

Ausblick 2018



Themen, Trends, Herausforderungen, Chancen und Gefahren für Banken, Sparkassen und andere Finanzunternehmen

Januar 2018

Herausgeber:

Dr. Hansjörg Leichsenring

Heideweg 37d

D-22952 Lütjensee

www.Der-Bank-Blog.de

Disclaimer

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzel-falls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens Der Bank Blog oder Dr. Hansjörg Leichsenring wird ausgeschlossen.

T. +49 (4154) 98 96 28

M. +49 (151) 121 06 760

E-Mail: info@Der-Bank-Blog.de

Einleitung

Dr. Hansjörg Leichsenring: Neue und alte Herausforderungen für 2018



Dr. Hansjörg Leichsenring ist Herausgeber und Chefreakteur des Bank Blogs.

Das neue Jahr 2018 hat begonnen und traditionell hat Der Bank Blog namhafte Experten aus Verbänden, Banken, FinTechs und der Wissenschaft aufgerufen, ihren persönlichen Ausblick zu den anstehenden Herausforderungen abzugeben.

Wohin entwickelt sich der Finanzsektor im neuen Jahr? Welches sind die maßgeblichen Trends und Herausforderungen für Banken und Sparkassen? Welche Chancen bestehen und welche Gefahren drohen?

Dies sind Fragen, welche im vorliegenden E-Book im Mittelpunkt stehen. Insgesamt dreizehn führende Persönlichkeiten und Experten aus der deutschen Finanzszene geben - jeweils mit unterschiedlichen Schwerpunkten - ihre Einschätzung zum Banken- und Finanzjahr 2018 ab.

13 Experten mit Schwerpunkt Prognose zum Bankenjahr 2018

„Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Themen, Trends, Herausforderungen, Chancen und Gefahren im Jahr 2018“ lautete für dieses Jahr die Frage an die Autoren. Dabei erhielt jeder Experte sein eigenes spezielles Themengebiet innerhalb des Finanzsektors.

Herausgekommen ist eine spannende Mischung unterschiedlicher Blickwinkel mit vielen Gemeinsamkeiten aber auch einigen Besonderheiten.

Viel Freude beim Lesen und bleiben Sie dem Bank Blog treu.

*hr
Hansjörg Leichsenring*

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	2
Dr. Hansjörg Leichsenring: Neue und alte Herausforderungen für 2018	2
Vertreter der Verbände	4
Thomas Mang: Geschäftsmodell auf dem Prüfstand - Herausforderungen für Sparkassen im Jahr 2018.....	4
Marija Kolak: 200 Jahre alt und immer noch im Trend - Herausforderungen für Volks- und Raiffeisenbanken im Jahr 2018.....	6
Andreas Krautscheid: Drei zentrale Themen im Fokus - Herausforderungen für die privaten Banken im Jahr 2018.....	8
Florian Rentsch: Regulierung und Digitalisierung im Fokus - Herausforderungen für Sparda-Banken im Jahr 2018.....	10
Vertreter der Großbanken.....	12
Dr. Marco Bargel: Jede Menge Herausforderungen für die Banken - Zu den volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen 2018	12
Peter Buschbeck: Altersvorsorge neu gedacht - Herausforderungen im Privatkundengeschäft für 2018.....	14
Vertreter ausgewählter Direktbanken und FinTechs.....	16
André Marseille Bajorat: Es wird ernst! - Herausforderungen für FinTechs im Jahr 2018.....	16
Kai Friedrich: Vorhandene Chancen durch Kundenorientierung nutzen - Herausforderungen für das Direct Brokerage im Jahr 2018.....	18
Arno Walter: Fünf Trends für das Direct Banking in 2018 - Herausforderungen für Direktbanken...	20
Vertreter ausgewählter Finanzinstitute	22
Michael Bentlage: Herausforderungen meistern – Chancen nutzen! - Perspektiven für Privatbanken 2018.....	22
Patrick Tessmann: Der genetische Vorteil - Herausforderungen für Regionalbanken im Jahr 2018 24	
Vertreter aus Wissenschaft und Forschung.....	26
Prof. Dr. Jürgen Moormann: Dieser Weg wird kein leichter sein – der Umbau zur Zukunftsbank - Strategische Herausforderungen für die Finanzbranche in 2018.....	26
Prof. Dr. Hans-Gert Penzel: Das Jahr der Umsetzung - Herausforderungen 2018 für Payments und Zahlungsverkehr	28

Vertreter der Verbände

Thomas Mang: Geschäftsmodell auf dem Prüfstand - Herausforderungen für Sparkassen im Jahr 2018



Thomas Mang ist erster Vizepräsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV). Zum Zeitpunkt des Verfassens war er amtierender Präsident.

Im Jahr 2018 stehen den Sparkassen zahlreiche Herausforderungen bevor, die tief in das Geschäftsmodell eingreifen werden. Um die Position als Marktführer zu behaupten, sind viele Schritte und Maßnahmen notwendig.

Die Sparkassen-Finanzgruppe bleibt in Bewegung. Trotz der anhaltenden Niedrigzinsphase investieren die Institute: In schlankere Prozesse, innovative Anwendungen, ein besseres Zusammenspiel aller Verbundpartner und in die digitale Fitness ihrer Mitarbeiter.

2018 stehen viele weitere wichtige Innovationsschritte bevor, mit denen wir unsere führende Position im Zahlungsverkehr mit Unternehmen ausbauen wollen. Zum Beispiel wird die Sparkassen-Finanzgruppe als einer der ersten Anbieter im deutschen Markt Instant Payments anbieten, also das Bezahlen in Echtzeit. Daran sind vor allem mittelständische Händler sehr interessiert. Außerdem werden wir 2018 die über 40-millionenfach im Markt vertretene SparkassenCard ins Handy bringen. Mobiles Zahlen am „Point of Sale“ wird damit alltagstauglich und sichtbar. Und schon bald können sich Sparkassen-Kunden bei Vertragsabschlüssen im Internet identifizieren, ohne jedes Mal wieder neu ihre Daten auf unterschiedlichen Websites eingeben zu müssen. Für beteiligte Händler sinken dadurch die Abbruchquoten.

All diese Entwicklungen sind in einer dezentralen Organisation nicht einfach zu managen.

Deshalb haben wir 2017 die Zusammenarbeit in unserer Gruppe grundlegend optimiert und sind jetzt besser dafür aufgestellt, den dauerhaften Veränderungsprozess auf der technischen Seite voranzutreiben. Zunehmend werden wir auch mit ausgesuchten FinTechs kooperieren und deren spezifische Leistungen in unser digitales Ökosystem einbinden.

Die Sparkassen behaupten sich erfolgreich als Marktführer in Deutschland. Sowohl in der privaten Geldvermögensbildung unserer Kunden, als auch im Kreditgeschäft mit dem Mittelstand zeigt die Kurve Ende 2017 nach oben und toppt damit noch das Ergebnis des Vorjahres.

2018 erwarten wir jedoch politische Weichenstellungen auf nationaler und europäischer Ebene, die voraussichtlich tief in unser Geschäftsmodell eingreifen werden. Deshalb ist es wichtig, dass auch der neue Bundestag den Erfolg der Sparkassen nicht für selbstverständlich nimmt.

Wir wünschen uns insbesondere einen Verbraucherschutz mit Augenmaß. Schon jetzt verursachen zivilrechtliche Unwägbarkeiten und umfangreiche Dokumentations- und Meldepflichten für die Institute zunehmende Rechtsunsicherheit und relevante betriebswirtschaftliche Fixkosten.

Solche Eingriffe in das Geschäftsmodell der Kreditwirtschaft sind vielleicht populär, aber ich halte sie für kurzsichtig. Denn wenn man zum Beispiel keinen unternehmerischen Freiraum in der Bepreisung der eigenen Leistungen hat, dann kann man sie auch nicht überall in vergleichbarer Intensität anbieten.

2018 wird uns die nach wie vor hohe Taktung neuer bürokratischer Anforderungen viel Kraft kosten. Die Sparkassen werden deshalb nochmal verstärkt für eine grundsätzlich angemessenere bankfachliche Regulierung werben – Stichwort: Small and Simple Banking Box.

Die Umsetzung von Basel IV bietet jetzt ein Zeitfenster, um mit der Proportionalität ernst zu machen und für kleine und weniger komplexe Geschäftsmodelle Erleichterungen bei den bürokratischen Lasten zu schaffen – gerade in Europa, denn die USA haben schon längst ein abgestuftes Regulierungssystem.

**Marija Kolak:
200 Jahre alt und immer noch im Trend -
Herausforderungen für Volks- und Raiffeisenbanken im Jahr 2018**



Marija Kolak ist Präsidentin des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR).

Der Gründer des genossenschaftlichen Bankwesens Friedrich Wilhelm Raiffeisen wurde vor 200 Jahren geboren. Seine Ideen leben unverändert weiter und liegen auch im Zeitalter der Digitalisierung im Trend.

Im Jahr 2018 jährt sich das Geburtsjahr von Friedrich Wilhelm Raiffeisen zum 200. Mal. Raiffeisen ist Gründer und einer der Namensgeber unserer Organisation. Er hat zusammen mit Hermann Schulze-Delitzsch maßgeblich die Werte unserer Organisation definiert. Diese prägen uns noch heute. Genossenschaftsbanken sind als Selbsthilfeeinrichtungen entstanden, die von Bürgern gegründet wurden, um ihre eigenen wirtschaftlichen Interessen und damit auch jene der Gemeinschaft zu fördern. Sie sind ein wichtiger Akteur im regionalen Wirtschaftskreislauf. Auch die Politik muss im Blick haben: Eine wettbewerbsfähige Region braucht mittelständische Unternehmen und mittelständische Unternehmen brauchen starke regionale Finanzpartner.

Balance zwischen Digitalisierung, Kundennähe und Regionalität

Schauen wir kurz zurück auf das Jahr 2017. Dieses war für die genossenschaftliche FinanzGruppe ein weiteres erfolgreiches Jahr mit einem guten Gesamtergebnis, mit insgesamt niedrigen Risiken und einer hohen Eigenkapitalthesaurierungskraft. Im Kundengeschäft gelang es einmal mehr, Marktanteile hinzuzugewinnen. Für 2018 deutet vieles auf eine Fortsetzung der positiven Entwicklung hin. Für unsere Gruppe wird es besonders darauf ankommen, Themen wie Digitalisierung, Kundennähe und Regionalität so zu verbinden, dass das Leistungsversprechen der Volksbanken und

Raiffeisenbanken weiterhin erlebbar bleibt. Hier müssen wir eine gute Balance finden zwischen – teilweise neu definierter – Nähe im digitalen Zeitalter und der vor Ort gelebten Regionalität. Kurzum: Wir können unser intaktes Geschäftsmodell mit einer starken Marktposition selbstbewusst weiterentwickeln.

Weichenstellungen in der Politik

Da im Jahr 2018 viele Weichenstellungen in der Politik zu erwarten sind – zum Beispiel die Vorschläge der Europäischen Kommission zur Vertiefung der Wirtschafts- und Währungsunion oder zur Vollendung der Bankenunion –, hat die Interessenvertretung nach wie vor eine herausragende Bedeutung in der Arbeit des BVR. Besonders das Thema Einlagensicherung wird seitens des BVR weiterhin eng begleitet. Wir werden dafür kämpfen, unser System des Institutsschutzes im Interesse der deutschen Sparer zu verteidigen.

Bankenregulierung sollte innehalten

Im Bereich der Bankenregulierung brauchen wir eine Pause des Nachdenkens und Analysierens. Die administrativen Belastungen, die aus der Erfüllung aufsichtlicher Pflichten resultieren, sind für alle Banken zu hoch und belasten die Volkswirtschaften. Es muss der Anspruch sein, anerkannte Ziele wie die Stabilität des Bankensystems mit geringerem administrativen Aufwand zu erfüllen. Zudem sind Differenzierungen für Banken unterschiedlicher Größe unverzichtbar. Entsprechende Vorschläge zur Proportionalität in der Bankenregulierung wurden durch die Deutsche Kreditwirtschaft unter Federführung des BVR erarbeitet und inzwischen in den europäischen Abstimmungsprozess eingebracht. Erfreulich ist, dass das Anliegen auch im Europaparlament Widerhall gefunden hat, etwa im Bericht des deutschen Europaabgeordneten Simon.

**Andreas Krautscheid:
Drei zentrale Themen im Fokus -
Herausforderungen für die privaten Banken im Jahr 2018**



Andreas Krautscheid ist Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes deutscher Banken e. V.

Die privaten Banken stehen in einem harten nationalen wie internationalen Wettbewerb. Drei Themen müssen daher im Bankenjahr 2018 in den besonderen Fokus von Banken und Politik stehen.

Profitable Institute sind für ein wirtschaftlich starkes Deutschland von essenzieller Bedeutung. Die folgenden drei Themen stehen daher im besonderen Fokus des neuen Bankenjahres 2018.

Regulierung überprüfen

Es war richtig, dass Politik und Aufsicht in den vergangenen Jahren vor allem darauf geschaut haben, wie sie das Bankensystem stabiler machen können. Doch schon in der letzten Legislaturperiode hätte die Regulierung auf den Prüfstand gestellt und auf ihre Schwachstellen untersucht werden müssen.

Für die neue Legislaturperiode gilt deshalb umso mehr: Die Finanzmarktregulierung muss mit Blick auf Konsistenz, Angemessenheit und Zielgenauigkeit sorgfältig analysiert werden. Gerade wegen der besonderen Struktur des deutschen Bankenmarktes muss sich die neue Bundesregierung in dieser Frage engagieren, ohne dabei jedoch die Grundregel – gleiches Geschäft, gleiches Risiko, gleiche Regeln – zu verletzen. Mit Blick auf die Entwicklung des Finanzsektors in den USA oder China gehört die Förderung des Finanzplatzes Deutschland stärker in das Blickfeld des zukünftigen Finanzministers

Digitalisierung vorantreiben

Um die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands aufrechtzuerhalten, muss auch die Digitalisierung vorangetrieben werden. Gerade für die Finanzwirtschaft liegt hier eine große Chance. Allerdings müssen gesetzliche Vorschriften an die Erfordernisse der

Zeit angepasst werden. Momentan können die Verbraucher in Deutschland noch nicht in vollem Umfang von der Digitalisierung im Banking profitieren. So haben sie beispielsweise nicht die Möglichkeit, Finanzgeschäfte vollständig digital zu tätigen und mit der Bank ausschließlich digital zu kommunizieren.

Neben dem Ausbau der Infrastruktur sollte die Politik deshalb vor allem da ansetzen, wo im bestehenden Regelwerk nichtpraktikable oder unzeitgemäße Vorschriften das Innovationspotenzial behindern: Wer Gesetze macht, muss digital denken!

Europäischen Zusammenhalt festigen

Das neue Jahr wird stark im Zeichen Europas stehen. Anders als in den vergangenen Jahren sind die Chancen inzwischen aber vergleichsweise gut, das europäische Projekt zu stabilisieren und weiterzuentwickeln. Die ökonomische Lage der Euro-Zone hat sich signifikant verbessert. Die EU und die Währungsunion weiterzuentwickeln bedeutet, offenkundige Defizite im Regelwerk oder bei der Anwendung des Regelwerkes zu beheben und Europa da zu stärken, wo es für alle einen Nutzen verspricht.

Das Thema Kapitalmarktunion weist noch viele weiße Flecken auf. Und auch bei der Bankenunion gibt es durchaus noch die eine oder andere offene Baustelle. Wenn es um einen europäischen Mechanismus im Bereich der Einlagensicherung geht, dürfen allerdings keine europapolitischen Tagträume von immer größerer Risikoteilung den Ausschlag geben. Die Einlagensicherung ist ein sensibles Thema, das in eine ausschließlich europäische Form nur gegossen werden darf, wenn etliche Voraussetzungen erfüllt sind und das Vertrauen der Sparer nicht aufs Spiel gesetzt wird. Insbesondere ist es zwingend erforderlich, dass bestehende Risiken aus Altlasten abgebaut werden, ehe sich die Einlagensicherungssysteme im Rahmen eines europäischen Mechanismus gegenseitig unterstützen. In dieser Frage darf es keine Zugeständnisse geben; sie ist ein Lackmustest für die Glaubwürdigkeit einer funktionierenden Bankenunion.

**Florian Rentsch:
Regulierung und Digitalisierung im Fokus -
Herausforderungen für Sparda-Banken im Jahr 2018**



Florian Rentsch ist Vorsitzender des Vorstandes des Verbandes der Sparda-Banken e.V.

Innerhalb der Gruppe der Genossenschaftsbanken nehmen die Sparda-Banken eine besondere Rolle ein. Für sie stehen in 2018 zwei Herausforderungen besonders im Fokus.

Das Jahr 2018 wird auch die Gruppe der Sparda-Banken wieder vor zahlreiche Herausforderungen stellen. Aus den vielen Dingen, die uns neben Regulatorik und Niedrigzins beschäftigen, möchte ich zwei herauspicken:

- Proportionalität und
- Digitalisierung.

Proportionalität erfordert mehr Beachtung

Das Thema Proportionalität ist zwar durch die „Small Banking Box“ angestoßen worden. Aber aus meiner Sicht wird es jetzt nicht mehr mit der nötigen Dringlichkeit vorangetrieben. Genau in der aktuellen Übergangsphase wäre es wichtig, Weichen zu stellen.

Zum einen bedarf es einer Evaluierung der Wechselwirkungen der Regulierung, die den Namen verdient. Es ist klar, dass kleine und mittlere Banken durch die Regulierungslast überproportional belastet werden. Und das hat letztlich auch ganz realwirtschaftliche Auswirkungen für die Verbraucher, wenn beispielsweise Banken ihre Produktpalette einschränken oder aus Kostengründen Gebühren einführen müssen.

Auf diese Erkenntnis müssen aber endlich auch einmal konkrete Maßnahmen folgen. Wir brauchen diese kritische Bestandsaufnahme und daraus abgeleitete Vorschläge für eine Anpassung des Rechtsrahmens. Eine bereits absehbare Konsequenz sollte ja sein, die Regulierung vom Kopf auf die Füße zu stellen.

Das Leitbild für die Regulierung sollten Institute mit einfachen Strukturen und risikoarmen Geschäftsmodellen sein. Erst darauf aufbauend wären zusätzliche Regeln einzufügen, die größere Banken und risikoreichere Geschäfte betreffen.

Klar müssen die Grundregeln für alle gleich sein. Aber der Berücksichtigung geringerer Risiken und fokussierter Geschäftsmodelle steht das ja nicht entgegen. Wir haben viele Ideen dazu und ich freue mich über jeden, mit dem ich in 2018 dazu in einen intensiven Dialog treten kann.

Digitale Transformation des bisherigen Geschäftsmodells

Die Digitalisierung beschäftigt die Gruppe der Sparda-Banken zurzeit sehr intensiv. Im Rahmen unserer Digitalisierungsstrategie, die administrativ vom Verband der Sparda-Banken betreut wird, prüft die Gruppe der Sparda-Banken unterschiedliche Optionen. Natürlich geht es zunächst einmal um die Frage, wie die digitale Transformation des bisherigen Geschäftsmodells aussehen kann.

Ein anderer Handlungsstrang dreht sich um die Infrastruktur, die sie für dieses digitale Leitbild benötigen. Die Sparda-Banken haben seit 25 Jahren die höchste Kundenzufriedenheit.

Deshalb ist eine weitere zentrale Frage, wie eine sparda-spezifische, digitale Kreditgenossenschaft aussehen soll, die unsere Kernwerte, wie faire und einfache Produkte, Verlässlichkeit und Risikoarmut, im Sinne unserer Kunden und Mitglieder in die digitale Welt transportiert.

Für eine mittelständische Bankengruppe wie die Sparda-Banken ist dies eine spannende Herausforderung. Ich behaupte, dass es viele FinTechs da leichter haben, die sich einfach ein Marktsegment, bevorzugt die „digital natives“, herauspicken und sich um den Rest nicht kümmern. Unsere Kundenspannbreite reicht von den „Silversurfern“ bis zur „Generation Y“.

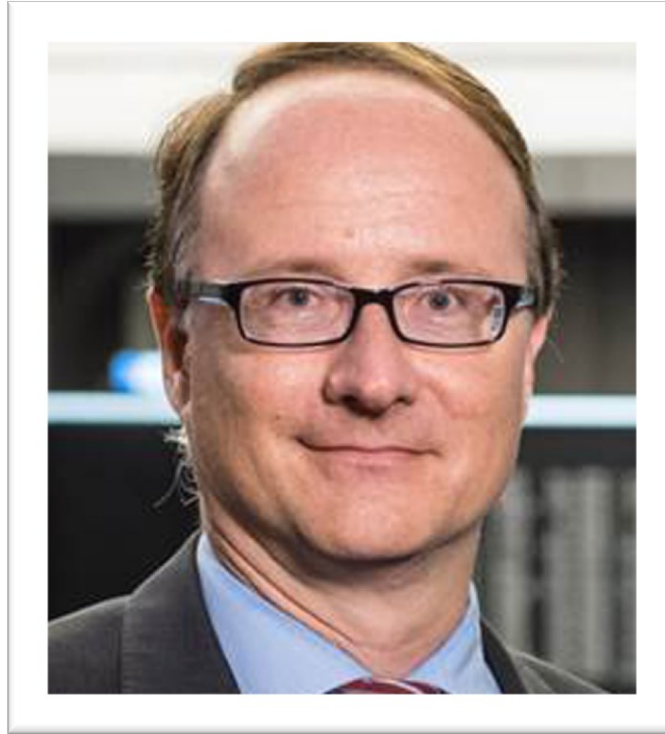
Unsere Filialen sind essentiell für uns und wir müssen gleichzeitig digital auf dem letzten Stand sein. Das alles muss nahtlos ineinandergreifen und ein Kundenerlebnis bieten, das an jedem Kontaktpunkt gleich komfortabel, qualitätsgesichert und einfach ist.

Es macht viel Spaß, die Sparda-Banken bei der Planung ihrer Zukunft zu unterstützen, denn alle sind mit Engagement und Leidenschaft dabei. Das hat mich vom ersten Augenblick in der Gruppe tief beeindruckt. Und ich freue mich schon sehr auf die ersten Ergebnisse dieses Prozesses in 2018!

Vertreter der Großbanken

Dr. Marco Bargel:

Jede Menge Herausforderungen für die Banken - Zu den volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen 2018



Dr. Marco Bargel ist Chefvolkswirt der Postbank und leitet dort das Research

Die deutsche Wirtschaft ist gesund und die Konjunktur liegt auf Wachstumskurs. Dennoch wird das Jahr 2018 Banken und Sparkassen wieder vor zahlreiche Herausforderungen stellen, wie ein Blick durch die volkswirtschaftliche Brille zeigt.

Die deutsche Wirtschaft befindet sich in einem kräftigen, soliden Konjunkturaufschwung. Das Bruttoinlandsprodukt dürfte 2018 das fünfte Jahr in Folge mit einer Rate von rund zwei Prozent wachsen. Der Aufschwung steht auf einer breiten Basis, neben Privatem Konsum tragen vor allem Unternehmens- und Wohnungsbauinvestitionen zum Wachstum bei. Der Arbeitsmarkt steuert auf Vollbeschäftigung zu, Erträge und Umsätze der Unternehmen steigen kräftig. Banken profitieren hiervon in vielfältiger Weise.

Dank der sehr positiven makroökonomischen Rahmenbedingungen hat sich das Kreditgeschäft in Deutschland in den vergangenen Jahren deutlich belebt. Besonders dynamisch verläuft die Entwicklung im Bereich der Raten- und Wohnungsbaukredite. Aber auch die Nachfrage nach Unternehmenskrediten verzeichnet angesichts steigender Investitionen der Unternehmen inzwischen wieder ordentliche Zuwachsraten. Diese positive Entwicklung sollte sich im neuen Jahr fortsetzen, zumal sowohl beim Wohnungsbau als auch bei den Ausrüstungsinvestitionen noch ein erhebliches Aufwärtspotenzial besteht. Zudem sinken aus Sicht der Banken die Kreditrisiken, wenn sich die finanzielle Situation bei Privathaushalten und Unternehmen wegen der guten Ertrags- und Einkommensentwicklung weiter verbessert. Dement-

sprechend sollten die Kreditausfälle 2018 auf einem moderaten Niveau verharren und gesamtwirtschaftlich keine nennenswerte Belastung für den Bankensektor darstellen.

Herausfordernd wird für Banken dagegen das Zinsumfeld bleiben. Trotz einer sehr guten Konjunktorentwicklung und einer wieder annähernd normalen Inflation zeigt die EZB bisher keine Bereitschaft, die Leitzinsen zu erhöhen. Vor allem der negative Zinssatz für Einlagen bei der Notenbank stellt für die liquiditätsstarken deutschen Banken eine erhebliche Belastung dar. 2018 ist hier kaum mit einer Erleichterung zu rechnen. Solange das Anleiheankaufprogramm noch läuft, hat die EZB Leitzinserhöhungen de facto ausgeschlossen. Damit ist ein erster Zinsschritt vor Mitte 2019 unwahrscheinlich. Außer dem anhaltend niedrigen Zinsniveau drückt auch der hohe Wettbewerb unter den Finanzdienstleistern auf die Margen im traditionellen Bankgeschäft. Kein Wunder, dass Finanzhäuser immer stärker auf alternative Ertragsquellen, insbesondere Provisionseinnahmen, bauen.

Ob MiFid II, hohe Eigenkapitalanforderungen, der nahende Brexit, die schnell voranschreitende Digitalisierung: Die Liste weiterer Herausforderungen, denen sich Banken 2018 gegenübersehen, ist lang. Um die Anforderungen zu erfüllen bzw. die hiermit verbundenen Chancen nutzen zu können, waren und sind erhebliche Aufwendungen notwendig. Hier gilt es für Banken, aber auch für den Regulator, zwischen dem staatlichen Anspruch einer höheren Krisenresistenz von Finanzinstituten einerseits und dem für eine Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle notwendigen finanziellen und geschäftspolitischen Spielraum andererseits eine Balance zu finden.

**Peter Buschbeck:
Altersvorsorge neu gedacht -
Herausforderungen im Privatkundengeschäft für 2018**



Peter Buschbeck ist Mitglied des Vorstands der HypoVereinsbank

Die Herausforderungen und Chancen im Privatkundengeschäft bleiben 2018 im Prinzip wie sie waren: Höchste Kundenansprüche im digitalen Zeitalter zu erfüllen im Rahmen der vom Markt und von der Regulatorik gesetzten Bedingungen.

Konkret heißt das im neuen Jahr, bei den weiter anhaltenden Niedrigzinsen beispielsweise die Auswirkungen auf die Altersvorsorge ehrlich mit den Kunden zu klären. Dieser Kundenbedarf wird steigen, davon bin ich überzeugt. Platt gesagt: Die Menschen werden immer älter, können es sich aber finanziell betrachtet immer schwieriger leisten, den Lebensstandard im Alter zu sichern.

Einer aktuellen Studie des Deutschen Instituts für Altersvorsorge (DIA) zufolge werden die heute 20- bis 65-jährigen Deutschen im Schnitt später 48,3 Prozent ihres heutigen Einkommens als Rente aus der gesetzlichen Rentenversicherung erhalten. Dabei sollte man im Alter über mindestens 60 Prozent seines letzten Einkommens verfügen, um das gewohnte Level zu halten. Gewachsen ist aufgrund der höheren Lebenserwartung auch die durchschnittliche Rentenbezugsdauer: Im Schnitt beziehen die Deutschen heute fast 20 Jahre lang Rente. 1960 waren es noch weniger als zehn Jahre. Dies erfordert ein Umdenken bei der Vorsorgeplanung. Deshalb sind hier auch kreative Anlagelösungen und kundenfreundliche Servicemodelle gefragt.

Für unser Haus gesprochen heißt das: Wir werden mit unserem neuen Versicherungspartner Allianz neu entwickelte Anlagekonzepte auf den Markt bringen. Für uns

ist es dabei gerade vor dem Hintergrund der Niedrigzinsen entscheidend, die Kapitalmarkt- und Anlageexpertise unserer beiden Häuser zu nutzen. Hierfür werden wir eine individuelle Beratung auf Spezialistenniveau an allen Beratungsplätzen in jeder Filiale sicherstellen. Denn bei Bedarf können überall und jederzeit die Spezialisten der Allianz in das Kundengespräch vor Ort per Video hinzugeschaltet werden. In der Baufinanzierung ist das schon lange unser Standard. Wir haben damit sehr gute Erfahrungen gesammelt und entsprechend positive Kundenfeedbacks erhalten.

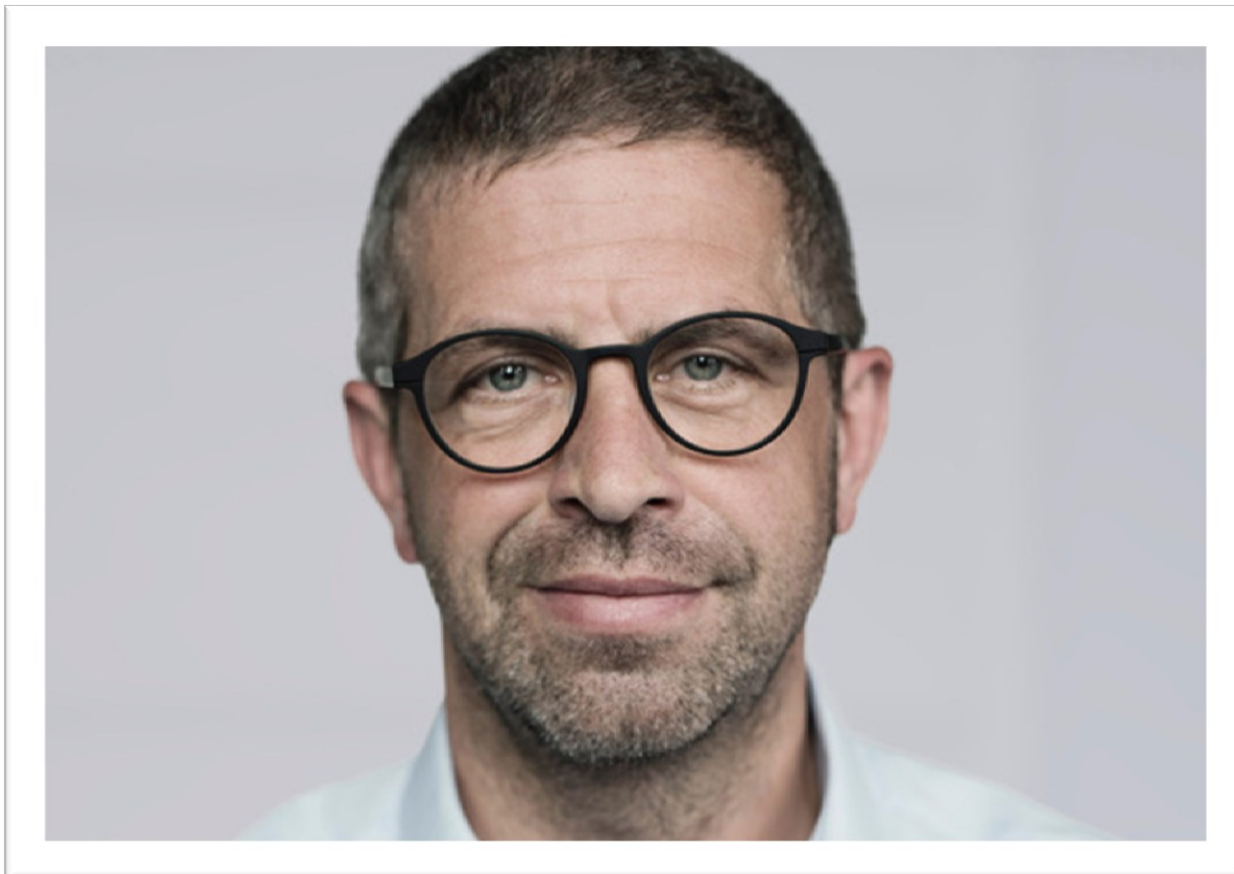
Ein Grund ist der Mix aus digitalem Angebot und persönlichem Service: Denn persönliche Beratung hat einen hohen Stellenwert bei der Baufinanzierung wie bei der Altersvorsorgeberatung gleichermaßen.

Vertreter ausgewählter Direktbanken und FinTechs

André Marseille Bajorat:

Es wird ernst! -

Herausforderungen für FinTechs im Jahr 2018



André Marseille Bajorat ist Gründer und CEO von Figo.

Die Zeiten des Spielens in der FinTech-Welt sind vorbei und jetzt wird es ernst! 2017 hat sich der FinTech-Markt professionalisiert und was sich ganz klar herauskristallisiert hat: Banking emanzipiert sich von Bank.

Was wird FinTech im Jahr 2018 besonders prägen? Im folgenden finden Sie die fünf wichtigsten fünf Themen, Trends, Herausforderungen, Chancen und Gefahren für FinTechs in 2018.

Ein sehr wichtiges **Thema** für Banken und neue Player wird die am 13. Januar 2018 europaweit in Kraft tretende Richtlinie **Payment Services Directive 2** (PSD2) sein. Die Öffnung der Banken-Infrastruktur zum einen und die Regulierung der neuen Player auf der anderen Seite wird für viele Beteiligte 2018 sehr viel Arbeit mit sich bringen. Die PSD2 verändert den Markt, ist aktiver Teil dessen und gleichzeitig Enabler für neue Geschäftsfelder. Sie unterstreicht, dass FinTech endgültig im Markt angekommen ist. Es ist keine Nische mehr, sondern fester Bestandteil einer Branche.

Eine **Gefahr** auch für beide Seiten wird die **Skalierung** sein. Wer dies nicht zeigt, wird untergehen und zugleich werden die wirklich skalierenden neuen Modelle auf Dauer relevant sein.

Ein **Trend**, den wir schon 2017 sahen, setzt sich auch im kommenden Jahr fort: **Vertriebskooperationen zwischen Banken und FinTechs**. Macht für beide Seiten

auch im kommenden Jahr Sinn. Open Banking wird 2018 mehr und mehr gelebte Realität. Es gibt weiterhin so unglaublich viel Potenzial für eine Form des Banking, das in einer neuen digitalen Welt ankommt. Welche Fähigkeiten unter anderem für den Erfolg entscheidend und notwendig sind? Vernetzung, Conversion, Datenaustausch, Real-Time, Design, Emotionalität und User Experience!

Eine **Chance** wird für die Branche darin bestehen, dass **Investments von Banken** in FinTechs eine noch engere Beziehung zwischen beiden ermöglichen. Viele investieren bereits in die jungen Unternehmen, andere gründen eigene Labs zur Förderung von Innovationen.

Herausforderungen wird es auch in 2018 geben - bisher haben vor allem Banken über Regulierung ‚gejammert‘, aber jetzt trifft das Thema auch mehr und mehr Nicht-Banken, die dieses Thema werden lernen müssen.

Kai Friedrich:

Vorhandene Chancen durch Kundenorientierung nutzen - Herausforderungen für das Direct Brokerage im Jahr 2018



Kai Friedrich ist CEO der Consorsbank

Unter den zentralen Themen, die das Direct Brokerage 2018 beschäftigen werden, sind viele bereits aus 2017 bekannt. Einige sind aber auch neu. Die meisten bieten Chancen, stellen aber gleichzeitig auch Herausforderungen dar.

Auch wenn sich ein allmählicher Ausstieg der EZB aus der **Niedrigzinspolitik** langsam ankündigt, wird dies bei den Sparern im nächsten Jahr noch nicht in Form deutlich anziehender Zinsen ankommen. Das wird den Trend zum Wertpapier verstärken. Insbesondere bei Wertpapiersparplänen verzeichnen wir als Consorsbank in letzter Zeit einen rapiden Anstieg. Die Deutschen entdecken das Wertpapiersparen für sich – und das ist gut für die Direktbroker. Auch im Rahmen der „Aktion pro Aktie“ versuchen wir, zusammen mit anderen Direktbanken unter den Deutschen Begeisterung für die Aktie und andere Wertpapiere zu wecken.

Außerdem ist die **Wechselbereitschaft der Kunden von klassischen Banken zu Direktbanken** ungebrochen. Gerade die Digital Natives der jungen Generation machen ihre Bankgeschäfte nur noch online oder mobil. Der Trend zu Filialschließungen und Gebührenerhöhungen bei den klassischen Banken verstärkt zudem den Zulauf bei den Direktbanken. Wir arbeiten daran, die Nutzererfahrung unserer Kunden über alle Endgeräte weiter zu optimieren und das Direktbanking noch komfortabler zu gestalten.

Weiter verstärken wird sich 2018 der Trend zur **Digitalisierung**. Als Consorsbank haben wir es uns zur Mission gemacht, die Regeln des digitalen Lebens auf die Welt der persönlichen Finanzen zu übertragen. Dazu entwickeln wir eigene Lösungen, arbeiten aber bei manchen Themen mit Fintechs zusammen, beispielsweise bei P2P-Payments oder Fotoüberweisungen. Aktuell arbeiten wir an einer Robo-Advice-Lösung: Dafür nutzen wir auch unsere Kooperation mit IBM und können dabei auf die Expertise des Unternehmens in Sachen künstlicher Intelligenz zurückgreifen.

Was uns auch 2018 weiter beschäftigen wird, ist die zunehmende Bedeutung **regulatorischer Vorgaben**. Anfang Januar wird MiFID II in Kraft treten – mit weiteren Neuregelungen insbesondere in den Bereichen Anlegerschutz und Product Governance, die wir insgesamt sehr begrüßen. Damit verbunden ist aber auch ein Mehraufwand, beispielsweise beim Vertrieb komplexerer Finanzprodukte. Weitere Regelungen, die 2018 relevant werden, sind die Zahlungsdienste-Richtlinie PSD2 – mit der Vorgabe, Fintechs und anderen Zahlungsdienstleistern Zugriff auf die Konten zu gewähren, oder die Datenschutz-Grundverordnung mit deutlich erhöhten Strafen bei Verstößen. Im Projekt-Portfolio der Bank nehmen regulatorische Projekte einen immer größeren Anteil ein.

Das Wachstum der Weltbevölkerung, der Klimawandel und ein ressourcenintensiver Lebensstandard unterstreichen die zunehmende Bedeutung von **Nachhaltigkeit**, auch bei Banken. Unsere Bankengruppe BNP Paribas zieht sich deshalb auch sukzessive aus Finanzierungen und Investments in umstrittenen Branchen zurück, beispielsweise bei Kohlekraftwerken oder Schieferöl. Auch bei Privatanlegern steigt das Interesse an nachhaltigen Investments. So können unsere Kunden seit einiger Zeit mittels eines CSR-Finders das Fondsuniversum auch nach Nachhaltigkeitskriterien filtern. Dieser Trend wird sich in den kommenden Jahren weiter verstärken.

**Arno Walter:
Fünf Trends für das Direct Banking in 2018 -
Herausforderungen für Direktbanken**



Arno Walter ist CEO der comdirectbank.

Direktbanken profitieren nach landläufiger Meinung automatisch vom Trend zu Digitalisierung. Doch auch sie stehen im Wettbewerb und müssen im neuen Jahr einige Herausforderungen bestehen.

Ein Jahrzehnt **Niedrigzins** liegt hinter uns. Eine erste Generation von Sparern kennt nur noch Zinsen unterhalb der Inflationsrate. Und es scheint aktuell auch nicht so, als würde sich daran in absehbarer Zeit etwas ändern. Trotzdem bleiben die Deutschen ein Volk der Festzins-Sparer. Die Folgen sind fatal: 34,2 Milliarden Euro im Jahr verlieren die Deutschen durch niedrig verzinste Geldeinlagen, wie der comdirect Realzins-Radar zeigt. Das sind 413 Euro pro Bundesbürger – vom Kleinkind bis zum Rentner. Die Aufgabe (nicht nur) der Direktbanken ist es, hier ein Umdenken zu bewirken. Wir bei comdirect werden daher auch in 2018 gemeinsam mit anderen Direktbanken unsere Aktion pro Aktie fortsetzen mit dem Ziel, die Aktienkultur in Deutschland zu stärken.

Denn eines ist klar: Für den langfristigen Vermögensaufbau führt an Wertpapieren kein Weg vorbei. Während sie jedoch in anderen Ländern längst ein fester Bestandteil der Vermögensbildung sind, tun sich die meisten Deutschen hier immer noch schwer. Dabei ist Geldanlage kein Hexenwerk. Erstens geht dies heute schon mit vergleichsweise geringen Beträgen und zweitens auch ohne großes Börsenwissen. Lösungen zur **digitalen Geldanlage** wie cominvest bieten den einfachen Zugang gerade auch über das Internet, der zuvor oft vermisst wurde. In 2018 wird es darauf ankommen, diesen Bereich weiter auszubauen.

2018 wird darüber hinaus ein weiteres Jahr der **Regulatorik**: Die EU-Datenschutz-Grundverordnung DSGVO, die EU-Zahlungsdiensterichtlinie PSD II, die überarbeitete Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente MiFID II sowie die damit korrespondierende Verordnung MiFIR – all diese regulatorischen Großprojekte treten 2018 in Kraft. Die Banken stecken hier im Spannungsfeld zwischen Aufwand und Chance. Denn auf der einen Seite verlangen die Maßnahmen den Instituten vieles an Investitionen ab. Die regulatorischen Vorgaben können aber auch Chance sein, zum Beispiel durch die Verbesserung des Verbraucherschutzes und kundenorientierte Lösungen.

Ein weiteres Thema, das die Banken in 2018 beschäftigen wird, ist **Sprachsteuerung**. Denn diese Technologie bietet ein enormes Potenzial, um den Zugang zu Finanzinformationen noch leichter zu gestalten. Das zeigt sich schon daran, wieviel sich hier in den vergangenen Monaten getan hat. Wir bei comdirect sind daher Vorreiter in diesem Bereich: Neben einem Skill für Alexa bieten wir mittlerweile auch Applikationen für Amazon Echo Show und Google Assistent an. Die Anwendungen ermöglichen unter anderem die Abfrage von aktuellen Börsenkursen sowie Finanznachrichten. Für uns ist das ein wichtiger Schritt auf unserem Weg zum smarten Finanzbegleiter im Leben unserer Kunden.

Ein weiteres wichtiges Zukunftsthema sind die zunehmenden Möglichkeiten durch lernende Systeme, häufig bezeichnet als **Künstliche Intelligenz**. Es gibt kaum einen Bereich, in dem diese Technologie keinen Mehrwert stiften kann. Im Kundenmanagement zum Beispiel können dadurch Prozesse optimiert werden, etwa bei der effizienten Bearbeitung von Standard-Anfragen. Dadurch werden die Mitarbeiter entlastet, die sich so verstärkt den komplexeren Kundenanliegen widmen können. Ich bin sehr gespannt, wie sich diese Technologie in 2018 weiterentwickeln wird. Am Ende wird es darauf ankommen, das Beste aus beiden Welten zu vereinen: die Neutralität und Effizienz eines Computersystems mit dem Know-how und gesundem Menschenverstand.

Diese fünf Trends sind natürlich nur eine kleine Auswahl der Themen, die uns in 2018 beschäftigen werden. Es werden sicherlich auch noch einige Themen dazukommen, von denen wir heute noch nichts wissen. Fest steht nur eines: Vor uns liegt ein spannendes Jahr mit einigen Herausforderungen, vor allem aber mit vielen Chancen für das Banking der Zukunft. Ich freue mich darauf!

Vertreter ausgewählter Finanzinstitute

Michael Bentlage: Herausforderungen meistern – Chancen nutzen! - Perspektiven für Privatbanken 2018



Michael Bentlage ist Vorsitzender des Vorstands bei Hauck & Aufhäuser Privatbankiers.

Privatbanken blicken auf eine lange Geschichte und Tradition zurück. Doch auch sie haben aktuell einige Herausforderungen zu meistern. Dazu gehören insbesondere Regulierung und Digitalisierung. Gleichzeitig gilt es, neue Chancen zu nutzen.

Insbesondere mittelständische Banken müssen schonend mit ihren vorhandenen Ressourcen umgehen, um bei allen regulatorisch und markgetriebenen Projekten nicht den Blick für unterschiedliche strategische Optionen, z. B. neue Märkte, und das eigenen Entwicklungspotenzial zu verlieren. Dabei stehen sie aktuell vor den gleichen Herausforderungen wie unsere gesamte Branche. Aktuell sind dies aus meiner Sicht die Umsetzung regulatorischer und gesetzlicher Anforderungen, insbesondere MiFID II. Man mag sich kaum vorstellen, wie komplex ein solches Projekt für ein mittelständisches Bankhaus sein kann.

Die digitale Transformation meistern

Darüber hinaus müssen wir an vielen Stellen sowohl intern als auch extern effizienter werden, indem wir Prozesse automatisieren. Hier kommt die Digitalisierung ins Spiel. Denn es geht nicht nur darum, den Kunden einen digitalen Zugang zu Produkten zu ermöglichen, sondern ebenfalls darum, die eigenen Abläufe unter die Lupe zu nehmen und durch den Einsatz von Technologie zu optimieren.

Denn Digitalisierung, und das haben wir in den vergangenen Monaten gelernt, ist nicht als isoliertes Projekt zu verstehen, vielmehr wird die Digitalisierung zu einer kompletten Transformation von Unternehmen führen. Diese Veränderung beginnt bei jedem einzelnen Mitarbeiter. Konkret bedeutet dies, dass es sehr wichtig ist, dass alle Mitarbeiter die Notwendigkeit dieser Veränderungen verstehen und mitziehen.

Bei der Umsetzung von Projekten wie MiFID II oder einzelnen Digitalisierungsprojekten kommt es auf die richtige Mischung aus fachlicher Kompetenz und Engagement an. Gerade jetzt zum Jahresende haben unsere Projektteams einige Überstunden gemacht. Das ist nicht selbstverständlich.

Neue Märkte erschließen

Doch trotz oder gerade wegen aller laufenden Projekte dürfen wir den Blick für neue Märkte nicht verlieren. Mit unserem international agierenden Investor Fosun sind wir dabei definitiv im Vorteil. Deshalb haben wir uns im vergangenen Jahr verstärkt darauf konzentriert, unsere Kerngeschäftsfelder um eine weitere Stabsabteilung zu erweitern: Fosun Synergies.

Diese dient als Plattform zur Erschließung von Cross-Selling-Potenzialen zwischen Deutschland und China. Konkret beraten wir unsere chinesischen privaten und institutionellen Kunden in Bezug auf sämtliche Dienstleistungen von Hauck & Aufhäuser. Denn die Nachfrage nach unseren Leistungen und Produkten ist in China sehr hoch. Dieses Potenzial wollen wir im kommenden Jahr weiter ausbauen.

Denn bei aller Projektarbeit, ob regulatorisch oder marktgetrieben, müssen wir uns darauf konzentrieren, unser Bankhaus weiterzuentwickeln. Und so denke ich, dass die größte Herausforderungen gar nicht die genannten Themen selber sind, sondern vielmehr, dass wir weiterhin Ressourcen für Entwicklungsthemen bereitstellen.

**Patrick Tessmann:
Der genetische Vorteil -
Herausforderungen für Regionalbanken im Jahr 2018**



Patrick Tessmann ist Vorstandsvorsitzender des Vorstands der Oldenburgischen Landesbank

Persönlich, nah, kompetent und engagiert. Das sind prägende Merkmale, wie Kunden ihre Regionalbank erleben. Die Genetik des Geschäftsmodells ermöglicht die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen.

Mit ihrer Größe zwischen Universalbanken und lokalen Anbietern ist die private Regionalbank der klassische und langfristig verlässliche Finanzierungspartner des Mittelstands. Weitere wichtige Aufgaben sind die Beratung der Menschen zu Vermögensaufbau, Investitionen oder Vorsorge, die Bargeldversorgung und die Übernahme von Verantwortung für die Region, zum Beispiel durch gezielte Projektförderung. Regionalbanken heißen also nicht nur so, sie sind auch qua Funktion wichtig für die Region und die Menschen, die dort leben. Daher stehen sie praktisch in der Pflicht, gut zu funktionieren und erfolgreich zu wirtschaften.

Ist das im gegenwärtigen Umfeld noch möglich? Das niedrige Zinsniveau drückt auf die Erträge. Die Umsetzung regulatorischer Anforderungen bindet Personal und treibt die Kosten. Die Kunden kommen seltener in die Filialen. Sie erledigen viele Bankgeschäfte im Internet, wo sie zudem Angebote von FinTechs auf andere Plattformen

locken. Die Themenkomplexe Niedrigzinsniveau, Regulatorik, Kundenverhalten, Digitalisierung und neue Wettbewerber bewegten die Branche in der jüngeren Vergangenheit und werden im Jahr 2018 die Kernthemen bleiben. Vermutlich auch darüber hinaus.

Genetik einer Regionalbank

Die Genetik des Geschäftsmodells „Regionalbank“ beinhaltet erfolgversprechende Antworten auf diese Herausforderungen. Private Regionalbanken waren schon immer gut darin, sich neu zu erfinden und aktiv ihre Ausrichtung den Veränderungen anzupassen. Das wichtigste Element ist die Nähe zum Kunden. Diese wird nicht darüber definiert, dass sich überall eine Filiale befindet. Nähe bedeutet, dass die Kompetenzträger persönlich bekannt sind. Und Nähe bedeutet, dass die Kundenbetreuer auf die wirtschaftlichen Kernbranchen und Kompetenzcluster in der Region spezialisiert sind. Hiervon profitiert neben den Kunden auch die Bank, da dank genauer Kenntnisse örtlicher Gegebenheiten Risiken in der Regel besser eingeschätzt und minimiert werden können.

Ihre Stärken weiter auszubauen, bietet Chancen für Regionalbanken. In einer Phase des Umbruchs und der Erneuerung in der gesamten Bankenbranche bedeutet „Change“ für sie vor allem Evolution. Parallel regional und digital für die Kunden da zu sein, ist ein zentraler Schritt. Im Beratungsgespräch spürt der Kunde sehr positiv die Kompetenz, Zuverlässigkeit und Bedarfsorientierung seiner Regionalbank. Wichtig ist, ihm auch im Online- und Mobilebanking oder per Telefon erlebbar zu machen, dass er bei seiner Bank bekommt, was er braucht. Erfahrung und Erneuerung effizient zu kombinieren, wird ein Schlüssel sein.

Profitabilität gewährleistet Zukunftsfähigkeit

Während nachhaltige Kostensenkungen bei Strukturen und Abläufen die Basis für Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität bilden, sind beispielsweise der Ausbau des Kreditvolumens und die Steigerung des nicht-zinstragenden Geschäftes wichtige Hebel für profitables Wachstum auch unter erschwerten Rahmenbedingungen. Und Profitabilität gewährleistet Zukunftsfähigkeit. Damit werden private Regionalbanken gefragte Partner bei Baufinanzierungen und Vermögensfragen bleiben sowie Investitionen von Firmen anschieben und damit wirtschaftliche Verantwortung übernehmen, sie werden weiter den Kompetenzausbau der Mitarbeiter vorantreiben, in die Digitalisierung von Abläufen und den Ausbau aller Kanäle zum Kunden investieren oder sich im Geschäftsgebiet engagieren. Kurzum: Für all das stehen, was die Menschen in der Region von ihrer Bank erwarten.

Vertreter aus Wissenschaft und Forschung

Prof. Dr. Jürgen Moormann:

**Dieser Weg wird kein leichter sein – der Umbau zur Zukunftsbank -
Strategische Herausforderungen für die Finanzbranche in 2018**



Prof. Dr. Jürgen Moormann lehrt an der Frankfurt School of Finance & Management

Die Finanzbranche befindet sich im Strukturwandel. Der Umbau zur Zukunftsbank wird in 2018 zur wichtigen Aufgabe. Dabei stehen die Institute insbesondere vor fünf zentralen strategischen Herausforderungen.

Ja, die Banken stehen vor erheblichen Problemen (schwache Erträge, Kostendruck, Regulierung etc.). Aber – wie bei jedem Strukturwandel – entstehen auch neue Gestaltungsmöglichkeiten. Werden diese richtig genutzt, können sich die (verbleibenden) Banken zu Hochleistungsorganisationen neuen Typs entwickeln.

Auf dem Weg zur Zukunftsbank stehen die Institute insbesondere vor folgenden fünf Herausforderungen:

1. Die tatsächlichen Wettbewerber erkennen

Es muss erkannt werden, dass die tatsächlichen Wettbewerber einer Sparkasse, Großbank etc. nicht die anderen etablierten Institute der deutschen Finanzszenen sind. Auch nicht die kleinen FinTechs. Sondern die Internetgiganten wie Amazon, Apple und Google (ergänzt um Alibaba, Baidu und Tencent). Sie zeigen, wie Digitalisierung funktioniert. Unsere Banken müssen zügigst so umgebaut werden, dass sie halbwegs auf Augenhöhe agieren können. Daher müssen alle Chancen zur Digitalisierung des Geschäfts genutzt werden.

2. Digitalisierung der Geschäftsprozesse

Die Digitalisierung der Geschäftsprozesse (und die damit verbundene Anpassung der Geschäftsmodelle) wird zu erheblichen Friktionen führen. Am Beispiel von RPA (Robotic Process Automation) ist das in zarten Ansätzen bereits erkennbar. Völlig klar ist, dass tausende von klassischen Arbeitsplätzen abgebaut werden müssen. Gleichzeitig entsteht (und besteht schon jetzt) massiver Bedarf an Mitarbeitern mit anderen

Fähigkeiten, etwa zur Programmierung sowie zur Analyse von Massendaten mithilfe fortgeschrittener Statistik. Auch für den Einsatz von künstlicher „Intelligenz“ (beispielsweise für Chatbots, Algorithmen in Beratungssystemen, Betrugsmustererkennung) werden bereits jetzt dringend Mitarbeiter gesucht. Wie dieser Bedarf zeitnah (eigentlich jetzt ...) gedeckt werden soll, ist völlig unklar.

3. Überwindung der bestehenden IT-Infrastruktur

Die bestehende IT-Infrastruktur unserer Banken beruht auf heterogenen und geschlossenen Systemen – was historisch und auch aus technischer Sicht zu erklären ist. Jedoch müssen sich die Banken immer weiter öffnen. Das hat mit dem stationären Internet begonnen, fand seine Fortsetzung bei mobilen Zugängen, und geht weiter mit Cloud Computing oder aufgrund politisch gewollter Veränderungen (ein Beispiel ist die Verabschiedung der PSD2). Diese Öffnung wird aus einem weiteren Grund weitergehen – der zunehmenden Integration von Geschäftsprozessen in die Prozesse der Kunden. Das mag abstrakt klingen, ist aber naheliegend. Das „Connected Car Payment“ ist ein Beispiel dafür, wie sich (ehemals „bankeigene“) Prozesse in ganz andere Bereiche unserer Gesellschaft integrieren. Dies erfordert – unter Beachtung aller sicherheitsrelevanten Aspekte – eine modulare, standardisierte und offene IT-Architektur der Banken.

4. Umbau zu Hochleistungsorganisationen

Der Umbau zu Hochleistungsorganisationen, die auf weitreichender Digitalisierung basieren, wird die Banken vor große kulturelle Probleme stellen. Führungskräften und Mitarbeitern (einschließlich deren Vertretungen) muss vermittelt werden, dass wir uns in einer Zeitenwende befinden. Die digitale Transformation ist unvermeidlich und irreversibel. Mit ihr kommen immer neue, zum Teil radikale Innovationen auf die Branche zu. Die Blockchain-Technologie ist ein solches Beispiel. Wie können diese disruptiven Entwicklungen vom jeweiligen Unternehmen aufgenommen und nicht abgestoßen werden? Wie kann die in Hierarchien oft vorhandene „Lehmschicht“ der Besitzstandswahrer im meist mittleren Management durchbrochen werden?

5. Neue organisatorische Strukturen

Bankmitarbeiter arbeiten nicht in Verwaltungsorganisationen, sondern in technologiegetriebenen, kundenzentrierten Dienstleistungsunternehmen. Dies erfordert neue organisatorische Strukturen. Diese müssen auf einer klaren Geschäftsprozessarchitektur basieren (und nicht umgekehrt), die höhere Geschwindigkeit, größere Flexibilität und permanente Innovation ermöglicht. Wie die dringend notwendige Agilität tatsächlich in den hierarchisch organisierten Unternehmen erreicht werden kann, ist eine noch offene Frage. Experimente mit neuen Organisationsformen, mit unterschiedlichen Koordinationsformen zur Integration von FinTechs usw. sind ebenso erforderlich wie die flexible Zusammenarbeit mit externen Partnern im Rahmen von unternehmens- und branchenübergreifenden Wertschöpfungsketten.

Prof. Dr. Hans-Gert Penzel: Das Jahr der Umsetzung - Herausforderungen 2018 für Payments und Zahlungsverkehr



Prof. Dr. Hans-Gert Penzel ist Geschäftsführer von ibi research an der Universität Regensburg

Zahlungsverkehr und Payments sind als strategische Themen für Banken und Sparkassen wiederentdeckt. Für 2018 zeichnen sich keine neuen Revolutionen ab, vielmehr wird das Jahr von der Umsetzung bekannter Themen dominiert werden.

So langweilig können Dinge sein – und gleichzeitig so spannend! Als der Bank-Blog vor einem Jahr nach den wichtigen Zahlungsverkehrs-Themen für 2017 fragte, rückte ich drei Themen in den Fokus: **erstens PSD2, zweitens Instant Payments und drittens Personal Finance Management**. Alle drei müssten mit Energie und Intelligenz vorbereitet werden, da sie in 2018 integrativ Schlagkraft entwickeln würden.

Drei Themen im Fokus 2018

Für 2018 stehen wieder drei Themen im Mittelpunkt: **erstens PSD2, zweitens Instant Payments und drittens Personal Finance Management**. Aber nun geht es nicht mehr um die Vorbereitung, sondern um die überzeugende Einführung bei den Kunden, also um praktizierte Kundenbindung der Hausbank, bevor andere Finanzdienstleister die Rosinen herauspicken.

Bankberater müssen ihren gehobenen Kunden die Finanzplanung mit PFM aktiv nahebringen, sie bei der Einrichtung des Systems und der Klassifikation der Zahlungen in einem eigenen Beratungsgespräch unterstützen. Kunden, die Vertrauen zum Berater entwickeln bzw. ausbauen, werden ihn autorisieren, auch die Daten anderer Banken abzurufen (PSD2!), um ein vollständiges Finanzbild an einer Stelle zu gewinnen. Und Berater, die es besonders gut machen, dürfen dann auch Zahlungen auf den Konten anderer Banken auslösen – um zum Beispiel Finanzanlagen zu disponieren. Greifen zusätzlich noch Instant Payments, so könnten die Konten bei anderen Banken in Sekundenschnelle leergeräumt sein. Zugegeben: Das mag ein we-

nig schwarz-weiß erscheinen. Aber vom Prinzip wird das die agilen und erfolgreichen Banken von den langsamen Vertretern der Zunft unterscheiden. Die einen räumen ab, die anderen werden leergeräumt.

2018 wird zum Jahr der Implementierung

Wer also in 2017 erst vorgedacht und dann gut vorgearbeitet hat, gleitet nahtlos in die Implementierung in 2018. Das ist die Minderheit, aber in einem überbesetzten Markt rekrutieren sich daraus die zukünftigen Gewinner. Viele hatten Zweifel, ob Gesetzgeber und Regulator die neuen Ansätze so zügig umsetzen würden. Andere haben schlichtweg die Kapazitäten nicht freimachen können. Wer heute zurückhängt, für den ist es zwar noch nicht zu spät, aber er muss schnell besondere Anstrengungen unternehmen.

Agilität bedeutet frühe Weichenstellung und Prioritäten

Weil nach fünf Themen gefragt wurde: Viertens werden **Mobile Payments** in den Mainstream übergehen, sie werden Teil der oben dargestellten Entwicklung. Sogar die großen beiden Sektoren haben Lösungen in den Startlöchern; nur Apple wartet in Deutschland erstaunlicherweise ab. Fünftens bleibt die **Blockchain** eine faszinierende, aber im Massenzahlungsverkehr weiter dahindümpelnde Technologie. Anders könnte das im dokumentären Zahlungsverkehr aussehen.

Was lernen wir daraus? Wer logisch denkt, muss nicht jedes Jahr „eine neue Sau durchs Dorf treiben“. Agilität heißt eben nicht Hektik, sondern frühe Weichenstellung mit klaren Prioritäten und konsequenter, schrittweiser Umsetzung.