ISSN 1612-7757 8,50 €

BANKEN PARTNER

ZEITSCHRIFT FÜR STRATEGIE UND MANAGEMENT

2·2018 | April 2018

OPEN BANKING

Die Bank als Plattform

UNTERNEHMENSKULTUR
„Ein weiteres Regelwerk alleine genügt nicht“

KAPITALMÄRKTE
Edelmetalle:
Der Hafen bleibt sicher

COIN MEDIEN Eine Zeitschrift von Coin Medien

WWW.BANKENUNDPARTNER.DE

Wie gesund ist Ihre RISIKOKULTUR?

KULTUR BEWUSST GESTALTEN.

Mit der aktuellen MA Risk Novelle wird Risikokultur zum essentiellen Baustein einer verantwortungsvollen Unternehmensführung. Finden Sie mit unserem Check heraus, wie Ihr Unternehmen die prüfungsrelevanten kulturellen Themen meistert und in welchen Bereichen etwas zu tun bleibt.

www.wertvolle-unternehmenskultur.de

Die Initiative: Wertvolle Unternehmenskultur führt auch gerne einen Kultur- und Wertecheck bei Ihnen durch und beleuchtet die digitale Kultur Ihres Hauses.

Unser Team ist für Sie da:
Initiative: Wertvolle Unternehmenskultur

☎ 03727 9444-104

✉ info@wertvolle-unternehmenskultur.de

Wertvolle Unternehmenskultur
TOP
STARKE KULTUR
2018

Verbünden statt bekriegen

„Wenn Du einen Feind nicht besiegen kannst, dann mache ihn Dir zum Freund." „Man muss das Rad nicht immer wieder neu erfinden." „In jeder Veränderung steckt auch eine Chance." Man könnte ganze Poesiealben füllen mit Sprüchen, die auf die aktuelle Situation der Banken und Sparkassen zutreffen. Denn die Branche steckt in einem Veränderungsprozess, dessen Ausmaß wohl noch niemand so genau erfassen kann. Neue Technologien, neue Regulierung und neue Mitbewerber haben dafür gesorgt, dass die Kreditinstitute sich neu erfinden müssen.

Um auf Dauer bestehen zu können, müssen sie nicht nur ihr Geschäftsmodell anpassen und sich neue Geschäftsfelder erschließen. Sie müssen sich auch für die Übernahme neuer, von FinTechs entwickelter, Services und Produkte öffnen. Das Schlagwort dafür lautet „Open Banking". Gemeint ist die Anbindung externer Dienstleister und Produktpartner an die Infrastruktur des jeweiligen Kreditinstituts (siehe Seite 6).

Die Kreditinstitute müssen sich für Kooperationen mit FinTechs öffnen.

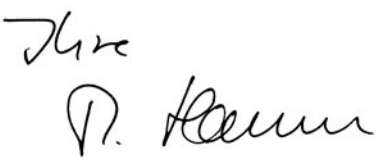
Die Vorteile eines solchen Vorgehens liegen auf der Hand. Statt neue Dienstleistungen selbst zu entwickeln, können die Institute auf inzwischen bewährte Lösungen von FinTechs zurückgreifen und diese ihren Kunden über die eigenen Kanäle zugänglich machen. Damit sind die Banken in der Lage, schnell, unkompliziert und kostengünstig Lösungen anzubieten, die den Vorstellungen und Erfahrungen der Kunden entsprechen.

Denn dass es nicht sinnvoll ist, eine bestehende Lösung einfach zu kopieren, zeigt das Beispiel von paydirekt. An dieser Stelle haben die deutschen Banken und Sparkassen den Aufstieg von PayPal völlig verschlafen. Die noch sehr geringen Marktanteile von paydirekt machen deutlich, dass es extrem schwierig ist, ein bestehendes und inzwischen etabliertes Produkt zu ersetzen.

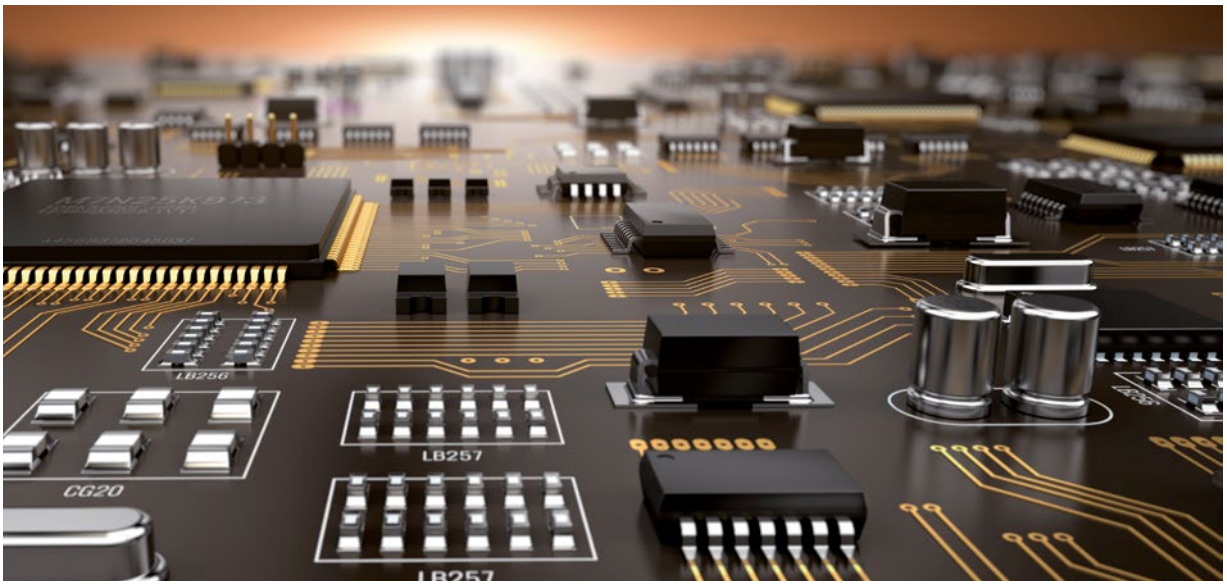
Das Kopieren bestehender Entwicklungen hat nur in Ausnahmefällen Erfolg.

Die Institute tun also gut daran, den Markt der FinTechs genau zu beobachten und interessante Lösungen in ihr Portfolio zu übernehmen – ein Weg, den viele Institute in den vergangenen Monaten bereits beschritten haben. Denn auch die Banken haben den jungen Start-ups einiges zu bieten: das Vertrauen ihrer Kunden und einen großen Kundenstamm.

Wenn die Institute solche Kooperationen eingehen, werden sie zum Dreh- und Angelpunkt des Kundenkontakts (siehe Seite 8). Zu einer Plattform auf der die Kunden all das finden, was sie benötigen, wenn es um um Dienstleistungen geht, die ihnen nicht nur in finanziellen Belangen das Leben leichter machen.



Margaretha Hamm
Chefredakteurin „Banken + Partner"



SCHWERPUNKT
Open Banking

Prolog
Banken als Plattform
„Open Banking“ ist das neue Schlagwort, das die Finanzbranche derzeit bewegt. Gut 91 Prozent der Kreditinstitute sind zur Zusammenarbeit mit FinTechs bereit. Sie werfen dabei den Zugang zu ihren Ressourcen, Erfahrungen und Know-how in die Waagschale. FinTechs hingegen bieten Agilität, Schnelligkeit im Marktauftritt und einen starken Ansatz der Kundenzentrierung.
Seite 6

Diskussionsrunde
„Steinzeit trifft Science Fiction“
Die Kreditwirtschaft wird sich in den kommenden Jahren radikal verändern. Darüber waren sich die Teilnehmer an einer Diskussionsrunde von „Banken + Partner“ einig. Das bringt viele Chancen und Risiken für die einzelnen Institute mit sich – und jedes muss sich schon jetzt überlegen, wie es sich in Zukunft positioniert.
Seite 8

FOTOS TITEL UND INHALT
© picsfive/www.fotolia.com

KURZ + KNAPP

Verbraucher vertrauen Banken beim Datenschutz am stärksten 4
Schlagzeilen – Unternehmen 4
Luxemburg: Einzigartiges Ökosystem 5

SERVICE

Editorial 1
Buchtipp/Termine/Impressum 24

UNTERNEHMEN

SIMSme
Was ein Messenger heute können muss
Seite 14

GBS
Digitale Transformation als Chance
Seite 16

Cummins Allison
Die Kundenzufriedenheit stärken 18

THEMEN

Kapitalmärkte
„Edelmetalle: Der Hafen bleibt sicher“
Gold gilt für Vermögensanlagen nach wie vor als sicherer Hafen in unsicheren Zeiten. Kommt dazu noch – wie in den vergangenen Jahren – eine Phase extrem niedriger Zinsen, nehmen immer mehr Anleger Edelmetalle in ihr Depot mit auf. „Banken + Partner“ wollte von vier Experten wissen, ob der Kauf von Gold und Silber nach wie vor interessant bleibt und was Investoren für die kommenen Monate erwarten können.
Seite 19

Unternehmenskultur
„Ein weiteres Regelwerk alleine genügt nicht“
„Die Unternehmenskultur beginnt im Herzen jedes Einzelnen. Sie ist nicht immer sichtbar, sondern vielmehr ein unsichtbares Band, das die Dinge zusammenhält“, davon ist Markus Dauber, Vorstandsvorsitzender der Volksbank in der Ortenau überzeugt. Im Interview mit „Banken + Partner“ erklärt er, was komplizierte von komplexen Fragestellungen unterscheidet und weshalb für deren Lösung verschiedene Führungsmethoden notwendig sind.
Seite 22

EXPERTEN IN DIESER AUSGABE

Dr. Simon Alioth
Associate Partner,
Synpulse Management Consulting

Nico Baumbach
Fondsmanager der Edelmetall-Fonds Hansagold und Hansawerte,
Hansainvest

Damian Beldycki
Koordinator apoFuture,
Deutsche Apotheker- und Ärztebank

André H. Burger
Partner und Geschäftsführer Deutschland,
Synpulse Management Consulting

Markus Dauber
Vorstandsvorsitzender,
Volksbank in der Ortenau

Jörg Diewald
Vorstand und Chief Commercial Officer,
Targo Commercial Finance

Matthias Heiduck
Senior Director IT/ Organisation,
S Broker

Michael Koch
Leiter Online- und Mobile-Banking im Privat- und Firmenkundengeschäft,
Deutsche Bank

Nicolas Mackel
CEO,
Luxembourg for Finance

Yoram Matalon
Bereichsleiter Transaction Banking,
HSH Nordbank

Stefanie Münz
Leiterin Konzernstrategie und Finanzcontrolling, Landesbank Baden-Württemberg

Marco Pietsch
Vertriebsleiter,
PSD Bank Nord

Armin Sabeur
Vorstand und Portfoliomanager,
Optinova

Stephan Simmang
CTO,
FinTech Group

Andreas Ullmann
Vertriebsdirektor Banken,
Solit

Dr. Karl-Heinz Werner
Software-Architekt,
DSGF

Im **E-Paper** von „Banken+Partner" erhalten Sie Zusatzinformationen auf einen Klick.
Achten Sie auf diese Icons:

Sie sind noch kein Empfänger der digitalen Ausgabe? Dann registrieren Sie sich für den regelmäßigen kostenlosen Empfang bei:
hamm@coin-online.de

Verbraucher vertrauen Banken beim Datenschutz am stärksten

Foto: Thomas Jansa

Zum Geltungsbeginn der EU-Datenschutzgrundverordnung am 25. Mai überwog das Vertrauen der Verbraucher in Finanzdienstleister, Krankenkassen und Behörden, wenn es um den Datenschutz geht. Dies sind unter anderem die Ergebnisse der aktuellen „Datenschutz-Studie 2018“ der Unternehmensberatung Berg Lund & Company.

Die Kreditinstitute belegen dabei den Spitzenplatz: 72 Prozent der Befragten vertrauen ihnen, davon rund 42 Prozent „stark“ beziehungsweise „sehr stark“. Bei den jungen Bankkunden unter 30 Jahren sind dies sogar rund 47 Prozent. Auf den Plätzen folgen Krankenkassen mit rund 40 Prozent sowie Staat und Behörden mit 34 Prozent „starkem“ beziehungsweise „sehr starkem“ Vertrauen.

Der Spitzenplatz für Banken und Sparkassen ist bitter notwendig, hüten diese Institute doch die aus Kundensicht sensibelsten Daten: Finanzdaten werden von den befragten Verbrauchern als mit Abstand am schutzwürdigsten eingestuft. Fast drei Viertel der Befragten geben an, dass der Schutz dieser Daten für sie „zwingend erforderlich“ sei. www.berg-lund.de

Schlagzeilen

Digitale Vermögensverwaltung hat hohes Potenzial
Digitale Vermögensmanagement-Lösungen sind zwar bekannt und bergen hohes Potenzial, werden in der Breite aber noch nicht genutzt. Die Mehrheit der deutschen Investoren steht den Angeboten noch kritisch gegenüber. www.donner-reuschel.de

Kunden wollen hybride Beratung
Nur elf Prozent der (potenziellen) Anleger nutzen in ihrer privaten Vermögensanlage eine rein digitale Beratung. Jeder Zweite (47 Prozent) wünscht sich für die Zukunft ein hybrides Modell, das persönliche Beratung und digitale Möglichkeiten kombiniert. www.ortec-finance.com

Millenials wünschen auch persönlichen Kontakt
Digitale Kanäle werden von 79,8 Prozent der jüngeren Bankkunden bevorzugt. Dennoch wollen sie die Bankfiliale vor Ort und eine persönliche Beratung nicht missen. www.crealogix.com

Mehr Werbung für bargeldlosen Zahlungsverkehr
Die Werbung von Banken und Finanzdienstleistern zieht insgesamt um sechs Prozent auf 695 Millionen Euro an. Die absolut höchsten Zuwachsraten zeigen sich im Produktbereich „bargeldloser Zahlungsverkehr“. Hier beträgt die Steigerung zum Vorjahr mehr als 34 Millionen Euro. www.research-tools.net

Vertrauen in Banken beim Datenschutz hoch
72 Prozent der Verbraucher vertrauen Banken in Sachen Datenschutz, davon rund 42 Prozent „stark“ beziehungsweise „sehr stark“. Bei den jungen Bankkunden unter 30 Jahren sind dies sogar rund 47 Prozent. Auf den Plätzen folgen Krankenkassen mit rund 40 Prozent sowie Staat und Behörden mit 34 Prozent „starkem“ und „sehr starkem“ Vertrauen. www.berg-lund.de

Unternehmen

Genossenschaftsbanken und Sparkassen bieten Zahllösung unter dem gemeinsamen Namen „Kwitt“ an und sind offen für Kooperationen. www.kwitt.de

Münchener Hypothekenbank kooperiert mit Deposit Solutions für GenoFestgeld. www.deposit-solutions.com

Weser-Elbe Sparkasse entscheidet sich für das Modell DSGF.regio. www.dsgf.de

Sparkassen Broker gewinnt DtGV-Service-Award für Kundendienst und Transparenz. www.sbroker.de

Aktuelle Nachrichten aus der Finanzbranche:
täglich im Internet, wöchentlich per E-Mail,
kostenlos unter: **www.bankenundpartner.de**
Auch bei Facebook unter:
www.facebook.de/bankenundpartner

Luxemburg
Einzigartiges Ökosystem

Nicolas Mackel
CEO,
Luxembourg for Finance

Herr Mackel, viele Institute werden sich im Zuge des Brexit einen neuen Standort suchen müssen, um weiterhin in der EU aktiv zu sein. Welche Rolle will Luxemburg dabei spielen?

Mackel: Inzwischen sind die Entscheidungen bezüglich eines neuen EU-Standorts in den meisten Fällen getroffen. In den vergangenen Wochen und Monaten haben eine Reihe von Unternehmen neue Niederlassungen in Luxemburg etabliert, andere bauen bestehende Standorte aus. Wir freuen uns über jeden, der sich für Luxemburg entscheidet und gehen momentan davon aus, dass kurz- bis mittelfristig etwa 3.000 neue Jobs im Zuge des Brexits in Luxemburg entstehen.

Auch andere europäische Finanzplätze wie Frankfurt hoffen in Folge des Brexits auf die Ansiedlung neuer Finanzinstitute. Wie gehen Sie mit dieser Konkurrenz um?

Mackel: Jedes Finanzzentrum in Europa hat sein spezifisches Profil. Wir in Luxemburg haben uns insbesondere als europäischer Hub für internationale Asset-Manager, Versicherungen und Private-Wealth-Anbieter positioniert. Andere Finanzplätze in Europa haben andere Schwerpunkte, so dass keine wirkliche Konkurrenz besteht. Es geht darum, den europäischen Finanzplatz als Ganzes zu stärken und zu positionieren, indem komplementäre Schwerpunkte sinnvoll ausgebaut werden.

Luxemburg ist als europäischer Hub für viele Asset-Manager attraktiv. Das stabile politische und wirtschaftliche Umfeld, die Offenheit und internationale Ausrichtung des Landes und das in dieser Form in Europa einzigartige Ökosystem aus Initiatoren, Beratern und weiteren Dienstleistern an einem Ort werden von vielen als Pluspunkte Luxemburgs genannt.

Seit dem Brexit-Votum haben sich aber auch schon zehn Versicherer für Luxemburg als ihren neuen Standort für Europa entschieden. Grund dafür ist neben der guten wirtschaftlichen Situation unser unabhängiger Regulator speziell für Versicherungen, der Anfragen auf Englisch, Deutsch und Französisch bearbeitet und daher sehr effizient ist.

Neben dem Wettbewerb um Brexit-Umsiedler nimmt auch der Wettbewerb zwischen den Finanzplätzen als FinTech-Standort zu. Für welche jungen Start-ups ist Luxemburg besonders attraktiv?

Mackel: Luxemburg bietet das ideale Umfeld für junge FinTech-Unternehmen, die ihre Geschäftsidee weiterentwickeln und dann internationalisieren wollen. Dabei konzentrieren wir uns auf Start-ups, die im Bereich der Hauptaktivitäten des Finanzplatzes aktiv sind, wie RegTech, InsurTech, FundTech oder Blockchain. Neben dezidierten Finanzierungs- und Förderprogrammen sowie unserer FinTech Plattform Luxemburg House of Financial Technology (LHoFT), profitieren FinTechs von den grundsätzlichen Standortvorteilen Luxemburgs: schlanke Prozesse, kurze Wege, Internationalität und ein Finanz-Öko-System, das es erlaubt, Ideen zügig umzusetzen. ▮

Kapitalmarktrecht. Sonst nichts.

www.gk-law.de

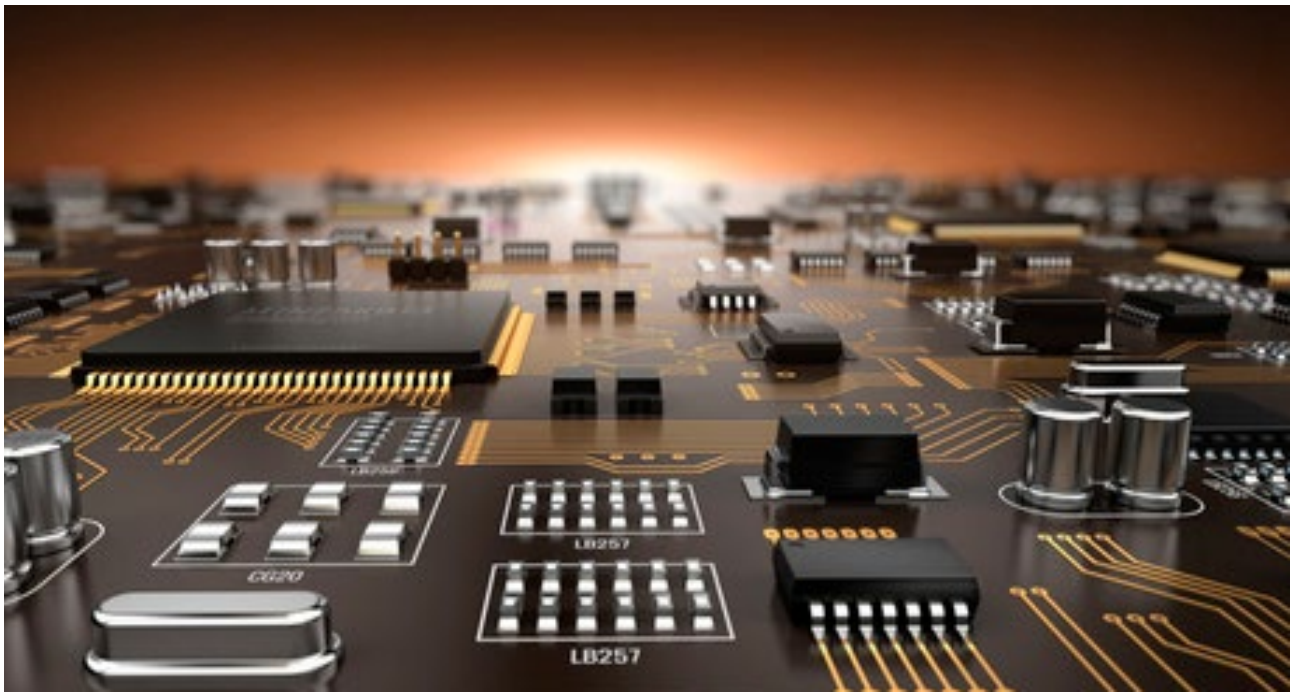
Fondskonzeption | Prospektierung | KAGB-Beratung

Gündel & Katzorke Rechtsanwalts GmbH
Theaterplatz 9
37073 Göttingen

Tel.: +49 551 789 669-0
Fax: +49 551 789 669-20
E-Mail: info@gk-law.de
Internet: www.gk-law.de

GK-law.de
Gündel & Katzorke Rechtsanwalts GmbH

PROLOG



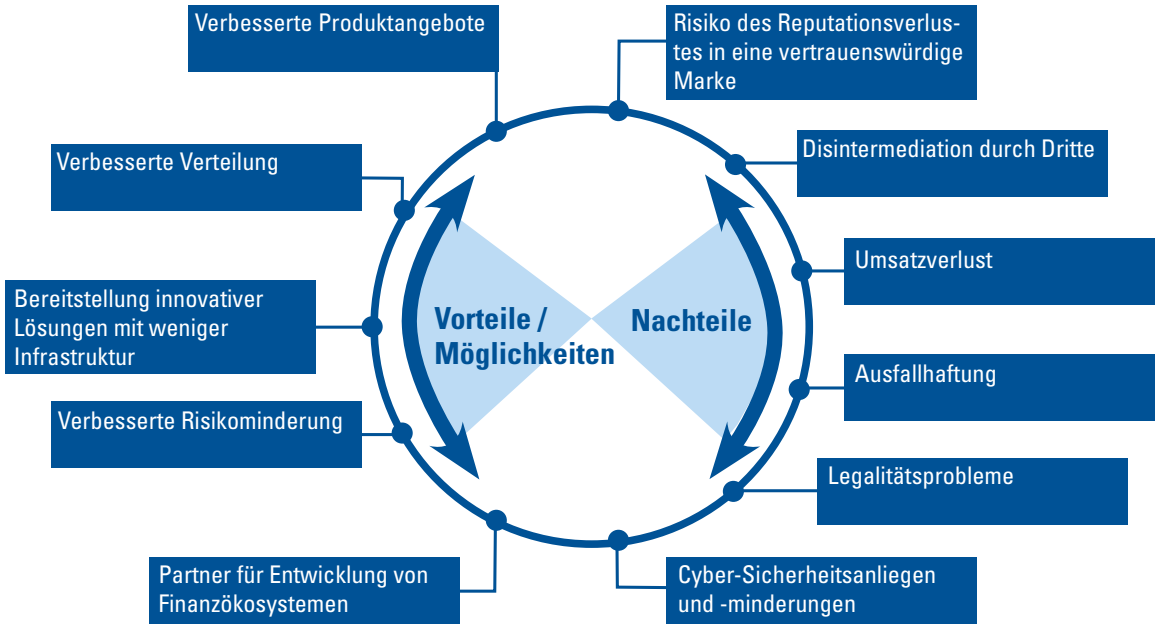
Banken als Plattform

„Open Banking“ ist das neue Schlagwort, das die Finanzbranche derzeit bewegt. Denn„Banken riskieren den Verlust ihrer bedeutenden Rolle als Finanzintermediär, wenn sie nicht ein eigenes Modell zur künftigen Kundeninteraktion finden und sich dabei auch Drittangeboten von FinTechs sowie weiteren Partnern öffnen“, so die Experten von Capgemini, die gemeinsam mit der Efma im Sommer des vergangenen Jahres den „World Retail Banking Report“ veröffentlichten.
Das haben auch die Kreditinstitute erkannt. Gut 91 Prozent von ihnen sind zur Zusammenarbeit mit den FinTechs bereit. Sie werfen dabei den Zugang zu ihren Ressourcen, Erfahrungen und Know-how in die Waagschale. FinTechs hingegen bieten Agilität, Schnelligkeit im Marktauftritt und einen starken Ansatz der Kundenzentrierung. Durch eine Zusammenarbeit und mit Hilfe einer Programmierschnittstelle (API) können beide ihre jeweilige Stärke ausspielen und damit die Kundenbedürfnisse besser abdecken als jeder für sich.

Vorteile durch Zusammenarbeit

Chancen und Herausforderungen des Open Banking

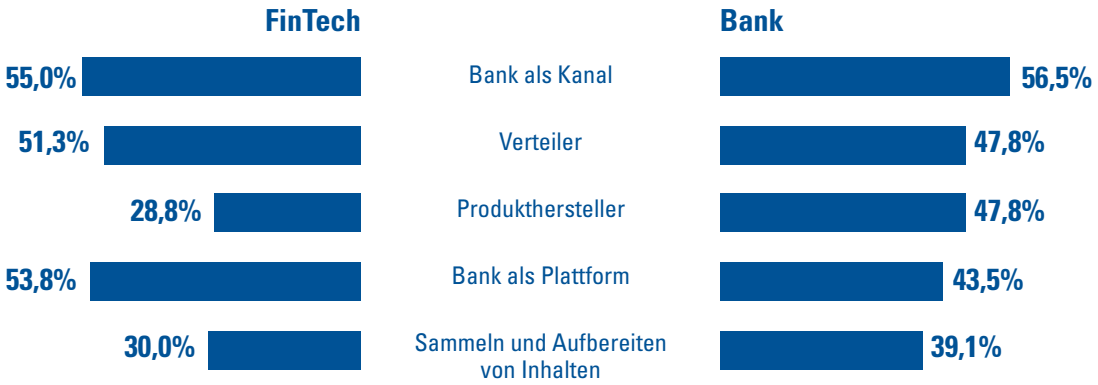
Quelle: Capagemini Financial Services Analysis, 2017



Veränderte Rollen

Antworten auf die Frage: „Welche Rolle werden Banken in Zukunft spielen?"

Quelle: Capagemini Financial Services Analysis, 2017



Banken als Plattform

„Steinzeit trifft Science Fiction“

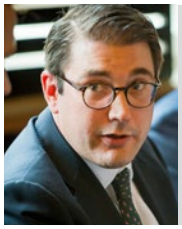
Die Kreditwirtschaft wird sich in den kommenden Jahren radikal verändern. Darüber waren sich die Teilnehmer an einer Diskussionsrunde von „Banken+Partner“ einig. Das bringt viele Chancen und Risiken für die Institute mit sich – und jedes einzelne muss sich schon jetzt überlegen, wie es sich in Zukunft positioniert.

Werden Banken künftig zu Plattformen?

Koch: Open Banking ist ein sehr wichtiges Thema. Deshalb beschäftigen wir uns sehr intensiv damit und haben beispielsweise eine Schnittstelle geöffnet. Über diese API können externe Unternehmen viel einfacher Services für unsere Systeme entwickeln. Auch mit Innovationen wie dem Multibanking oder dem Zinsmarkt betreiben wir bereits Plattformbanking. Natürlich gibt es dabei auch Herausforderungen. Diese haben oft damit zu tun, dass unsere internen Prozesse sich nicht in der gleichen Geschwindigkeit verändern lassen, in der wir Innovationen umsetzen.

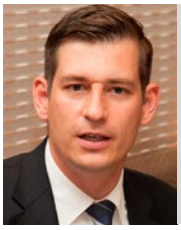
Matalon: Für uns stellt sich allerdings auch immer die Frage, wo der Business Case ist. Denn bei vielen neuen Services, die man durch Open Banking anbinden kann, gibt es keine Ertragsmöglichkeit. Natürlich haben wir die PSD2 umgesetzt und ich glaube auch, dass wir mehr Chancen daraus haben als Herausforderungen. Denn wenn wir uns nicht auf solche Themen einlassen und unseren Kunden eigene Services anbieten, werden es andere tun. Die Banken werden dann zu Dienstleistern für andere Anbieter verkommen. Es gibt daher gar keinen anderen Weg als zu handeln. Dafür müssen wir in kleinen und mittleren Instituten, die über kein so üppiges Budget verfügen wie die Großbanken, ganz besonders viel Überzeugungsarbeit leisten.

Heiduck: Offene Wertschöpfungsketten sind ein wichtiges Thema. Google oder Apple haben bereits vorgemacht, dass man durch eine Öffnung mehr erreichen kann. Alleine können wir nicht alle Services und Dienstleistungen entwickeln, die sich der Kunde wünscht. Solch eine große Entwicklungskapazität hat kein Institut. Und gerade die relativ kleinen Häuser – wie auch wir eines sind – können nicht jede Innovation selbst umsetzen. Wir brauchen Open Banking, um uns mit unseren Partnern auszutauschen und die Wertschöpfung insgesamt zu erhöhen. Daher müssten sich die Banken auch stärker zusammenfinden, um gemeinsam zu überlegen, wie eine offene API eigentlich aussehen müsste. Natürlich ist das auch mit Risiken verbunden. Eines davon betrifft die Sicherheit. Die Verantwor-



Dr. Simon Alioth
Associate Partner,
Synpulse Managament Consulting

Damian Beldycki
Koordinator apoFuture,
Deutsche Apotheker- und Ärztebank



André H. Burger
Partner und Geschäftsführer Deutschland,
Synpulse Management Consulting

Jörg Diewald
Vorstand und Chief Commercial Officer,
Targo Commercial Finance

Matthias Heiduck
Senior Director IT/Organisation,
S Broker

Michael Koch
Leiter Online- und Mobile-Banking
im Privat- und Firmenkundengeschäft,
Deutsche Bank

tung dafür wird in vielen Fällen bei den Banken bleiben. Daher ist es eine wichtige Frage, wie man bei offenen Schnittstellen Datenaustausch und Sicherheit der Kunden vereinbaren kann.

Alioth: Auch ich sehe im Thema Sicherheit – also in der Frage der Authentifizierung sowie der Sicherheitsprotokolle – eine besondere Herausforderung. Auch das gehört zur IT-Architektur und die muss überdacht werden. Dazu kommen Themen wie die Datenschutzgrundverordnung, die neue Anforderungen an den Schutz der Kundendaten stellt. Auf der anderen Seite ist Open Banking sicherlich auch eine große Hilfe, wenn es um die Datenintegration geht. Viele Banken haben noch Silo-Strukturen, und hier hat die PSD2 den Anlass geschaffen, die Integration der Daten anzugehen.

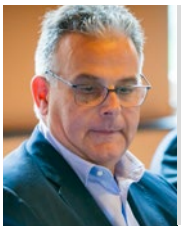
Beldycki: Wir nutzen ganz bewusst die Chancen, die durch die PSD2 entstehen. Als Bank, die auf Heilberufler spezialisiert ist, haben wir die wesentlichen Zahlungsvorgänge unserer Kunden in unserer Datenbank und wissen daher zum Beispiel, wie alt die Geräte in der jeweiligen Praxis sind. Eine Idee ist beispielsweise, dass wir gemeinsam mit einem Hersteller solche Geräte zu besonders günstigen Konditionen anbieten und sie auch noch finanzieren. Insgesamt bietet Open Banking uns die Chance, vom reinen Banking weg zu kommen, hin zu umfassenderen Angebotsspektren. Im Gesundheitsmarkt wollen wir First Mover sein. Die neuen Lösungen, die wir unseren Kunden bieten, sind nicht unbedingt originäre Bankdienstleistungen. Sie haben allerdings immer einen Link zum Banking und bieten die Möglichkeit für Cross-Selling.

Münz: Das ist ein interessanter Ansatz. Wenn der Kunde spürt, dass er schneller, günstiger, bequemer oder einfacher an eine Lösung kommt, dann ist Open Banking ein Erfolg. Wir werden nicht alle alles gleichzeitig entwickeln können. Es ist daher die Frage, wer zu welchem Zeitpunkt welche Idee hat. Dadurch entstehen Kooperationen, um möglichst schnell eine Lösung beim Kunden zu haben. Denn dort fällt die Entscheidung. Die Herausforderung würde ich immer noch in der Regulatorik sehen – und in der Einbindung der Lösungen in unsere bestehenden Prozesse.

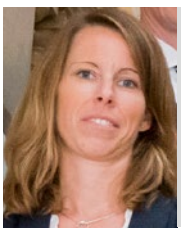
Diewald: Das sehe ich ähnlich. Gerade die Regulatorik stellt uns vor immer neue Herausforderungen. So sind beispielsweise die Anforderungen an ein Outsourcing sehr hoch. Das macht die Zusammenarbeit mit Dienstleistern nicht wirklich einfacher. Da muss man teilweise wirklich dicke Bretter bohren.

Werner: Als Back-Office-Dienstleister in der Sparkassenorganisation kennen wir uns mit offenen Schnittstellen natürlich aus. Schließlich arbeiten wir mit rund 400 Instituten zusammen. Um noch mehr Synergien heben zu können, erarbeiten wir gemeinsam mit den Sparkassen und dem Verband standardisierte Prozesse. Denn wir haben es geschafft, für recht viele Vorfälle volldigitalisierte Prozesse zu realisieren. Die entfalten ihre Vorteile allerdings nur, wenn möglichst viele Sparkassen sie auch nutzen.

Burger: Im Grunde ist es ein großes Glück, dass die deutschen Banken bei der Entwicklung digitaler Prozesse etwa vier Jahre hinter anderen Staaten zurück sind. Denn dann brauchen sie nicht die gleichen Fehler zu machen, die die Institute in anderen Ländern gemacht haben. Sie sollten sehr genau darauf schauen, welche Fehler in den USA oder in Singapur gemacht wurden. Fast alle Banken sind im Augenblick dabei, Schritte in Richtung Digitalisierung einzuleiten und fast alle möchten dies schnellstmöglichst bewältigen oder hier sogar eine First-Mover-Position einnehmen. Dabei ist es eine sehr große Herausforderung, dies friktionslos und möglichst effizient und effektiv zu gestalten. Es geht darum ein Businessmodell zu finden, das sich – unter Berücksichtigung der technischen Möglichkeiten – nachhaltig rentiert. Noch immer versuchen viel zu viele Institute selbstgestrickte Lösungen zu entwickeln, ohne sich umzuschauen welche Lösungen auf dem Markt bereits entwickelt wurden. Fast jede Bank unterhält einen eigenen Innovationsbereich, obwohl es sich die meisten nicht leisten können. Hier erfolgen leider häufig finanzielle und ressourcentechnische Fehlinvestitionen.



Yoram Matalon
Bereichsleiter Transaction Banking,
HSH Nordbank



Stefanie Münz
Leiterin Konzernstrategie und
Finanzcontrolling,
Landesbank Baden-Württemberg

Marco Pietsch
Vertriebsleiter,
PSD Bank Nord

Stephan Simmang
CTO,
FinTech Group

Dr. Karl-Heinz Werner
Software-Architekt,
DSGF

Simmang: Daher stellt sich die Frage, was man wirklich selbst machen möchte oder ob man sich eine Lösung günstig am Markt besorgen kann. Wenn man lernt, die Kundendaten vernünftig auszuwerten und nutzbar zu machen, dann braucht man das Konto selbst nicht mehr. Man benötigt nur das Wissen, um den Kunden Produkte anzubieten. An diesem Punkt sind die mittelgroßen Institute besonders gefordert. Und die kleinen Banken und die Spezialinstitute müssen in erster Linie schauen, dass sie den Anschluss nicht verpassen.

Pietsch: Als kleines Institut ist es für uns tatsächlich die Herausforderung, nicht gegen den Markt zu arbeiten, sondern uns im Markt zu bewegen. Wir müssen mit wenig Ressourcen viele Lösungen anbieten und die Kunden weiterhin für uns begeistern. Das ist sicherlich der Punkt, der für uns als kleines Institut am anstrengendsten ist. Wir können es uns nicht leisten, Open Banking als Selbstzweck zu betrachten, wir benötigen einen Business Case.

Für uns geht es darum, dass der Vertrieb in der Bank rentabel ist und dass wir neue Möglichkeiten finden, um uns weiter zu entwickeln. Daher haben wir bereits einige Kooperationen gestartet und digitale Prozesse umgesetzt. Eine große Herausforderung ist es allerdings, offene Schnittstellen zu haben, wenn man an einem großen zentralen Rechenzentrum angeschlossen ist. Daher setzen wir auch auf eigene Lösungen. Dafür benötigen wir Partner, die zu uns passen.

Ist also die Öffnung gegenüber FinTechs eine Möglichkeit auch für kleinere Institute?

Pietsch: Sicherlich. Man kann die Frage nach dem Geschäftsmodell allerdings nicht auf die FinTechs verlagern. Wir geben ihnen dann eine Aufgabe für die sie eine Lösung finden, die wir bei uns anbinden können. Wir treiben also gemeinsam mit dem FinTech ein Thema voran. Das hat in der Vergangenheit in drei oder vier Fällen schon sehr gut funktioniert. Die FinTechs sind Know-how-Träger, die wir in die Weiterentwicklung unserer Prozesse einbinden.

Heiduck: Das ist ein Weg, den die meisten Banken derzeit beschreiten und daher ist es sehr wichtig, sich auf allen Ebenen zu öffnen. Irgendwo gibt es immer eine Lösung, die alle Anforderungen erfüllt. Man muss also vieles nicht mehr selbst machen. Das ist eine massive Veränderung auf allen Ebenen. Und je früher wir eine offene Architektur haben, umso früher können wir davon profitieren.

Wir müssen also daran arbeiten, unter Einhaltung der regulatorischen Grundbedingungen einen Rahmen zu schaffen, der die Anbindung externer Dienste mit einem vertretbaren Aufwand möglich macht. Je besser eine IT-Architektur darauf eingerichtet ist, umso einfacher geht das. Wenn alle Services in einem Monolithen eingebunden sind, erschwert das die Umsetzung. Dann hat man bei jeder neuen Lösung, die angebunden werden soll, das Problem, dass man bestehende Elemente mühsam einzeln entfernen muss.

Münz: Es ist tatsächlich die Frage, an welcher Stelle man in die eigenen Prozesse investiert und wo man mit Partnern zusammenarbeiten kann. Bei jeder Bank werden sicherlich Prozesse übrig bleiben die strategisch so wichtig sind, dass

Foto: Fotografie Schepp

man sie im Haus behalten muss. Bei anderen Prozessen wird man danach schauen, wer die beste Lösung anbieten kann. Mit diesem Partner – FinTech, andere Banken, Technologieunternehmen – wird man dann zusammenarbeiten.

Diewald: Wobei ich gegenüber den FinTechs nach wie vor skeptisch bin. Bisher hat es – wenigstens in unserem Segment – noch kein FinTech geschafft, tatsächlich Geld zu verdienen. Und manchmal fragt man sich auch, welches Problem ein Start-up jetzt eigentlich lösen möchte. Natürlich sind sie agil und nahe am Kunden, doch in diesem Punkt haben die Banken auch deutlich aufgeholt. Wir sind ein sehr fokussiertes Unternehmen und beschäftigen uns nur mit dem Segment Forderungsfinanzierung. Daher haben wir es bei der Wahl unserer Partner verhältnismäßig einfach. Im Augenblick haben viele FinTechs tolle Ideen, doch die Frage nach einem Gesamtmodell wird dabei oft nicht gestellt.

Matalon: Allerdings sind auch viele Banken nicht in der Lage, den Wandel zu verstehen und sich darauf vorzubereiten. Nehmen Sie das Thema Blockchain. Wenn Sie einen Vorstand fragen, wann das Thema relevant wird, dann lautet die Antwort oft: in fünf Jahren. Doch der Vorstand geht in fünf Jahren in Pension – also ist das Thema für ihn nicht mehr relevant und wird nicht angegangen.

Muss sich das Geschäftsmodell der Kreditinstitute also radikal verändern?

Simmang: Momentan denken viele Banken noch traditionell. Da ist der Plattform-Gedanke noch nicht angekommen. Wir reden von der Digitalisierung der Banken. Dabei wäre ich froh, wenn wir die Industrialisierung schon umgesetzt hätten.

Koch: Dem muss ich widersprechen. Die Banken haben sich sicherlich schon auf den Weg gemacht. Sie haben ganz bestimmt nicht alles verschlafen und wissen auch, wie künftige Geschäftsmodelle aussehen können.

Simmang: Damit haben Sie in vielen Fällen bestimmt recht. Ich denke allerdings, dass die Banken erst einmal in der Lage sein müssen, ihre Prozesse zu digitalisieren. Solange das nicht der Fall ist, können die Banken den Plattform-Gedanken gar nicht leben. Viele Institute machen das Richtige, durch ihre alten Kernbankensysteme sind sie allerdings auch limitiert.

Koch: Das sehe ich nicht ganz so. Man kann technisch sehr viel machen, um die Altsysteme zu beschleunigen und agiler zu werden. Wir können in der Deutschen Bank beispielsweise jede Nacht neue Releases aufspielen. Wir launchen alle vier Wochen ein großes Apple-Release und haben zwölf FinTech-Kooperationen. Wir sind schon sehr agil in allen Dimensionen und das, was die Bank in ihrer Digital Factory entwickelt, ist führend im deutschen Bankenmarkt.

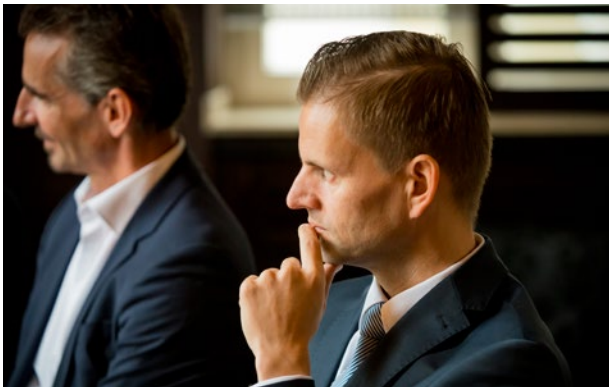
Beldycki: Wobei Digitalisierung mehr ist als Technologie. Natürlich gibt es technische Innovationen, die den Markt verändern. Die Frage ist allerdings was der Kunde möchte. Ein Beispiel ist das Filialnetz. Wir haben unsere Kunden gefragt, ob sie die Filiale noch benötigen. Die Antwort war, dass sie den persönlichen Kontakt wollen – der ist allerdings nicht an die Filiale gebunden. Digitalisierung ist also eher ein kulturelles Thema. Deshalb ist es noch komplexer als eine rein technische Umsetzung. IT kann man migrieren. Bei der Kultur wird es schwierig.

Münz: Und es geht noch über die Kultur hinaus. Es geht um die Ertragsstrukturen. Das ist die Herausforderung vor der jede Bank steht. Man muss sich überlegen, welches Geschäftsmodell trägt, welche Prozesse beibehalten werden und welche man ändert.

Burger: Das Spannende daran ist, dass vor allem die FinTechs die neuen Geschäftsmodelle schaffen. Daher würde ich nicht unterschreiben, dass es nur ein Business-Problem ist. Man muss die Technologie schon sehr gut verstehen, um daraus neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Das ist gerade die Schwierigkeit: Wir verfügen über die IT, die Kultur und das Business. Man muss alle drei Teile verstehen, um daraus ein funktionierendes neues Business-Modell zu formen.

Beldycki: Das stimmt. Banken, die komplett durchdigitalisierte Prozesse haben, werden im Wettbewerb bestehen und solche, die etwas anbieten, was keine andere Bank kann. Ich behaupte von uns, dass es das Wissen um den Gesundheitsmarkt ist, was uns von den Mitbewerbern differenziert. Auf der anderen Seite bin ich tatsächlich davon überzeugt, dass es am Ende nur eine Plattform geben wird, die die verschiedenen Angebote aggregiert. Der Kunde nutzt dann nur noch eine App und erreicht damit verschiedene Institute.

Koch: Genau das ist unser Ziel. Unser Plattform-Banking ist schon zu einem großen Teil live gegangen. Jedes Institut muss



sich genau überlegen, ob es noch Provider im Hintergrund sein möchte oder ob es weiter die direkte Kundenbeziehung behalten will. Und wir möchten sie behalten. Deshalb investieren wir in Apps, denn sie sind die letzte Meile zum Kunden. Daneben wollen wir natürlich auch die Daten haben. Wir hosten alle Daten bei uns, um daraus neue Geschäftsfelder zu entwickeln. Vielleicht sind wir den anderen Instituten in Deutschland da ein bisschen voraus.

Damit die Kunden eine App aber als Plattform akzeptieren, muss sie modernste Funktionen bieten, ein ansprechendes Design haben und einfach zu bedienen sein. Darauf haben wir in der Entwicklung unserer App einen besonderen Fokus gelegt. Das hat funktioniert: Seit August nutzen mehr Kunden unser Online-Banking über mobile Geräte als vom heimischen PC aus. Und das liegt nicht nur an innovativen Funktionen wie dem eSafe, unserem digitalen Schließfach, oder daran, dass Kunden mit der App und ihrem Android-Smartphone bezahlen können. Dieses „ganz einfach" ist der entscheidende Faktor – für alle Plattformen, die funktionieren sollen.

Burger: Die Deutsche Bank scheint derzeit das einzige Institut zu sein, das aufgrund seiner Ressourcen und aktuellen Investitionen eine solche Plattform aufbauen kann. Man muss aber auch wissen, dass die Nahrungskette viel größer ist. Wenn man sich beispielsweise Google anschaut, dann gibt es da sehr Vieles, was von externen Dienstleistern oder App-Entwicklern angeboten wird. Das Interessante an einer Plattform ist, dass das Know-how verteilt werden kann. Gerade die kleinen Banken müssen sich darüber Gedanken machen.

Matalon: Eine Plattformlösung im Retail-Banking funktioniert besser als im Firmenkundengeschäft. Zudem stellt sich für mich auch hier bislang die Frage nach dem Business Case. Haben Großbanken mit den getätigten Investitionen in Plattformen Marktanteile gewonnen? Denn wir befinden uns in einem verteilten Markt.

Pietsch: Auch ich glaube nicht, dass Digitalisierung und Open Banking betriebswirtschaftliche Grundsätze außer Kraft setzen. Es ist jetzt sicherlich ein Hype-Thema und es ist auch richtig, dass wir uns damit auseinandersetzen. Denn der Kunde erwartet, dass er den digitalen Zugangsweg – neben vielen anderen auch – nutzen kann. Ich behaupte nicht, dass in zehn Jahren die gleichen Banken am Markt agieren, die es heute schon tun. Die Institute müssen sich deutlich verändern, wenn sie in diesem Spiel weiterhin mitmachen möchten. Doch am Ende werden die meisten eine Nische finden.

Heiduck: Deshalb glaube ich, dass es auch in einigen Jahren eine gewisse Vielfalt geben wird. Die Sparkassen, deren Verbundpartner wir sind, wollen gemeinsam eine Leistung erbringen. Wir bieten den Sparkassen ein Geschäftsmodell an, bei dem sie sich mit der Komplexität des Brokerages nicht mehr beschäftigen müssen. Wir als Verbundpartner müssen dann allerdings gute Ideen dafür haben, was wir dem Kunden in diesem Bereich zur Verfügung stellen können. Uns wiederum interessiert allerdings die Komplexität der Abwicklung nicht so wirklich. Dafür gibt es andere Spezialisten.

Womit wir beim Back-Office wären. Welche Bedeutung hat es bei der Umsetzung des Open Banking in den verschiedenen Instituten?

Werner: Unsere Aufgabe ist es, Prozesse zu automatisieren, zu digitalisieren und zu industrialisieren. Wir gehen dabei auf zwei Ebenen vor. Die eine ist das, was wir selbst machen können. Wir bauen also IT-Anwendungen, um die Prozesse zu optimieren und effizienter zu machen. Dies können wir nur, weil wir die Mengen der Sparkassen bündeln und sich dadurch der Invest lohnt. Wichtige Voraussetzung ist, dass die Sparkassen ebenfalls Standardprozesse einführen. Die zweite Ebene sind die Gremien in denen wir mitarbeiten, um einheitliche Prozesse im Verbund zu entwickeln und umzusetzen. Denn viele Informationen liegen noch auf Papier vor und müssen für die Bearbeitung erst noch digitalisiert werden.

Münz: Das hört sich jetzt ein bisschen an, als würde Science-Fiction auf die Steinzeit treffen. Wir wollen neue digitale Services und Produkte für unsere Kunden entwickeln und im Back-Office fallen nach wie vor viele manuelle Arbeiten an, weil wir es nicht schaffen, die Prozesse zu digitalisieren.

Diewald: Das gilt allerdings auch für viele FinTechs. Wenn man da hinter die Kulissen schaut, dann ist man erstaunt, wie viel da noch händisch passiert.

Alioth: Das ist dann die Chance der Back-Office-Dienstleister, die ihre Standardprozesse anderen Instituten anbieten

könnten. Sie werden dann vielleicht sogar zu Serviceanbietern für andere Branchen.

Das ist ein interessanter Gedanke. Wie wird sich angesichts des derzeitigen Wandels die Kreditwirtschaft in zehn oder zwanzig Jahren verändert haben?

Pietsch: Die Konsolidierungsprozesse werden sich fortsetzen. Es wird Marktführer und kleine Institute geben, die Spezialisten in ihrem Bereich sind. Die FinTechs verlieren als eigenständige Unternehmen ihre Bedeutung, weil sie in die Banken integriert sind. Und es wird neue Herausforderungen und Chancen geben, die wir heute noch gar nicht abschätzen können.

Werner: Man muss dann mit einer größeren Vielzahl von Lösungen umgehen können. Unser Ziel ist es, an vielen Stellen, an denen heute noch Menschen aktiv werden, Softwarelösungen einzusetzen, die sich selbst weiter entwickeln. Der Mensch übernimmt nur noch die Kontrolle und trifft im Zweifelsfall eine Entscheidung.

Simmang: Ich glaube, dass viele von den Privat-und Spezialinstituten ihr Geschäft wie bisher machen werden. Die großen Banken werden auch immer die Manpower und das Geld haben, mit der Veränderung zurecht zu kommen. Ich glaube an eine Koexistenz zwischen Banken und FinTechs, die dann keine Start-ups mehr sind, sondern etablierte Unternehmen.

Matalon: Wahrscheinlich wird der Markt zweigeteilt sein. Wir werden im Back-Office Spezialisten haben und im Front-Office werden einige große Plattformen den Markt dominieren. Das werden voraussichtlich allesamt US-Amerikaner sein. Weil sie viel weiter sind, über ein größeres Budget verfügen und weil sie schon jetzt mehr entwickeln als die Europäer.

Diewald: Ich kann mir gut vorstellen, dass wir in zehn oder zwanzig Jahren ganz neue Spieler auf dem Markt haben, die aus dem Technologiebereich kommen und als Plattform für Finanzprodukte dienen. Die spannende Frage für die Banken wird dann sein, ob sie nur noch Produktlieferanten sind und die eigentliche Wertschöpfung irgendwo anders stattfindet.

Burger: Sie haben das Stichwort schon gegeben: Es wird eine – vielleicht einige – Plattformen geben. Die Banken, die sich keine Gedanken machen, welche Rolle sie in diesem zerstückelten Wertschöpfungsprozess spielen können oder wie sie sich in dieses Netzwerk einbringen, werden wahrscheinlich nicht mehr vorne dabei sein. Das heißt nicht unbedingt, dass es weniger Banken geben muss. Es könnte sogar sein, dass es mehr Institute gibt, wenn man die Wertschöpfungskette aufteilt. Deshalb ist Open Banking eine Chance, sowohl für die großen als auch für die kleinen Institute.

Koch: Ein großer Teil des Bankgeschäftes wird komplett automatisiert sein. Das ist auch ein Vorteil für die großen Institute, denn sie verfügen über viele Daten, die sie für die künstliche Intelligenz nutzen können. Die Kunden werden dann auch bereit sein, für die Dinge, die ihnen einen Mehrwert bieten, zu bezahlen. Daher müssen wir uns schon jetzt überlegen, wann und wo wir investieren. Denn die Kunden werden einzelne Services nur einmal nutzen und dafür nur eine Plattform aktivieren.

Münz: Auch ich bin überzeugt von der Plattform-Idee, wenn es um das Retail-Banking geht. Ich glaube aber, dass wir im B2B-Bereich eine andere Geschwindigkeit sehen werden. Deshalb bin ich gespannt, wie schnell die institutionelle Seite auf diesen Zug aufspringt.

Beldycki: Aus meiner Sicht wird die Welt zweigeteilt sein. Persönliche Beratung wird es nur noch bei komplexen Produkten geben. Bei allen anderen Dingen wird die Beratung über Künstliche Intelligenz erfolgen. Die einzige Chance für eine Bank, in dieser Situation zu überleben, ist die Differenzierung.

Alioth: Dem stimme ich absolut zu. Der Kunde entscheidet, in welche Richtung sich das System entwickelt. Im Massengeschäft wird es wohl in Richtung Plattform gehen. Doch es gibt Kundensegmente – wie beispielsweise das Private-Banking – bei denen sich eine Plattform meines Erachtens nicht durchsetzen wird. Dort werden die Kunden nach wie vor über viele Kanäle mit ihrer Bank kommunizieren. Einer davon wird nach wie vor der Berater sein. Der hybride Kunde erwartet die konkludente Übereinstimmung serviceorientierter Informationen in einer modernen, anwenderfreundlichen Multikanalwelt. Der persönliche Berater ergänzt dabei andere Kanäle optimal.

Heiduck: Die Wertschöpfungsketten werden immer komplexer werden. Basierend darauf glaube ich, dass die technische Interaktion zunehmen wird. Gleichzeitig bleibt das Vertrauen nach wie vor ein wichtiges Element. Das werden die Banken weiterhin für sich nutzen können. *Margaretha Hamm*

Was ein Messenger heute können muss

Schnell, agil und vor allem absolut sicher: Wenn Finanzdienstleister Messenger im Arbeitsalltag einsetzen, muss der Kommunikationsdienst heute mehr können als nur Chatten & Co.

Marco Hauprich
Senior Vice President Digital Labs, Deutsche Post

New Work im Finanzsektor braucht eine moderne, informelle Verständigung – die Digitalisierung verändert nicht nur die Erwartungen der Kunden an eine Bank, sondern auch die Erwartungen der Angestellten an ihren Arbeitgeber. Agilität, bequemes Handling und Datenschutz sind die drei wichtigen Faktoren, die eine effiziente und sichere Kommunikation innerhalb des Unternehmens garantieren.

E-Mail-Flut vermeiden

Die Mail-Flut hat sich bei vielen Finanzdienstleistern zu einem echten Show-Stopper entwickelt. Pro Tag werden weltweit mehr als 280 Milliarden E-Mails verschickt, schätzt das Technologie-Marktforschungsunternehmen The Radicati Group. Jeder Angestellte erhält im Schnitt 30 E-Mails täglich, die gelesen und beantwortet, gelöscht oder archiviert werden müssen. Mindestens 90 Minuten Arbeitszeit am Tag verbraucht das Hantieren mit der elektronischen Post im Schnitt. Wenn die Zahl der Mails nur um die Hälfte reduziert wird, können bis zu 15 Stunden Arbeitszeit im Monat gespart werden. Schnelle Abstimmung, direkte Kommunikation in Echtzeit – die Unternehmensberatung McKinsey hat es ausrechnet: Die Produktivität im Unternehmen kann durch den Einsatz von Messengern um 35 Prozent erhöht werden.

Messenger bieten noch einen weiteren Effizienz-Vorteil: Via etablierter Emojis und Kürzel lässt sich persönlicher und schneller auf Nachrichten reagieren – ohne einen langen Text verfassen zu müssen. Missverständnisse werden vermieden, das Arbeitsklima profitiert.

Im Chat sind alle Teilnehmer gleichzeitig auf dem aktuellen Stand, auch die Mitarbeiter auf Außenterminen, im Home-Office sowie in Zweigstellen. Damit ist der Messenger in Sachen Effizienz und Zeitersparnis ganz klar oft eine ideale Alternative zu Meeting und Telefonkonferenz. Dateien und wichtige Unterlagen können weitergereicht und allen zugänglich gemacht werden, der virtuelle Meetingraum ersetzt das oft zeitraubende Treffen vor Ort. Die reibungslose und schnittstellenfreie Kommunikation sorgt somit für schnellere Entscheidungen und effizientere Abläufe.

Accounts steuern

In ihrer privaten Kommunikation sind es die Mitarbeiter gewohnt, via Messenger zu kommunizieren, Gruppen einzurichten, schnelle Absprа-

Schnell und bequem
Kommunikation mit dem Messenger

chen zu treffen. Doch ein Messenger im beruflichen Kontext muss mehr können. Gute Business-Varianten verfügen über Steuerungstools, mit denen ein definierter Administrator Accounts an Mitarbeiter vergeben, Nutzer verschiedenen Gruppen zuordnen oder auch wieder löschen kann, zum Beispiel dann, wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt.

Datenschutz einhalten

Kundendaten, Telefonlisten, wichtige Unterlagen: Finanzdienstleister haben es oft mit hochsensiblen, personenbezogenen Daten zu tun, die auf keinen Fall in die falschen Hände geraten dürfen. Datendiebstahl und -missbrauch ist für Banken besonders fatal, der Schaden kann immens sein. Speziell beim Austausch sensibler Inhalte wie Kundenverträge, Beratungsinhalte, Zahlungsvorgänge oder personenbezogener Daten wie beispielsweise Krankschreibungen muss für ausreichend Datenschutz gesorgt werden.

Bereits jetzt nutzen über 40 Prozent der Angestellten Messenger auch im Unternehmen. Doch Vorsicht: Verbreitete Anwendungen wie etwa WhatsApp dürfen aufgrund des mangelhaften Datenschutzes nicht im beruflichen Kontext eingesetzt werden, schon gar nicht in einem sensiblen Bereich wie der Finanzbranche. Die Deutsche Bank zum Beispiel untersagte bereits im vergangenen Jahr allen Mitarbeitern die Nutzung von SMS und Instant Messengern wie WhatsApp im beruflichen Zusammenhang.

Und die Nichteinhaltung von Datenschutzbestimmungen wird für Unternehmen immer heikler: Seit im Mai die Europäische Datenschutzgrundverordnung (EU-DSGVO) in Kraft getreten ist, können bei Verstößen Bußgelder von bis zu 20 Millionen Euro beziehungsweise vier Prozent des Jahresumsatzes verhängt werden.

Es gibt heute Messengerlösungen für den beruflichen Kontext, die auch die hohen Datenschutzanforderungen gerade von Banken und Finanzdienstleistern erfüllen. Um vor Wirtschaftsspionage und Datenmissbrauch zu schützen, benötigen die Kommunikationstools eine geschlossene und sichere Infrastruktur. Derartige Messenger können nicht nur als Kommunikationskanal, sondern auch als Content Kanal, beispielsweise für Management-News, Einladungen und Termine, genutzt werden.

Eine sichere Lösung ist SIMSme Business. Die Deutsche Post hat ihren Messenger speziell für Unternehmen und Verwaltungen entwickelt. Hosting und Betrieb laufen auf deutschen Servern, der Messenger verfügt über eine vollständige Ende-zu-Ende-Verschlüsselung und erfüllt damit die Sicherheits-Anforderungen der EU-DSGVO.

Messenger im Einsatz

Volkswagen Financial Services geht beim Thema Messenger auf Nummer sicher. Europas größter automobiler Finanzdienstleister setzt auf SIMSme Business der Deutschen Post. „SIMSme hat den Vorteil des deutschen Standortes. Die Server werden in Deutschland nach entsprechenden Sicherheitsstandards gehostet und könnten im Regelbetrieb auch in unsere eigene Infrastruktur übernommen werden“, erklärt Yannik Kern, Security Evangelist bei Volkswagen Financial Services. „Im Vergleich zu anderen Apps haben wir hier die Kontrolle über die Daten.“

Auch für Volkswagen Financial Services war die Sicherheit der Daten ausschlaggebend für die Entscheidung pro SIMSme Business. Die Deutsche Post bietet ihren Kunden damit eine firmeneigene, geschlossene und sichere Messenger-Infrastruktur. So können über die App Settings sichergestellt werden, dass keine Medien – zum Beispiel vertrauliche Anlagen – außerhalb des Messengers gespeichert werden können. Und: Die App ist mehrsprachig. Bei VW Financial Services läuft sie in Deutsch und Englisch.

Digitale Transformation als Chance

Banken sind extrem von der Digitalisierung betroffen. Dies ist dem Banken-Management natürlich bewusst. Trotzdem mahlen die Mühlen bei den Finanzinstituten in diesem Bereich erstaunlich langsam und die digitale Transformation wird vielerorts noch nicht als echte Aufgabe wahrgenommen. Wie die Banken und Sparkassen die Chance der Digitalisierung nutzen können, erklärt Ivaylo Slavov, CEO der BULPROS Group, im Gespräch mit „Banken+Partner".

Ivaylo Slavov
CEO, BULPROS Group

Herr Slavov, was denken Sie – worin liegt der Grund für die defensiven Digitalisierungsbemühungen der Banken und Sparkassen?

Slavov: Um Kunden und internationalen Wettbewerbern zu zeigen, dass man die Digitalisierung ernst nimmt, müssen nicht nur interne Prozesse, sondern auch die IT-Budgets an die Erfordernisse angepasst werden. Aktuelle Studien verdeutlichen, dass viele Systeme veraltet sind. Ein technischer Rückstand der schwierig aufzuholen ist.

Traditionelle Bankinstitute kommen in Bedrängnis, da vor allem Finanztechnologie-Firmen, sogenannte FinTechs, aber auch Online-Händler und Kreditkartenunternehmen als mögliche Zahlungsdienste-Anbieter auftreten. Diese drängen sich digital und dynamisch in den Markt für leicht zu standardisierende Finanzprodukte und -dienste, um Kunden und Marktanteile zu gewinnen.

Welche Business-Prozesse sind die grundsätzlichen Treiber für den Erfolg eines Produktes beziehungsweise eines Unternehmens?

Slavov: Heute ist es wichtiger denn je, dass ein Produkt zuallererst ein Kundenproblem löst. Deshalb entscheidet der Kundennutzen und die Wettbewerbsfähigkeit über den Erfolg eines Produktes. Ergo bleibt derjenige wettbewerbsfähig, der dem Kunden die Arbeit durch Digitalisierung erleichtert. Diese eröffnet den Weg für neue Businesskonzepte und zwingt Finanzinstitute vor allem dazu sich zu modernisieren.

Wie hat sich die BULPROS Group auf die digitale Transformation eingestellt?

Slavov: Um unseren Kunden eine erfolgreiche Transformation ihrer IT und Prozesse zu ermöglichen, haben wir Lösungen, Produkte und Herangehensweisen ausgearbeitet. Angefangen mit Customer-Experience-Szenarien, über komplexe Big-Data-Modelle und IoT-Lösungen für Branchen wie High-Tech, Gesundheitswesen, Handel, Finanzdienstleistungen und Versicherungswesen verfügen wir über vielfältige Möglichkeiten in unserem Portfolio.

Dazu gehören ebenfalls umfassende Services rund um Softwareentwicklung, QA sowie Support bis hin zur Infrastruktur und Middleware. Unser Know-how deckt alle wichtigen Anbieter, wie beispielsweise Microsoft, Cisco, VMware, IBM, EMC, Oracle und SAP ab. Auf diese Weise können wir Kunden kompetent auf dem Weg in die digitale Welt beraten und mit passenden Angeboten adressieren.

Welche Themen müssen Banken jetzt dringend anpacken?

Slavov: Oberste Priorität ist, dass alle Banken ihre Mitarbeiter auf schlankere und agilere Geschäftsprozesse vorbereiten. Banken sind angehalten, ihre komplette Architektur umzugestalten, das heißt weg von den vielen manuellen Tätigkeiten und hin zu integrierten, intelligenten IT-Lösungen. Nur so können Finanzunternehmen die neuesten Technologien wie künstliche Intelligenz, APIs und die Cloud erfolgreich in ihre Geschäftsabläufe einbetten. Digitalisierung sollte offensiver angegangen werden – doch es mischen sich immer noch die Bedenken bezüglich Datenschutz, Datensicherheit und die generelle Skepsis gegenüber neuen Technologien unter.

Apropos Datenschutz und Datensicherheit. Wie schätzen Sie die Bedrohungslage ein?

Slavov: Die Gefahren sind auf allen Ebenen konkret und ich gehe von einem Anstieg der Cyber-Attacken aus. Denken Sie an die Angriffe durch Verschlüsselungstrojaner, die vergangenes Jahr für erhebliche Schäden in Unternehmen gesorgt haben. Ich bin mir sicher, dass wir mit den Lösungen und dem Know-how von Group Business Software (GBS), einem Teil der BULPROS Group,

passende Antworten auf diese Bedrohungen haben.

Durch GBS erhalten wir Zugang zu einem starken Produktportfolio in den Bereichen Messaging Security und Workflow-Management. Beide Themen spielen bei der Digitalisierung von Unternehmen eine maßgebliche Rolle: So ist heute ohne eine durchgängige Sicherheitsstrategie kein Business mehr denkbar. GBS verfügt hier mit der iQ.Suite über eine Lösung, die weltweit bei mehreren Tausend Kunden für eine sichere E-Mail-Kommunikation sorgt. Mit dem GBS AppDesigner hat GBS zudem eine Lösung, welche Unternehmen bei der Automatisierung ihrer Geschäftsprozesse unterstützt. Dieses Thema steht bei vielen CIOs ganz oben auf der Agenda.

Aufsichtsbehörden beschäftigen sich immer stärker mit den Aspekten digitaler Technologien. Welche regulatorischen Anforderungen an die Banken-IT gilt es zu beachten?

Slavov: In einer Welt, in der jeder das Recht und die praktische Kontrolle über seine eigenen Daten hat, wird die Banking-IT-Architektur gerade zurecht auf den Kopf gestellt. Aktuell sprechen alle von der neuen EU-Datenschutzgrundverordnung, die seit dem 25. Mai gilt und vor allem Banken betrifft, da sie für den Schutz einer riesigen Anzahl höchst sensibler Kundendaten verantwortlich sind. Deshalb wird mit Hochdruck an Sicherheitslösungen gearbeitet, um die neuen Vorgaben zu erfüllen. Auch die „PSD2"-Richtlinie schlägt in diese Kerbe, denn seit Januar 2018 gelten strengere Regularien und Brüssel will den Wettbewerb im europäischen Zahlungsverkehr fördern, ihn sicherer, bequemer und billiger machen.

Auch durch neue Verpflichtungen der europäischen Wertpapierverordnung MiFID II, die seit Anfang des Jahres gültig ist, müssen Banken ihre Prozesse in der Wertpapier-Beratung bis hin zur Abwicklung umstrukturieren. Grundsätzlich gilt: Die Bank-IT-Systeme müssen ihren Kunden helfen, ihre Daten zu schützen, die volle Kontrolle zu behalten und zu überwachen. Ich glaube, dass Organisationen, die in der Lage sind, diese Anforderungen zu erfüllen, ein höheres Vertrauen und eine höhere Kundenzufriedenheit erreichen.

Warum scheint es so, dass die Umsetzung dieser Anforderungen für viele Banken ein anspruchsvolles Unterfangen ist?

Slavov: IT-Applikationen in Banken sind komplex und stark vernetzt. Wenn die Finanzunternehmen die geschäftlichen Herausforderungen der digitalen Transformation und die steigenden Erwartungen der Kunden mit den umfangreichen Regulierungsprojekten verbinden, ist das sehr anspruchsvoll. Für uns ist es eine Selbstverständlichkeit, dass Banken mit unserem innovativen Technologieangebot diese Aufgaben lösen und darüber hinaus mit hohem geschäftlichen Nutzen generieren können. Wir sehen die Regulierung als große Chance für Banken, ihre Ressourcen zu mobilisieren und ihre Prozesse über die Compliance hinaus zu überdenken.

Werden die Banken künftig digitaler?

Slavov: Ich denke, dass Finanzunternehmen in ihrer Anpassungsfähigkeit nicht zu unterschätzen sind und ihre vorhandenen Stärken ins digitale Zeitalter übertragen können. Deshalb bleiben sie mit ihrer Innovationsstärke und Konzentration auf den Customer Benefit auch in der „neuen Welt" für ihre Kunden relevant. Die BULPROS Group wird dabei für alle Banken ein verlässlicher Partner sein und sie bei allen Digitalisierungsstrategien erfolgreich unterstützen. I

Die Kundenzufriedenheit stärken

Banken müssen mit der Zeit gehen: Moderne Kunden erwarten und nutzen digitale Angebote und Dienstleistungen. Doch wer sich ausschließlich auf digitale Trends konzentriert, kann schnell aus den Augen verlieren, dass der persönliche Kontakt und die Effizienz filialinterner Transaktionen eine entscheidende Rolle bei der Kundenzufriedenheit spielen. Wer seine Filiale mit schnellen, genauen und zuverlässigen Technologien zur Bargeldverarbeitung ausstattet, optimiert nicht nur seine Prozesse, er sichert sich gleichzeitig langfristig das Vertrauen seiner Kundschaft und senkt auch noch die Kosten.

Oliver Wunderlich
Niederlassungsleiter Deutschland, Cummins Allison

„Die Deutschen schätzen ihr Bargeld sehr, das ist nicht von der Hand zu weisen“, sagte Bundesbankpräsident Jens Weidmann erst kürzlich und bestätigte: Bargeld ist nach wie vor das beliebteste Zahlungsmittel der Deutschen und wird es nach seiner Einschätzung auch auf absehbare Zeit bleiben.
Das belegen ebenfalls Zahlen einer von der Bundesbank in Auftrag gegebenen Studie: Demnach möchten 88 Prozent der Deutschen auch in Zukunft die Möglichkeit haben, mit Bargeld zu bezahlen. Auch der Durchschnittswert von 107 Euro im Geldbeutel und die Tatsache, dass 74 Prozent aller Transaktionen in Deutschland mit Bargeld abgewickelt werden, spricht dafür.

Schlüsselfaktor Filialerlebnis

Eine vertrauensvolle Beziehung zwischen der Bank und ihren Kunden basiert auf persönlichem Kontakt und einem ansprechenden Serviceangebot, zu dem nicht zuletzt die Erleichterung von Bargeldtransaktionen gehört. Wer sich Zeit für den persönlichen Kontakt nimmt, erfährt mehr über die Bedürfnisse der Kunden und kann ihnen maßgeschneiderte Angebote anbieten. Das persönliche Gespräch hat einen erheblichen Anteil an einem positiven Filialerlebnis. Doch um die nötigen Ressourcen freizusetzen, müssen Banken umdenken – und umstrukturieren.

Machen Sie Ihre Filiale fit für die Zukunft

Banken, die den Anschluss nicht verlieren möchten, müssen ihre Filialen umstrukturieren und Ressourcen freisetzen, die oft durch ineffiziente Prozesse in der Bargeldbearbeitung gebunden sind. Diese können dann für individuelle Beratungsleistungen genutzt werden, die das Service-Gesamtpaket abrunden und neue Umsätze generieren. Dabei hängt der Erfolg vor allem von modernen Technologien und deren Anbietern ab.

Cummins Allison hat deshalb einen Leitfaden erstellt mit wertvollen Informationen zur Modernisierung und Neustrukturierung der Filiale, sowie möglichen Strategien und Lösungen um Banken zu unterstützen, ihren Kunden ein individuelles Serviceangebot zu bieten. Denn nur wer seinen Kunden sowohl digital als auch vor Ort exzellenten Service bietet, wird auch in Zukunft erfolgreich sein.

JetScan®150: Banknotenzähler und -Scanner

Kontakt

Oliver Wunderlich
Niederlassungsleiter Deutschland
Cummins-Allison GmbH

Zum Carl-Alexander-Park 14 a
52499 Baesweiler

Tel.: +49 (0) 2401 969380-0
Mail: wunderlicho@cummins-allison.de
Internet: www.cumminsallison.de

Mehr zur Filialumgestaltung unter:
www.cumminsallison.de/transformieren

Vier Fragen – Vier Experten
Edelmetalle: Der Hafen bleibt sicher

Gold gilt für Vermögensanlagen nach wie vor als sicherer Hafen in unsicheren Zeiten. Kommt dazu noch – wie in den vergangenen Jahren – eine Phase extrem niedriger Zinsen, nehmen immer mehr Anleger Edelmetalle in ihr Depot mit auf. „Banken+Partner" wollte von vier Experten wissen, ob der Kauf von Gold und Silber nach wie vor interessant bleibt und was Investoren für die kommenen Monate erwarten können.

1. Werden Edelmetalle, und vor allem Gold, ihrem Ruf als sichere Anlage in schwierigen Zeiten nach wie vor gerecht?

2. Welche Entwicklung erwarten Sie für die Kurse der Edelmetalle auf Sicht von zwölf Monaten?

3. In welcher Form sollten Anleger in Edelmetalle investieren – Direktinvestments, Minenaktien, Indexfonds?

4. Wer von Edelmetallen spricht, denkt häufig erst einmal an Gold. Wie interessant sind Investments in Silber, Platin oder Palladium?

Andreas Ullmann
Vertriebsdirektor Banken,
Solit

1. Edelmetalle erfüllen heute noch die gleichen Voraussetzungen, die zum Schutz von Vermögen notwendig sind, wie vor 2.000 Jahren. Sie sind selten und damit ein Luxusgut, allgemein begehrt und nicht beliebig vermehrbar, im Gegensatz zum heutigen (Buch-) Geld. Gerade heute – in Zeiten expansiver Geldpolitik – ist eine Anlage in Edelmetalle daher eine gute und sinnvolle Investition.

2. Aus unserer Sicht sind Edelmetalle wie Gold keine Spekulationsobjekte, sondern ein langfristiger Baustein zur Sicherung des Vermögens für Generationen. Die kurzfristige Entwicklung liegt daher nicht in unserem Fokus. Betrachtet man jedoch einmal die charttechnische Situation, so ist Gold seit Anfang 2016 wieder im Aufwärtstrend und erst vor kurzem aus seiner seit Ende 2011 laufenden Korrektur nach oben ausgebrochen. Fundamental erwarten wir mit steigender Geldmenge auch steigende Goldpreise.

3. Grundsätzlich nimmt lediglich physisches Gold in seiner Rolle als Währung der letzten Instanz die notwendige elementare Kaufkraftsicherungsfunktion in Zeiten überbordender Schulden ein, ganz frei von etwaigen Emittenten- oder Kontrahentenrisiken. Somit ist dieses als Basis eines diversifizierten Portfolios immer Verbriefungen wie zum Beispiel Zertifikaten vorzuziehen.

Minenaktien können darüber hinaus sicher sinnvoll sein, diese reagieren immer stärker auf steigende Edelmetall-Preise als der Rohstoff selbst, bieten also mehr Chancen, aber auch zusätzliche Risiken. Sie sind daher eher für den spekulativen Investor geeignet. Nach einer Umfrage der Steinbeis-Hochschule in Berlin wollen übrigens 90 Prozent der Deutschen die in Gold investieren, dafür vorzugsweise physisches Gold nutzen.

4. Gold ist sicher das bekannteste Edelmetall und damit im Fokus des Anlegers. Allerdings bieten auch andere Edelmetalle viele Vorteile. Vor allem Silber ist im Vergleich zu Gold deutlich unterbewertet. Es ist nicht nur begrenzt, sondern wird auch in der Technik und Medizin genutzt, wodurch es langfristig stärker steigen sollte. Wer hier investieren möchte, sollte allerdings nach Lösungen Ausschau halten, die in Bezug auf Lagerung und Mehrwertsteuer vorteilhaft sind. Hier empfiehlt sich beispielsweise ein Edelmetalldepot mit Zollfrei-Lagerung in der Schweiz, wie es Solit seinen Kunden anbietet.

Nico Baumbach
Fondsmanager der Edelmetall-Fonds Hansagold und Hansawerte, Hansainvest

1. Ich denke schon, dass Edelmetalle ihrem Ruf nach wie vor gerecht werden. Allerdings ist es wichtig, eine angemessene Erwartungshaltung gegenüber dem Schutzaspekt von Gold zu haben. Der Zusammenhang zwischen Aktienkursbewegungen und Gold ist nicht immer negativ. Es kann durchaus passieren, dass Gold gemeinsam mit Aktien fällt. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn die Marktteilnehmer Liquidität benötigen, um Marginleistungen zu tätigen oder auch Anleger auszuzahlen.

Gold schützt aber in der Regel gut vor Krisen, vor allem wenn es um Vertrauenskrisen geht.

2. Gold sollte von der steigenden Risikowahrnehmung der Marktteilnehmer profitieren und ist derzeit ein relativ günstiger Stabilisator für das Portfolio. Der Wert könnte daher steigen.

Unseres Erachtens ist der Performance-Aspekt eines Goldinvestments aber nicht entscheidend. Gold ist wie eine Unfallversicherung für das Portfolio. Es liegt in der Natur der Sache, dass man eine Unfallversicherung nie in Anspruch nehmen möchte. Analog dürfte auch ein stark steigender Goldpreis nicht wirklich im Anlegerinteresse sein, da sich die meisten anderen Anlageklassen in einem solchen Umfeld vermutlich als problematisch erweisen.

3. Für denjenigen, für den Gold eine Schutzfunktion im Rahmen der Kapitalanlagen erfüllen soll, ist eine Investition in das physische Metall, in ETC oder Goldfonds am geeignetsten. Minenaktien können eine alternative Anlageklasse sein, erfüllen aber die Schutzfunktion nicht hinreichend.

4. Silber, Platin und Palladium unterliegen anderen, preisbeeinflussenden Faktoren und können somit eine sinnvolle Ergänzung zu Gold darstellen. Insbesondere Silber erscheint derzeit aus Bewertungsaspekten eine interessante Beimischung im Rahmen eines Edelmetallmix.

Armin Sabeur
Vorstand und Portfoliomanager, Optinova

1. In großen Krisen – Weltkriege, Weltwirtschaftskrise, Zusammenbruch des Kommunismus – war Gold immer das perfekte Aufbewahrungsmittel. Gold ist leicht zu transportieren und wird von allen großen Kulturkreisen der Welt als Tauschmittel akzeptiert. Stellen Sie sich vor, Sie unternehmen eine Zeitreise in das alte Rom unter Julius Cäsar oder nach Mesopotamien unter Hammurabi. Welches Zahlungsmittel würden Sie mitnehmen: Dollarscheine, Goldmünzen, oder etwa ihr Bitcoin-Wallet?

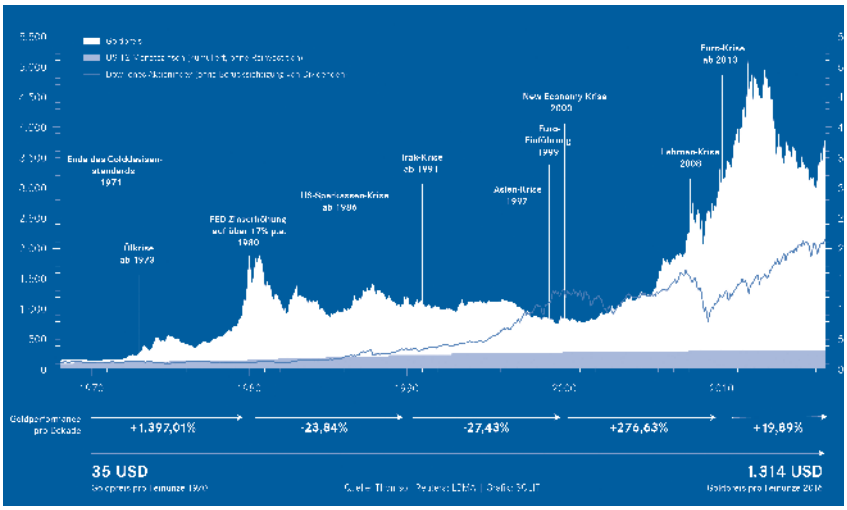
In nahezu allen Ländern der Welt – mit ganz wenigen Ausnahmen – ist Gold in das jeweilige Zahlungsmittel tauschbar. Selbst der US-Dollar erfährt nicht diese Akzeptanz.

Aber sowohl Goldbug als auch Gold-Bash kommen an einer Tatsache nicht vorbei. Die großen Zentralbanken der Welt halten seit Langem Gold als Währungsreserve, nämlich insgesamt rund 30.000 Tonnen. Dies entspricht mehr als einem Sechstel des gesamten je von der Menschheit geförderten Goldes. Solange die Zentralbanken Gold als Währungsreserve einschätzen, ist es ein fungibles wertbeständiges Asset, das über Jahrtausende seinen inneren Wert beibehalten hat.

2. Wir halten Gold und andere Edelmetalle für einen wichtigen Vermögensbestandteil bei privaten und institutionellen Investoren, der durchaus im Mittel mindestens zehn Prozent betragen sollte. Da wir jedoch in unseren Fonds völlig prognosefrei agieren, sprechen wir

Gute Performance

Kursentwicklung von Gold seit 1968



keine Kurs- oder Performanceziele aus. Dennoch halten wir den Rohstoffmarkt für äußerst interessant; die schwache Entwicklung der vergangenen Jahre wird schon aus Gründen der Wahrscheinlichkeit nicht endlos fortdauern.

3. Als Portfoliobeimischung sollten immer etwa zehn Prozent des Vermögens in Edelmetallen allokiert sein. Dies geschieht am besten durch ETCs oder ähnliche Zertifikate, wir empfehlen aber auch das Halten von physischen Edelmetall in Form von Barren oder Münzen als Wertaufbewahrungsmittel. Schließlich sind ETCs nicht anderes als Inhaberschuldverschreibungen, die von großen Kreditinstituten emittiert werden. Auch Minenaktien sollten nicht vergessen werden, hier ist aufgrund der höheren Volatilität aber diszipliniert vorzugehen.

4. Silber, Platin und Palladium gehören in ein Edelmetallportfolio. Im Gegensatz zu Gold werden die letztgenannten auch als Rohstoffe in der Industrie verwendet und haben mit Ausnahme von Silber keinen monetären Charakter. Hier sehen wir insbesondere bei Silber großes Potenzial, eine ruhige Hand und Disziplin vorausgesetzt.

Tilmann Galler
Kapitalmarktstratege,
JP Morgan Asset Management

1. Seit seinem Allzeithoch von 1.900 US-Dollar im September 2011 fiel der Goldpreis stetig. Anleger verloren auf US-Dollar-Basis über die vergangenen sechs Kalenderjahre 15 Prozent – während sich mit Aktieninvestments 100,8 Prozent (auf Euro-Basis sogar 117,1 Prozent) und mit Renteninvestments immerhin 2,9 Prozent (auf Euro-Basis 11,2 Prozent) verdienen ließen (Stand: 31. Dezember 2017).

Dabei schien das wirtschaftliche Umfeld ideal für das Edelmetall zu sein: Die Eurozone befand sich in der schwersten Krise seit ihrem Bestehen und die Zentralbanken öffneten die Geldschleusen – alles Argumente für Gold, das als sicherer Hafen für die Geldwertstabilität gilt. Ist doch für Gold-Investoren das primäre Investmentziel der reale Kapitalerhalt.

Im Gegensatz zu anderen Anlageklassen bietet ein Gold-Investment jedoch keine Verzinsung. Wer Gold kauft nimmt Opportunitätskosten in Höhe des entgangenen Zinsertrags in Kauf.

2. Für den Goldausblick bedeutet unser Kernszenario für die US-Wirtschaft keine signifikante Verbesserung auf der Opportunitätskostenseite. Anleger die keinen kräftigen Anstieg der Inflation erwarten, sollten dementsprechend auch 2018 von Gold Abstand nehmen.

Das robuste Wachstum der US-Wirtschaft und der graduelle Rückzug der US-Notenbank aus den Staatsanleihekäufen werden zu steigenden Nominalrenditen in den USA führen. Die Inflation dürfte jedoch auch aufgrund wachsender Kapazitätsauslastung der US-Wirtschaft und einem Arbeitsmarkt nahe der Vollbeschäftigung etwas ansteigen, weshalb der Realzins relativ konstant bleiben sollte. Sollte es allerdings zu einem überraschenden Anstieg der Inflation kommen, würde sich das Umfeld für Gold deutlich verbessern.

3. Da wir insgesamt von Gold abraten, ist bei einer Investmententscheidung entsprechend abzuwägen, ob das Investmentziel nicht auch über den Kauf von sicheren Staatsanleihen erreicht werden könnte. Denn wie hoch die Opportunitätskosten einer Edelmetallanlage tatsächlich ausfallen lässt sich berechnen, wenn die zehnjährige US-Realrendite als Referenzgröße angelegt wird.

Dabei zeigt sich für die vergangenen sechs Jahre eine stark negative Korrelation zwischen Realrenditen und Goldpreis: Fallende Realrendite war verbunden mit steigenden Notierungen des Edelmetalls und umgekehrt.

Ob der Realzins 2018 fällt und sich für Gold in eine vorteilhafte Richtung bewegt, hängt von zwei Faktoren ab: Erstens, wohin bewegen sich die Nominalrenditen der US-Treasuries, und zweitens, wie entwickelt sich die Inflation.

„Ein weiteres Regelwerk alleine genügt nicht“

„Die Unternehmenskultur beginnt im Herzen jedes Einzelnen. Sie ist nicht immer sichtbar, sondern vielmehr ein unsichtbares Band, das die Dinge zusammenhält“, davon ist Markus Dauber, Vorstandsvorsitzender der Volksbank in der Ortenau überzeugt. Dass er mit dieser Einstellung recht hat, wurde ihm durch die Auszeichnung mit dem Wirtschaft.Kultur.Preis. im vergangenen Jahr bestätigt. Im Interview mit „Banken+Partner“ erklärt er, was komplizierte von komplexen Fragestellungen unterscheidet und weshalb für deren Lösung verschiedene Führungsmethoden notwendig sind.

Markus Dauber
Vorstandsvorsitzender, Volksbank in der Ortenau

Sie sind im Rahmen des Wirtschaft. Kultur.Preis. in der Kategorie „Sinnstiftendes Management“ ausgezeichnet worden. Wie wurde die Auszeichnung von Ihnen und Ihren Mitarbeitern aufgenommen?

Dauber: Wir sind überzeugt, dass es die Menschen in unserer Bank sind, die Art und Weise, wie sie denken, wie sie unser Unternehmen, dessen Zukunft und damit auch ihre eigene berufliche Zukunft sehen. Von was die Mitarbeiter überzeugt sind, was funktioniert und was scheitert, entscheidet über den Erfolg oder Misserfolg unserer Bank.

Ausgehend von dieser Überzeugung handelt die Volksbank in der Ortenau und ihre Mitarbeiter. Und wie Sie sich vorstellen können, sind wir alle sehr stolz, dass wir die Auszeichnung erhalten haben. Dies ist eine weitere Bestätigung, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Warum ist Ihrer Meinung nach Unternehmenskultur heute so wichtig?

Dauber: Angesichts der sich veränderten Rahmenbedingungen wird immer wieder appelliert, die klassischen Geschäftsmodelle zu überdenken und neu auszurichten. Wie das geschehen kann, bleibt jedem Haus selbst überlassen. Klar ist aber, dass der Weg vom „Heute“ ins „Morgen“ mit vielen Unbekannten und Herausforderungen verbunden ist. Auch mit Blick auf die bestehenden Regeln im Institut ist eine kritische Durchsicht empfehlenswert.

Die bisherigen Methoden stoßen insbesondere dann an ihre Grenzen, wenn Umfeldbedingungen sich immer schneller und unberechenbarer ändern – also von Komplexität geprägt sind. Das ist weder gut noch schlecht. Komplexität kann lediglich nicht „gemanagt“ werden. Es bedarf anderer, interdisziplinärer Methoden in der Unternehmensführung.

„Können“ ist die Basis für „gute Entscheidungen“ in einem dynamischen, von Überraschungen geprägten Umfeld. Komplizierte Probleme löst man in erster Linie durch Organisation und Management – komplexe Probleme primär durch Führung, Befähigung und Kommunikation.

In Ihrer Bank sind Mitarbeiter und Führungskräfte insgesamt sehr zufrieden und würden Ihr Haus auch an Bekannte weiterempfehlen. Was sind Ihre Erfolgsgeheimnisse?

Dauber: Die Volksbank in der Ortenau arbeitet im Rahmen ihrer Unternehmensentwicklung seit 2006 mit dem General Managementsystem und dem Integrierten Managementsystem des Managementzentrums St. Gallen. Die Kommunikation und damit das Verständnis der Führungskräfte und Mitarbeiter für die Vernetzung und die Wechselwirkungen werden systematisch weiterentwickelt.

Die selbstkritische Reflektion über den eigenen organisatorischen Reifegrad mit Hilfe des integrierten Managementsystems gehört seit vielen Jahren zum festen Ritual jeder Planungs- und Strategietagung. Vorteil dieser Methode ist insbesondere die Operationalisierbarkeit jedes einzelnen Elementes und das Aufzeigen der gegenseitigen Abhängigkeiten. Es bedarf dem Gleichgewicht aller notwendigen und hinreichenden Elemente im System „Volksbank in der Ortenau“. Durch dieses vernetzte Denken wird Abteilungsdenken und Abgrenzung von Anfang an vermieden und fördert die Gesamtverantwortung aller Führungskräfte für das Gesamtsystem.

Im Laufe der vergangenen Jahre haben wir die Erfolgsfaktoren der Hidden Champions nach Professor Dr.

Hermann Simon in die Strategiearbeit integriert. Dieser Systematik folgend, setzen wir uns seit Jahren sehr ambitiöse, meist deutlich über dem Marktwachstum liegende Ziele und erreichen oder übertreffen diese per Saldo.

Was ist darunter zu verstehen?

Dauber: Die Erfolgskriterien der Hidden Champions setzen in erster Linie den Maßstab für unsere Organisation und die Stoßrichtung der Strategiearbeit. Wir definieren damit das Ambitionsniveau für die Bank als Ganzes beziehungsweise für die einzelnen strategischen Geschäftsfelder. Die Ausprägung der Kriterien der inneren Stärke und der externen Projektion der inneren Stärke fordern und fördern unsere Organisation. Dies Anforderungen betreffen daher eher die systemische Ebene und mittel- und langfristige Zeithorizonte.

In der operativen Steuerung planen und steuern wir hingegen bewusst innerhalb der Grenzen des Möglichen der eigenen Organisation. Damit nehmen wir jeglichen „Druck" aber auch jeden Anreiz für ungewollte Risiken aus dem Horizont der Mitarbeiter!

Ausgezeichnet wurde Ihre Bank durch eine starke Führungskultur und einen guten Führungsstil. Was machen Sie anders als andere Unternehmen?

Dauber: Wenn die Unternehmenskultur nicht zur Strategie passt, entsteht Chaos. „Hard facts" verlieren schnell ihre Wirkung, insbesondere wenn die Menschen mit ihren Werten und ihrem Verhalten nicht hinter der Unternehmensvision, der Strategie und den Zielen stehen. Demotivierte Mitarbeiter können ein Unternehmen durch ihre Einstellung in den Ruin treiben.

Hierin steckt aber auch die Chance für Unternehmer in den Banken, denn eine hoch motivierte Mannschaft kann vermeintlich Unmögliches möglich machen. Treiber einer positiven Unternehmenskultur ist das Verhalten der Führungskräfte als erlebte Vorbildfunktion für die Mitarbeiter. Weiterhin ist eine ausgeprägte, interne Kommunikation und Information wichtig, denn nur wenn Mitarbeiter wissen, welches übergeordnete Ziel das Unternehmen erreichen möchte, können sie ihr Verhalten hieran orientieren.

Letztendlich sind es die Möglichkeiten zur Selbstorganisation und des eigenverantwortlichen Handelns, die durch eine Unternehmenskultur positiv beeinflusst werden. Nur durch Gestaltungsfreiräume haben Mitarbeiter die Möglichkeit, sich aktiv einzubringen und entwickeln ein Engagement über das normale Maß hinaus.

Initiative Wertvolle Unternehmenskultur

Digitale Produkte, Geschäftsmodelle und Strukturen sind heute entscheidender als je zuvor. In Zeiten des Wandels und neuer Strukturen nimmt Kultur einen umso höheren Stellenwert ein – als Rückhalt und Grundfeste. Kultur bildet die immaterielle Basis für materiellen Erfolg. Auch und gerade im Zusammenhang der digitalen Transformation.
Was im vergangenen Jahr als „Wirtschaft.Kultur.Preis." startete, wird ab diesem Jahr als „Initiative Wertvolle Unternehmenskultur" weitergeführt. Sie setzt an den Stellschrauben Digital-, Risiko- sowie Wertekultur an und bietet unter den Schlagworten „Messen", „Begleiten", „Sichtbar machen" und „Vernetzen" Unternehmen und Organisation neben Orientierung und greifbaren Ergebnissen ein Netzwerk zur Weiterentwicklung.

Weitere Informationen zur Initiative finden Sie unter:
www.wertvolle-unternehmenskultur.de

Welche neuen Erkenntnisse haben Sie durch die Teilnahme gewonnen?

Dauber: Mit der zu Beginn erarbeiteten Analyse beim Wirtschaft.Kultur. Preis. haben wir die Grundlage für einen offenen Dialog über die immaterielle Basis unseres materiellen Erfolges gelegt. Wir konnten damit besser verstehen, wie intern über Leistung, Verantwortung und Zukunft gedacht wird.

Transparenz ist der erste Schritt zur Kommunikation und bietet erst die Chance zur positiven Weiterentwicklung. Der Kulturcheck ist ein exzellentes Instrument zur Operationalisierung und Entwicklung der Unternehmenskultur.

Welche Schritte planen Sie in diesem Jahr, um sich noch mehr im Bereich Unternehmenskultur positionieren zu können?

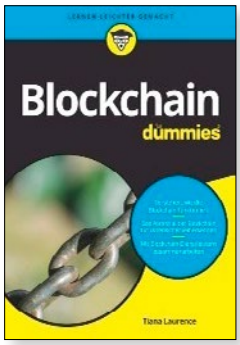
Dauber: Ein weiteres Instrument im Rahmen der Unternehmenskultur kann die Erarbeitung und Dokumentation eines Verhaltenskodex sein, welchen wir kürzlich umgesetzt haben. Aus den Veröffentlichungen der Bankenaufsicht kann die Erwartung an einen solchen „Code of Conduct" interpretiert werden – auch im Hinblick auf die MaRisk. Mit Hilfe des Verhaltenskodex können wir unseren Mitarbeitern unsere Grundsätze und Werte in Schlüsselsituationen vermitteln und dadurch unsere Risikokultur verdeutlichen. Mit diesem Verständnis können sie ihr Verhalten auf andere Situationen leicht übertragen. Transparenz verschaffen wir uns mit dem Risikokulturcheck der Initative wertvolle Unternehmenskultur.

Weshalb ist eine externe Beurteilung sinnvoll, um sich mit dem Thema Unternehmenskultur intensiv zu befassen?

Dauber: Ein weiteres Regelwerk allein erzeugt nicht die gewünschte Wirkung. Vielmehr ist die ständige Kommunikation und ein offenes, kollegiales Führungsverständnis sowie eine Atmosphäre des Miteinander über alle Gruppen-, Bereichs- und Hierarchiestufen hinweg notwendig. Die Teilnahme am Wirtschaft.Kultur.Preis und die angebotenen Instrumente schaffen hier die notwendige Transparenz ▮

Buchtipp

Für dummies mit Erfahrung



Zwei Eigenschaften zeichnen die Serie „... für dummies“ des Wiley-Verlags aus: gute Lesbarkeit und anwendbares Praxiswissen. Das gilt auch für den Band „Blockchain für dummies“. In kurzen Abschnitten beschreibt die Autorin die Grundlagen der Blockchain, stellt einige Anwendungen und Plattformen vor und zeigt die Auswirkungen der Technologie auf die Wirtschaft auf.

Tiana Laurence weiß dabei genau worüber sie schreibt: Sie ist Mitbegründerin und Chief Marketing Officer bei Factom, einem Unternehmen, das auf Basis der Blockchain Lösungen für sichere finanzielle Transaktionen entwickelt. Kein Wunder also, dass das Buch für eine Einsteigerlektüre doch ziemlich in die Tiefe geht. Für Anfänger mit Vorkenntnissen ist es allerdings eine unterhaltsame und lehrreiche Lektüre.

Blockchain für dummies
Tiana Laurence
Verlag: Wiley – VCH, 2018
ISBN: 978-3-27-71439-1
209 Seiten
19,99 Euro

Termine

23. Handelsblatt Jahrestagung – Banken im Umbruch 2018
Termin: 29. und 30. August 2018
Ort: Frankfurt
Kosten: 2.450 Euro zzgl. MwSt.
Veranstalter: Euroforum
http://veranstaltungen.handelsblatt.com/banken-im-umbruch/

Private Banking Kongress
Termin: 12. und 13. September 2018
Ort: Hamburg
Kosten: kostenlos
Veranstalter: rehblau events
www.private-banking-kongress.de

SZ-Fachkonferenz: Private Debt und Direct Lending
Termin: 18. und 19. September 2018
Ort: Frankfurt
Kosten: 1.490 Euro zzgl. MwSt.
Veranstalter: Süddeutsche Zeitung
www.sv-veranstaltungen.de/fachbereiche/private-debt/

Asset Management Konferenz
Termin: 20. September 2018
Ort: Frankfurt
Kosten: 250 Euro zzgl. MwSt.
Veranstalter: BVI
www.bvi-amk.de

Bankkarten-Forum 2018
Termin: 20. September 2018
Ort: Frankfurt
Kosten:40 Euro zzgl. MwSt.
Veranstalter: cards Karten cartes
www.kreditwesen.de/veranstaltungen/

Kontakte 2018: Financial Planning Praxis
Termin: 24. und 25. September 2018
Ort: Mainz
Kosten: 995 Euro zzgl. MwSt.
Veranstalter: EBS – Institut für Private Wealth Management
www.ebs-kontakte.de/

HEFT 3 · 2018 erscheint Mitte August 2018
ANZEIGENSCHLUSS ist am 30. Juli 2017

IMPRESSUM

Banken+Partner
ISSN 1612-7757, Ausgabe 2 · 2018; 15. Jahrgang

Banken+Partner, eine Zeitschrift von Coin Medien Margaretha Hamm
Wagenerstr. 7
65510 Idstein
Telefon: 06126 9573-613
Fax: 03212 5001-662
E-Mail: info@coin-online.de
Internet: www.coin-online.de
www.bankenundpartner.de
www.facebook.de/bankenundpartner

Inhaber: Margaretha Hamm

Redaktion:
Margaretha Hamm (mh), Chefredakteurin (v.i.S.d.P.)
Telefon: 06126 9573-613
Mobil: 0172 21 33 267
E-Mail: hamm@coin-online.de

Autoren dieser Ausgabe:
Margaretha Hamm

Beirat:
Dr. Marcus Geschwandtner, Rechtsanwalt, Bonn
Rolf Mangold, Versicherungskammer Bayern
Dr. Ralph Jakob, European Business School und PFI Private Finance Institute

Layout und Produktion:
Jutta Pötter
Internet: www.poetter.com

Es gilt die Anzeigenpreisliste vom 1. November 2017.

Erscheinungsweise und Abonnementpreis:
Banken+Partner, Zeitschrift für Strategie und Management, ist ein zweimonatlich erscheinendes Fachmagazin von Coin Medien Margaretha Hamm. Der Bezug des E-Papers ist kostenlos und kann jederzeit widerrufen werden.
Registrierung bei: hamm@coin-online.de

Copyright:
Coin Medien Margaretha Hamm.
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck in jeglicher Form, auch Fotokopien sowie Aufnahme in elektronische Speichermedien jedweder Art, nur mit Genehmigung des Verlags. Für die Richtigkeit des Inhalts übernimmt der Verlag keine Haftung.

Hinweis: Redaktionell gestaltete Anzeigen (Advertorials) werden durch einen hellblauen Balken und die Bezeichnung „Unternehmen“ gekennzeichnet.

Datenschutz:
Falls Sie keine weiteren Informationen von Coin Medien erhalten wollen, informieren Sie bitte:
Coin Medien Margaretha Hamm
Wagenerstr. 7, 65510 Idstein

Straßenkinder in Deutschland?

Mithelfen und Zukunft spenden!

Off Road Kids

4500 verzweifelten Straßenkindern und jungen Obdachlosen haben die Straßensozialarbeiter der Off Road Kids Stiftung in Deutschland seit 1993 erfolgreich neue Zukunftsperspektiven vermittelt – 500 weitere werden es in diesem Jahr sein. Straßenkinder und junge Obdachlose fliehen in Deutschland vor Missbrauch, Misshandlung und Missachtung. Mit Bettelei, Kleindiebstahl oder auch Prostitution halten sie sich am Leben.

Ohne Hilfe sind sie zum Scheitern verurteilt. Die Straßensozialarbeiter der Off Road Kids Stiftung sind die Brücke zu Jugendämtern und Familien in der Heimat. Diese bundesweite Hilfe ist einzigartig.

Sie können mithelfen! Off Road Kids finanziert die lebensrettende Straßensozialarbeit für Straßenkinder und junge Obdachlose in Deutschland durch Spenden. Auch Ihre Spende wird dringend benötigt.

Überregionale Straßensozialarbeit:
Berlin . Dortmund . Hamburg . Köln
Bundesweite Hilfe: sofahopper.de

www.offroadkids.de
facebook.com/offroadkids
Tel.: 07726 / 37878-260

Helfen Sie Straßenkindern in Deutschland

Off Road Kids Spendenkonto:
DE51 6949 0000 0000 1010 10
Volksbank Villingen (BIC GENODE61VS1)

Off Road Kids Stiftung (München) . Geschäftsstelle: Schabelweg 4 . 78073 Bad Dürrheim

Siegel **FAIRE** BERATUNG Finanzdienstleistung

Transparenz · Individualität · Verständlichkeit

01/2018
faireberatung.com
FAIRE BERATUNG
✓ transparent
✓ individuell
✓ verständlich
HERVORRAGEND

„Wir beraten Sie so, als wäre es unser Geld.“

FAIRE BERATUNG

WWW.FAIREBERATUNG.COM