

Banken unterschätzen den
Erfolgsfaktor Mensch

Stresstest zeigt: Deutsche
Banken und Sparkassen
sind widerstandsfähig

Brexit führt nicht zu
Gehaltsanstieg in Banken

FinanzBusinessMagazin.de

Für Entscheider der Finanzbranche

Ausblick 2020



**Anhaltender Preiskampf schmälert Gewinne
im Firmenkundengeschäft der Banken**

**Finanzsektor 4.0: Die Zukunft von Banken und Versicherungen
wird mit Mut gemacht ... und mit Daten**

News + Online-Magazine unter:

www.FinanzBusinessMagazin.de

Bauwirtschaft wächst stärker als die deutsche Gesamtwirtschaft

Immobilienpreisblase: Warnstufe Gelb für Deutschland

Deutscher Wohninvestmentmarkt erreicht die 20 Milliarden-Marke

FinanzBusinessMagazin.de

Für Entscheider der Finanzbranche

IMMOBILIEN

Ausblick 2020

**Investmentmärkte für Seniorenwohnen:
Eine wachsende Nische in Europa**

**Immobilien nachgefragt wie noch nie:
Neuer Transaktionsrekord am deutschen Investmentmarkt zum Ende eines „Jahrzehnts der Immobilie“**

IMMOBILIEN Ausblick 2020
www.FinanzBusinessMagazin.de

EDITORIAL

Deutsche Banken hinken bei der Erholung noch hinterher

Die deutschen Banken haben in den vergangenen Jahren Fortschritte bei der Gesundung ihrer Geschäftsmodelle und Bilanzen erzielt, hinken im internationalen Vergleich aber weiter hinterher. Quer über die drei Säulen des heimischen Bankensystems hinweg (Privatbanken, Sparkassen, Genossenschaftsbanken) liegt die Kostenquote (cost income ratio) bei 75% – und damit höher als in allen anderen von der Unternehmensberatung McKinsey & Company untersuchten Ländern.

Weitere Themen dieser Ausgabe sind u.a.: Der Verdrängungswettbewerb im Corporate-Banking in Deutschland nimmt bedrohliche Züge an. Erstmals seit der Finanzkrise ist es den Instituten im ersten Halbjahr 2019 nicht gelungen, ihre Eigenkapitalkosten von derzeit 7 bis 10 Prozent zu verdienen.

Die europäischen Kreditinstitute haben in den vergangenen Jahren bis zur Hälfte ihrer Transformationsbudgets in digitale Projekte gesteckt. Doch der erhoffte Erfolg auf der Ertrag- und Kostenseite stellt sich vielerorts nur zögerlich ein. Je nach Bank ist teilweise nur ein Drittel der Kunden für das Online- und Mobile-Banking freigeschaltet.

Beim Thema Zahlungsverkehr sind die Gewinne von traditionellen Banken gefährdet: Bis zum Jahr 2025 können Geldhäuser weltweit rund 280 Milliarden US-Dollar (15%) verlieren. Gründe dafür sind das starke Wachstum neuer digitaler Bezahlmöglichkeiten auf Basis von Instant Payments, die zunehmende Konkurrenz sogenannter Nicht-Banken und ein sich weiter verstärkender Preisdruck.

Das Redaktionsteam

BANKING - Markt

- 6 Bankenstudie: Jede zehnte Bank wird schließen.
- 8 Finanzsektor 4.0: Die Zukunft von Banken und Versicherungen wird mit Mut gemacht ... und mit Daten

BANKING - Banking Deutschland

- 9 Brexit führt nicht zu Gehaltsanstieg in Banken
- 11 Banken setzen auf Open Banking für Firmenkunden
- 14 Deutsche zahlen immer häufiger bargeldlos – ein wesentlicher Treiber ist der Onlinehandel
- 15 Deutschlands Banken verbrennen im Firmenkundengeschäft Geld
- 16 Gesamtprofitabilität deutscher Banken mittelfristig in Gefahr
- 18 Anhaltender Preiskampf schmälert Gewinne im Firmenkundengeschäft der Banken
- 19 Genossenschaftsbanken expandieren im Kreditgeschäft trotz gedämpfter Konjunktur
- 20 Stresstest zeigt: Deutsche Banken und Sparkassen sind widerstandsfähig
- 21 zeb.Privatkundenstudie 2019

BANKING - Banking International

- 23 US-Großbanken mit höchsten Gewinnen seit der Finanzkrise – weiterer Gewinnrückgang in Europa
- 24 KPMG-Studie: Investitionen in Digitalbanken treiben europäisches Venture Capital-Geschäft
- 26 Die Banken unterschätzen den Erfolgsfaktor Mensch
- 27 Europas Banken kämpfen um Anschluss im Kapitalmarktgeschäft
- 28 Accenture Studie: Bis 2025 verlieren Banken weltweit bis zu 280 Milliarden US-Dollar im Zahlungsverkehr
- 30 Global Risk Report 2019: Wertschaffung der Banken im zweiten Jahr in Folge rückläufig
- 31 European Banking Study 2019
- 32 Mehr Profitabilität im europäischen Retailbanking
- 34 Europaweiter Vergleich: Deutschen Banken fehlt es an Effizienz

BANKING - Fintechs

- 36 Studie: Banken sehen sich von Neobanken umzingelt
- 38 FinTech-Nutzung in Deutschland macht deutlichen Sprung nach vorne
- 39 Fintech-Investitionen brechen um 40 Prozent ein
- 40 PwC-Analyse: Deutsche FinTech-Branche steht vor Übernahmerecord

BANKING - Digitalisierung

- 41 Branchenkompass Banking 2019: Banken fehlt Geld für Digitalinvestitionen
- 43 Digitale Plattformen: Jeder fünfte Finanzdienstleister möchte mit Wettbewerbern kooperieren
- 44 Mobile Banking: Authentifizierung per Fingerabdruck ist eine Generationenfrage
- 45 Neue IT-Strategien befreien die Banken vom Legacy-Fluch
- 47 Digitalisierung: Banken und Versicherer rechnen mit den meisten Jobeinbußen
- 48 Deutsche Banken fürchten Konkurrenz durch US-Digitalkonzerne
- 50 Banken-Studie 2020: Die Tech-Revolution bleibt aus

BANKING - Girokonten

- 51 Studie: Banken verabschieden sich vom Gratiskonto
- 52 Die Kreditkarte bleibt für Kunden Top-Zahlungsmittel
- 53 Banken schöpfen Potenzial von PSD2 bei weitem noch nicht aus – Technologiekonzerne zunehmend als Bedrohung wahrgenommen

BANKING - Finanzierung

- 55 Gesetzliche Neuregelung zeigt Wirkung: Nutzung von Restkreditversicherungen geht zurück
- 55 Finanzierungsstudie 2019: Jeder vierte Verbraucher nutzt Ratenkredite
- 56 Deutsche Banken riskieren, die Industrialisierung des Kreditgeschäfts zu verpassen
- 57 Finanzsektor setzt auf Robotic Process Automation

BANKING - Bancassurance

- 58 Bancassurance-Revival: Digitalisierung ebnet Banken Rückkehr in die Allfinanz

IMPRESSUM

- 5 Impressum

Impressum

Verlag:

RedaktionMedien Verlag
Astrid Klee
Schwaighofstraße 17A
83684 Tegernsee

Tel: +49 (0) 8022 - 85 83 010

kle@redaktionmedien-verlag.de
www.redaktionmedien-verlag.de
www.FinanzBusinessMagazin.de

Steuernummer: 139 / 236 / 60261
USt-IdNr.: DE292943593

Geschäftsführung:

Astrid Klee

Herausgeber / Chefredaktion:

Friedrich A. Wanschka

Redaktionsanschrift:

Redaktionsbüro
Friedrich A. Wanschka

wanschka@redaktionmedien.de
www.FinanzBusinessMagazin.de
www.wmd-brokerchannel.de

Telefon: +49 (0) 8022 - 85 83 010

Technische Umsetzung / Layout:

RedaktionMedien Verlag
Astrid Klee
Schwaighofstraße 17A
83684 Tegernsee

Tel: +49 (0) 8022 – 85 83 010

kle@redaktionmedien-verlag.de
www.redaktionmedien-verlag.de

Titelmotiv: © iQoncept - AdobeStock.com

Der Verleger übernimmt keine Haftung für unverlangt eingereichte Manuskripte und Fotos. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verleger das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Dieses Recht bezieht sich insbesondere auch auf das Recht, das Werk zu gewerblichen Zwecken per Kopie zu vervielfältigen und/oder in elektronische oder andere Datenbanken aufzunehmen. Alle veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Ohne schriftliche Genehmigung des Verlegers ist eine Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes unzulässig. Aufsätze und Berichte geben die Meinung des Verfassers wieder. Für den Inhalt ist der Verlag nicht verantwortlich.

Bankenstudie:

Jede zehnte Bank wird schließen.

Die Aufräumarbeiten nach der Krise sind noch immer nicht abgeschlossen: Zu diesem Schluss kommt das Retail Banking Radar 2019 der internationalen Unternehmensberatung Kearney. Trotz eines Allzeithochs bei den Gewinnen stagnieren die Erträge oder sind in mehreren großen Märkten sogar rückläufig. In Deutschland schrumpft das Filialnetz um 2 bis 3 Prozent pro Jahr, die Mitarbeiterzahl sinkt. Die Studie zeigt 5 Trends, die in Zukunft über Sein oder Nichtsein der Geldinstitute bestimmen werden. Und auch die heimischen Kunden müssen sich auf Veränderungen einstellen. So sind ab dem 14. September die beliebten Papier-TANs Geschichte.

Seit 10 Jahren analysiert die internationale Managementberatung Kearney in ihrem „Retail Banking Radar“ die Performance europäischer Filialbanken und ermöglicht so tiefe Einblicke in die Stärken und Schwächen der Bankenszene Europas. Für die aktuelle Studie wurden die Daten von fast 92 Privatkundenbanken und Bankengruppen in 22 europäischen Ländern hinsichtlich der Kriterien Ertrag pro Kunde und Mitarbeiter, Gewinn pro Kunde, Cost-Income-Ratio und Kreditrisikovorsorgequote untersucht. Die Studie zeigt, dass die Gewinne der Banken auf Grund des positiven wirtschaftlichen Umfelds und der geringeren Risikokosten, die mit 5 Prozent auf dem niedrigsten Niveau gegenüber 12% im Jahr 2008 liegen, auf einem Allzeithoch sind. Die Erträge stagnieren aber mit 1 Prozent Wachstum in Westeuropa. Daniela Chikova, Partner Financial Services bei Kearney und Autorin der Studie, bringt die Studie auf den Punkt: „Unsere Daten zeigen, dass der Bankensektor heute stärker als vor 10 Jahren ist, aber stagniert, was Profitabilität und Kosteneffizienz betrifft. Viele Banken stehen vor einer strategischen Transformation, um die Ergebnisse zu verbessern.“

Marktkonsolidierung nimmt Fahrt auf

Seit der Krise haben europaweit 24,6 Prozent der Banken geschlossen. Die Zahl der Bankangestellten verringerte sich um rund 12 Prozent bzw. 1,3 Prozent pro Jahr. In den nordischen Ländern wurden in den letzten 10 Jahren sogar mehr als 50 Prozent aller Filialen geschlossen und auch in Deutschland schmilzt das Netz jedes Jahr um 2 bis 3 Prozent. Die Marktkonsolidierung wird aber noch 5-10 Jahre andauern. „In den nächsten fünf Jahren wird jede zehnte Bank entweder durch Verkauf oder Zusammenschluss nicht mehr am Markt sein, darunter auch bekannte Namen. Jene Institute, die sich besonders deutlich bei Kosten, Ertrag und Digitalisierung vom Wettbewerb absetzen, werden überleben.“ Im Branchenschnitt konnte zwar von 2008 bis 2018 insgesamt das Volumen gesteigert werden, im gleichen Zeitraum ging aber aufgrund der anhaltend niedrigen Zinsmarge der Ertrag pro Kunde dramatisch um 11% zurück. Erzielte man 2008 noch Einnahmen von 700 Euro, liegt man 2018 nur mehr bei 623 Euro pro Kunde. Bis 2020/21 sinken diese Einnahmen dann nochmals auf 595 Euro. Die Folge: Die Banken leiden unter einem enormen Kostendruck sowie neuen Regulierungen, die für viele Institute das Aus bedeuten könnten. „Mehr als ein Drittel der europäischen Banken gelten als ‚Wackelkandidaten‘. Trotz, historisch betrachtet, überdurchschnittlicher Leistungen und des Drehens an der Kostenschraube verlieren sie immer weiter an Boden“, analysiert Chikova.

Deutschland ist Schlusslicht bei der Cost-Income Ratio

In keinem Land Europas, außer Frankreich, ist die Ertragskraft des klassischen Privatkundengeschäftes so schwach wie in Deutschland. Schuld ist der zersplitterte Markt, der zudem noch stark umkämpft ist. Mit einer Cost-Income-Ratio von 69

Prozent hält man mit Frankreich (70 Prozent) die beiden letzten Plätze im Ranking.

Düster sieht es auch beim Ertrag pro Kunde aus. Auch hier verliert die Bundesrepublik 1,3 Prozent und landet damit weit hinter Frankreich mit 10,4 Prozent. „Die Risikokosten sind ohnehin niedrig in Deutschland und der Bankensektor hatte keine Möglichkeit die Profitabilität zu steigern, während die meisten anderen Länder eine höhere Profitabilität durch niedrigere Risikokosten erreichen konnten“, analysiert Chikova.

Der Aufstieg der Neobanken

Der Erfolg von Revolut, Monzo und N26 zeigt es vor. Neobanken sind in Europa nicht mehr aufzuhalten. Diese, zu 100 Prozent digital, ohne Filialen und auf Mobilgeräte ausgerichteten Institute, jagen den klassischen Banken die „Digital Natives“ ab. Vor allem sehr junge Kunden setzen auf diese Angebote, allerdings werden Neobanken vor allem als Zweitkonto genutzt. Das erste Konto liegt nach wie vor bei der Hausbank. Das Radar zeigt, dass die Kundenbasis der Neobanken seit 2011 um mehr als 15 Millionen gewachsen ist. Im Gegensatz dazu haben die klassischen Banken 2 Millionen Kunden verloren. „In den nächsten 5 Jahren werden 50-85 Millionen zu Neobanken wechseln. Um im Privatkundengeschäft über 2019 hinaus bestehen zu können, müssen sich traditionelle Banken den vielfältigen, neuen Bankangeboten auf dem Markt stellen“, so Chikova. Viele traditionsreiche Geldhäuser werden ihre eigene Neobank auf der grünen Wiese gründen.

Das Aus für den TAN und Open Banking als Fluch und Segen

Open Banking, also die Öffnung von Finanzdaten für Drittanbieter, ist Fluch und Segen zugleich. Einerseits werden so innovative und lukrative Serviceleistungen erst möglich, andererseits entstehen neue Mitbewerber wie die Neobanken am Markt. Überraschend zeigt das Radar, dass 50% der Europäer bereit sind, personenbezogene Daten auf breiteren, offenen Bankplattformen zu teilen. Auch große Geldhäuser

öffnen sich neuen Plattformen, kooperieren etwa mit dem Bezahlservice „Apple Pay“ und versuchen auf der Erfolgswelle der Neobanken mitzusurfen. Ein neuer technischer Regulierungsstandard (RTS), der am 14. September in Kraft tritt, beschleunigt diese Entwicklung zusehends. Die Auswirkungen: Die beliebten Papier-Tans sind spätestens dann Geschichte.

Fünf Trends, die die Zukunft der Banken in den nächsten 5 Jahren bestimmen

2,3 Milliarden Euro Umsatzrückgang: Das klassische Privatkundengeschäft bricht ein. In den nächsten fünf Jahren wird in Europa der Umsatz um 2,3 Milliarden Euro schrumpfen.

Kostendruck und Fusionen:

Ein Viertel der Banken hat mit hohen Kosten und niedriger Profitabilität zu kämpfen. Dieser anhaltende Kostendruck befeuert den Trend zu Fusionen und Übernahmen. Innerhalb der nächsten fünf Jahre wird jede zehnte Bank einen Verkauf oder einen Zusammenschluss mit Mitbewerbern in Betracht ziehen.

Mehr KI, weniger Filialen:

2023 werden die nordischen Banken nur mehr über ein Drittel ihres ursprünglichen Filialnetzes verfügen. In Westeuropa wird ein Drittel der Filialen dauerhaft geschlossen sein. Künstliche Intelligenz, Big Data und neue Technologien werden das Kundenerlebnis über alle Kanäle hinweg beeinflussen.

Neue Wettbewerber am Start:

2023 werden 50 bis 85 Millionen Europäer Kunden von Neobanken sein. Das entspricht ca. 20% der europäischen Bevölkerung über 14 Jahre.

Banking als Lifestyle-Plattform:

Bis zu 50% der Europäer sind bereit, personenbezogene Daten im Tausch gegen Dienstleistungen weiterzugeben. Banken werden so zu Plattformen, die Finanzdienstleistungen mit anderen Aspekten des täglichen Lebens kombinieren und auf nationaler Ebene operieren. Autor: <https://de. Kearney.com>

Finanzsektor 4.0:

Die Zukunft von Banken und Versicherungen wird mit Mut gemacht ... und mit Daten

Zehn Jahre nach Beginn der Finanzkrise stellen die digitale Transformation, neue Marktteilnehmer und Geschäftsmodelle sowie veränderte wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen die Finanzbranche weiterhin vor große Herausforderungen. Um über etablierte Strukturen des Finanzsektors hinaus zu denken und Antworten auf die Herausforderungen auf dem Weg zum Finanzsektor 4.0 zu finden, haben sich rund 250 Experten zum zweiten Financial Services Summit der Management- und Technologieberatung BearingPoint in Frankfurt am Main getroffen.

„Wir glauben, es wäre sinnvoll, wenn sich der Finanzsektor etwas mehr an den Konzepten und Vorgehensweisen orientieren würde, die in der Industrie sehr erfolgreich im Einsatz sind“, sagte Dr. Robert Wagner, Leiter Financial Services bei BearingPoint, in seiner Eröffnungsrede. „Sparen alleine wird die Herausforderungen nicht lösen. Vielmehr müssen Innovation und der Mut, neue Wege zu beschreiten, an Stelle der schlichten Verbesserung bestehender Verfahren treten. Die Start-Ups wirken dabei als Katalysator und zeigen der Branche auf, was alles möglich ist.“



Quelle: © Rawpixel - pixabay.com

Dr. Andreas Dombret, Mitglied des Vorstands der Deutschen Bundesbank a.D., zeichnete vor diesem Hintergrund beispielhaft fünf mögliche Szenarien für die Bankenbranche: die „bessere“ Bank, die „neue“ Bank, die „fragmentierte“ Bank, die „unsichtbare“ Bank und die Disintermediation. „Ausgangspunkt für die Entwicklung werden die Kundenbedürfnisse sein. Im zweiten Schritt ist die Reaktion der Finanzdienstleister auf diese Bedürfnisse entscheidend. Kooperationen und Fusionen können dabei eine wichtige Rolle spielen, indem sie die Effizienz erhöhen und Veränderungsprozesse beschleunigen“, so Dr. Dombret.

Im PowerTalk wurde über die Rolle von FinTechs und InsurTechs diskutiert. Welche neuen Geschäftsmodelle sind bereits in der Anwendung und wie disruptiv verändern neue Player die Branche? „Für uns ist es nicht relevant, eine komplette Bank eins zu eins nachzubauen“, erklärte Markus Gunter, CEO der N26 Bank. „Disruptiv zu sein heißt für uns, die Kundenbeziehung über Design und Technik für das Smartphone neu zu definieren und damit Bankfilialen obsolet zu machen.“ Dr. Christian Macht, Generalbevollmächtigter ELEMENT Insurance, erläuterte die Vorteile der Verringerung der Wertschöpfungstiefe für die Versicherungsbranche. „Mit der Auslagerung von Teilprozessen können Versicherer rascher und effizienter auf Marktbedürfnisse reagieren“, so Dr. Macht.

Gemeinsam mit den beiden Start-Up Vertretern diskutierten danach im Plenum noch Dr. Joachim von Schorlemer, Mitglied des Vorstands ING Deutschland, sowie Volker Steck, Vorstandsvorsitzender und CEO Helvetia Deutschland. „Wir haben bei uns alles konsequent auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet und dabei selbst-

verständlich auch unsere interne Organisation entsprechend aufgestellt“, so Dr. von Schorlemer auf die Frage zur Umsetzung der Digitalisierung in seinem Institut. Volker Steck resümierte: „Entscheidend ist, das Richtige für sich und seine Kunden aus der Digitalisierung herauszuholen.“

Europäischer Finanzmarkt: Der Brexit als Zäsur

Die Teilnehmer des Summits setzten sich auch mit politischen Rahmenbedingungen auseinander: Sie sprachen über aktuelle Entwicklungen wie den Brexit und die damit einhergehenden Auswirkungen auf die Banken- und Versicherungsbranche: „Es wäre naiv, zu verneinen, dass der Brexit die Finanzmärkte verändern wird. Daher muss die EU Antworten auf die Frage nach dem künftigen Profil des Finanzmarktes der EU 27 finden“, sagte Dr. Andreas Dombret.

Erfolgsgeschichten und Erfahrungswerte aus der Praxis

Zu den Schwerpunktthemen des Events zählte außerdem die Bedeutung zukunftsweisender Technologien wie Data & Analytics, Blockchain oder Robotics. Denn durch den Einsatz dieser innovativen Anwendungen ergeben sich neue Möglichkeiten für Banken und Versicherungen – aber auch bisher unbekannte Herausforderungen. Wie der Einsatz unterschiedlichster Technologien schon heute neue Geschäftsfelder eröffnet, erfuhren die Teilnehmer beim Financial Services Marketplace. BearingPoint-Experten und Kooperationspartner stellten anhand konkreter Use Cases Möglichkeiten und Chancen des Transformationsprozesses vor und diskutierten mit den Anwesenden, welche Schlussfolgerungen sie daraus für ihre eigene Unternehmensstrategien ziehen können.

Autor: www.bearingpoint.com

Brexit führt nicht zu Gehaltsanstieg in Banken

Knapp zwei Drittel der HR-Manager in der Finanzbranche (63 Prozent) rechnen nicht damit, dass der Brexit zu einer signifikanten Steigerung der Vergütung in hiesigen Banken führen wird. Das ergab eine Umfrage unter über 100 Personalmanagern, die an der HR-Branchenkonferenz für Banken und Versicherungen von Willis Towers Watson am 27. März 2019 teilnahmen. Wesentliche Veränderungen stehen der Branchen dennoch bevor. Drei Viertel (75 Prozent) erwartet einen Stellenabbau um Zuge der Digitalisierung und aufgrund des veränderten Marktumfelds. Fachexperten von Willis Towers Watson bewerten diese Annahme jedoch differenzierter.

FRANKFURT AM MAIN, 28. März 2019 – „Ein etwaiger Gehaltsanstieg im Zuge des Brexits wird häufig vermutet – ein Blick auf die Fakten bestätigt dies jedoch nicht“, betont Florian Frank, Leiter des Beratungsbereichs „Talent & Rewards“ bei Willis Towers Watson. Willis Towers



Quelle: © Daniel Diaz - pixabay.com

Watson verfügt über eine der größten Vergütungsdatenbanken im Finanzsektor, die über rund 150.000 Vergütungsdatenpunkte aus rund 140 Banken in Deutschland enthält. „Hier sehen wir zwar vereinzelte Gehaltssteigerung, aber keinen ungewöhnlichen Aufwärtstrend in der Breite“, so Frank. Er führt aus: „Tatsächlich wechselt ja nur eine überschaubare Anzahl an Mitarbeitern von London nach Frankfurt. Viele gehen auch nach Dublin oder Paris – und etwaige neu entstehende Stellen in Frankfurt werden zum Teil auch durch Rekrutierung im hiesigen Markt be-

setzt.“ Im vergangenen Jahr stiegen die Gehälter in der Bankenbranche im Durchschnitt nur um etwa zwei Prozent im Vergleich zu 2017, wie sich den Willis Towers Watson Vergütungsdatenbanken entnehmen lässt.

Stellenabbau aufgrund der Digitalisierung?

„Digitale Trends und ein sich veränderndes Marktumfeld führen zu einem signifikanten Stellenabbau in Banken und Versicherungen“ – das erwarten 75 Prozent der befragten HR-Manager aus der Finanzbranche. „Ganz so einfach ist es nicht“, widerspricht jedoch Martin Emmerich, HR- und Vergütungsexperte bei Willis Towers Watson. Er betont, dass man schon im Zuge der Einführung der Geldautomaten in den USA in den 1980er Jahren einen wesentlichen Personalabbau in den Banken erwartet hatte. Tatsächlich habe sich innerhalb von knapp 20 Jahren die Anzahl der Geldautomaten fast versechsfacht – jedoch sank die Anzahl der Mitarbeiter im gleichen Zeitraum keineswegs. Sie stieg sogar um etwa sieben Prozent an. Emmerich weist darauf hin, dass die Welt der Finanzdienstleistungen sich heute auch auf den FinTech-Bereich ausdehne – und in diesem wachsenden Bereich sei Finanzexpertise nach wie vor gefragt. Jedoch werde nicht jeder Mitarbeiter auch in zehn Jahren noch die gleichen Aufgaben haben. „An welcher Stelle die Mitarbeiter künftig eingesetzt werden – das wird sich verändern, so wie sich seinerzeit auch die Aufgaben der Mitarbeiter im Bankschalter geändert hat“, sagt Emmerich.

Regulierung beschäftigt Personalmanager in Banken nach wie vor

„Die Regulierung – das haben wir geschafft“ – dieser Aussage stimmen nur 40 Prozent der befragten HR-Manager zu, während 60 Prozent widersprechen. „Hinter uns liegt ein Jahrzehnt der neuen Regulierungen“, erläutert HR- und Vergütungsexperte Emmerich von Willis Towers Watson. „Daher ist es nicht verwunderlich, dass die neuen Vorgaben HR-Manager in Banken nach wie vor auf Trab halten“.

Mitarbeiterengagement und Stellenbewertung im digitalen Zeitalter

Im Zuge der Digitalisierung ändert sich auch der Arbeitsalltag in Banken. Für abgegrenzte Projekte werden häufiger externe Honorarkräfte eingesetzt oder Fachpersonal befristet eingestellt. Dies tue jedoch dem Engagement der „Mitarbeiter auf Zeit“ keinen Abbruch, sagt die Mehrheit der befragten HR-Manager (80 Prozent). Neu stellt sich mit diesem Wandel die Fragen, wie klassische Stellenbewertungen künftig aussehen werden. Hier wird genau erfasst, welcher Mitarbeiter auf welcher Hierarchieebene mit welchem Verantwortungsumfang arbeitet. Daran knüpfen Vergütung, Weiterbildungsmaßnahmen usw. an. Auch im Zeitalter der Digitalisierung bestätigen 71 Prozent der befragten HR-Manager, dass dieser Ansatz weiterhin geeignet ist, um HR-Prozesse zu steuern. Florian Frank von Willis Towers Watson sieht dies ähnlich. „Die Stellenbewertung ist wichtiger denn je“, betont er. Mit der steigenden Anzahl an freien Projektmitarbeitern werden sich die Stellenbewertungen allerdings wandeln. „Künftig werden Stellenbewertungen flexibler und breiter angelegt und zusätzliche noch weitere Kompetenzen, wie etwa die Problemlösungsfähigkeit berücksichtigen“, sagt Frank auf der Konferenz.

Autor: www.willistowerswatson.com/de



Quelle: © Rawpixel - pixabay.com

Deutsche Banken hinken bei der Erholung noch hinterher

Hohe Kostenquote von 75%, durchschnittliche Kapitalrendite von 4,0% - McKinsey-Report analysiert fast 1.600 deutsche Banken unter Verwendung von Bundesbank-Daten

Die deutschen Banken haben in den vergangenen Jahren Fortschritte bei der Gesundung ihrer Geschäftsmodelle und Bilanzen erzielt, hinken im internationalen Vergleich aber weiter hinterher. Quer über die drei Säulen des heimischen Bankensystems hinweg (Privatbanken, Sparkassen, Genossenschaftsbanken) liegt die Kostenquote (cost income ratio) bei 75% – und damit höher als in allen anderen von der Unternehmensberatung McKinsey & Company untersuchten Ländern in der neuen Studie „The road to success – Perspectives on German banking“. Binnen drei Jahren ist die Kostenquote in Deutschland sogar um sechs Prozentpunkte gestiegen. Führend hier sind die Banken in Schweden mit einer Quote von 50% und einem erreichten Rückgang um fünf Prozentpunkte.

Der Ertrag aufs Eigenkapital (Return on Equity, RoE) erreichte in Deutschland durchschnittlich 4,0%, verglichen mit 14,6% in Schweden, 9,0% in den USA oder 7,3% in Japan. Die Gewinnsumme (Profit Pool) des deutschen Bankensektors ist seit 2011 um 24% gesunken. Philipp Koch, McKinsey-Seniorpartner in München und Leiter der Bankenberatung in Deutschland: „Die hiesigen Banken haben strukturelle Kostenprobleme und insgesamt noch viele Aufgaben zu bewältigen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.“

Der Vergleich zwischen den verschiedenen Säulen des Bankensystems zeigt, dass Sparkassen und Genossenschaftsbanken in den vergangenen Jahren mit je 10% RoE am besten abgeschnitten haben. Privatbanken stehen nur noch für 20% der im Sektor insgesamt erzielten Gewinne. Bausparkassen erreichen 7% RoE, Immobilienfinanzierer, Deutschlandtöchter

ausländischer Privatbanken und Entwicklungsbanken je 3%. Heimische Privatbanken schafften nur einen RoE unter 1%, Landesbanken 0%. Max Flötotto, McKinsey-Partner in München und Koautor der Studie: „Seit dem Jahr 2000 ist zwar die Anzahl der Banken von 2.700 auf 1.600 gesunken, doch das Tempo der Konsolidierung hat zuletzt nachgelassen, so dass der Druck nach wie vor hoch ist.“

Wie die Rückkehr zum Ertrag gelingen kann

„Schaut man sich an, was erfolgreiche Banken anders gemacht haben, dann zeigt sich: Den Blick auf Wachstumschancen mit einem effektiven Kostenmanagement zu kombinieren verspricht mehr Erfolg als Kostensenkung allein“, sagt Ursula Weigl, McKinsey-Partnerin in München und Koautorin der Studie.

Die Institute sollten eine Modernisierung ihrer Geschäftsmodelle anhand von drei Aspekten prüfen:

- Einen messerscharfen Kundenfokus entwickeln. Ursula Weigl: „Die Daten zeigen, dass Banken, die ein besseres Kundenerlebnis bieten, schneller wachsen und mehr Loyalität genießen.“
- Kundendaten besser nutzen. Banken haben Zugang zu immens großen Beständen an Transaktions- und Personendaten. Mit künstlicher Intelligenz und Analytics lassen sie sich auswerten, um Betriebskosten, Risikopositionen und Compliance zu verbessern. Gleichzeitig lassen sich mit besserer Datennutzung auch höhere Umsätze erreichen.
- Digitale Vertriebskanäle ausbauen. Digitaler Vertrieb ist deutlich produktiver, wenn er richtig genutzt wird. Max Flötotto: „Die Bereitschaft der Kunden, ihre Bankgeschäfte digital abzuwickeln, ist höher, als viele im Markt glauben.“

Autor: www.mckinsey.de

<https://www.mckinsey.de/news/presse/2019-05-20-banking-report>

Banken setzen auf Open Banking für Firmenkunden

Die Mehrheit der großen globalen Bankhäuser stellen ihren Geschäftskunden Open Banking und Ökosystem-Lösungen zur Verfügung und erwarten davon ein zweistelliges Umsatzwachstum. Großbanken sehen ihre Open Banking-Angebote im Firmenkundenbereich als wichtige strategische Maßnahme innerhalb ihrer digitalen Transformationsprogramme, so die aktuelle Studie „It's Now Open Banking“ der Unternehmensberatung Accenture.

Open Banking ermöglicht es Firmenkunden, Finanzdaten mit Banken und Drittanbietern zu teilen und Transaktionen sicher durchzuführen. Banken können Firmenkunden über Ökosystem-Plattformen und API-Schnittstellen (Application Programm Interfaces) vereinfachte Services zum Beispiel in den Bereichen Buchhaltung, Rechnungsabgleich, Liquiditätsmanagement und Kontenverwaltung anbieten.

Um die Erwartungen und Pläne zur Einführung von Open Banking-Lösungen im Firmenkundengeschäft zu untersuchen, hat Accenture im Rahmen der Studie "It's Now Open Banking, Do You Know What Your Commercial Clients Want From It?" weltweit mehr als 750 Führungskräfte von internationalen Banken, kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie Großunternehmen befragt.

Den Ergebnissen zufolge planen rund 90 Prozent der Banken ihren Firmenkunden auf Open Banking basierte Services anzubieten. Mehr als die Hälfte der Großbanken (54 Prozent weltweit und 46 Prozent in Europa) erwarten durch Open Banking Ertragssteigerungen um bis zu zehn Prozent. Über ein Drittel der weltweit befragten Kunden erwarten einen Anstieg von bis zu 20 Prozent. In Europa gehen sogar 43 Prozent der Banken von einem derartigen Wachstum durch Open Banking aus.

Ähnliche Erwartungen wie Privatkunden

Die Studie ergab außerdem, dass Firmenkunden dieselbe Erwartungshaltung an Banken haben, wie Privatkunden: Innovativere Prozesse und ein besseres sowie reibungsloseres Kundenerlebnis – alles Dinge, die durch Open Banking realisiert werden können. Rund 30 Prozent der weltweit befragten Führungskräfte großer Unternehmen sehen den bequemen Zugang zu innovativen Bankdienstleistungen als größten Vorteil von Open Banking-Plattform-Ökosystemen an. Auch 23 Prozent der Führungskräfte von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) teilen diese Meinung.

Mit Open Banking-Angeboten wollen Firmenkunden mehr Kunden und Geschäftspartner erreichen (19 Prozent Großunternehmen und 25 Prozent KMU) und gleichzeitig Prozesse optimieren (17 Prozent Großunternehmen und 20 Prozent KMU). Die befragten Führungskräfte sind der Meinung, dass die Geschäftsbereiche Zahlungsverkehr, Finanzierung und Liquiditätsmanagement am stärksten von Open-Banking-Lösungen profitieren. Im deutschen Markt prognostizieren KMUs vor allem in den Bereichen Zahlungsverkehr (37 Prozent) und Cash Management (23 Prozent) Verbesserungen durch Open Banking, Großunternehmen hingegen besonders im Bereich Treasury Management (20 Prozent).

„Beim Thema Open Banking stand lange das Privatkundengeschäft im Mittelpunkt mit innovativen und kundenfreundlichen Lösungen. Unsere Erhebung zeigt jedoch, dass Firmenkunden ähnliche Services und Lösungen von ihren Banken erwarten“, sagt Hakan Eroglu, Senior Manager bei Accenture und Experte für Open Banking. „Mithilfe von Open Banking können Finanzdienstleister Ökosysteme aufbauen und zusätzliche sowie bessere Services entwi-



ckeln. Dadurch entstehen neue Erlösquellen und Banken können die Digitalisierung ihrer Firmenkunden als Partner begleiten. Das stärkt ihre Position in diesem Segment“, so Eroglu weiter.

Großflächige Investitionen in Open Banking geplant

Der Großteil der globalen Bankhäuser (90 Prozent) hat bereits in Open Banking und Ökosystem-Plattformen im Firmenkundenbereich investiert oder plant dies noch zu tun. Europäische Banken rechnen hier mit Investitionen von bis zu 20 Millionen USD. Weltweit wollen rund ein Viertel der befragten Banken mehr als 20 Millionen USD in den Aufbau von Open Commercial Plattformen und die Entwicklung von Services mit Drittanbietern investieren. Ziel ist es außerdem mögliche Anwendungsfälle auszuloten.

Allein in Europa nutzen bereits rund ein Drittel der Firmenkunden auf API-basierende Plattform-Services. Weitere 43 Prozent planen, sich 2019 einer solchen Plattform anzuschließen. Der bevorzugte Partner ist dabei die Hausbank der Unternehmen. Weltweit präferieren 72 Prozent der großen Firmenkunden und rund 65

Prozent der KMU ihre Bank als Partner. Lediglich ein kleiner Teil von 15 Prozent würde dafür lieber mit einem Technologieanbieter außerhalb des Bankensektors zusammenarbeiten. Dieser Trend gilt auch für Deutschland, wo sich 72 Prozent der befragten Unternehmen Open Banking-Ökosystemen in Zusammenarbeit mit ihrer Bank anschließen würden. Doch immerhin 23 Prozent würden hierfür einen Nichtbanken-Anbieter wählen.

„Globale Fintechs bieten gemeinsam mit Drittanbietern bereits Ökosysteme am Markt an, die auf Firmenkunden spezialisiert sind und wollen Banken das lukrative Firmenkundengeschäft streitig machen“, erläutert Eroglu. „Um diesen Wettbewerbern etwas entgegenzusetzen, sollten Banken ihre Geschäfts- und Betriebsmodelle auf Plattform-Ökosysteme ausrichten. Sie haben dabei mit ihren bestehenden Firmenkunden einen entscheidenden Vorteil, denn diese Beziehungen basieren auf Vertrauen, Sicherheit und Datenschutz. Banken müssen jedoch ihre Komfortzone verlassen und Lösungen anbieten, die sich enger an den Bedürfnissen ihrer Kunden orientieren und weniger an Bankprodukten, die es zu verkaufen gilt“, empfiehlt Eroglu. Autor: www.accenture.de

Deutsche zahlen immer häufiger bargeldlos – ein wesentlicher Treiber ist der Onlinehandel

Erstmals ist der Wert bargeldloser Transaktionen im deutschen Einzelhandel so hoch wie der von Zahlungen mit Münzen und Scheinen. Auch in der Summe gibt es einen positiven Trend zu mehr Bargeldzahlungen. Das zeigt der Report Global Payments 2019– Tapping into Pockets of Growth, in dem die Strategieberatung Boston Consulting Group (BCG) jährlich die weltweiten Zahlungsströme und Erträge der Zahlungsdienstleister analysiert.

Im internationalen Vergleich sind die Deutschen aber immer noch Bargeldliebhaber. Beim Gesamtwert bargeldloser Transaktionen liegen sie 2018 mit 68 Billionen US-Dollar im europäischen Vergleich auf Rang 11, bei der Anzahl bargeldloser Zahlungen – 211 pro Kopf per annum – auf Rang 15. „Wir beobachten einen Mentalitätswandel der Deutschen in ihrem Bezahverhalten, der vor allem durch den steigenden Onlinehandel sowie kontaktlose Kartenzahlungen und neue Bezahlmethoden getrieben ist“ sagt Dr. Markus Ampenberger, BCG-Experte für Zahlungsverkehr und Koautor der Studie. Verglichen mit anderen Ländern gebe es aber noch viel Luft nach oben. Zum Vergleich: In Norwegen ist die Anzahl bargeldloser Zahlungen mehr als doppelt so hoch und liegt bei rund 550 pro Kopf pro Jahr.

Skandinavien zahlen am häufigsten per Karte

Die meisten Kartenzahlungen pro Einwohner werden in Europa nach wie vor in skandinavischen Ländern getätigt. Mit 60 Kartenzahlungen pro Kopf in 2018 liegt Deutschland auf dem viertletzten Platz in Europa. „Bei Kartenzahlungen verbleibt Deutschland auf den hinteren Rängen. Dagegen haben andere westeuropäische Länder wie Frankreich, Belgien, die Niederlande und die Schweiz in den letzten

fünf bis zehn Jahren deutlich zugelegt“, erklärt Ampenberger. Insgesamt steigt die Tendenz für Deutschland bei bargeldlosen Transaktionen weiter: Beim Gesamtwert dieser Transaktionen prognostiziert BCG für die nächsten fünf Jahre einen jährlichen Anstieg von 4 Prozent, bei der Anzahl ein jährliches Plus von 6 Prozent. Für die Erträge der Banken und Zahlungsdienstleister in Deutschland bedeutet das ein jährliches Plus von 3 Prozent bis 2023 im bargeldlosen Zahlungsverkehr.

Weltweite Erträge von 2,5 Billionen US-Dollar erwartet

Die Erträge aus dem Zahlungsverkehr insgesamt in Deutschland erreichten 2018 rund 18 Milliarden US-Dollar – zwei Drittel davon im Privatkundengeschäft, ein Drittel aus Zahlungen im Geschäftsbereich. „Die Erträge werden weiter steigen“, sagt Dr. Michael Strauß, BCG-Partner und Koautor der Studie. „Das gilt nicht nur für das Privatkundengeschäft – auch der sogenannte Wholesale-Bereich wächst weiter, vor allem aufgrund von Wachstum im grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr, verstärkter elektronischer Rechnungsabwicklung im KMU-Geschäft oder bei zunehmenden elektronischen Zahlungen im E-Commerce und in angrenzenden Ökosystemen.“

Auch weltweit sind die Prognosen für die nächsten zehn Jahre rosig: Die Erträge für Zahlungsverkehrsdienstleister erreichten 2018 ein Gesamtvolumen von 1,4 Billionen US-Dollar. BCG erwartet bis zum Jahr 2028 eine Steigerung auf 2,5 Billionen US-Dollar, also ein Plus von weltweit mehr als 1 Billion US-Dollar. Das Ertragswachstum für bargeldloses Zahlen wird bis 2028 jährlich bei rund 6 Prozent liegen – ein ungebrochener Anstieg seit der Finanzkrise 2008. Ein Treiber für diese Prognosen sind Entwicklungs- und Schwellenländer. Denn immer mehr Verbraucher erhalten hier Zugang

zu Bank- und elektronischen Zahlungsdienstleistungen. Die Studienautoren gehen von einer klaren Prognose aus: 2028 wird Asien für 40 Prozent der globalen Erträge verantwortlich sein.

Etablierte Anbieter geraten unter Druck

Trotz dieses Wachstums steigt der Druck auf etablierte Zahlungsdienstleister aufgrund neuer Anbieter aus dem Fintech-Bereich sowie neuer Technologien. „Die Abwicklung elektronischer Zahlungen

weltweit hat deutlich zugenommen und wird das auch weiter tun. Das liegt an den enormen Wachstumsraten im E- und Mobile-Commerce, aber auch an technologischen Innovationen wie zum Beispiel Instant und Mobile Payments“, sagt Strauß. „Um weiterhin erfolgreich zu sein, sollten etablierte Anbieter sich darauf einrichten. Es geht darum, die Digitalisierung zu beschleunigen, das Angebot im Bereich E- und Mobile-Commerce zu optimieren und die schnell wachsenden Entwicklungsmärkte zu erschließen.“

Autor: www.bcg.com

Deutschlands Banken verbrennen im Firmenkundengeschäft Geld

Der Verdrängungswettbewerb im Corporate-Banking in Deutschland nimmt bedrohliche Züge an. Erstmals seit der Finanzkrise ist es den Instituten im ersten Halbjahr 2019 nicht gelungen, ihre Eigenkapitalkosten von derzeit 7 bis 10 Prozent zu verdienen (Abbildung). Die Eigenkapitalrendite sank innerhalb von zwölf Monaten um 4 Prozentpunkte auf 7 Prozent. Die Entwicklung des Bain-Corporate-Banking-Index im ersten Halbjahr 2019 untermauert die angespannte Situation. Während die Erträge auf niedrigem Niveau verharren, gab die Profitabilität deutlich nach – so wie auch in den letzten fünf Jahren. „Viele Banken versuchen schon seit geraumer Zeit, ihre Marktposition im traditionell profitablen Firmenkundengeschäft aggressiv auszubauen und nehmen dafür immer niedrigere Margen in Kauf“, stellt Bain-Partner Dr. Christian Graf fest. „Nun ist die Branche an einem Punkt angekommen, an dem sie Geld zu verbrennen beginnt.“

Kreditvolumen auf Rekordhöhe, Kreditmarge nahe Tiefstständen

In jüngster Zeit sind die Banken bemüht, unter anderem mit einer Ausweitung der Kreditvolumina der rückläufigen Profitabilität entgegenzuwirken und ihren Zins-

überschuss zu stabilisieren. Im ersten Halbjahr 2019 stieg das Kreditvolumen im Vergleich zum Vorjahr um 6 Prozent auf den historischen Rekordwert von 1,2 Billionen Euro. Zwischen 2013 und 2018 lag die durchschnittliche Wachstumsrate noch bei jährlich 3 Prozent. Insbesondere die Sparkassen und die privaten Kreditbanken bauen ihre Marktposition aus. Die Landesbanken hingegen verzeichnen leichte Marktanteilsverluste, auch bedingt durch die laufende Konsolidierung und Restrukturierung.

Trotz der wachsenden Volumina bewegt sich die Kreditmarge weiterhin nahe den historischen Tiefstständen des Jahres 2008. „Den Banken fällt es immer schwerer, Kundenbeziehungen nachhaltig profitabel zu gestalten“, erklärt Bain-Partner Dr. Jan-Alexander Huber. Dazu trage auch der Trend hin zu Plattformlösungen bei sowie die Automatisierung vieler Cross-Selling-Produkte wie Devisengeschäfte. „Für die Kreditinstitute wird es zunehmend wichtiger, sich auf ihre Wettbewerbsvorteile zu konzentrieren und mit Partnern zusammenzuarbeiten“, so Huber.

Ein weiterer Grund für die rückläufige Profitabilität ist der zuletzt wieder deutlich gestiegene Verwaltungsaufwand.

Die unumgänglichen Investitionen der Banken in die Digitalisierung, in ihre IT sowie in die Umsetzung neuer Regelwerke konterkarieren die positiven Effekte der laufenden Kostensenkungsprogramme.

Steigende Kreditrisikovorsorge belastet Profitabilität zusätzlich

Anders als in den vergangenen Jahren verspricht die Kreditrisikovorsorge keine Entlastung. Im Gegenteil: Von einem niedrigen Niveau aus stieg sie in den ersten sechs Monaten 2019 gemessen am Vorjahreswert um 17 Prozent. Die schwächere Konjunktur hinterlässt erste Spuren in den Büchern der Banken. „Die Risikovorsorge dürfte in den kommenden Quartalen weiter steigen und die Profitabilität zusätzlich belasten“, erwartet Bankenexperte Huber. Hinzu kämen höhere

Aufwendungen durch die Umsetzung von Basel IV.

„Steigende Kosten bei rückläufigen Erträgen zwingen die Branche zu handeln“, sagt Bain-Partner Graf. „Jede Bank muss ihr Firmenkundengeschäft jetzt wetterfest machen.“ Vorreiter könnten gegen den Branchentrend schon heute ihre Erträge steigern. Ihr Erfolg beruhe unter anderem auf einer systematischen Vertriebssteuerung, einer klaren Produkt- und Kundenstrategie sowie dem konsequenten Einsatz neuer Technologien. „Corporate-Banking lässt sich in Deutschland nach wie vor ertragsstark und rentabel betreiben“, betont Graf. „Doch das wird nicht jedem Haus gelingen. Im Markt wird es zu einer noch stärkeren Differenzierung kommen, und Gewinnern mit nachhaltigen profitablen Geschäftsmodellen werden unrentable Verlierer gegenüberstehen.“

Autor: www.bain.com/de

Gesamtprofitabilität deutscher Banken mittelfristig in Gefahr

Die sechste Bain-Studie zur Lage der Banken in Deutschland legt deren strukturelle Schwächen offen. In einem unverändert stark fragmentierten Markt stehen die Erträge unter Druck und die Kosten bleiben allen Sparprogrammen zum Trotz auf hohem Niveau. Im Ergebnis deckt der Gewinn selbst die deutlich rückläufigen Eigenkapitalkosten nicht. Die Eigenkapitalrendite nach Steuern hat sich 2018 halbiert und ist mit 1 Prozent nahe der Nulllinie. In der Studie „Deutschlands Banken 2019: Erst sanieren, dann konsolidieren“ analysiert die internationale Unternehmensberatung Bain & Company die aktuelle Situation der einzelnen Institutsgruppen, macht die Renditelücke sichtbar, die zwischen der deutschen Bankenbranche und dem globalen Wettbewerb klafft, und zeigt auf, wie sie geschlossen werden kann.

„Deutschlands Banken drohen den Anschluss an die internationale Konkurrenz

zu verlieren“, stellt Walter Sinn, Bain-Deutschlandchef und Autor der Studie, fest. Entgegen dem globalen Trend stieg die Cost-Income-Ratio der hiesigen Kreditinstitute seit Anfang dieser Dekade um 10 Prozentpunkte und nähert sich mit 73 Prozent wieder dem Niveau des Finanzkrisenjahrs 2008. Auf der Ertragsseite entwickeln sich insbesondere die Provisionsüberschüsse nicht wie erhofft. Sie stagnieren seit Jahren bei jährlich rund 30 Milliarden Euro. Die Zinsüberschüsse leiden weiter unter der Nullzinspolitik der Europäischen Zentralbank. Zugespitzt hat sich die Situation zuletzt durch ein rückläufiges Handelsergebnis.

Weiterer Personal- und Filialabbau unvermeidlich

Auf der Kostenseite konterkarieren steigende Aufwendungen vor allem für die Digitalisierung und die verschärfte Regulierung

sämtliche Sparanstrengungen. Und diese sind durchaus beachtlich. Seit 2008 baute die Branche rund 100.000 Beschäftigte und 10.600 Filialen ab – allein im vergangenen Jahr schlossen rund 2.100 Filialen ihre Pforten. Angesichts der unzureichenden Rentabilität erwartet Branchenkenner Sinn einen anhaltenden Rückgang: „Die Banken haben keine andere Wahl, als ihr Filialnetz noch mehr auszudünnen und die Zahl ihrer Beschäftigten weiter zu reduzieren.“

Allerdings waren nicht alle Institutsgruppen gleichermaßen mit strukturellen Herausforderungen konfrontiert. Die Automobil- und Privatbanken erzielten 2018 mit 8,5 Prozent beziehungsweise 6 Prozent überdurchschnittliche Renditen. Auch Kreditgenossenschaften und Sparkassen, die beiden größten Institutsgruppen, erzielten ohne Berücksichtigung der Risikovorsorge gemäß §340g HGB ansehnliche Eigenkapitalrenditen in Höhe von 5,1 Prozent beziehungsweise 4,4 Prozent. Im Vergleich zum Vorjahr mussten diese Institutsgruppen allerdings ebenfalls einen Rückgang hinnehmen.

Deutliche Renditelücke

Der Trend rückläufiger Renditen könnte sich verstetigen. Die Szenariorechnung von Bain kommt zu dem Ergebnis, dass sich mittelfristig selbst in einem nur leicht eingetrübten Umfeld die Eigenkapitalrendite auf 0,5 Prozent noch einmal halbieren könnte. In einem Negativszenario gerät die Gesamtprofitabilität der deutschen Kreditwirtschaft in Gefahr. Es droht eine negative Rendite von minus 1 Prozent. Im Vergleich zum europäischen Wettbewerb entspricht dies einer Ergebnislücke von 8 Prozentpunkten beziehungsweise 40 Milliarden Euro. Allein um die Eigenkapitalkosten zu decken, müssten die deutschen Banken ihr Ergebnis um bis zu 23 Milliarden Euro steigern (Abbildung).

„Um die Renditelücke zu schließen, müssen Deutschlands Banken nun wirklich alle Hebel in Bewegung setzen“, betont Sebastian Thoben, Bain-Partner und Co-Autor der Studie. Selbst durch eine konsequente organische Transformation mit aggressiven Kostensenkungsmaßnahmen ließe

sich die Eigenkapitalrendite in den nächsten Jahren lediglich um 4 Prozentpunkte steigern. „Eine europäische Bankenkonsolidierung ist unausweichlich“, prognostiziert Thoben. So könnten die deutschen Institute ihre Eigenkapitalrendite um weitere 4 Prozentpunkte steigern und die Ergebnislücke schließen. Das bedingt jedoch eine politische wie regulatorische Harmonisierung auf EU-Ebene. „Grenzüberschreitende Fusionen erfordern Fortschritte bei der europäischen Bankenunion“, betont Thoben vor diesem Hintergrund.

Nationale Sanierung unabdingbare Voraussetzung

Vor einer europäischen Bankenkonsolidierung steht jedoch die Sanierung auf nationaler Ebene. Nur mit effizienten und skalierbaren Geschäfts- sowie Betriebsmodellen können die Institute in internationalen Zusammenschlüssen die erhofften Kostensynergien realisieren. Bei den entsprechenden Transformationen haben jedoch gerade die deutschen Häuser erheblichen Nachholbedarf. Daher sollten sie den Fokus auf vier Handlungsfelder legen, die es ihnen ermöglichen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen:

- **Komplexitätsreduktion:** Einfachheit ist der Schlüssel für eine nachhaltige Sanierung.
- **Digitalisierung:** Das Kerngeschäft verbessern und neue Geschäftsmodelle schaffen.
- **Kundenorientierung 2.0:** Den Kundenfokus leben und in der Organisation verankern.
- **Nachhaltigkeit:** Die Kunden von morgen binden und begeistern.

„Alle vier Handlungsfelder haben das Ziel, die Zukunftsfähigkeit der Geschäftsmodelle zu gewährleisten und die Profitabilität der deutschen Banken zu steigern“, erklärt Bain-Deutschlandchef Sinn. Auf dieser Basis könnten sie aus einer Position der Stärke heraus in Gespräche über europäische Zusammenschlüsse gehen. Für Sinn ist die Handlungsmaxime der kommenden Jahre: „Die deutschen Banken müssen erst sanieren, dann konsolidieren!“
Autor: www.bain.com/de

Anhaltender Preiskampf schmälert Gewinne im Firmenkundengeschäft der Banken

Seit der globalen Finanzkrise setzen viele Banken in Deutschland ihre Hoffnungen auf das Firmenkundengeschäft und bauen es kontinuierlich aus. Durch diese Expansionsbestrebungen geraten die Erträge und Gewinne immer stärker unter Druck. Der Bain-Corporate-Banking-Index verharrte im zweiten Halbjahr 2018 auf dem niedrigsten Niveau seit den Jahren 2008 und 2009. „Mit Kampfpreisen und Margenverzicht versuchen die Banken Firmenkunden zu gewinnen“, stellt Bain-Partner Dr. Christian Graf fest. „In der Folge geht die Profitabilität im Corporate-Banking nun schon seit fünf Jahren stufenweise zurück.“

Kreditmarge verbleibt nahe der historischen Tiefststände

Die Konsequenzen dieser aggressiven Expansion lassen sich insbesondere im mit Abstand wichtigsten Geschäftsfeld beobachten: den Firmenkrediten. Im zweiten Halbjahr 2018 erreichte die Kreditvergabe mit 1,15 Billionen Euro einen neuen Höchststand – und lag damit 6 Prozent über dem Vorjahresniveau. Während Sparkassen und Genossenschaftsbanken zuletzt Marktanteile gewannen, verloren die Landesbanken an Bedeutung. Trotz des steigenden Kreditaufkommens verblieb die Kreditmarge mit 1,2 Prozent nahe ihrer historischen Tiefststände.

Bain-Partner Dr. Jan-Alexander Huber betont: „Wenn Banken in Zeiten wachsender Nachfrage schon keine auskömmlichen Margen erzielen, könnten sie bei einer längeren Konjunkturschwäche in ernsthafte Schwierigkeiten geraten.“ Umso mehr, da die Aufwendungen für die Kreditrisikoversorge, die derzeit moderat seien, in einer Rezession sprunghaft zunehmen würden.

Cost-Income-Ratio steigt auf den höchsten Wert seit zehn Jahren

Die jüngste Auswertung des Bain-Corporate-Banking-Index enthält zwei weitere Warnzeichen. Zum einen gelingt es den Banken nicht, ihre Abhängigkeit vom Zinsüberschuss zu verringern. Zuletzt war der Anteil des Provisionsüberschusses an den Erträgen sogar rückläufig. Zum anderen nehmen die Verwaltungskosten allen Effizienzprogrammen zum Trotz wieder zu – eine Folge der Investitionen vieler Banken in Zukunftsprojekte wie Digitalisierung und Modernisierung der IT-Infrastruktur sowie höheren regulatorischen Anforderungen. Die Cost-Income-Ratio stieg im zweiten Halbjahr 2018 auf 47 Prozent, den höchsten Wert seit zehn Jahren.

Vor diesem Hintergrund bröckelt die Rentabilität des eingesetzten Eigenkapitals. Die Eigenkapitalrendite lag zuletzt mit circa 10 Prozent zwar über den Eigenkapitalkosten, doch wird es für die Banken immer schwerer ihre Kapitalkosten zu verdienen. Vor der Finanzkrise hatten sie noch Renditen von 20 Prozent und mehr erwirtschaftet. Allerdings waren seinerzeit die Eigenkapitalanforderungen deutlich geringer gewesen.

Basel III verstärkt den Druck auf die Eigenkapitalrendite

Bain-Partner Graf sieht neue Herausforderungen auf die Banken zukommen. So würden die Effekte von Basel III den Druck auf die Eigenkapitalrendite noch einmal verstärken. „Es ist höchste Zeit, das Corporate-Banking krisenfest und zukunftssicher aufzustellen“, erklärt der Branchenkenner. „Preiskämpfe verschaffen höchstens kurzfristig einen Wettbewerbsvorteil.“ Und er fügt hinzu: „Mittel- und langfristig kommt es darauf an, dass die Banken sich auf die richtigen Produkte konzentrieren, die Kundenbasis stabilisieren und den Vertrieb systematisieren.“
Autor: www.bain.com/de

Genossenschaftsbanken expandieren im Kreditgeschäft trotz gedämpfter Konjunktur

Trotz eines reduzierten Wirtschaftswachstums und globalen Unsicherheiten steigerten die deutschen Genossenschaftsbanken im Geschäftsjahr 2019 erneut ihre Kreditvergabe. So dürfte nach vorläufigen Zahlen des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) das Kreditgeschäft der Genossenschaftsbanken über alle Kundengruppen hinweg per Ende 2019 um gut 6 Prozent auf 626 Milliarden Euro im Vergleich zum Vorjahr gewachsen sein. Auf der Privatkundenseite erhöhten sich die Kreditbestände voraussichtlich um 5 Prozent auf 305 Milliarden Euro, während die Kredite an Firmenkunden sowie sonstige Kunden deutlicher um rund 7 Prozent auf 321 Milliarden Euro gesteigert werden konnten.

"Auch im Umfeld eines harten Wettbewerbs und bei abgeschwächter Konjunktur sind die Kredite der Genossenschaftsbanken an den Mittelstand und Privatkunden solide gewachsen. Treiber des Kreditwachstums war die rege Nachfrage der Kunden nach langfristigen Wohnungsbaukrediten. Gute Einkommenszuwächse in der Bevölkerung, ein hohes Maß an Arbeitsplatzsicherheit, eine verbesserte Eigenkapitalausstattung der Unternehmen sowie das für die Kreditvergabe günstige Zinsniveau trugen besonders dazu bei, dass unsere Banken bei einer verantwortungsvollen Kreditvergabe mit ihren Kunden vermehrt ins Geschäft gekommen sind", so BVR-Präsidentin Marija Kolak.

Im Zuge der guten Wohnungsbaukonjunktur rechnet der BVR mit einem dyna-

mischen Wachstum der gewerblichen Immobilienkredite und Wohnungsbaukredite im Gesamtjahr 2019 um gut 10 Prozent. Damit liegen die Zuwachsraten hier deutlich höher als bei den genossenschaftlichen Firmenkundenkrediten insgesamt. Auch bei den Privatkunden wird das Wachstum



Quelle: © Leonhard Niederwimmer - pixabay.com

der von Genossenschaftsbanken vergebenen Wohnungsbaukredite mit voraussichtlich rund 6 Prozent per Ende 2019 über dem allgemeinen Wachstum ihres Privatkundenkreditgeschäfts liegen. Insgesamt werden die Wohnungsbaukredite voraussichtlich um rund 7 Prozent auf 350 Milliarden Euro per Ende 2019 wachsen. Knapp sechs Zehntel aller Kredite der Volksbanken und Raiffeisenbanken sind damit langfristige Wohnungsbaukredite.

"Die guten Wachstumswahlen bestätigen auch, dass es den Volksbanken und Raiffeisenbanken gelingt, den bereits in den vorherigen Jahren eingeläuteten schrittweisen Umbau von einer filialzentrierten zu einer omnikanalfähigen Bankengruppe voranzubringen und dabei die persönliche Nähe zu Kunden und Mitgliedern beizubehalten", erläutert Kolak weiter.

Autor: www.bvr.de

Stresstest zeigt:

Deutsche Banken und Sparkassen sind widerstandsfähig

Die im September 2019 von der Deutschen Bundesbank und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) veröffentlichten Ergebnisse des Stresstest zur Widerstandsfähigkeit der deutschen Kreditinstitute zeigen mit Blick auf die Kapitalausstattung ein positives Ergebnis. Die Kreditinstitute haben die vergangenen Jahre genutzt, um ihre Eigenkapitalausstattung weiter zu stärken. Die von der deutschen Aufsicht durchgeführten Stresstests verdeutlichen des Weiteren, dass die rund 1.400 einbezogenen Institute angemessen für theoretisch mögliche Stresssituationen gewappnet sind. Auch unter Druck bleibt die Kapitalisierung der Institute auf gutem Niveau.

Die in dem Test aufgezeigten Rückgänge der Erträge sind ganz wesentlich auf die Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank (EZB) zurückzuführen. Ein Ende dieser extrem expansiven Geldpolitik, das die Ergebnissituation der Institute entlasten würde, ist leider nicht absehbar. Jedes Institut muss deshalb entscheiden, wie es unter dem zunehmenden ökonomischen

Druck damit umgeht. Gesetzliche Verbote helfen nicht weiter und können zudem zu einer gefährlichen Instabilität der Finanzmärkte führen

Die ebenfalls veröffentlichten Ergebnisse der Umfrage zu Immobilienfinanzierungen und Kreditvergabestandards belegen, dass die deutschen Kreditinstitute ihre unverändert stabilen und hohen Vergabestandards beibehalten haben. Auch künftig ist davon auszugehen, dass es nicht zu einer Erosion dieser Standards kommen wird. Dies gilt sowohl für Finanzierungen von Wohn- und Gewerbeimmobilien als auch im Firmenkundengeschäft.

Im Austausch mit der Aufsicht bleibt es Ziel der DK, den manuellen Aufwand bei künftigen Umfragen, insbesondere für kleine und mittelgroße Institute, weiter zu reduzieren. Die konstruktive Zusammenarbeit zwischen kreditwirtschaftlichen Verbänden und Aufsichtsbehörden kann Vorbild für die Zusammenarbeit auf europäischer Ebene sein.

Autor: www.bvr.de



Quelle: © anyaberkut - AdobeStock.com

zeb.Privatkundenstudie 2019

Zeb, Berater der europäischen Finanzindustrie für Strategie- und Managementfragen, hat im Sommer 2019 zum 19. Mal den wirtschaftlichen Zustand und die Entwicklungen im deutschen Privatkundenbankgeschäft analysiert und daraus Implikationen für die Branche abgeleitet. Danach stagnieren die Erträge im Retailbanking mit deutschen Privatkunden aktuell bei rund 50 Mrd. Euro. Dies entspricht einem leichten Rückgang von 0,1 Prozent im Vorjahresvergleich und liegt rund 9 Prozent unter dem Niveau des Jahres 2010 bzw. nahezu ein Viertel unter dem Niveau der Jahrtausendwende.

Die Erträge aus dem Einlagengeschäft haben sich aufgrund des durch die Niedrigzinsphase induzierten Margendrucks gegenüber 2010 mittlerweile mehr als halbiert. Mittelfristig ist bei fortgesetztem Niedrigzins zudem der Verlust der aktuell noch ca. 7 Mrd. Euro verbleibenden Erträge in dieser Kategorie zu erwarten. Gegenläufig und damit positiv entwickelten sich die Erträge im Kreditgeschäft. Hier erwirtschaften die Banken mit Privatkunden heute rund 20 Mrd. Euro und damit etwa 16 Prozent mehr als zu Beginn des Jahrzehnts. Die Entwicklung dieses Geschäftszweigs ist nach vorne gesehen konjunktursensitiv, wobei der Wachstumsverlauf bisher ungebrochen ist.

Bedrohung im Daily Banking durch digitale Angebote

Im Kreditgeschäft enthalten ist das private Konsumkreditgeschäft (inkl. Dispo), das gegenüber 2010 um 14 Prozent gestiegen ist und heute mehr als 25 Prozent der Privatkundengeschäftserträge ausmacht. Dennoch adressieren viele klassische Retailbanken dieses Geschäftsfeld nicht in dem Maße wie andere Geschäftszweige. Sie halten – noch – den strategisch wichtigen Kundenzugang im Daily Banking,

der durch digitale Kundenlösungen und PSD2 von neuen Wettbewerberkategorien zunehmend ins Visier genommen wird. Da derzeit mehr als die Hälfte des Privatkreditgeschäfts über klassische Vertriebskanäle jenseits von POS oder Onlinemarktplätzen abgesetzt wird, ist der Zugang zum Kunden aus dem täglichen Banking eine gute Plattform zum Ausbau des Konsumkreditgeschäfts, sowohl beim originären Neugeschäft als auch in der Umschuldung.

Außerdem profitieren etablierte Wettbewerber von der positiven Entwicklung bei den Girokontenerträgen. Hier verdienen Banken zurzeit ca. 7 Mrd. Euro und damit rund 2 Mrd. Euro mehr als im Jahr 2010. Diese vermeintlich komfortable Situation im Daily Banking darf nicht über die Bedrohung hinwegtäuschen, die insbesondere von der Schnelligkeit der Entwicklung digitaler Angebote ausgeht. „Der Zugang zum Kunden ist von strategischer Bedeutung gerade für etablierte Player – ihn zu verlieren, wäre im Retailbanking existenzbedrohend. Der Wettbewerb um den Kundenzugang kommt in den nächsten Jahren in die entscheidende Phase“, stellt Ulrich Hoyer, zeb-Partner und Leiter der Retailbanking-Praxisgruppe, fest.

Baufinanzierung als Treiber

Zentraler Bestandteil in der Vermögensplanung privater Haushalte ist die eigene Immobilie und damit die Baufinanzierung, deren Erträge in den vergangenen fünf Jahren um über 25 Prozent angewachsen sind. In einem Markt, der generell durch steigende Immobilienpreise gekennzeichnet ist, gelang es den Banken, ihre Neugeschäftsmargen wieder auszuweiten und damit gegenläufige Entwicklungen, wie z. B. steigende Anteile an Eigenkapital, zu kompensieren. Absehbare Veränderungen in der Kanalnutzung, steigende Kundenanforderungen und deutliche Effizienzsteige-

rungen führen künftig aber auch in diesem Geschäftszweig zu erhöhtem Konkurrenzdruck und lassen nicht unerhebliche Verschiebungen bei der Potenzialerschließung der ca. 7 Mrd. Euro erwarten.

Ertragspotenzial mit Privatkunden in Deutschland sinkt ohne Gegenmaßnahmen

Die dargestellte Stagnation der Ertragsbasis resultierte 2018 in einem Branchenergebnispool von noch ca. 2 Mrd. Euro. Bis 2023 erwarten die zeb-Experten auf Basis aktueller makroökonomischer Zukunftsszenarien und des Geschäftsmixes im Privatkundengeschäft ein Absinken des Ertragspotenzials mit Privatkunden in Deutschland auf dann 46,8 Mrd. Euro – ein Rückgang, der besonders durch den Verlust der Einlagenenerträge getrieben ist. Bei einer tendenziell leichten Normalisierung der Risikokosten und ohne weitere Verbesserungen der Kostenbasis resultieren in dem daraus folgenden Fünfjahresszenario substanzielle Verluste: Ohne wirksame Gegenmaßnahmen dürfte das Ergebnis im deutschen Privatkundengeschäft in den nächsten fünf Jahren auf dann ca. -5 Mrd. Euro sinken.

Kundenorientierte Neuausrichtung gefordert

In diesem Marktumfeld müssen Banken neben den notwendigen Kostenprogrammen ihre geschäftlichen Anstrengungen in wachsende Geschäftsfelder intensivieren und sich auf einen weiter verschärften Wettbewerb einstellen. „Wachstum in einzelnen Geschäftsfeldern und insbesondere Erfolg im Verdrängungswettbewerb erfordern eine systematische, kundenorientierte Neuausrichtung im Bankvertrieb“, so Dr. Marc Buermeyer, zeb-Partner und Leiter der Retailbanking-Praxisgruppe. Banken sollten im Vertrieb einen systematischen Prozess etablieren, der den Zusammenhang von Kundenerfahrung, Kundendaten, Kundenverständnis und personalisierten Angeboten fortlaufend optimiert.

Erfolgreiche technologiebasierte Anbieter machen es vor: Eine gute Kundenerfahrung bindet Kunden an eine Plattform und

führt zu einem stetig wachsenden Bestand an kundenbezogenen Daten, aus dem sich Erkenntnisse zu Bedürfnissen und Präferenzen der Kunden ableiten lassen. Auf dieser Basis passend und individuell gestaltete Angebote verbessern wiederum die Kundenerfahrung. Dieser Ansatz geht deutlich über einen eng gedachten, auf Kampagnen oder Vertriebsimpulse fokussierten Einsatz von Data Analytics hinaus. Einen derartigen sich selbst verstärkenden Wirkungskreis systematisch in den etablierten Bankstrukturen zu verankern, ist eine der größten aktuellen Transformationsherausforderungen für Banken im digitalen Zeitalter.

Kundenorientierung lohnt sich

Eine Analyse über den Zeitraum von 2013 bis 2018 verdeutlicht, dass sich Kundenorientierung tatsächlich lohnen kann. Die 50 größten europäischen Banken unterscheiden sich teilweise deutlich darin, wie sie Kundenorientierung im Management und in der Kommunikation gewichten. Gliedert man die Banken beispielsweise nach der Prominenz des Themas in der Geschäfts-



Quelle: © tockSnap - pixabay.com

berichtskommunikation der letzten Jahre und vergleicht die hier führenden Banken mit ihren Mitbewerbern, zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen finanziellen Kennzahlen und Kundenorientierung. Banken mit hoher Kundenorientierung notieren im Mittel mit einem Kurs-/Buchwert-Multiple von 1,2 gegenüber 0,8 bzw. 0,6 bei Banken mit mäßiger oder geringer Kundenorientierung. Diese Bewertungsunterschiede spiegeln deutlich höhere Rentabilitäten (RoE von 9,4 % vs. 5,1 % bzw. -0,9 %) und auch höhere Effizienzen (CIR von 57 % vs. 68 % bzw. 65 %) wider.

Autor: www.zeb.de

US-Großbanken mit höchsten Gewinnen seit der Finanzkrise – weiterer Gewinnrückgang in Europa

Die US-Großbanken haben im ersten Halbjahr dank eines starken Verbrauchergeschäfts erneut sehr gut verdient. Die nach Bilanzsumme zehn größten US-Kreditinstitute konnten ihren Gesamtgewinn um knapp ein Prozent auf umgerechnet fast 70 Milliarden Euro erhöhen. Europas zehn Top-Banken verzeichneten hingegen insgesamt einen Gewinnrückgang: Ihr kumuliertes Konzernergebnis sank um knapp sechs Prozent auf gut 26 Milliarden Euro.

Während in den USA immerhin sieben Institute ein Konzernergebnis von mehr als vier Milliarden Euro vorweisen konnten, gelang dies in Europa nur zwei Instituten, der britischen HSBC und der französischen BNP Paribas. Das bestverdienende Institut unter den zwanzig analysierten Banken war die US-Großbank JPMorgan Chase, deren Konzernergebnis bei 16,6 Milliarden Euro lag.

Auch beim Börsenwert entwickeln sich die Banken dies- und jenseits des Atlantiks auseinander: Der Börsenwert der Top-10-Banken Europas ging zwischen Jahresbeginn und Anfang September 2019 um sieben Prozent zurück – auf 436 Milliarden Euro. Die Marktkapitalisierung der größten US-Banken stieg hingegen um zwölf Prozent auf umgerechnet rund 1,2 Billionen Euro. Sie waren damit zum Stichtag 1. September mehr als doppelt so viel wert wie Europas Top-Banken. Das sind Ergebnisse einer EY-Analyse der Bilanzen der jeweils nach Bilanzsumme zehn größten Banken in den Vereinigten Staaten und Europa.

„Der Trend der vergangenen Jahre setzt sich fort: Die großen US-Banken lassen ihre europäischen Wettbewerber beim Gewinn und der Profitabilität weit hinter sich, der Abstand vergrößert sich weiter. Die europäischen Banken leiden massiv unter dem historisch niedrigen Zinsniveau in

Europa und den Strafzinsen für Einlagen, was die Zinserträge weiter schrumpfen lässt“, beobachtet Claus-Peter Wagner, Partner und Leiter der Financial Services Prüfungsabteilung von EY in Europa. So ging die Eigenkapitalrentabilität, der sogenannte Return on Equity (RoE) der US-Banken zwar leicht von 13,4 auf 13,0 Prozent zurück. Die europäischen Institute verzeichneten aber einen stärkeren Rückgang auf einem ohnehin deutlich niedrigeren Niveau: Von 7,1 auf 6,4 Prozent.

„Die Gewinnsituation der europäischen Banken ist nach wie vor weit entfernt vom Vorkrisenniveau und nicht zufriedenstellend“, sagt Robert Melnyk, Partner und Leiter Banking & Capital Markets bei EY. „Abschreibungen, Restrukturierungs- und Rechtskosten belasten die Bilanzen immer noch. Die höheren Zinsen auf dem US-Markt und die ausgeprägte Konsumbereitschaft der dortigen Verbraucher ermöglichen den dort tätigen Banken deutlich höhere Zinserträge etwa aus dem Kreditkartengeschäft. Unterm Strich können sie trotz Schwächen im Wertpapierhandel nach wie vor Rekordgewinne erwirtschaften.“

Trübe Aussichten für den Bankensektor

Feierlaune komme bei den US-Banken derzeit dennoch nicht auf, denn das zweite Halbjahr verspricht deutlich herausfordernder zu werden als das erste, erwartet Wagner: „In den USA zeigt die Zinskurve nach unten, was auch die Erträge aus dem derzeit noch boomenden Retailbanking bremsen wird. Bislang konnte das starke Verbrauchergeschäft die Schwächen im Investmentbanking kompensieren – das wird in den kommenden Monaten immer weniger möglich sein. Hinzu kommen Sorgen vor einer Eintrübung der Aussichten für die US-Konjunktur.“ Die erwartete weitere Lockerung der Geldpolitik in Europa dürfte allerdings auch den europäischen

Banken das Leben schwerer machen: „Auf beiden Seiten des Atlantiks werden die Gewinne im Retailbanking unter Druck geraten, was den Handlungsbedarf gerade bei den weniger profitablen europäischen Banken weiter erhöht.“

Melnyk rechnet mit Konsequenzen für die Beschäftigung und die Zahl der Filialen: „Viele Banken haben bereits einen harten Kostensenkungskurs angekündigt. Tatsächlich sind die Kosten bei vielen europäischen Banken derzeit zu hoch – die angekündigten Kostensenkungen zeigen bislang zu wenig Wirkung oder werden vielfach durch hohe Investitionen im Bereich Digitalisierung, Technologie und Compliance wieder konterkariert.“ Inzwischen werde die Luft für viele Institute dünner, daher rechnet Melnyk nun mit weiteren Einschnitten: „Jetzt wird es zunehmend ernst mit dem Stellenabbau und den Filialschließungen – da die Institute angesichts der schwie-

rigen geldpolitischen und konjunkturellen Rahmenbedingungen auf der Ertragsseite wenig Wachstumspotenzial haben, bleibt nur eine Reduzierung des Aufwands, um höhere Renditeziele zu erreichen.“ Zudem könnte die anhaltende Gewinnschwäche vieler europäischer Institute die Neuordnung der Branche beschleunigen, ergänzt Wagner: „Der erwartete europaweite Konsolidierungsprozess rückt ein Stück näher.“

Die US-Banken gehen aus einer deutlich stärkeren Position heraus in den erwarteten Abschwung, sagt Wagner: „Die US-Banken sind in der glücklichen Position, weniger unter Altlasten aus der Finanzkrise zu leiden als ihre europäischen Wettbewerber. Zudem ist der Markt in Europa deutlich stärker fragmentiert und der Wettbewerbsdruck traditionell höher als in den USA.“

Autor: www.ey.com/de

KPMG-Studie:

Investitionen in Digitalbanken treiben europäisches Venture Capital-Geschäft

Das weltweite Geschäft mit Risikokapital wurde im ersten Quartal 2019 maßgeblich durch massive Investitionen in zahlreiche Digitalbanken getrieben, darunter mehrere aus Europa. Das zeigt der aktuelle „Venture Pulse“ von KPMG, für den regelmäßig die abgeschlossenen Deals im Bereich Venture Capital analysiert werden. Weltweit wurden demnach im ersten Quartal 2019 insgesamt 53 Milliarden Dollar in 2.657 Start-up-Deals gesteckt. Das ist im Vergleich zum Rekord-Quartal 1/2018 (4.557 Deals mit einem Volumen von 60,85 Milliarden Dollar) ein Rückgang um knapp 13 Prozent.

Entgegen dem globalen Trend stieg in Europa die Summe der VC-Investitionen von Januar bis April 2019 im Vergleich zum Vorjahresquartal, und zwar von 6,44

Milliarden auf 6,53 Milliarden Dollar. Sechs Länder verzeichnen einzelne Investments von mehr als 100 Millionen Dollar. Dabei geht ein großer Anteil auf das Konto europäischer Digitalbanken. So flossen im ersten Quartal dieses Jahres beispielsweise an die beiden UK-Unternehmen Oak North und Starling Bank 440 Millionen beziehungsweise knapp 100 Millionen Dollar, und die deutsche Digitalbank N26 erhielt eine Finanzspritze von 300 Millionen Dollar.

KPMG Law-Partner Stefan Kimmel: „Deutschland hat sich auch im ersten Quartal dieses Jahres als interessantes Ziel für internationale Risikokapital-Investitionen erwiesen, vor allem im Bereich Fintech. Neben N26 flossen an weitere Start-ups hierzulande dreistellige Millionenbeträge, nämlich BioNTech aus Mainz,

an das Insurtech wefox und an das Festgeldportal Raisin.“

Trend zu größeren Deals

Sowohl weltweit als auch in Europa setzt sich der Trend zu größeren Finanzierungen fort: Die durchschnittlich pro Deal investierte Summe stieg auf globaler Ebene im Vorjahres-Quartalsvergleich um rund 50 Prozent von knapp 13,4 Millionen auf 20 Millionen Dollar. In Europa hat sich der Durchschnittsbetrag im selben Zeitraum sogar von 5,6 Millionen auf 13,4 Millionen mehr als verdoppelt.

Für 2019 erwarten die Experten aufgrund der breiten Anwendungsmöglichkeiten verstärkt Investments im Bereich Künstliche Intelligenz. „Aber auch Fintechs räumen wir weiter gute Wachstumschancen ein, zumal sich mehrere etablierte Unternehmen hier bereits anschicken, zu expandieren und ihre Fühler in andere Regionen auszustrecken“, so KPMG-Partner Tim Dümichen. „Das könnte zu einigen M&A-Aktivitäten führen, weil Fintechs versuchen, ihre Marktposition zu stärken und Marktanteile zu gewinnen.“

23 neue „Einhörner“ im ersten Quartal

In den ersten drei Monaten dieses Jahres erreichten 23 neue Unternehmen eine

Bewertung von mindestens 1 Milliarde Dollar. Die meisten davon stammen aus den USA und China, doch auch aus Australien (Airwallex), Indien (Delhivery), Frankreich (Dotcolib) und Deutschland (N26). Stefan Kimmel: „Bisher waren viele dieser ‚Einhörner‘ erfolgreich, indem sie existierende Geschäftsmodelle digitalisiert haben. Künftig dürften Investoren aber verstärkt nach Start-ups Ausschau halten, die durch völlig neue Geschäftsmodelle oder Angebote getrieben sind, bei denen unterschiedliche Branchen vermischt werden, um etwas völlig Neues zu schaffen.“

Exit-Option IPO wird mehrfach angestrebt

Mehrere inzwischen etablierte Start-ups wollen in diesem Jahr einen Börsengang wagen, darunter Uber, Pinterest und Airbnb. Der US-Fahrdienst Lyft setzte diesen Ende März bereits um und konnte auf diese Weise 2,2 Milliarden Dollar einsammeln. In Kanada gab der Softwareanbieter Lightspeed an der Börse in Toronto sein erfolgreiches Debut. Das zeigt, dass auch Börsengänge außerhalb der USA erfolgversprechend sein können. Im Zuge dessen halten es die KPMG-Experten nicht für ausgeschlossen, dass auch reife Start-ups in anderen Ländern ihre eigene Exit-Strategie dieses Jahr noch einmal überdenken könnten.

Autor: <https://home.kpmg/de/de/home.html>



Quelle: © Gerd Altmann - pixabay.com

Die Banken unterschätzen den Erfolgsfaktor Mensch

Die europäischen Kreditinstitute haben in den vergangenen Jahren bis zur Hälfte ihrer Transformationsbudgets in digitale Projekte gesteckt. Doch der erhoffte Erfolg auf der Ertrags- und Kosten- seite stellt sich vielerorts nur zögerlich ein. Je nach Bank ist teilweise nur ein Drittel der Kunden für das Online- und Mobile-Banking freigeschaltet. Und davon nutzt wiederum lediglich jeder Zweite regelmäßig die digitalen Zugangswege. Die Studie „As Banks Pursue Digital Transformation, Many Struggle to Profit from It“ der internationalen Unternehmensberatung Bain & Company zeigt auf, warum sich das Kundenverhalten derart langsam ändert und wie Kreditinstitute die Migration beschleunigen können.

Banken müssen jetzt handeln

„Viele Banken haben sich bislang zu sehr auf den Ausbau ihrer digitalen Infrastruktur konzentriert und es versäumt, ihre Kunden und Mitarbeiter mit dem gleichen Engagement zu mobilisieren“, konstatiert Dr. Dirk Vater, Bain-Partner und Leiter der Praxisgruppe Banken in Deutschland, Österreich und der Schweiz. „Sie haben den Erfolgsfaktor Mensch unterschätzt.“ Mittlerweile sind Mobile-First-Kunden in Deutschland, der Schweiz und in vielen anderen Ländern die loyalere und wirtschaftlich attraktivere Klientel. Für Branchenexperte Vater steht daher fest: „Die Banken müssen jetzt alles daransetzen, mehr Kunden für das Online- und vor allem das Mobile-Banking zu begeistern.“

Gelingen kann dies in zwei Wellen. Den Anfang machen Kommunikationskampagnen gerade über klassische Medien wie Print oder Fernsehen, um auch Kontoinhaber mit geringer Internetaffinität zu erreichen. Banken sollten dabei auf die Sicherheitsbedenken dieser Kunden eingehen. Einige Finanzhäuser überzeugen Skeptiker beispielsweise mit dem Ver-

sprechen, Verluste aus digitalem Betrug zu ersetzen. Vorreiter schaffen zudem finanzielle Anreize in Form von zumindest temporär kostenlosen digitalen Konten oder Rückvergütungen bei digitalen Zahlungsvorgängen.

Im Dialog Verständnis für den Wandel schaffen

„Wer seinen Kunden digitale Kanäle schmackhaft machen will, muss dafür genügend Zeit und finanzielle Mittel einplanen“, betont Bain-Partner und Bankenexperte Dr. Jens Engelhardt. „In der Vergangenheit waren viele Institute an dieser Stelle entweder zu ungeduldig oder zu zurückhaltend.“ In einer zweiten Welle könnten Banken zu härteren Maßnahmen greifen, etwa für einzelne Dienstleistungen in den Filialen zusätzliche Gebühren verlangen.

Bei der Mobilisierung der Kunden spielen die Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. Auch hier gibt es noch großes Potenzial. Denn nach Bain-Schätzungen nutzt bislang nicht einmal jeder zweite Bankangestellte in Europa die Mobile-Services des eigenen Hauses. Verständnis für den Wandel lässt sich nur im Dialog schaffen. Nimmt die Akzeptanz zu, wächst die Bereitschaft in der Belegschaft, sich weiter zu qualifizieren und neue Arbeitsweisen zu testen.

Organisatorische Hürden überwinden

In vielen Instituten gibt es organisatorische Hürden. „Banken propagieren das Mobile-Banking und untersagen beispielsweise die Verwendung privater Smartphones im Büro“, erklärt Branchenkenner Engelhardt. „Das versteht niemand und steht dem erfolgreichen Wandel im Weg.“ Wer solche Hürden beseitigt und dabei die Beschäftigten einbindet, motiviert sie, die eigenen Mobile-Services zu nutzen. Alle Kreditinstitute müssen handeln. „Wenn

die Banken ihre Kunden nicht systematisch in die digitalen Kanäle migrieren und ihre Mitarbeiter mobilisieren, werden sie niemals die Früchte der digitalen Transformation ernten“, warnt Bain-Partner Dr. Vater. „Und das kann sich angesichts des Margendrucks kein Haus leisten.“

Autor: www.bain.com/de



Quelle: © Adam Radosavljevic - pixabay.com

Europas Banken kämpfen um Anschluss im Kapitalmarktgeschäft

Die europäischen Großbanken haben im Kapitalmarktgeschäft in Europa derzeit einen schweren Stand. Dies zeigt ein Blick auf die relativen Marktanteile und Wachstumsraten der Institute in diesem Segment. So rangieren hinter dem Spitzenreiter JPMorgan Chase weitere US-amerikanische Häuser, während die europäische Konkurrenz deutlich zurückliegt. In ihrer Studie „How Europe’s Banks Can Recapture the Capital Markets Business at Home“ zeigt die internationale Managementberatung Bain & Company, wie Europas Banken wieder an Boden gewinnen können.

„Seit der Finanzkrise hinken europäische Banken im Wettbewerb hinterher“, betont Mike Kühnel, Bain-Partner und Co-Autor der Studie. „Es wird Zeit, dass sie die Aufholjagd beginnen. Die Chance ist da, gerade im Kapitalmarktgeschäft in Europa.“ Die gute Marktstellung der US-Banken liegt vor allem an den hohen Investitionen, die sie in Technologie tätigen. So setzt JPMorgan Chase auf künstliche Intelligenz, um beispielsweise Rechtsprüfungen von Kreditverträgen zu automatisieren. „Einige US-Banken vermarkten sich mittlerweile mehr als Hightech-Unternehmen denn als Bank“, so Branchenkenner Kühnel.

Trendwende bei den Erträgen

Selbst in Zeiten deutlicher Ertragsrückgänge haben die US-Banken investiert. Von 2009 bis 2018 sanken die Erträge im globalen Kapitalmarktgeschäft um

durchschnittlich 3,9 Prozent pro Jahr auf 220 Milliarden US-Dollar. Die Profitabilität entwickelte sich in diesem Zeitraum uneinheitlich, blieb jedoch durchgehend auf einem attraktiven Niveau. 2018 summierte sich der Profit Pool auf 72 Milliarden US-Dollar.

Mittelfristig bahnt sich bei den Erträgen eine Stabilisierung an. Nach Bain-Prognosen wird der Markt bis 2021 weltweit um 5 Prozent auf dann 231 Milliarden US-Dollar zulegen. Bei besonders günstigen Rahmenbedingungen wären sogar 10 Prozent möglich. Zuwächse sind vor allem im Fixed-Income- und M&A-Geschäft zu erwarten. „Nach Jahren sinkender Erträge im Kapitalmarktgeschäft werden wir zumindest auf globaler Ebene eine Stabilisierung sehen“, stellt Dr. Christian Graf fest, Bain-Partner und Co-Autor der Studie. „Bleiben Europas Banken in diesem Marktumfeld untätig, werden sie weiter zurückfallen und am Ende den Anschluss auch in ihrer Heimatregion verlieren.“

Umdenken tut not

Bain hat vier Handlungsfelder identifiziert, die für die Aufholjagd der europäischen Kreditinstitute entscheidend sind:

Investitionen in Technologien beschleunigen. Keine Bank kann darauf verzichten, mit Technologie ihre Effizienz zu steigern, neue Services anzubieten und deren Qualität zu verbessern. In den kommenden Jahren ergeben sich insbesondere im

Kredit-, Zins- und Rohstoffgeschäft die größten Effekte durch robotergesteuerte Prozessautomatisierung, weitere Digitalisierung und Blockchain-Technologie.

Mitarbeiter auf die Zukunft vorbereiten. Die Pflege der Kundenbeziehung ist im Kapitalmarktgeschäft von zentraler Bedeutung. Der Kunde erwartet Schnelligkeit und exzellente Services. Stärker als je zuvor muss eine Bank den Kunden in den Mittelpunkt ihres Denkens und Handelns stellen. Der Banker von morgen ist zudem technologieaffin und in der Lage, vorhandene Kundendaten gezielt zu nutzen.

Effektives Cross- und Up-Selling ermöglichen. Insbesondere mittelständische Unternehmen schätzen die Nähe zu ihrer Bank. Diesen Heimvorteil können Europas Banken noch besser ausspielen. Für ein effizienteres Cross- und Up-Selling brauchen sie deshalb einen Plan für jeden Kunden sowie passende, mittel- bis langfristig orientierte Vergütungsmodelle.

Ökosystem mit Partnern aufbauen. Im Kapitalmarktgeschäft ergeben sich zahlreiche Anknüpfungspunkte für die Zusammenarbeit mit Fintechs und Infrastrukturanbietern. So können Banken sehr effizient ihr Serviceangebot verbessern und erweitern.

Wollen Europas Banken ihren derzeitigen Rückstand aufholen, müssen sie umdenken. „Bei vielen stehen noch immer die Produkte im Vordergrund, nicht die Bedürfnisse und Ziele des Kunden“, erklärt Bain-Partner Kühnel. „Nun heißt es, die eigenen Stärken zu definieren und das Geschäft entsprechend zu verändern.“ Und Branchenkenner Graf ist überzeugt: „Europas Banken stehen vor einer tief greifenden Transformation ihres Kapitalmarktgeschäfts, die es zügig und konsequent anzugehen gilt. Nur dann können sie der US-Konkurrenz Paroli bieten und von ihren guten Beziehungen gerade im Mittelstand profitieren.“
Autor: www.bain.com/de

Accenture Studie:

Bis 2025 verlieren Banken weltweit bis zu 280 Milliarden US-Dollar im Zahlungsverkehr

Beim Thema Zahlungsverkehr sind die Gewinne von traditionellen Banken gefährdet: Bis zum Jahr 2025 können Geldhäuser weltweit rund 280 Milliarden US-Dollar (15%) verlieren. Gründe dafür sind das starke Wachstum neuer digitaler Bezahlmöglichkeiten auf Basis von Instant Payments, die zunehmende Konkurrenz sogenannter Nicht-Banken und ein sich weiter verstärkender Preisdruck. Für deutsche Banken fällt die Prognose im internationalen Vergleich besonders schlecht aus. Hierzulande stehen für Banken und Sparkassen im gleichen Zeitraum rund 6,7 Milliarden Euro jährlich auf dem Spiel. Das zeigt der Payments

Survey 2019 des Beratungsunternehmens Accenture, für den 240 Zahlungsverkehrsexperten von Banken in 22 Ländern befragt wurden.

Banken in Deutschland unterliegen in den kommenden sechs Jahren insbesondere einem verstärkten Druck durch rückläufige Erträge aus Konto- und Kartengebühren. Dieser Preisdruck ist mit 19,4 Prozent deutlich stärker ausgeprägt als im globalen Durchschnitt (8%) und wird auch durch das zu erwartende Wachstum des Zahlungsverkehrs (15,4% bis 2025) nicht kompensiert werden. Global ist die Wachstumsdynamik mit 38,5 Prozent

zudem deutlich stärker ausgeprägt. Der Accenture Payments Survey untersucht, wie Banken zukünftig mit den Entwicklungen im Zahlungsverkehr umgehen und welche Maßnahmen sie ergreifen wollen, um Kundenloyalität, Gewinne und Profitabilität zu steigern. Dabei basiert die Erhebung auf einem Revenue-Risk-Analyse-Modell von Accenture, das Veränderungen im Zahlungsverhalten der Verbraucher sowie Veränderungen im Handel, in der Technologie und in der Regulierung abbildet.

Invisible und Instant Payments verdrängen die klassische Kartenzahlung

Zahlungen werden in Zukunft im Hintergrund stärker automatisiert und damit quasi unsichtbar abgewickelt. In diesem Bereich, bei denen die Zahlungen zum Beispiel in der "virtuellen Brieftasche" einer App oder auf einem mobilen Gerät abgewickelt werden, stehen die deutschen Bankhäuser im Wettbewerb mit neuen Marktteilnehmern (Nicht-Banken und reine Digitalbanken). Diese neue Konkurrenz führt bei traditionellen Geldhäusern voraussichtlich zu zusätzlichen Gewinneinbrüchen von rund drei Prozent (global: 3,9%). Nicht zuletzt werden Überweisungen in Echtzeit (sogenannte Instant Payments), die klassische Kartenzahlung in bestimmten Bereichen verdrängen – knapp ein Prozent der Erträge (global: 2,7%) stehen hierdurch auf dem Spiel. Diese Entwicklung ist auf Einbußen aus Kartentransaktionen und Gebühren zurückzuführen und letztlich eine Folge von Regulierung.

In den letzten Jahren sind Erträge aus Kartentransaktionen weltweit insbesondere durch regulatorische Eingriffe stark rückläufig gewesen. Zwischen 2015 und 2018 sanken die Erträge aus Kreditkartentransaktionen von Geschäftskunden um 33 Prozent. Die Gewinne aus Transaktionen mit Debitkarten gingen im gleichen Zeitraum um etwa 15 Prozent, aus Kreditkartenzahlungen um rund 12 Prozent zurück.

„Im Zahlungsverkehrsmarkt stehen traditionelle Banken unter Druck und spüren den zunehmenden Erfolg der Nicht- und

Digitalbanken, die innovative Zahlungsmethoden entwickeln und erfolgreich am Markt platzieren“, sagt Oliver Hommel, Zahlungsverkehrsexperte bei Accenture. „Banken können aber selbst von dieser Welle digitaler Zahlungsmethoden profitieren, indem sie schnell neue Technologien einsetzen und mit Hochdruck an innovativen Geschäftsmodellen arbeiten.“

Der Kunde muss im Mittelpunkt stehen

Die Branche ist sich der Herausforderungen bewusst, die neue Technologien im Zahlungsverkehr mit sich bringen: Mehr als zwei Drittel (71%) der befragten Bankmanager sind sich darüber einig, dass Zahlungen in Zukunft vermutlich weitgehend unentgeltlich werden. Fast drei Viertel (73%) glauben, dass die Mehrheit der Zahlungen bereits heute im Hintergrund stattfinden oder im Laufe der nächsten 12 Monate "unsichtbar" werden. Ein noch größerer Teil (78%) ist der Meinung, dass Zahlungen in Echtzeit bereits genutzt oder aber in den nächsten 12 Monaten erfolgen werden.

„Der Digitalboom im Zahlungsverkehr bedeutet für Banken, dass sie dringend die Zusammensetzung ihrer Erträge überdenken müssen und neue Ertragsquellen erschließen müssen“, so Oliver Hommel. „Kanäle, die den Banken einst Milliarden-Gewinne bescherten, werden nicht länger lukrativ sein und sukzessive vom Markt verschwinden. Um in Zukunft erfolgreich zu sein, müssen Institute neue digitale Geschäftsmodelle entwickeln und „One-Click“-Zahlungen zur neuen Norm machen. Banken sind gut beraten, alles daran zu setzen, ihren Kunden in Zukunft sichere, bequeme und reibungslose Bezahlerlebnisse zu bieten.“

Als Antwort auf diese zentralen Marktherausforderungen gaben fast vier von fünf (18%) Befragten an, dass ihre Priorität auf dem Aufbau von mehr Sicherheit im Privatkundengeschäft liegt. Fast ein Viertel (22%) priorisieren künstliche Intelligenz, Robotik, maschinelles Lernen und innovative Bezahlarten als wichtige Fähigkeiten, ihre Plattformen aufzubauen und ihre Kernsysteme an schnelle Zahlungsabläufe anzupassen. Autor: www.accenture.de

Global Risk Report 2019:

Wertschaffung der Banken im zweiten Jahr in Folge rückläufig

Weltweit ist die Wertschaffung der Banken das zweite Jahr in Folge rückläufig. Das zeigt der Global Risk Report 2019: Creating a More Digital, Resilient Bank der Strategieberatung Boston Consulting Group (BCG). Die Studie basiert auf der Auswertung der Wertschaffung – das heißt des Gewinns abzüglich der Risiko- und Kapitalkosten – von mehr als 80 Prozent des weltweiten Bankenmarktes für die Geschäftsjahre 2013 bis 2017. Das Ergebnis: Die Wertschaffung sank von 108 Milliarden Euro im Betrachtungszeitraum 2016 auf 68 Milliarden Euro im Jahr 2017.

„Speziell die europäischen Banken stehen unter Druck. Sie haben auch nach mehr als zehn Jahren den Weg aus der Krise noch nicht gefunden und konnten weiterhin keine positive Wertschaffung erreichen“, erklärt Studienautor Gerold Grasshoff, BCG-Senior-Partner und Leiter der Beratung im Bankensektor für die Region Deutschland und Österreich. Banken in Europa haben vor allem mit niedrigen Zinsen sowie der Bereinigung ihrer Bilanzen um notleidende Kredite zu kämpfen, unter anderem weil eine Rekapitalisierung nach der Krise weniger schnell und umfangreich erfolgt ist als in Nordamerika und dadurch entsprechende Abschreibungen erschwert werden. In Nordamerika konnten Banken von steigenden Zinsen profitieren, auch wenn die Wertschaffung aufgrund anziehender Kosten das zweite Jahr in Folge rückläufig ist. In Asien erlebten die Banken das dritte Jahr hintereinander mit sinkender, jedoch immer noch positiver Wertschaffung. „Insgesamt bleibt die globale Bankenlandschaft eine Welt dreier Geschwindigkeiten: Die Wertschaffung europäischer Banken ist weiterhin negativ. Nordamerika und Asien versuchen, das Niveau zu halten, und die Entwicklungsmärkte in Südamerika, dem Nahen Osten und Afrika zeigen hohe Profitabilität“, sagt Grasshoff.

Effizienz bei Einhaltung der Regulierung erhöhen

Die Strafzahlungen europäischer und nord-amerikanischer Banken beliefen sich in den Kalenderjahren 2009 bis 2018 weltweit auf insgesamt 372 Milliarden Dollar. Die Höhe der Strafzahlungen ist im Jahr 2018 mit 27 Milliarden US-Dollar im Vergleich zu 2017 (22 Mrd. \$) wieder etwas angestiegen. Die Zahlungen bezogen sich unter anderem auf Fehlverhalten bei der Vergabe von Hypothekenkrediten in den USA während der Finanzkrise, auf Geldwäsche sowie auf Marktmanipulationen, beispielsweise bei Referenzzinssätzen im Zusammenhang mit der Preisbildungsaffäre um die London Interbank Offered Rate (LIBOR).

„Um das Vertrauen in die Finanzmärkte weiter zu stärken, müssen Banken die Qualität und Effizienz bei der Umsetzung regulatorischer Vorgaben erhöhen“, rät Grasshoff. „Dazu gehört, mit neuen Technologien zu experimentieren und Partnerschaften einzugehen, welche beispielsweise die Kosten der Know-Your-Customer-Dokumentation reduzieren und die Prozesse zur Geldwäschebekämpfung verbessern.“

Risikomanagement- und Treasuryfunktionen digitalisieren

Die Risikomanagement- und Treasuryfunktionen von Banken werden sich in den nächsten Jahren stark verändern. Die Palette der Risiken wird größer, während zugleich auch ihre Komplexität zunimmt. Das macht ein schnelleres Agieren erforderlich. Die Nutzung von Echtzeitdaten und analytischen Vorhersagemodellen sowie End-to-End-Automatisierung von Prozessen sind wichtige Tools bei der Digitalisierung, die Risiko- und Treasurymanagern helfen, nicht nur effizienter, sondern auch zu effektiveren strategischen Partnern für die Wertschaffung in Banken zu werden.

„Banken müssen jetzt handeln und rasch die notwendigen Digitalisierungsmaßnahmen setzen“, resümiert Gerold Grasshoff. „Die Digitalisierung führt zum Aufbrechen der Wertschöpfungskette und ermöglicht es Banken, sich neu zu positionieren. Sie werden in Zukunft weniger als Vollanbie-

ter auftreten, sondern eher eine Mischung verschiedener Strategien verfolgen, beispielsweise als Spezialanbieter, Plattformmarktführer oder Infrastruktur-als-Service-Dienstleister.“

Autor: www.bcg.com

European Banking Study 2019

Europas Topgeldhäuser erzielten 2018 lediglich ein leichtes Gewinnplus. In der Zukunft ist mit weiteren massiven Belastungen aufgrund des anhaltenden Niedrigzinsumfelds sowie der unvermindert steigenden Regulationskosten zu rechnen. Auffällig positiv behaupteten sich Institute, die Digitalisierung und zentrale Erfolgsfaktoren der Big Techs frühzeitig adaptiert haben.

Der europäische Bankensektor kämpfte auch im Geschäftsjahr 2018 mit strukturellen Ertragsproblemen. Zwar konnten Europas 50 Topinstitute ihre Eigenkapitalrenditen nach Steuern in Summe leicht von 6,6 % (2017) auf 7,2 % (2018) steigern. Dennoch verharret die Rentabilität der Geldhäuser insgesamt auf einem tiefen Niveau und liegt auch mehr als zehn Jahre nach der Finanzkrise immer noch unter den Anforderungen des Kapitalmarkts. Den meisten großen europäischen Instituten gelang es weder, nachhaltige operative Ertragssteigerungen zu realisieren, noch ihre Kostenbasis im erforderlichen Umfang zu entlasten. Zudem zeigt ein Blick nach vorn, dass sich die Wettbewerbssituation für europäische Banken weiter verschärfen wird, was sich im Markteintritt neuer Anbieter aus dem Fin- und Big-Tech-Segment sowie in der zunehmenden Akzeptanz für neue, nicht bankspezifische Produkte und Services manifestieren wird. So erstaunt denn auch nicht, dass sich gerade diejenigen Banken in Europa besonders gut entwickelt haben, die ihre Geschäftsmodelle frühzeitig digitalisiert haben. Ihre Profitabilität lag im Jahr 2018 mit 9,2 % nach Steuern nicht nur deutlich über dem Durchschnitt der größten Kreditinstitute Europas, sondern auch über den Anforderungen des Kapitalmarkts – sie sind

deshalb digitale Vorreiter und Wegweiser für die gesamte Branche, wie die aktuelle European Banking Study 2019 (EBS) von zeb zeigt.

Die Strategie- und Managementberatung, spezialisiert auf die europäische Financial-Services-Industrie, hat für die neueste Auflage ihrer renommierten Studie erneut die 50 größten Banken in Europa analysiert, den Status quo der Institute anhand verschiedener Parameter untersucht und Szenarien für die Zukunft der Geldhäuser errechnet. Die Studie wurde in dieser Form zum sechsten Mal erstellt. Sie stützt sich auf eine Reihe, die seit 1998 fortgeschrieben wird.

Dr. Dirk Holländer, Mitautor der EBS 2019 und Senior Partner bei zeb, erläutert: „Europäische Banken haben ihre Kapitalisierung und Liquidität in den letzten Jahren signifikant verbessert. Kernproblem bleibt aber nach wie vor die viel zu geringe Rentabilität. Reine Kostensenkungen sind dafür nicht die Lösung, vielmehr muss es auch gelingen, die Ertragssituation fundamental zu verbessern. Nur auf einen Fortbestand der aktuell sehr günstigen ökonomischen Rahmenbedingungen oder steigende Zinsen zu hoffen, könnte sich als Wunschdenken herausstellen.“

Digitalisierung als wirksamer Hebel

Die detaillierte Analyse der derzeitigen Ergebnisse europäischer Banken zeigt klare Defizite auf. Darüber hinaus wird in der aktuellen European Banking Study auch ein Blick in die Zukunft geworfen. Verschiedene Konjunkturszenarien berücksichtigen dabei nicht nur die zukünftige

Regulatorik, sondern auch die weltweite wirtschaftliche Ungewissheit und deren Implikationen für Banken. Im wahrscheinlichsten Szenario werden die Banken 2023 schlechter kapitalisiert und weniger profitabel sein als heute, sofern kein deutlicher Umbau des Geschäftsmodells gelingt. Damit verstärkt sich das Kernproblem weiter. Denn ohne deutliche Ertragssteigerungen bei gleichzeitigen Kostensenkungen werden sie ihre Gewinnlücke nicht schließen können.

Aus diesem Grund befasst sich die aktuelle European Banking Study umfassend mit dem Themenkomplex Digitalisierung und deren Beitrag zu profitablen Geschäftsmodellen. Dabei stellten die Studienautoren fest, dass Banken, die sich bereits früh und sehr aktiv mit dem Thema Digitalisierung auseinandergesetzt haben (Pioneers), in der Regel eine deutlich höhere finanzielle Performance in allen relevanten Bankkennzahlen vorweisen. Zudem lag ihre Kapitalmarktperformance deutlich über dem Durchschnitt der 50

untersuchten europäischen Banken. Unter diesen digitalen Vorreitern finden sich zu meist stark privatkundenfokussierte Banken und weniger komplexe Universalbanken. Sie haben das Thema Digitalisierung frühzeitig in den strategischen Fokus gestellt, entsprechende Maßnahmen konsequent umgesetzt und dazu nach innen wie außen gut wahrnehmbar und selbstbewusst kommuniziert.

Dr. Florian Forst, Mitautor der EBS und Partner bei zeb, führt abschließend aus: „Unsere Studie zeigt, dass Banken, die früh und konsequent ihre Geschäftsmodelle und Prozesse digitalisiert haben, in allen relevanten Kennzahlen heute deutlich besser abschneiden als ihre Wettbewerber. Diese digitalen Vorreiter haben wesentliche Erfolgsfaktoren der Big Techs adaptiert und beschreiten damit einen Weg, der zeigt, wie Europas Banken trotz eines harten Wettbewerbs auch in Zukunft erfolgreich am Markt agieren können.“
Autor: www.zeb.de

Mehr Profitabilität im europäischen Retailbanking

Sowohl Filial- als auch Direktbanken können ihre Profitabilität deutlich steigern, wenn sie sich auf ihre ursprünglichen Stärken konzentrieren. Beschreiten sie den Weg „zurück in die Zukunft“ und folgen dabei der richtigen Strategie, schaffen sie für ihre Kunden einen echten Mehrwert und kompensieren derzeitige Ertragsdefizite. Das sind



zentrale Ergebnisse der aktuellen European Retail Banking Study von zeb. Die Strategie- und Managementberatung, spezialisiert auf die europäische Financial Services Industrie, hat für die Studie nicht nur Kundenbefragungen durchgeführt, sondern auch die Ertragsströme im europäischen Bankenmarkt umfassend analysiert. Die Studie versteht sich als Orientierungshilfe für Retailbanken, die eine Rückkehr zu einer langfristigen, nachhaltigen Profitabilität anstreben, indem sie alte Stärken mit neuen Technologien verbinden.

Selbst- und Fremdbild kontrastieren deutlich

Flächendeckend sprechen Retailbanken davon, ihren Kunden in den Mittelpunkt aller Anstrengungen stellen zu wollen. Der Kontrast zu dem, was Kunden über Banken

sagen, könnte aber nicht größer sein: Die exklusiven Umfrageergebnisse zeigen, dass eine deutliche Kluft zwischen den Erwartungen der Kunden an die Banken und der Realität aus ihrer Sicht besteht. Einigkeit herrscht darüber, dass Banken ihren Kunden maßgeschneiderte Lösungen anbieten sollten. Die Umfrageteilnehmer beklagen jedoch, dass Bankprodukte wenig persönlichen Nutzen bieten und sind daher auch nicht bereit, für bestehende Angebote mehr zu zahlen.



Quelle: © moodboard - AdobeStock.com

„Unsere Studie zeigt, dass die meisten Kunden den Anspruch der Banken, kundenorientiert zu sein, für ein Versprechen halten, das nur selten eingehalten wird. Kunden glauben auch, dass Banken Unternehmensinteressen an die erste Stelle stellen und dass sie wenig Verständnis für ihre Bedürfnisse haben. Aus unserer Umfrage ließe sich deshalb leicht schließen, dass die Zukunft für Retailbanken düster ist. Das ist jedoch nicht der Fall. Tatsächlich erwartet Filial- und Direktbanken eine profitablere Zukunft, wenn sie in der digitalen Ökonomie kundenorientierter agieren“, sagt Dr. Florian Forst, zeb-Partner und Mitautor der Studie.

Dramatischer Rückgang der Einlagenerlöse absehbar

In den meisten europäischen Ländern sehen sich die Retailbanken mit einer Ertragsstagnation konfrontiert, die auf sinkende Kredit- und Einlagenmargen in einem anhaltend niedrigen Zinsumfeld zurückzuführen ist. Überarbeiten die Institute ihr Geschäftsmodell nicht grundlegend, deutet die Prognose der Studie für die wichtigsten europäischen Bankenmärkte auf eine düstere Gesamtaussage hin: Basierend auf aktuellen Trends erwartet zeb in den nächsten fünf Jahren einen Rückgang der Einlagenerlöse um mehr als 40 Prozent.

Unabhängig von nationalen Unterschieden werden die anhaltend niedrigen Zinssätze jedoch dafür sorgen, dass die Erträge aus gebührenerzeugenden Produkten innerhalb der Gesamtbankeinnahmepools an Bedeutung gewinnen. Es bedarf einer neuen Perspektive, um das volle Ausmaß der Herausforderungen, vor denen die europäischen Retailbanken stehen, zu verstehen und neue Wege für kundenorientierte Geschäftsmodelle zu finden.

Profitabilität für Retailgeschäft erfordert Neuausrichtung

Die European Retail Banking Study zeigt drei Wege auf, wie traditionelle Filial- und Direktbanken mehr Profitabilität erlangen können: Filialbanken sollten sich auf traditionelle Angebote mit Ertragspotenzial konzentrieren, also die ganzheitliche Beratung bei komplexen Bankprodukten. Digitale Lösungen wie Big Data und Artificial Intelligence machen diesen Weg zurück in die Zukunft so einfach wie nie zuvor. Banken, die diesen Weg gehen, werden als langfristige „Trusted Advisors“ ein erhebliches Wertschöpfungspotenzial für Kunden bieten können.

Direktbanken können ihre Größe im In- und Ausland nutzen, um Kosteneffizienz zu erreichen und zusätzlich zu ihrem Kerngeschäft im B2C-Bereich B2B-Produktspezialisten mit B2B-Partnerschaften werden. Als Hebel dazu können eine moderne Marke, ein wachsender Kundenstamm sowie ein Rund-um-die-Uhr Zugriff auf eige-

ne Dienstleistungen, herausragende Technologie sowie operative Exzellenz dienen, die sich aus Größen- und Kosteneffizienz ergibt.

Im nächsten Schritt können sich Filial- und Direktbanken, die erfolgreich zu Trusted Advisors oder Produktspezialisten werden, zu Ökosystemplayern entwickeln. Damit können sie eine komplette Kundenreisen anbieten, die B2B-Partnerschaften nutzen und neben Bankprodukten und –Dienstleistungen auch Nicht-Bank-Angebote beinhalten.

zeb hat die potenziellen Effekte eines solchen Vorgehens auf typische Filial- und Direktbanken in der Studie berechnet. So stieg die GuV bei Filialbanken um ca. 19 Prozent, Produktspezialisten bzw. Direktbanken erreichten ein GUV-Plus von 23 Prozent. Für Akteure innerhalb eines funktionierenden

Ökosystems errechneten die Studienautoren sogar einen positiven GuV-Effekt von 25 Prozent.

„Filialbanken sind hervorragend positioniert, um ihre traditionelle Rolle als Trusted Advisor auszuspielen und durch neue, digitale Technologien noch besser auf Kundenbedürfnisse einzugehen und damit Kundenorientierung wirklich erlebbar zu machen. Direktbanken können schneller skalieren und als B2B oder B2C anbietender Produktspezialist Marktanteile gewinnen. Unsere Analyse zeigt, dass jeder dieser Wege eine Rückkehr zu einer langfristigen Profitabilität bei großen Filialbanken bzw. Ausbau der Profitabilität bei den Direktbanken verspricht“, bemerkt abschließend Dr. Olaf Scheer, zeb Partner und Co-Autor der Studie.

Autor: www.zeb.de

Europaweiter Vergleich:

Deutschen Banken fehlt es an Effizienz

Das Marktumfeld für europäische Banken bleibt auch knapp zehn Jahre nach der Finanzkrise schwierig. Vor allem die schlechte Cost-Income-Ratio und Erfolgsglättungen auf Kosten der Risikovorsorge setzen die Kreditinstitute zunehmend unter Druck. Das ist das Ergebnis einer aktuellen Studie der Management- und Technologieberatung BearingPoint, die bereits zum dritten Mal durchgeführt wurde. Banken-Experte Frank Hofele: „Wer die technologischen Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung nicht nutzt und zudem die notwendige Fokussierung auf ein klar definiertes Kern- und Produktgeschäft ausblendet, wird langfristig nicht erfolgreich sein.“

Die europäische Bankenlandschaft befindet sich in einer anhaltend angespannten Situation. Das ist das Ergebnis einer Studie von BearingPoint, in welcher insgesamt knapp 130 Banken aus Europa bewertet wurden. Grundlage ist eine interne Analyse der

Jahresabschlüsse dieser Finanzinstitute. Die Studie zeigt, dass alle europäischen Institute unter dem gleichen schwierigen Marktumfeld leiden. Für deutsche Banken stellt sich die Lage jedoch besonders prekär dar.

Hauptgrund für die angespannte Stimmung:

Die Kosten europäischer Banken sind weiterhin zu hoch – das zeigt vor allem die aggregierte Cost-Income-Ratio (CIR) von 58,9 Prozent (2018). Mehr als die Hälfte der analysierten Institute wiesen in diesem Zeitraum eine CIR von über 55 Prozent auf. Die Profitabilitäts- und Effizienzlage deutscher Banken ist dabei besonders herausfordernd: Die operativen Ergebnisse sanken seit 2013 um insgesamt 28 Prozent und konnten somit die Inflation nicht decken. Ursache für die mangelnde Kosteneffizienz sind unter anderem fehlende Modernisierungs- und Digitalisierungsmaßnahmen innerhalb der Finanzinstitute.

Frank Hofele: „Vielen europäischen Banken fehlt es deutlich an Effizienz. Punktuelle Digitalisierungsmaßnahmen bringen bisher nicht den gewünschten Erfolg. Viele Institute scheuen die notwendigen Transformationen. Wer die technologischen Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung nicht nutzt und zudem die notwendige Fokussierung auf ein klar definiertes Kern- und Produktgeschäft ausblendet, wird langfristig nicht erfolgreich sein.“



Quelle: © Gerd Altmann - pixabay.com

Gewinnsteigerung auf Kosten der Risikovorsorge

Die fehlende Effizienz und das steigende Risiko der deutschen Banken belasten den Markt dabei langfristig. Bleiben die Institute hier untätig, wird sich der Druck auf die Profitabilität in Zukunft weiter erhöhen. Erstmals sinkt die Eigenkapitalquote europäischer Banken in 2018 wieder und eine weitere Bedrohung steckt in der Risikovorsorge: In den vergangenen Jahren bauten die Banken 63 Prozent ihrer Risikovorsorge ab und verbesserten dadurch ihr Ergebnis. Ob sich die ökonomische Kreditqualität in diesem Maße verbessert hat, ist ungewiss. „Wenn vor dem Hintergrund der Konjunkturfalte Kredite nicht mehr bedient werden können, werden die Banken wieder zunehmend Risikovorsorge aufbauen müssen und zusätzliche Ergebniseinbrüche erleiden“, so Hofele.

Ausbau des Provisionsgeschäfts: Bemühungen reichen bisher nicht aus

Als Reaktion auf das anhaltend schwierige Zinsumfeld bauen viele Banken vermehrt ihr Provisionsgeschäft aus. Vor allem die Steigerungen der Provisionsmarge in Italien, Spanien & Portugal sowie in den Nordics bestätigen den europäischen Trend, wegbrechende Zinserträge zum Teil durch das Provisionsgeschäft zu kompensieren. Ausbleibende Zinserträge können so zwar partiell aufgefangen werden, die Bemühungen, die Provisionsmarge zu stei-

gern, reichen bisher aber nicht aus. Echte Erfolge verzeichnen hierbei lediglich die mittleren und kleinen Institute, die ihre Provisionsüberschüsse um 16 Prozent beziehungsweise 17 Prozent steigern konnten. Diesen fällt es leichter, digitalen Trends im Provisionsgeschäft zu folgen und die ganzheitliche Digitalisierung von Services voranzutreiben. Deutschland ist im europäischen Vergleich mit einer stagnierenden Provisionsmarge von 0,4 Prozent wohl im Begriff, von den Wettbewerbern abgehängt zu werden.

Generell ist der Wettbewerbsdruck in der einst von Markteintrittsbarrieren geprägten Finanzbranche in den letzten Jahren stark gestiegen. „FinTechs“, „BigTechs“ und Digitalbanken drängen mit klarem Produktfokus und hochskalierten Prozessen in den Markt und sorgen neben einem steigenden Innovationsdruck auch für einen höheren Transparenzgrad, so die Studie.

Thomas Steiner: „Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Banken neben weiteren Kostenoptimierungen auch neue Ertragsfelder sichern. Die dafür notwendigen Service- und Produktinnovationen müssen an einer klar definierten Kundenzielgruppe ausgerichtet sein. Von der Unkompliziertheit und Agilität im Marktauftritt sowie in der B2C-Beziehung von FinTechs sollten die Etablierten lernen, gleichzeitig aber vermeiden, sich abseits des Kerngeschäfts zu verzetteln und wertvolle Ressourcen zu binden“.

Autor: www.bearingpoint.com/de

Studie:

Banken sehen sich von Neobanken umzingelt

Für Banken in Deutschland sind Payment-Dienstleister und neue Digitalbanken die Top-Wettbewerber. Mehr als 40 Prozent der Entscheider sehen ihr Geschäft durch die Unternehmen bedroht. Als Antwort suchen die Banken noch stärker die Nähe von Fintechs. Ziel ist, mit mehr Digital-Know-how und neuen Lösungen die stärker werdenden Payment-Dienste wie Paypal und Neobanken wie den Wirecard-Dienst auf Abstand zu halten. Jedes dritte Institut plant, in den kommenden drei Jahren ein Fintech zu kaufen. Fast ebenso viele wollen ein eigenes Fintech gründen. Das ergibt die Studie „Branchenkompass Banking 2019“ von Sopra Steria Consulting.

Klassische Kreditinstitute sehen ihr Geschäft aktuell vor allem durch Payment-Anbieter bedroht. 45 Prozent der befragten Entscheider zählen ebenjene Zahlungs- und Kreditkartenunternehmen und Internet- sowie Mobilfunkzahlssysteme derzeit zu ihren stärksten Wettbewerbern. Durch die Fokussierung der Payment-Provider auf mobile Endgeräte besetzen diese eine wichtige Kundenschnittstelle. Wirecard launchte beispielsweise erst kürzlich eine eigene Neobank und im Oktober eine voll-digitale Multi-Merchant-Loyalty-Lösung für Händler, die Loyalitätsprogramme und Zahlungsdienste vereint.

Eine Gefahr droht zudem von jungen Digitalbanken. 43 Prozent der Bankentscheider sehen ihr Geschäftsmodell durch Smartphone-Banken wie N26, Fidor und Revolut bedroht. Durch ihre Produktinnovationen sowie das einfache und stets verfügbare Echtzeit-Banking ziehen die Neubanken zahlreiche neue Kunden an. N26 zählt mittlerweile mehr als 3,5 Millionen Kunden. Die britische Digitalbank Revolut betreut europaweit sechs Millionen Kunden, 150.000 davon in Deutschland. Weitere dieser neuen Digitalinstitute, die den



Quelle: © sdecorat - AdobeStock.com

Markteintritt in Deutschland bereits hinter sich haben, sind der britische Anbieter Monese sowie die Niederländer Bunq und Moneyou.

Darüber hinaus rücken verstärkt Nichtbanken in den Kreis der Top-Wettbewerber für die Geldinstitute. Erst kürzlich erweiterte die Lufthansa ihr Bonusprogramm Miles & More um eine Bezahlfunktion. Dadurch können sie mit ihrer neuen Multibanking-App Finance Plus bereits auf einen großen Kundenstamm zurückgreifen. Die Plattform Iconic Finance der Allianz steht bei den Banken ebenfalls unter Beobachtung. Insgesamt sehen 37 Prozent der Bankmanager aufkommende Finance-Plattformen von Nichtbanken als zunehmende Konkurrenz zu ihren Finanzprodukten und Services an.

Keine Angst vor GAFA

Trotz digitaler Bezahlungsfunktionen wie Google Pay oder Apple Pay sehen nur 23 Prozent der Kreditinstitute ihr Geschäft durch Google, Amazon, Facebook oder Apple (GAFA) bedroht. Im Ranking der Top-Wettbewerber sind diese Unternehmen nach unten gerutscht, 2018 waren es noch 39 Prozent. „Die Banken können sich vor digitaler Konkurrenz kaum noch retten. Da liegt es in der Natur der Sache, dass sie die konkreten Gefahren durch brancheninterne Wettbewerber für bedrohlicher halten als die der großen Techkonzerne aus den USA“, sagt Martin Stolberg, Director Banking bei Sopra Steria Consulting.

Mit Fintechs den Wettbewerb auf Abstand halten

Viele Institute merken, dass sie allein digital nicht so schnell nachziehen können, und setzen deshalb noch intensiver auf Fintechs ohne eigene Banklizenz. Zwei Drittel der Institute arbeiten in irgendeiner Form mit Fintechs zusammen – Tendenz steigend. Die Start-ups sollen mit Speziallösungen und ihrem Digital-Know-how bei der Entwicklung eigener Digitalangebote helfen.

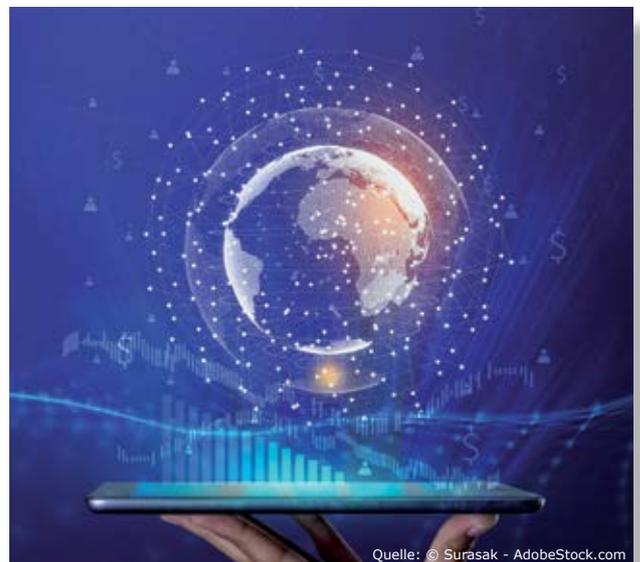
„Die Lage der Banken ist ähnlich komplex wie seinerzeit bei Neckermann. In den Chefetagen geht es darum, die richtige Abzweigung in die Zukunft für das eigene Institut zu wählen. Große Banken lassen parallel zum bisherigen Geschäft eine eigene Neobank oder Plattform wachsen, die Teile des klassischen Geschäfts kannibalisiert. Viele mittlere Banken und Sparkassen werden ihr Heil zusammen mit Fintechs in der Nische versuchen, und kleine Institute werden versuchen, Digitalkompetenz und Infrastruktur zu teilen und so Kosten zu senken“, sagt Martin Stolberg.

Die Kooperationsformen unterscheiden sich: 34 Prozent der Institute planen, ein Fintech zu übernehmen. Im Vergleich zum Vorjahr ist dieser Wert um zehn Prozentpunkte gestiegen. Fintech-Gründungen sind ebenfalls für ein Drittel der klassischen Kreditinstitute interessant. Die Hessische Landesbank hat beispielsweise über ein Joint Venture das Fintech Komuno gegründet. Weitere 25 Prozent der Banken planen auch weiterhin verstärkt Kooperationen mit Fintechs einzugehen. So ist die Deutsche Bank erst kürzlich bei Deposit Solutions eingestiegen.

Tücken der Fintech-Kooperationen

Mit jeder neuen Kooperation holen sich die Banken allerdings neue Herausforderungen ins Haus: „Je größer das Partnerportfolio, desto größer wird der Aufwand im Dienstleistermanagement. Banken müssen für jeden Partner sicherstellen, dass dieser die regulatorischen Anforderungen erfüllt, beispielsweise Sicherheitsanforderungen zum Schutz vor Cyberangriffen oder Anforderungen an die Stabilität und die Verfügbarkeit der eingekauften Leistung“, so Stolberg.

Autor: www.soprasteria.de



Quelle: © Surasak - AdobeStock.com

FinTech-Nutzung in Deutschland macht deutlichen Sprung nach vorne

Geld überweisen, Versicherungen organisieren oder Kredite beantragen – zwei von drei Deutschen erledigen diese Aufgaben mittlerweile online oder über Apps. Der Anteil der Verbraucher, die FinTechs nutzen, ist im Vergleich zur vorangegangenen Befragung 2017 sprunghaft von 35 auf 64 Prozent angestiegen. Damit liegt die Nutzung hierzulande auf dem gleichen Niveau wie im weltweiten Durchschnitt.

Vor allem Überweisungen und Online-bezahlungen wickeln Verbraucher inzwischen über FinTechs ab. Etwa drei von vier Verbrauchern weltweit (75 Prozent) als auch in Deutschland (72 Prozent) nutzen entsprechende Dienste. Beliebt sind auch Versicherungslösungen, die von 60 Prozent der Verbraucher in Deutschland und 48 Prozent weltweit genutzt werden.

Im Wettbewerb haben derzeit noch die traditionellen Banken und Versicherungsunternehmen die Trümpfe in der Hand. Denn mehr als die Hälfte der Befragten (51 Prozent) würde sich zunächst an sie wenden, wenn sie ein neues Finanzprodukt erwerben wollen. 13 Prozent würden auf einer Vergleichsseite im Internet suchen. Nur sieben Prozent würden von sich aus auf ein neues Finanzunternehmen zugehen.

Das sind Ergebnisse des FinTech Adoption Surveys der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft EY, an dem 27.000 Verbraucher in 27 Märkten teilnahmen. In Deutschland wurden 1.000 Verbraucher befragt. Als FinTech-Nutzer wurden Verbraucher definiert, die mindestens zwei von zuvor definierten digitalen Angeboten nutzen – darunter Geldüberweisung, Zahlungsverkehr, Kredite oder Versicherungen.

Christopher Schmitz, Partner bei EY und Leiter FinTech in EMEA (Europa, Mittlerer Osten, Indien und Afrika): „Wir Verbraucher mögen das, was wir sehen und anfassen können. Hören wir nur von neuen Produkten, sind wir zunächst skeptisch. Aber inzwi-

schen gibt es zahlreiche FinTech-Angebote ‚zum Anfassen‘ auf dem Markt, die Nutzer haben deren Vorteile entdeckt und ihre anfänglichen Berührungsängste hinter sich gelassen. FinTechs haben sich in Deutschland und auch weltweit längst durchgesetzt und sind zu ernstzunehmenden Konkurrenten von Banken geworden.“

Allerdings könnten die alteingesessenen Institute nach wie vor auf einen großen Vertrauensvorschuss zählen. „Die klassischen Banken und Versicherer können gegenüber den neuen Wettbewerbern vor allem einen Vorteil ausspielen: das Vertrauen der Kunden. Allerdings sollten sie sich noch einiges von den wesentlich agileren FinTechs abschauen: Wenn es ihnen schnell gelingt, innovative, benutzerfreundliche und sichere Digitalangebote auf den Markt zu bringen, werden sie auch in Zukunft trotz neuer Konkurrenten gute Chancen haben.“

87 Prozent der Chinesen und Inder nutzen FinTechs

Weltweit sind die Chinesen und Inder FinTech-Angeboten gegenüber am offensten – jeweils 87 Prozent nutzen sie. In Russland und Südafrika ist die Nutzung mit jeweils 82 Prozent ebenfalls stark ausgeprägt. In Europa ist die Verbreitung von FinTechs nur in den Niederlanden (73 Prozent), Irland und dem Vereinigten Königreich (jeweils 71 Prozent) größer als in Deutschland.

Die hohe Akzeptanz von FinTechs gerade in den großen Schwellenländern erklärt Schmitz so: „In diesen Ländern bildet sich eine Mittelschicht, die über ein höheres Einkommen verfügt und großes Interesse an Dienstleistungen rund um ihre Finanzen hat. Gleichzeitig sind es großflächige Länder ohne gewachsene Bankenstruktur. FinTechs bieten hier einen einfachen Zugang zu Finanz- und Versicherungsprodukten von jedem Ort mit Internet. Hinzu kommt: Die Verbraucher sind deutlich technikaffiner als bei uns und haben weniger Bedenken in Bezug auf ihre Daten.“

Mehr Männer als Frauen nutzen FinTechs

Der typische FinTech-Nutzer in Deutschland ist tendenziell jung, männlich, gutverdienend. So nutzen 69 Prozent der Männer FinTechs zur Abwicklung ihrer Bankgeschäfte, aber nur 60 Prozent der Frauen. Auch die Befragten mit den höchsten Einkommen sind eher bereit, auf FinTech-Angebote zuzugreifen. 77 Prozent von ihnen nutzen die Dienste.

Am deutlichsten ist die Nutzung zudem unter den 25-34-Jährigen ausgeprägt, von denen 78 Prozent in Deutschland FinTechs nutzen. Mit zunehmendem Alter nimmt die Akzeptanz dann ab: Von den Verbrauchern ab 65 Jahre nutzen nur noch 50 Prozent entsprechende Angebote.

„Nutzer von FinTech-Angeboten sind in der Regel jung, gut ausgebildet und verdienen überdurchschnittlich. Sie arbeiten in urbanen Zentren und sind neuen Trends

gegenüber sehr aufgeschlossen“, betont Schmitz. „Für Bankinstitute und FinTechs sind sie eine wichtige Zielgruppe, weil sie noch viele Berufsjahre vor sich haben und potenziell langfristig als Kunden gewonnen werden können.“

Autor: www.ey.com/de



Quelle: © Funtap - AdobeStock.com

Fintech-Investitionen brechen um 40 Prozent ein

Die weltweiten Investitionen in Start-ups aus der Finanzbranche (Fintechs) sind in den ersten sechs Monaten 2019 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum von 62,8 Milliarden Dollar auf nur noch 37,9 Milliarden Dollar zurückgegangen (40 Prozent). Dabei haben drei Mega-Buyouts die Halbjahresbilanz geprägt: Dun & Bradstreet (USA/ 6,9 Mrd. \$), Concardis (Deutschland/ 6 Mrd. \$) und eFront (Frankreich/ 1,3 Mrd \$) machten zusammen 37 Prozent der gesamten Investments aus. Das zeigt der aktuelle „Pulse of Fintech“ von KPMG, für den die M&A-Deals und Finanzierungsrunden von Januar bis Juni 2019 ausgewertet wurden.

KPMG-Partnerin Sina Steidl-Küster: „Das Bild dürfte sich aber schon bald aufhellen, da bereits einige geradezu gigantischen Deals angekündigt wurden. Darunter die geplante 43 Milliarden Dollar-Übernahme von Worldpay durch Fidelity National Information Services, Fiservs Kauf von

First Data mit 22 Milliarden sowie die Fusion von Global Payments mit Total System Services in Höhe von 21,5 Milliarden. Damit bestätigt sich auch der schon seit einiger Zeit zu beobachtende Trend hin zu weniger, aber dafür im Durchschnitt größeren Deals.“

Weniger Geld für Insurtechs, Blockchain und Kryptowährungen

Einen massiven Rückgang verzeichneten die Geldflüsse bei den Insurtechs. Wurden hier 2018 noch 7,6 Milliarden Dollar investiert, betrug die Summe in den ersten sechs Monaten dieses Jahres nur noch 1,1 Milliarden Dollar. Ähnlich deutlich ist die Entwicklung bei Finanzierungen im Bereich Blockchain und Kryptowährungen. Hier gingen die Investitionen von 5 Milliarden (2018) auf 1 Milliarde Dollar (1. Halbjahr 2019) zurück. Dabei sank die Zahl der Deals von 586 auf 171.

Autor: <https://home.kpmg/de/de/home.html>

PwC-Analyse:

Deutsche FinTech-Branche steht vor Übernahmerekord

Die deutsche FinTech-Branche verzeichnet in diesem Jahr einen regelrechten Übernahmepoom. Das zeigt der FinTech-Kooperationsradar der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC. Allein im ersten Halbjahr wurden demnach 16 Finanz-Start-ups übernommen, also fast drei pro Monat. Damit dürfte der bisherige Höchstwert – er stammt aus 2017, als es insgesamt zu 20 Akquisitionen kam – in diesem Jahr deutlich überboten werden. Insgesamt zählt der Kooperationsradar 92 FinTech-Übernahmen seit Anfang 2013. Vier Fünftel hiervon entfielen auf die vergangenen dreieinhalb Jahre.

Sascha Demgensky, Leiter FinTech bei PwC: „Zum Umfang der M&A-Tätigkeit im deutschen FinTech-Sektor existierten bislang kaum belastbare Zahlen. Insofern trägt unsere Untersuchung dazu bei, die Dynamik in der immer noch jungen Branche besser erfassen zu können“. Der Experte betont, dass die Entwicklung nicht nur die Start-ups, sondern auch die etablierte Finanzindustrie betreffe: „Das Kernthema unseres Kooperationsradars ist die Frage, wie FinTechs mit Banken, Versicherungen und anderen Finanz-Start-ups interagieren. So gesehen sind Übernahmen im Endeffekt die konsequenteste Form der Kooperation: Durch die Akquisition sichert sich der Käufer den zeitlich unbefristeten Zugang zu Technologie, Kunden und Mitarbeitern des jeweiligen FinTechs.“

Zwei Drittel der akquirierten FinTechs hatten einen starken B2B-Fokus

Gleichzeitig fällt auf, dass es sich bei den Käufern von deutschen Finanz-Start-ups in fast der Hälfte der Fälle um andere Finanz-Start-ups handelt; insgesamt zählt die PwC-Untersuchung 41 Übernahmen dieser Art. Dagegen war in zehn Fällen die akquirierende Partei eine Bank, in neun

Fällen ein klassisches IT-Unternehmen, in jeweils fünf Fällen kamen Zahlungsdienstleister, Asset Manager oder E-Commerce-Anbieter zum Zuge – während nur drei FinTechs von Versicherern übernommen wurden. „Die Zahlen legen nahe, dass auch traditionelle Finanzdienstleister, die sich für spezielle FinTechs interessieren, immer öfter eine volle Übernahme zumindest in Erwägung ziehen“, sagt PwC-Experte Demgensky.

Dafür sprechen auch andere Erkenntnisse der Studie. So hatten knapp zwei Drittel der übernommenen FinTechs einen starken B2B-Fokus. Gerade für etablierte Finanzdienstleister sei dies ein wichtiges Auswahlkriterium, wenn sie sich potenzielle Übernahmeziele anschauen, so Demgensky. Ebenfalls auffällig: Bei den meisten übernommenen FinTechs – nämlich bei insgesamt 21 – handelte es sich um Start-ups, deren Geschäftsmodelle dem Bereich „Finanzen“ zuzuordnen sind. Es folgen Start-ups aus den Segmenten „Payments“ (19), „Accounting“ (12), „Investment“ (8), „Immobilien“ und „InsurTech“ (jeweils 7). Und noch ein weiteres Ergebnis der Studie: Im Schnitt waren die FinTechs zum Zeitpunkt der Übernahme knapp fünfeneinhalb Jahre alt. „Bei der Entwicklung eines FinTech-Startups ist das vierte Jahr häufig entscheidend für den zukünftigen Erfolg“, sagt FinTech-Experte Sascha Demgensky von PwC. „In diesem Jahr finden nach unseren Analysen sowohl die meisten Geschäftsaufgaben, aber eben auch die meisten Übernahmen statt.“

„In vielen Fällen sind solche Übernahmen eine klare Win-Win-Situation“

Laut PwC-FinTech-Experte Sascha Demgensky sprechen diverse Faktoren dafür, dass der Übernahme-Trend noch eine ganze Weile anhält – oder sich sogar noch beschleunigt.

gen könnte. „Auf der einen Seite gibt es viele FinTechs, die zwar über zukunftsweisende Technologien verfügen, sich aber dennoch schwertun, als eigenständiger Anbieter eine auskömmliche Marktnische zu besetzen. Auf der anderen Seite stehen Banken, Versicherer und Asset Manager: Sie sehen sich damit konfrontiert, ihre Geschäftsmodelle zu digitalisieren und fit für die Zukunft zu machen, verfügen aber oftmals nicht über die Kapazitäten, die hierfür notwendigen Technologien allesamt selbst zu entwickeln. Darum sind Übernahmen von Finanz-Start-ups durch klassische Player in vielen Fällen eine klare Win-Win-Situation.“

Zugleich warnt Sascha Demgensky allerdings davor, die Risiken solcher Transak-

tionen zu unterschätzen: „Wenn ein traditioneller Finanzdienstleister ein junges Start-up übernimmt, treffen meist sehr unterschiedliche Kulturen aufeinander – das ist schlicht unvermeidlich. Wer die Gefahr des Scheiterns minimieren will, muss daher sowohl der Due Diligence als auch später dem Integrationsmanagement höchste Priorität beimessen.“

Autor: www.pwc.de



Quelle: © monstj - AdobeStock.com

Branchenkompass Banking 2019: Banken fehlt Geld für Digitalinvestitionen

Die Banken in Deutschland suchen nach Spielraum für nötige Investitionen in ihre Digitalprogramme. 78 Prozent streben eine technologische Vorreiterrolle innerhalb der Branche an. Genauso viele wollen parallel die Kosteneffizienz signifikant steigern. Der Spielraum wird allerdings künftig noch enger: Zwar erwarten zwei Drittel der Entscheider, dass sich die Kreditinstitute in Deutschland bis 2022 besser oder genauso entwickeln werden wie die Gesamtwirtschaft. Angesichts einer sich insgesamt abkühlenden Konjunktur erwarten die Banken allerdings in absoluten Zahlen gerechnet keine großen Ertragssprünge. Das ergibt die Studie „Branchenkompass Banking 2019“ von Sopra Steria Consulting, für die 100 Entscheider der Bankenbranche befragt wurden.

Die Banken in Deutschland investieren seit Jahren massiv in Digitalisierungsprojekte, die Gegenfinanzierung der Vorhaben wird allerdings immer schwieriger. Die finanzielle Bewegungsfreiheit für die nöti-

gen Investitionen in digitale Innovationen und neue Geschäftsmodelle ist eingeschränkt. Das liegt unter anderem an der Digitalisierung selbst. Datensicherheit und Cyberabwehr entwickeln sich für drei Viertel der Banken zu der Top-Herausforderung schlechthin und binden Ressourcen. Die Einführung der Zweifaktor-Authentifizierung zeigt beispielsweise, dass viele Institute Probleme haben, Sicherheit und Komfort für den Kunden zu vereinbaren. Für zwei Drittel der befragten Bankentscheider sind Nutzerfreundlichkeit und Sicherheit im Mobile und Online-Banking mindestens gleich wichtig.

Das dauerhaft niedrige Zinsniveau drückt darüber hinaus immer weiter auf die bereits mit spitzem Bleistift gerechneten Margen. Die Kosten steigen schneller als die Erträge, vor allem bei Retail-Banken. Im Massengeschäft mit Girokonten fordern Neobanken mit potenten Geldgebern im Rücken die etablierten Institute heraus. Ihnen gelingt es zudem durch volldigitalisierte Prozesse und IT ohne

Altlasten, Kunden zu deutlich geringeren Kosten zu gewinnen. Ein weiterer Margeinbruch zeichnet sich ebenfalls für das Geschäft mit Wertpapierdepots ab. Einige Online-Broker bieten Depots ohne Ordergebühren an. Wie in den USA droht hier ein harter Preiskampf.

Um sich Luft zu verschaffen, steht Profitabilität im internen Bankbetrieb damit für das Gros der Institute mindestens bis 2022 weit oben auf der Agenda: „Der Anteil manueller Tätigkeiten ist immer noch sehr groß, und die IT-Systeme erzeugen einen hohen Wartungsaufwand. Beides führt zu extrem hohen Kostenblöcken, allein schon für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs“, sagt Stefan Lamprecht, Division Director Banking und Mitglied der Geschäftsleitung von Sopra Steria Consulting. „Die Transformation der Altsysteme auf Standardsoftware in der Cloud sowie ein industrialisierter Betrieb der IT sind zwei Stellschrauben, mit denen Banken sich mehr Spielraum verschaffen können“, so Lamprecht.

Fokussierte Digitalisierung, erweitertes Angebot, verändertes Pricing

Für die große Mehrheit der Bankentscheider funktioniert der Bankbetrieb außerdem nur mit einer radikalen Anpassung der Geschäftsmodelle und der Ertragsquellen. 88 Prozent setzen dabei auf die konsequente Umsetzung ihrer Digitalstrategie. Die Vielfalt von IT- und Datenprojekten soll konsequenter auf die Geschäftsinteressen ausgerichtet werden. „Die Autobanken zeigen in der Absatzfinanzierung sehr gute Ergebnisse, gemessen am Aufwands-Ertrags-Verhältnis (Cost-Income-Ratio) zum einen durch Spezialisierung auf bestimmte Segmente, zum anderen durch mehr Effizienz. Sie nehmen an spezialisierten Plattformen teil und nutzen die Leistungen der Betreiber und damit die Kostenteilung für sich“, so Stefan Lamprecht von Sopra Steria Consulting.

Knapp jede dritte Bank (31 Prozent) will künftig die Fertigungstiefe erweitern und auch bankfremde Produkte und Services in das Angebot aufnehmen, ob aus eigener oder aus fremder Produktion. 52 Prozent

setzen auf Zulieferungen von Drittanbietern, zum Beispiel von Fintechs und anderen Dienstleistern. Das Thema Bancassurance taucht ebenfalls wieder auf. Dazu kommt das Drehen an der Preisschraube als weitere Option, die Banken bis 2022 ins Auge fassen. Für 76 Prozent der Manager ist die Zeit der kostenlosen Girokonten allmählich vorbei. Durch die Zahlungsdiensterichtlinie PSD2 und die damit verbundene Öffnung für Drittanbieter verliere das Girokonto seine Ankerfunktion, so die Entscheider.

84 Prozent der Befragten halten es deshalb für strategisch wichtig, die Beratungsqualität in der Bank weiter zu verbessern. Hier hat sich in den vergangenen Jahren einiges in der Branche getan: So haben manche Kreditinstitute ihre Vertriebsvergütung verändert und neue Anreize geschaffen, um Kundenzufriedenheit vor den reinen Produktverkauf zu stellen. 37 Prozent der Befragten beabsichtigen beispielsweise, die Honorarberatung als neues Geschäftsmodell einzuführen, ein weiteres Revival also. Die Banken könnten in der Vermögensanlage, statt Provisionen aus Investmentfonds und anderen Finanzprodukten zu verlangen, auf volumenabhängige Anlageberatungsgebühren oder Vermögensverwaltungsgebühren setzen. Die Quirin-Bank tut sich damit seit langem hervor.

Um Kunden besseren und schnelleren Service im Fintech-Standard zu bieten, wollen 80 Prozent der Institute ihre unterschiedlichen IT-Systeme und Vertriebskanäle noch stärker verzahnen und Prozesse automatisieren. Veraltete IT-Systeme bremsen allerdings die digitale Transformation. Die IT-Modernisierung bleibt – neben der Prozessdigitalisierung und der Kundenerlebniswelt – die zentrale Baustelle der Branche.
 Autor: www.soprasteria.de



Quelle: © ipopba - AdobeStock.com

Digitale Plattformen:

Jeder fünfte Finanzdienstleister möchte mit Wettbewerbern kooperieren

Finanzdienstleister in Deutschland wollen beim Aufbau digitaler Plattformen mehr mit- als gegeneinander arbeiten. 77 Prozent der Entscheider von Banken und Versicherern zeigen sich grundsätzlich offen für Kooperationen mit Konkurrenten. 20 Prozent arbeiten bei Plattforminitiativen bevorzugt mit direkten Wettbewerbern zusammen, 42 Prozent mit anderen Finanzdienstleistern. Das zeigt die Studie „Potenzialanalyse Digitale Plattformen“ von Sopra Steria Consulting, für die 355 Entscheider und Fachspezialisten aus verschiedenen Branchen befragt wurden.

Banken und Versicherer in Deutschland hat das Plattformfieber gepackt. Nahezu die Hälfte (42 Prozent) der Finanzdienstleister ist als Initiator an einer digitalen Plattform beteiligt. 66 Prozent sind Nutzer einer Plattform, beispielsweise von Vergleichsportalen als Vertriebskanal. Damit ist keine andere Branche so aktiv in der Plattformökonomie wie die der Banken und Versicherer. Die Aktivitäten zeigen, wie stark sich die beiden klassischen Finanzdienstleistungszweige in Richtung Digitalunternehmen verändern. Für zwei von drei Managern aus dem Finanzsektor sind Plattformen und Ökosysteme das beherrschende Thema. Zum Vergleich: 16 Prozent der befragten Entscheider aus der Industrie stufen Plattformaktivitäten als hochwichtig ein.

Banken und Versicherer setzen bei ihren Aktivitäten auf Kooperationen. Der Grund: Für 83 Prozent der befragten Entscheider der beiden Finanzbranchen sind die Herausforderungen der Digitalisierung so komplex, dass Unternehmen sie nicht mehr allein bewältigen können, sondern nur noch im Verbund mit anderen. Fast genauso viele (80 Prozent) sehen zudem einen Trend hin zu Komplettlösungen aus einer Hand mit Angeboten weiterer Unternehmen.

42 Prozent der Befragten betrachten dabei auch andere Finanzdienstleister als bevorzugte Partner, 20 Prozent sogar ihre direkten Wettbewerber. Sparkassen sowie Genossenschaftsbanken arbeiten beispielsweise bei der Identitätsplattform Yes zusammen, einer Art Generalschlüssel für Kunden zu anderen Onlinedienstleistern. Die Deutsche Bank bindet auf ihrer Plattform Zinsmarkt auch Produkte anderer Institute an. „Dieser Trend zu Coopetition, also die Zusammenarbeit zwischen Wettbewerbern, ist kein Altruismus, sondern die klare strategische Erkenntnis, dass sich Marktanteile und Marktmacht auf Dauer gegenüber Google, Apple, Facebook und Amazon (GAFA) nur dann erzielen und halten lassen, wenn Unternehmen über ihren Schatten springen und bis dato für unverrückbar geltende Grenzen überschreiten“, sagt Simon Oberle, Leiter Future Management Consulting von Sopra Steria NEXT.

Lieber junge Start-ups als etablierte Tech-Unternehmen

58 Prozent der befragten Entscheider der Finanzbranche halten darüber hinaus Fintechs und Insurtechs für geeignete Partner oder Kandidaten für Beteiligungen. Dagegen wollen nur 22 Prozent mit den GAFA kooperieren, 14 Prozent mit anderen großen IT-Firmen. Versicherer Ergo arbeitet beispielsweise mit dem IT-Konzern IBM zusammen, um Teile des Lebensversicherungsbestands auf eine separate Plattform zu übertragen, um sie effizienter managen zu können. Eine strategische Option ist, künftig auch Verträge anderer Versicherer gegen Gebühr in die Plattform zu integrieren.

Das starke Engagement der Finanzdienstleister, eigene Plattformen zu etablieren und dabei auch mit Konkurrenten und branchenfremden Unternehmen zusammenzuarbeiten, kommt nicht von ungefähr: Drei von vier Bank- oder Versi-

cherungsentscheidern sehen das eigene Geschäft durch bestehende digitale Plattformen bedroht. Ihre zentrale Sorge ist die Abhängigkeit von den Betreibern, vor allem von Nischenplattformen der eigenen Branche, den großen Tech-Konzernen so-

wie von Vergleichsportalen. Dazu kommen der drohende Preiskampf und mögliche Margeneinbußen, die mit einer Teilnahme an fremden Plattformen verbunden sind.
Autor: www.soprasteria.de

Mobile Banking:

Authentifizierung per Fingerabdruck ist eine Generationenfrage

Bei alltäglichen Bankgeschäften wird die biometrische Authentifizierung allmählich zur Normalität – jedenfalls unter jüngeren Kunden. So zeigt eine Umfrage der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC unter 1.000 Bundesbürgern: 40 Prozent der 18- bis 29-Jährigen haben sich schon einmal per Fingerabdruck in ihr Online-Banking beziehungsweise in ihre Banking-App eingeloggt oder sogar eine Transaktion durchgeführt. In den übrigen Altersgruppen sind die neuartigen Verfahren jedoch noch deutlich weniger weit verbreitet. Während unter den 40- bis 49-Jährigen immerhin 17 Prozent bereits Bankgeschäfte per Fingerabdruck erledigt haben, sind es bei den über 60-Jährigen gerade mal vier Prozent.

„Was früher die Tan war, das ist schon bald der Fingerabdruck“

„Trotz der noch schwachen Verbreitungen in den älteren Kohorten, gehört den biometrischen Verfahren eindeutig die Zukunft – zumal die nachwachsende Generation ihre Bankgeschäfte noch viel selbstverständlicher vom Smartphone aus erledigen wird, als es bei den heutigen Kunden der Fall ist“, sagt Maximilian Harmsen, Digital Payments Lead bei PwC Financial Services Deutschland. Die Konsequenz: „Wenn klassische Filialbanken für junge Kunden attraktiv bleiben wollen, müssen sie ihre digitalen Angebote um genau solche Verfahren erweitern. Denn die Authentifizierung per Fingerabdruck oder per Gesichtsfeldererkennung wird in wenigen Jahren



genauso Standard sein, wie es im herkömmlichen Online-Banking die TAN war.“

Für diese These spricht auch, dass die Mehrzahl der Befragten – und zwar über alle Altersgruppen hinweg – biometrische Verfahren als „sehr sicher“ (29 Prozent) oder zumindest „eher sicher“ (34 Prozent) ansieht. Dagegen haben lediglich 16 Prozent das Gefühl, die biometrische Authentifizierung sei „eher unsicher“; und sogar nur 3 Prozent halten sie für „sehr unsicher“. Hinzu kommt: Unter den Kunden von Direktbanken geben sogar schon 42 Prozent an, aus ihrer Sicht seien Methoden wie Fingerabdruck oder Gesichts-Scan „sehr sicher“. „Dieser Umfragewert verdeutlicht noch einmal den Wettbewerbsdruck, dem die klassischen Retail-Banken in diesem Bereich ausgesetzt sind“, sagt PwC-Digital Payments Lead Harmsen. „Schließlich sind es die Direktbanken und Neobanken, an denen immer mehr Kunden die digitalen Angebote ihrer Hausbank messen.“

„Biometrische Verfahren müssen fälschungssicher sein“

Worauf es den Bundesbürgern bei biometrischen Verfahren generell ankommt – also auch über den Kontext des Online-Bankings hinaus –, ist der Komfort. So gaben 88 Pro-

zent der Befragten an, ihnen sei die Nutzerfreundlichkeit beim Fingerabdruck und ähnlichen Authentifizierungsmethoden „sehr wichtig“ oder wenigstens „eher wichtig“. Satté 93 Prozent legen unterdessen Wert auf den Faktor „Fälschungssicherheit“. Und 79 Prozent meinten, für sie seien bei biometrischen Verfahren unter anderem auch die Geschwindigkeit entscheidend. Ein weiteres Ergebnis der Umfrage:

Schon 58 Prozent der Bundesbürger können sich grundsätzlich vorstellen, im Online- bzw. Mobile Banking biometrische Verfahren einzusetzen. Eine ähnlich hohe Zustimmung haben daneben nur die „Nutzung zur Entsperrung von Geräten wie Laptop oder Smartphone“ (64 Prozent) und die „Nutzung bei Zugangskontrollen zum Beispiel am Flughafen“ (61 Prozent).
Autor: www.pwc.de

Neue IT-Strategien befreien die Banken vom Legacy-Fluch

Ausbau des Mobile-Banking, erste Distributed-Ledger-Anwendungen, die Umsetzung von Basel IV: Die IT-Abteilungen der Banken sind an allen Fronten gefordert. Doch angesichts der immer kürzeren Halbwertszeit von Technologien wächst trotz aller Modernisierungsbemühungen vielerorts der Anteil veralteter IT-Systeme. In der Studie „Der ewige Kampf der Banken mit der Legacy-IT“ zeigt die internationale Unternehmensberatung Bain & Company auf, wie die Institute dem Legacy-Fluch entkommen können.

„In vielen Banken ist eine umfangreiche Modernisierung der IT dringend erforderlich“, konstatiert Bain-Partner und Studien-Autor Gero Freudenstein. Ursächlich dafür sind neben dem rasanten technischen Fortschritt vor allem die sich verändernden Kundenerwartungen. Die Kunden wollen flexibel, nach ihren individuellen Bedürfnissen mit ihrer Bank interagieren können. Das bedeutet, dass sie eine Transaktion beispielsweise auf dem Smartphone beginnen und in der Filiale weiterführen, ohne Daten und Informationen ein zweites Mal bereitstellen zu müssen. „Diese verschiedenen Interaktionskanäle müssen durch die IT vernetzt werden, was auch den Umgang mit Daten stärker in den Mittelpunkt rückt“, so Freudenstein weiter. Zusätzlich beansprucht die Abbildung der Anforderungen der Aufsichtsbehörden häufig einen großen Teil der ohnehin knappen Transformationsbudgets.



Quelle: © metamorworks - AdobeStock.com

Gleichzeitig verringert die branchenweite Renditeschwäche die Chancen auf höhere IT-Budgets – zuletzt verdiente nur jede zwölfte Bank in Deutschland ihre Eigenkapitalkosten.

Komplexität der IT-Landschaft nimmt zu

In diesem schwierigen Umfeld rächt sich gerade in der IT der Fokus auf kurzfristig wirksame Kosteneinsparungen der Vergangenheit. So haben viele Banken bislang weder geklärt, welche Produkte und Produktvarianten sie tatsächlich vom Wettbewerb differenzieren, noch haben sie ihr Handeln konsequent danach ausgerichtet. Das Leistungsspektrum wurde in vielen Häusern unnötig komplex.



lediglich in kundennahe Bereiche zu investieren und punktuell Verbesserungen anzustoßen. „Die Modernisierung darf nicht länger nur ein einzelnes Projekt sein, sondern muss zum festen Bestandteil der täglichen Arbeit in der IT werden“, so Zies. Ein solches Vorgehen passe auch am besten zu den aktuellen Budgetvorgaben und erlaube einen höheren Grad der Selbstfinanzierung.

In der neuen Studie erläutert Bain exemplarisch für unterschiedliche Banktypen – von Direktbanken bis hin zu Instituten und Institutsgruppen mit Privat- sowie Firmenkundenfokus –, wie die kontinuierliche Modernisierung gelingen kann.

„In Summe kann die bestehende IT-Architektur vieler Banken kaum mit dem Veränderungstempo Schritt halten“, fasst Bain-Partner und Studien-Co-Autor Ingolf Zies zusammen. „Darüber hinaus ist die IT-Landschaft selbst oft von ausufernder Komplexität geprägt.“ So entstanden in sich funktionierende, aber für heutige Kundenanforderungen nicht hinreichend integrierte Insellösungen. Veraltete Programmiersprachen sind ebenso häufig anzutreffen wie unflexible und proprietäre Schnittstellen zwischen einzelnen Applikationen.

Vor diesem Hintergrund haben die Banken langwierige Transformationsprogramme gestartet, die meist erst zum Ende ihrer Laufzeit einen nennenswerten erlebbaren Nutzen schaffen, sofern sie überhaupt erfolgreich abgeschlossen werden. Dieses klassische Vorgehen ist nicht mehr zeitgemäß. Die Vorbereitungszeit ist zu lang, die Umsetzung zu unflexibel und die Gefahr zu groß, dass neue Technologien die ursprünglichen Planungen obsolet machen.

Punktuelle Verbesserungen reichen nicht aus

„Die Banken brauchen neue, flexible Strategien, um ihre IT zu modernisieren“, betont Zies, der die Bain-Praxisgruppe Informationstechnologie im deutschsprachigen Raum leitet. Es reiche nicht mehr aus,

Entscheidend sind sieben strategische Bausteine:

- Reduktion der Komplexität des Geschäftsmodells
- Modularisierung der Architektur
- Verlagerung von Services in die Cloud
- Definition und Umsetzung einer durchgängigen Datenstrategie
- Wechsel auf Standardlösungen
- Zusammenarbeit mit Partnern
- Aufsetzen eines effektiven Transformationsprogramms
- Werkzeuge für die IT-Modernisierung existieren

„Mit agilen Arbeitsmethoden und innovativen Technologien sind geeignete Werkzeuge für die unumgängliche Modernisierung der Banken-IT verfügbar“, so Banken-IT-Experte Freudenstein. Anders als noch vor fünf oder zehn Jahren können die Institute zudem auf branchenerfahrene Partner zurückgreifen – von Migrationsspezialisten über Softwarelieferanten und Cloud-Anbieter bis hin zu Fintechs und Regtechs. „Es gilt durch individuelle Schwerpunkte beim Einsatz der Modernisierungsbausteine eine IT zu schaffen, die mit möglichst geringem Aufwand kontinuierlich an die sich verändernden Anforderungen angepasst werden kann“, fasst Freudenstein zusammen.

Autor: www.bain.com/de

Digitalisierung:

Banken und Versicherer rechnen mit den meisten Jobeinbußen

67 Prozent der Entscheider in Finanzdienstleistungsunternehmen schätzen, dass durch die Digitalisierung die Zahl der Arbeitsplätze im eigenen Unternehmen langfristig sinken wird. Damit sind die Sorgen vor einem Netto-Jobabbau bei Banken und Versicherern deutlich größer als in anderen Branchen. In der verarbeitenden Industrie erwartet nur jeder vierte Entscheider unter dem Strich einen Wegfall von Arbeitsplätzen, bei Energieversorgern sowie in Behörden ist es jeder dritte. Das ergeben drei Branchen- und Digitalisierungsstudien von Sopra Steria Consulting.

Der Finanzsektor ist stärker als andere Branchen von einer Automatisierungswelle durch neue Technologien wie Robotic Process Automation, Blockchain, Data Analytics und Künstliche Intelligenz betroffen. Für fast jeden zweiten Bankmanager (48 Prozent) ist die IT-gestützte Automatisierung die Kostensenkungsmaßnahme Nummer eins, um Einnahmeneinbrüche durch Niedrigzins und Regulierung aufzufangen. Dazu kommt der Druck der Kunden. Nach Ansicht von zwei Dritteln der Entscheider von Versicherern wird die Nachfrage nach vollautomatisierten, digitalen Beratungsangeboten steigen. 60 Prozent wollen das Direktgeschäft über Online-Kanäle im Massengeschäft ausweiten. Versicherer Ergo plant beispielsweise perspektivisch, verstärkt Policen über Sprachassistenten zu verkaufen.

„Es besteht ein riesiger Automatisierungsbedarf. Bei Kontoeröffnungen oder der Regulierung von Standard-Blebschäden übernehmen nach dem Ausfüllen des Online-Formulars durch den Kunden meist Sachbearbeiter manuelle Prozessschritte“, sagt Simon Oberle, Leiter Future Management Consulting bei Sopra Steria NEXT. Andere Branchen wie die Industrie sind bereits stärker automatisiert. In Fabrikhallen gibt es längst Fertigungsprozesse, die komplett von Montage- oder Schweißbro-



Quelle: © kurhan - AdobeStock.com

botern übernommen werden. 63 Prozent der Manager im verarbeitenden Gewerbe stellen sich zwar auf veränderte Aufgaben ein, rechnen jedoch im Zuge des Umbaus in Richtung Industrie 4.0 nicht mit weniger Beschäftigten insgesamt.

Jobprofile werden sich drastisch ändern

In der Finanzbranche ist die Mehrheit skeptischer: Das enorme Automatisierungspotenzial im Finanzsektor geht stark zu Lasten der Bankberater, Versicherungsvermittler sowie der Mitarbeiter im Backoffice. Im Privatkundengeschäft lohnt sich die persönliche Anlageberatung erst ab einer gewissen Summe, die Zahlen der bei den Handelskammern eingetragenen Versicherungsvermittler sind rückläufig. Die gut geschulten Spezialisten weichen auf das beratungsintensive Geschäft wie Private Banking und Betriebsversicherungen aus. Insgesamt herrscht die Sorge, dass unter dem Strich mehr Tätigkeiten wegfallen als neue hinzukommen werden. Jobabbau-Programme der Konzerne, teilweise im vierstelligen Bereich, fördern die Bedenken.

Dagegen steigt der Bedarf an neuen Fachkräften im Finanzsektor an anderen Stellen signifikant, vor allem für IT-Jobs. Banken und Versicherer investieren in den kommenden Jahren Milliardenbeträge in den digitalen Umbau und gründen dafür Digitallabore und eigene Softwarefirmen. In denen entwickeln hunderte Mitarbeiter nicht nur Apps für Schadensmeldungen

und die automatisierte Kreditvergabe. Sie arbeiten zudem an datengetriebenen Vertriebsansätzen für mehr Wachstum. Jeder zweite Finanzdienstleister hat in Teilbereichen bereits digitale Geschäftsmodelle entwickelt, unter anderem als Plattform, an der andere Unternehmen gegen Gebühr andocken können.

Masterpläne für personellen Umbau fehlen

Für jedes zweite Kreditinstitut ist die Mitarbeitergewinnung und -qualifizierung für die Bankarbeit der Zukunft eine große Herausforderung. „Die langfristigen Auswirkungen auf den Mitarbeiterbestand

durch die Automatisierung und den Einsatz Künstlicher Intelligenz werden häufig noch deutlich unterschätzt. Vielfach fehlen Masterpläne für eine geordnete Übergangsphase. Die Jobprofile für Bankangestellte müssen angepasst werden. Deutlich mehr Mitarbeiter müssen künftig gestalten und nicht nur ausführen“, sagt Simon Oberle: Er rät Unternehmen, frühzeitig in Kompetenzbildung und Talentmanagement zu investieren. „Das Banking der Zukunft erfordert es, auf permanente Veränderungen reagieren zu können. Kreative, konzeptionelle und analytische Fähigkeiten rücken in den Vordergrund“, so Oberle.

Autor: www.soprasteria.de

Deutsche Banken fürchten Konkurrenz durch US-Digitalkonzerne

Die deutschen Banken rechnen mehrheitlich mit einem Konjunkturabschwung und richten sich mit einer restriktiveren Kreditvergabe auf ungemütlichere Zeiten ein: 68 Prozent der Bankmanager erwarten eine Eintrübung der Wirtschaftslage – gerade einmal fünf Prozent rechnen mit einem Konjunkturaufschwung. Für Unternehmen dürfte es in diesem Umfeld schwieriger werden, an frisches Geld zu kommen: Knapp jeder zweite Bankmanager (47 Prozent) erwartet, dass die Kreditvergabe restriktiver wird – nur sieben Prozent rechnen mit einer gegenteiligen Entwicklung.

Angesichts der schwachen Gewinnentwicklung plant jede sechste Bank Gebührenerhöhungen für Privatkunden: Im Fokus steht dabei das Girokonto, das bei 13 Prozent der Banken teurer wird. Für Überweisungen will jede zehnte Bank höhere Gebühren verlangen. Dass es trotz der schwachen Gewinnentwicklung im Bankensektor nicht zu flächendeckenden Gebührenerhöhungen kommt, dürfte auf den intensiven Wettbewerb zurückzuführen sein – und auf neue Wettbewerber, die bereits in den Startlöchern stehen. So rechnet die Mehrheit der deutschen Banken mit einer steigenden

Bedeutung neuer Wettbewerber wie Technologiekonzerne oder Finanz-Start-ups.

Das sind Ergebnisse des aktuellen „Bankenbarometers“ der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft EY (Ernst & Young). Für die Studie wurden 120 Banken und 30 FinTech-Unternehmen in Deutschland befragt. „Die Lage im deutschen Bankensektor hat sich in den vergangenen Monaten deutlich eingetrübt“, beobachtet Robert Melnyk, Leiter des Bereiches Banken und Kapitalmärkte bei EY. „Die Konjunktur schwächelt, was eine höhere Risikovorsorge zur Folge haben dürfte. Und das niedrige Zinsniveau sowie steigende Strafzinsen führen dazu, dass die Zinseinnahmen immer weiter abschmelzen. Viele Banken hatten auf eine Zinswende gehofft – davon kann inzwischen keine Rede mehr sein. Im Gegenteil: Die Banken stehen vor der Herausforderung, trotz eines dauerhaft extrem niedrigen Zinsniveaus profitabel zu wirtschaften.“

Viele Banken haben in den vergangenen Jahren bereits über andere Ertragsquellen nachgedacht und beispielsweise Gebühren auch für solche Dienstleistungen verlangt, die für die Kunden bislang kostenlos waren. Vor allem aber setzen die Banken auf

Kostensenkungen: Für 63 Prozent der Institute haben Kostensenkungsmaßnahmen derzeit eine große Bedeutung – vor einem Jahr lag der Anteil nur bei 44 Prozent.

Stellenabbau in der Kundenbetreuung

Bei den Banken beträgt die Personal aufwandsquote etwa 50 Prozent – entsprechend versuchen viele Institute, vor allem an den Personalkosten zu sparen. Auch in diesem Jahr dürfte die Beschäftigung im Bankensektor moderat sinken: 22 Prozent der befragten Kreditinstitute wollen die Zahl der Mitarbeiter in diesem Jahr reduzieren – 19 Prozent rechnen hingegen mit steigender Beschäftigung. Vor allem in Bereichen mit direktem Kundenkontakt, also etwa der Beratung oder beim Schalterpersonal, dürften Stellen wegfallen: 28 Prozent der Institute rechnen hier mit einem sinkenden Personalbestand, nur 16 eher mit steigender Beschäftigung.

Umgekehrt werden in Zentralbereichen wie IT, Risikomanagement und Compliance zusätzliche Stellen geschaffen werden: 28 Prozent sehen hier ein steigendes, nur drei Prozent ein sinkendes Beschäftigungsniveau. „Ambitionierte Sparpläne stoßen in der Realität an ihre Grenzen“, beobachtet Melnyk. „Regulierungsvorschriften, neue Risiken wie Cyberangriffe und die Digitalisierung sorgen für großen Bedarf an hoch spezialisierten Fachkräften.“

Wettbewerb wird sich verschärfen – Banken fürchten Konkurrenz durch US-Digitalkonzerne

Derzeit sind andere Banken die Hauptwettbewerber deutscher Kreditinstitute – FinTechs, also Jungunternehmen im Finanzbereich, bereiten den Banken hingegen kaum Sorgen: Gerade einmal 18 Prozent bezeichnen sie als relevante Wettbewerber. Das könnte sich in Zukunft allerdings ändern: Insgesamt 66 Prozent der Bankmanager rechnen mit einer steigenden Bedeutung, 24 Prozent sogar mit einer stark steigenden Bedeutung von FinTechs.

„Finanz-Start-ups sind derzeit noch kaum eine echte Konkurrenz für Banken. Eine große Bedeutung kommt ihnen aber als Innovationstreiber zu: Während sich klas-

sische Banken schwertun, ihre Geschäftsmodelle zu digitalisieren und eine jüngere, digitalaffine Zielgruppe anzusprechen, bringen FinTechs mit innovativen Ideen frischen Wind in den Markt“, urteilt Thomas Griess, Managing Partner Financial Services Deutschland bei EY. Und für die Banken sei es enorm wichtig, wieder näher an ihre Kunden zu rücken.

Gefährlicher für traditionelle Banken sind aus Griess' Sicht hingegen Technologiekonzerne wie Facebook, Amazon oder Apple: „Die US-Digitalkonzerne haben längst den Finanzdienstleistungsmarkt ins Visier genommen. Sie verfügen über die nötigen Finanzmittel und den direkten Zugang zum Endkunden – sie haben damit alles, um den traditionellen Banken das Leben schwer zu machen. Mit



Quelle: © Funtap - AdobeStock.com

ihren Mobile Payment-Lösungen drohen sie beispielsweise gerade den Banken den direkten Kontakt zu jüngeren Kunden aus der Hand zu nehmen.“

Griess rechnet damit, dass sich das mobile Bezahlen mit dem Smartphone oder mit Wearables früher oder später auch in Deutschland durchsetzen wird: „Und wenn es die US-Digitalkonzerne sind, über die diese Zahlungsströme laufen, werden die Banken im Massengeschäft erheblich an Boden verlieren. Das Massengeschäft ist eindeutig in Gefahr“.

Auch die Banken sehen die Bedrohung:

69 Prozent der befragten Bankmanager erwarten eine zunehmende Konkurrenz durch Technologiekonzerne, 31 Prozent rechnen sogar mit einer stark steigenden Bedeutung. „Die Sorgen der Banken sind berechtigt – sie sollten dringend in innovative Produkte investieren,“ betont Melnyk. Hier hapert es allerdings: Gerade einmal 23 Prozent der Banken beschäftigen sich derzeit intensiv mit der Einführung neuer Produkte.

Autor: www.ey.com/de

Banken-Studie 2020:

Die Tech-Revolution bleibt aus

Ein Jahrzehnt nach der Finanzkrise stehen Anpassungen an Vorgaben der Regulierungsbehörden noch immer ganz oben auf der To-do-Liste der Banken. Weitere bestimmende Themen für 2020 sind optimierte und automatisierte Prozesse innerhalb der Institute. Dies zeigt: Der Blick der Banken ist eher nach innen gerichtet, für neue Geschäftsmodelle bleibt wenig Raum, wie eine Branchen-Studie der Unternehmensberatung Cofinpro AG belegt.

Dieses Jahr stehen bei den Banken vor allem drei Themen auf der Agenda: Die Umsetzung regulatorischer Auflagen nennen 65 Prozent der befragten Finanzexperten als das Top-Thema für 2020. Gleich dahinter folgen Effizienzsteigerungen (63 Prozent) und Prozessverbesserungen (59 Prozent). »Die starke Betonung der regulatorischen Anforderungen ist das Erbe einer zu zaghaften Anpassung in der Vergangenheit«, sagt Markus Koschier, Manager bei der auf Finanzdienstleister spezialisierten Unternehmensberatung Cofinpro AG: »Nach der Finanzkrise 2008 mussten sich Banken vielen neuen Regularien beugen. Aber meist wurde die Umsetzung zu lange hinausgezögert. Um die gesetzten Fristen nicht zu reißen, blieb dann nicht mehr genügend Zeit für eine umfassende Lösung. Das Ergebnis sind 'technische Schulden', die langfristig beglichen werden müssen. Denn die steigende Komplexität im Zusammenspiel von Alt-Systemen und neuen Insellösungen ist ein Effizienzkiller.«

Auch deshalb wird die weitere Anpassung von Arbeitsabläufen im Jahr 2020 viel Zeit einnehmen. Wie auch ein umfangreicher Prozess in Teilaufgaben heruntergebrochen und Komplexität gemeistert werden kann, haben Banken unter anderem von den Fintechs gelernt. »Inzwischen sind auch Traditionshäuser auf Digitalisierungs-Kurs und setzen vermehrt moderne Technologien zur Effizienzsteigerung ein«, so Koschier.

Nach außen hin bleibt der Wandel geräuschlos

Insgesamt wird sich der Wandel innerhalb der Banken nach Ansicht der Befragten in den kommenden Monaten weiter beschleunigen. 71 Prozent glauben, dass technologische Innovationen ihr Unternehmen in den nächsten zwei Jahren stark verändern werden. Auf Fünfjahressicht gehen 93 Prozent von einer starken Umgestaltung aus. »Mit der Digitalisierung verändern sich Banken vor allem von innen heraus, und zwar stärker als es der Kunde von außen mitbekommt«, ist der Cofinpro-Experte überzeugt. Das wird auch von den technologischen Trends, die 2020 auf der Agenda stehen, bestätigt: An erster Stelle wird die Prozessautomatisierung (70 Prozent) genannt, danach folgen Künstliche Intelligenz/Machine Learning (61 Prozent) und Advanced Data Analytics (57 Prozent).



Die Prozessautomatisierung über Business Process Management (BPM) oder Robotics Process Automation (RPA) bleibt dabei innerhalb der Banken der wichtigste Stellhebel, um auf der Kostenseite anzusetzen. »Gleichzeitig darf nicht vergessen werden, Änderungen im Sinne des Kunden umzusetzen. Denn ein schlechter Prozess bleibt ein schlechter Prozess, egal, wie sehr er automatisiert wurde«, sagt Koschier.

Den Banken ist nach Ansicht des Beraters klar: Unternehmen wie Amazon, Facebook oder Apple stellen vor allem im Privatkundengeschäft eine enorme Bedrohung dar, auf die sie ganzheitlich reagieren sollten.

»Natürlich müssen die – oftmals noch behäbigen – Finanzinstitute ihre Prozesse weiter straffen, Abläufe standardisieren und regulatorische Aufgaben erfüllen. Aber wenn sie gegen Bigtech und Fintech bestehen wollen, müssen sie gewillt sein, ihr bisheriges Geschäftsmodell zu überar-

beiten und neu zu denken: Kundenfeedback ernst nehmen, Versuchsreihen am Markt erproben und innovative Lösungen auf der Ebene der Geschäftsmodelle installieren – das wäre ein Schritt Richtung Zukunft.«

Autor: www.cofinpro.de

Studie:

Banken verabschieden sich vom Gratiskonto

Deutsche Banken denken darüber nach, kostenlose Girokonten abzuschaffen und neue Gebühren einzuführen. Der Grund: 76 Prozent der Institute gehen davon aus, dass Gratiskonten vor allem wegen der europäischen Zahlungsdiensterichtlinie (PSD2) ihre Ankerfunktion verlieren. Weil die Kunden ihren Kontozugang für die Dienste anderer Anbieter freigeben könnten, spiele es kaum noch eine Rolle, wer das Konto führt. Deshalb sinken die Hemmungen bei den Instituten, angesichts der angespannten Ertragslage höhere Preise durchzusetzen und auch für bislang kostenfreie Angebote Gebühren zu verlangen. Das geht aus dem „Branchenkompas Banking 2019“ von Sopra Steria Consulting und dem F.A.Z.-Institut hervor. 101 Führungskräfte aus der Bankbranche wurden befragt.

Verbraucher in Deutschland müssen sich darauf einstellen, dass ihre Bank sie bald zur Kasse bittet. Fast 30 Prozent der Institute möchten Gebühren für ihre Girokonten einführen oder weiter an der Preisschraube drehen. Jede fünfte Bank will zudem einen höheren Beitrag für Giro- und Kreditkarten verlangen. Depots für Wertpapiere sollen ebenfalls teurer werden. Darüber hinaus gelten negative Zinsen nicht mehr als Tabu. Weil sie für jeden Euro zahlen müssen, den sie bei der Europäischen Zentralbank verwahren, geben immer mehr Institute die dadurch entstehenden Kosten an ihre Kunden weiter. Elf Prozent planen, damit in nächster Zeit zu beginnen. „Der Widerstand gegen Minuszinsen für private Bankguthaben bröckelt“, sagt Tobias Keser, Business Unit Director Banking bei Sopra Steria Consulting. „Nach den institutionellen Anlegern und Un-

ternehmenskunden kriegen jetzt auch die Privatkunden die Folgen negativer Zinsen zu spüren.“

Wirklich kostenlose Konten gebe es ohnehin kaum noch, so der Bankexperte. Das lasse die schwache Ertragslage einfach nicht mehr zu. Jüngste Zahlen zeigen, dass der Überschuss in der gesamten Branche 2018 um fast 40 Prozent gegenüber dem Vorjahr eingebrochen ist. Großbanken kämpfen mit einem Ertragsschwund von mehr als 60 Prozent, wie der aktuelle Monatsbericht der Deutschen Bundesbank belegt. Weil sie die Preise frei bestimmen können, haben in den letzten Monaten immer mehr Anbieter damit begonnen, ihre Kontomodelle umzustellen und einzelne Dienste mit einer Gebühr zu belegen. Beispielsweise rechnen einige Institute für eine papierhafte Überweisung extra ab sowie für die Girocard oder den Telefonservice. „Komplett kostenlos sind meist nur noch Girokonten, die Kunden vor allem online und ohne persönliche Betreuung in der Filiale nutzen“, erklärt Tobias Keser.

Mehr als die Hälfte der Banken will neue Produkte und Dienste entwickeln, um ihre Kunden zu überzeugen. Dabei fällt zunehmend auch die Scheu, sich mit Fintechs und anderen Dienstleistern zusammenzutun und gemeinsam an einem verbesserten Angebot zu arbeiten. Ganz oben auf der Liste stehen Anwendungen für das Multibanking. Neun von zehn Instituten haben entsprechende Lösungen bereits entwickelt oder sind dabei, das zu tun. 85 Prozent beschäftigen sich mit Videochat- und Beratungen über das Internet. Online- und Mobilfunkzahlssysteme liegen

bei 83 Prozent und damit gleichauf mit Big Data und künstlicher Intelligenz. 71 Prozent der Banken suchen angesichts dieser Entwicklungen nach einem veränderten Geschäftsmodell. „Durch die Digitalisierung und mit PSD2 ist ein Kampf um die Kundenschnittstelle entbrannt“,

sagt Bankfachmann Keser von Sopra Steria Consulting. „Die Institute müssen investieren, um ihren Kunden das beste Gesamterlebnis zu bieten und sie im eigenen Ökosystem zu halten.“

Autor: www.soprasteria.de

Die Kreditkarte bleibt für Kunden Top-Zahlungsmittel

Der Abgesang auf die Kreditkarte wird immer wieder angestimmt. Neue, digitale Zahlungswege machen ihr den Garaus, heißt es. Doch diese Einschätzung trägt: Aus Kundenperspektive bleibt die Kreditkarte auch in der digitalen Welt ein Top-Zahlungsmittel und wird auf längere Sicht nicht aus dem Portemonnaies verschwinden. Das ergibt ein Marktvergleich verschiedener Zahlungswege von Sopra Steria Consulting.

Für den Vergleich wurden die Bezahlmethoden Kreditkarte, Kryptowährungen, Instant-Payment-Überweisung und durch so genannte Payment Initiation Service Provider (PISP) ausgelöste Zahlungen gegenübergestellt. Anhand von rund 30 Kriterien wurde eingeschätzt, wie praktikabel jede Bezahlmethode aus Käufer- und Händler-sicht sowie aus der Perspektive des Anbieters ist. Teil des Vergleichs war unter anderem, wie sehr sich die Bezahlmethode für Einkäufe im Internet, vor Ort im Handel, zwischen einzelnen Personen, für Käufe aus Smartphone-Apps heraus sowie per E-Mail oder Telefon eignet.

Das Ergebnis zeigt, dass die Kreditkarte für Verbraucher insgesamt viele Vorteile hat. Die Karte trumpft gegenüber den drei anderen Bezahlverfahren vor allem durch ihre Allroundfähigkeiten auf. Käufer können die Karte sowohl als physisches als auch digitales Zahlungsmittel einsetzen – und das nahezu überall: in Online-Shops, im stationären Handel, in Apps sowie beim Bezahlen per E-Mail oder Telefon. Die Digitalisierung hat dabei auch vor dem Plastik nicht haltgemacht: Der Formfaktor Karte wurde mittlerweile durch virtuelle Karten

und eine digitale Ablage der Kartendaten in Smartphone-Geldbörsen, so genannten Wallets, erweitert. Konkurrierende neue Bezahlfverfahren fokussieren sich dagegen häufig auf digitale Kanäle und werden längst nicht überall akzeptiert – weder im Internet noch vor Ort im Handel.

Die neuen Bezahlmethoden punkten dagegen vielfach, wenn Personen direkt untereinander Geld austauschen wollen: Der direkte Geldaustausch, so genannte P2P-Zahlungen, ist grundsätzlich auch mit American Express, Mastercard und Visa möglich. Das Verfahren ist allerdings bei Kreditkarten umständlicher, weil der Käufer zum Beispiel lange Kartennummern, das Ablaufdatum und die Prüzfziffer wissen und abtippen muss. Ein genereller Nachteil der Kreditkarte für Kunden ist zudem die derzeit noch komplizierte Kartenbeantragung und das lange Warten auf Karte und PIN. Allerdings bietet die Entwicklung hin zu virtuellen oder digitalisierten Karten den Kunden neue Möglichkeiten, bereits kurz nach dem Antrag mit der Kreditkarte zu bezahlen.

Neuen Bezahlverfahren fehlt der Vertrauensbonus

Mit der Kreditkarte besitzt der Kunde demnach ein Bezahlinstrument, das ihm viel Sicherheit und Service bietet. Das liegt vorrangig daran, dass es Kreditkarten als Zahlungsmittel schon sehr lange gibt: Etablierte Marken der großen Anbieter und funktionierende Prozesse bei Zahlungsabwicklung, Missbrauchsprävention und im Bedarfsfall bei Reklamationen sorgen für einen Vertrauensbonus. Den müssen

sich Kryptowährungen, Instant-Payment-SEPA-Überweisung und Zahlungsauslösedienste erst noch erarbeiten.

Die Kreditkarte besticht darüber hinaus durch eine über Jahre immer weiter an die Bedürfnisse der Kunden angepasste Vielfalt von Zusatzleistungen. Zur Servicepalette gehören unter anderem Push-Nachrichten zu ausgelösten Zahlungen, Bonusprogramme, Cashback sowie Möglichkeiten zur Kreditgestaltung, beispielsweise aufladbare Karten und ein Revolving Credit mit einem echten Kreditrahmen.

Google und Apple sind Kreditkarten-Anhänger

Neue Bezahlmethoden werden es schwer haben, sich in nächster Zeit gegenüber der Kreditkarte durchzusetzen. Das zeigt

die Tatsache, dass die Techkonzerne Google und Apple für ihre Payment-Apps die etablierten Karteninfrastrukturen nutzen, um ihren Kunden kontaktloses Bezahlen zu ermöglichen. „Das ist angesichts der grundsätzlichen technologischen Potenz der großen Player und ihrer Neigung zu alternativen Lösungsansätzen durchaus beachtenswert – und ein klares Signal, dass die Karte lebt“, sagt Meicel Bock, Leiter Karten und digitale Bezahlverfahren bei Sopra Steria Consulting. „Kryptowährungen, Instant Payment und Zahlungsauslösedienste werden dennoch, ähnlich wie Paypal und andere nichtkartenbasierte Bezahlverfahren, an Verbreitung zulegen, beispielsweise für automatische Bezahlvorgänge zwischen Geräten und Maschinen im Internet der Dinge.“

Autor: www.soprasteria.de

Banken schöpfen Potenzial von PSD2 bei weitem noch nicht aus – Technologiekonzerne zunehmend als Bedrohung wahrgenommen

Seit dem 14. September ist die neue Payment Services Directive (PSD2) der EU in Kraft. Neben mehr Verbraucherschutz und Zahlungssicherheit für die Kundschaft bedeutet sie für Banken vor allem mehr Wettbewerb: Sie sind nun verpflichtet, Drittanbietern Zugriff auf Konten und Daten ihrer Kunden zu ermöglichen. Die große Mehrheit der europäischen Geldinstitute (81 Prozent) sieht diese Regulierung als Chance. Allerdings agieren sie noch zögerlich, die neuen Möglichkeiten auch zu ergreifen: So ist derzeit nur rund ein Drittel (35 Prozent) der Häuser bereit, selbst in die Rolle eines Drittanbieters zu schlüpfen. Das geht aus der Studie „Adapt or die? Why PSD2 has so far failed to unlock the potential of Open Banking“ von Roland Berger hervor. Für die Publikation führten die Experten Interviews mit über 40 führenden Banken, Drittanbietern und großen Technologieunternehmen in zwölf europäischen Märkten.

„Bei der Umsetzung von PSD2 klaffen Ambition und Wirklichkeit bisher noch weit auseinander. Die etablierten Finanzdienstleister beschränken sich vor allem darauf, die gesetzlichen Mindestanforderungen zu erfüllen“, sagt Sebastian Maus, Partner bei Roland Berger. „Dabei erlaubt PSD2 Banken, ihre ohnehin schon großen Mengen an Kundeninformationen mit zusätzlichen externen Daten anzureichern. Daraus können ganz neue Geschäftsfelder entstehen, welche die Zukunft in ein Open-Banking-Szenario ebnen.“

Neue Konkurrenz durch große Technologiekonzerne

Fast dreiviertel der Banken (72 Prozent) planen mit PSD2 das Serviceportfolio zu verbessern und so auch neue Kundschaft anzusprechen. Dabei sind sich die Häuser mehrheitlich des Vertrauens ihrer Klienten sicher (54 Prozent). Allerdings sehen sie

auch die Herausforderung durch neue Konkurrenten, die in den Markt drängen und ihre Geschäftsmodelle bedrohen: allen voran große Technologiekonzerne wie Google, Amazon, Facebook und Apple (71 Prozent). FinTechs hingegen sind aus Sicht der etablierten Dienstleister eher Partner als Konkurrenten. "Große Technologieunternehmen können wie jeder andere Drittanbieter auf die Daten der Banken zugreifen – müssen ihren riesigen Informationsschatz selbst aber nicht preisgeben. Aus dieser Ausgangssituation heraus sind die Firmen absolut in der Lage, etablierte Häuser im Finanzsektor anzugreifen. Nicht zuletzt die Nachrichten der vergangenen Monate sprechen dafür, dass die Sorge der Banken berechtigt ist", sagt Maus.

PSD2 als Startschuss für Open Banking

PSD2 markiert nach Ansicht der Experten von Roland Berger den Einstieg in ein Open-Banking-Szenario, in dem etablierte Finanzdienstleister anderen Firmen Zugang zu Daten gewähren und mit ihnen kooperieren. Immerhin 80 Prozent der Studienteilnehmer erachten Open Banking

als eine Top-Priorität des Managements in ihren Häusern. "PSD2 war die Pflicht, aber Open Banking ist weit mehr als die Kür – sondern aus unserer Sicht der einzig sinnvolle Weg in die Zukunft", sagt Maus. Je nach Geschäftsmodell der Bank wird Open Banking sehr unterschiedliche Auswirkungen haben. So können gerade kleinere Institute mit einem hohen Grad an Spezialisierung zu den Gewinnern gehören, da sie ihre Produkte in einer Open-Banking-Welt einem großen Publikum zur Verfügung stellen können. "Nicht alle Banken können sich direkt an der Kundenschnittstelle aufstellen. Umso wichtiger ist das Erarbeiten einer klaren strategischen Positionierung," sagt Maus. "Beim Einstieg in Open Banking mangelt es den Banken nicht unbedingt an Willen. Das Zögern ist auch dem äußerst schwierigen Marktumfeld geschuldet: Niedrige Zinsen, strengere Regulierung, veraltete IT-Infrastrukturen sind nur einige der Herausforderungen. Dennoch können es sich die Häuser nicht leisten, die Chancen, die PSD2 eröffnet zu ignorieren. Wenn sie diese Schritte nicht gehen, wird die Lücke durch neue finanzstarke Konkurrenz ausgefüllt."

Autor: www.rolandberger.com/de



Quelle: © itchaznong - AdobeStock.com

Gesetzliche Neuregelung zeigt Wirkung: Nutzung von Restkreditversicherungen geht zurück

Ratenzahlungen bei Verbraucherkrediten können durch eine Restkreditversicherung (RKV) abgesichert werden. Aktuell sind 23 Prozent aller Ratenkredite versichert. Dies ist die niedrigste Versicherungsquote innerhalb der letzten zehn Jahre. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Verbraucherbefragung, die der Bankenfachverband im Rahmen einer Marktstudie jährlich durchführt. Die gesetzliche Neuregelung der Restkreditversicherung in 2017 mit erhöhten Auflagen für die Banken zeigt aus Sicht des Verbandes ihre Wirkung. Zwar entscheiden sich weniger Verbraucher für eine Versicherung, wer sich versichert hat, ist mit dieser Entscheidung aber mehrheitlich zufrieden.

Zufriedenheit bleibt hoch

Zwei Drittel der Kunden, die eine Restkreditversicherung abgeschlossen haben, sind mit ihrer Produktauswahl zufrieden. Nur sieben Prozent teilen diese Einschät-

zung nicht und rund ein Viertel ist neutral eingestellt. „Nach wie vor haben Kreditkunden ein hohes Absicherungsbedürfnis beim Kreditabschluss“, erläutert Jens Loa, Geschäftsführer des Bankenfachverbandes. Die große Mehrheit aller Verbraucher ist der Meinung, dass Banken beim Abschluss eines Kredits über mögliche Risiken informieren müssen. Mehr als 70 Prozent sehen die Banken in der Pflicht, bereits beim Kreditabschluss die Absicherungsoptionen der Restkreditversicherung aufzuzeigen und anzubieten.

Weiteren Regulierungsbestrebungen erteilt Loa daher eine Absage: „Die Restkreditversicherung ist ein wichtiges Mittel zur Überschuldungsprävention, das im Sinne der Verbraucher erhalten bleiben muss“. Mit einer Selbstverpflichtung hatte der Bankenfachverband Anfang 2019 weitere verbraucherfreundliche Maßnahmen zur RKV veröffentlicht.

Autor: www.bfach.de

Finanzierungsstudie 2019: Jeder vierte Verbraucher nutzt Ratenkredite

Zur Anschaffung von Konsumgütern verwendet einer von vier Verbraucherhaushalten regelmäßig Ratenkredite. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Studie des Bankenfachverbandes, in dessen Auftrag die Marktforschungsgesellschaft Ipsos mehr als 1.800 Haushalte in Deutschland nach ihren Konsum- und Finanzierungsgewohnheiten befragt hat.

„Monatsraten ermöglichen vielen Verbrauchern die Anschaffung langlebiger Konsumgüter“, erläutert Jens Loa, Geschäftsführer des Bankenfachverbandes. Der wichtigste Anlass, eine Finanzierung zu verwenden, ist dabei der Kauf eines

Pkw. Rund zwei Drittel aller Ratenkredit-Nutzer schaffen sich mit ihrem Kredit ein Auto an. Neuwagen werden im Schnitt mit 19.400 Euro und Gebrauchtwagen mit 11.500 Euro finanziert.

Auch Gutverdiener zahlen in Raten

Rund 3.000 Euro beträgt das monatliche Haushaltsnettoeinkommen von Kreditnutzern und liegt damit mehr als 200 Euro über dem Durchschnitt aller Befragten. „Auch Gutverdiener zahlen in Raten und schonen damit ihre Liquidität“, sagt Loa. Zwei von drei Finanzierungsnutzern im Handel fragen selbst nach entspre-

chenden Optionen zur monatlichen Zahlung nach.

Angebote zur Finanzierung von Konsumgütern werden heute von vielen Verbrauchern erwartet. Ohne diese Angebote wären zwei Drittel aller finanzierten

Käufe nicht erfolgt. Dieses Ergebnis der Studie untermauert die volkswirtschaftliche Bedeutung von Finanzierungen, die den privaten Konsum stützen und Verbraucherbedürfnisse befriedigen.

Autor: www.bfach.de

Deutsche Banken riskieren, die Industrialisierung des Kreditgeschäfts zu verpassen

Viele hiesige Banken agieren in ihrem wichtigsten Geschäftsfeld, dem Kreditgeschäft, nicht mehr auf der Höhe der Zeit. Das geht aus einer Studie hervor, für die die Beratungsgesellschaft PwC mehr als 40 der 150 größten Banken aus der DACH-Region befragt hat, wie weit sie mit der Industrialisierung ihres Kreditgeschäfts vorangekommen sind. Dabei zeigt sich: Im Retail-Segment erreichten die Institute gerade mal einen durchschnittlichen Industrialisierungsgrad von 48 Prozent. Im Firmenkundenbereich waren es sogar nur 31 Prozent.

Große Unterschiede im Industrialisierungs-Grad

Tomas Rederer, Partner „Digital Operations“ im Bereich Financial Services Consulting bei PwC: „Die Industrialisierung des Kreditgeschäfts ist heutzutage ein entscheidender Erfolgsfaktor für praktisch jede Bank. Das gilt umso mehr, als die Zinsen auf Jahre hinaus niedrig bleiben werden – die Margen also dauerhaft unter Druck stehen und die Kosten damit der entscheidende Faktor werden.“

Vor diesem Hintergrund sei gerade die enorme Spreizung zwischen den Banken frappierend: „Im Privatkundengeschäft kam das beste untersuchte Institut auf einen Industrialisierungsgrad von 87 Prozent, was ganz hervorragend ist. Dagegen erreichten viele andere Banken gerade mal Werte zwischen 10 und 30 Prozent, bei einer waren es sogar nur elf Prozent. Im Firmenkundengeschäft ist die Spreizung



ähnlich“, so Rederer. „Ob solche Institute dauerhaft am Markt bestehen können, muss ernsthaft befürchtet werden.“

Das Fokus-Thema für die nächsten zwei Jahre heißt „Automatisierung“

Konkret befragte PwC die Banken nach rund 80 Hebeln, anhand derer sich der Stand der Industrialisierung im Firmen- und Privatkundengeschäft quantifizieren lässt. Dazu zählen Tools wie die „Elektronische Kreditakte“ oder die „digitale Antragsstrecke“ ebenso wie neue Technologien (Beispiel: „Robotic Process Automation“) oder die sogenannte „XS2A“-Schnittstelle für den automatisierten Zugriff auf Kundenkonten bei anderen Banken. Somit hätte eine Bank bei 100 Prozent alle möglichen Hebel vollständig umgesetzt. Dies ist jedoch selten sinnvoll. Nicht jeder Hebel passt zu jedem Geschäftsmodell oder ist im Einzelfall ökonomisch vorteilhaft. Daher ist der Zielkorridor niedriger.

Um festzustellen, auf welche Industrialisierungsfelder sich die Branche besonders fokussiert, ordnete PwC die rund 80 Hebel überdies vier Kategorien zu. Nämlich 1. Automatisierung (zum Beispiel Robotics oder künstliche Intelligenz), 2. Organisation (zum Beispiel Arbeitsteilung oder Spezialisi-

sierung), 3. Standardisierung (zum Beispiel Prozess-Straßen) und 4. Steuerung & Controlling (zum Beispiel Auslastung-Optimierung). Dabei kam heraus: In den beiden zurückliegenden Jahren haben sich die Banken in der DACH-Region vor allem auf die „Standardisierung“ konzentriert (84 Prozent Retail, 71 Prozent Firmenkunden). Dagegen steht in den kommenden beiden Jahren das Thema „Automatisierung“ im Fokus (96 Prozent Retail, 89 Prozent Firmenkunden), gefolgt von Steuerung & Controlling (80 Prozent Retail, 71 Prozent Firmenkunden).

„Das Zeitalter der Kreditmanufakturen ist definitiv vorbei“

Tomas Rederer, Partner „Digital Operations“ im Bereich Financial Services Consulting bei PwC: „Die vielleicht wichtigste Erkenntnis unserer Studie ist, dass es im Kreditgeschäft nicht nur um Digitalisierung geht – sondern dass die Banken die Herausforderungen, die vor ihnen liegen, viel umfassender angehen müssen. Die industrielle Logik, wie wir sie zum Beispiel aus der Automobilindustrie kennen, erfasst momentan auch das Kreditgewerbe. Leider gibt es hierzulande

zu viele Banken, die auf diese Entwicklung unzureichend eingestellt sind – und hoffen, sie könnten das Kreditgeschäft insbesondere im Firmenkundengeschäft immer noch betreiben wie eine Manufaktur.“

Dass es sich dabei um einen Irrglauben handelt, ist Rederer überzeugt: „Wenn wir uns die Vorreiter unter den untersuchten Instituten anschauen, dann sehen wir dort nicht mehr viel Handarbeit. Stattdessen schalten die ersten Banken voll-digitale Baufinanzierungen live, agile IT-Strukturen ersetzen die Legacy-IT, und das Thema Auslagerung gewinnt wieder an Fahrt, auch in Richtung Fintechs.“ Das bedeutet nicht, dass jede Bank nach einem maximalen Industrialisierungsgrad streben muss. Aber, so Rederer: „Noch sind die Abstände aufholbar, da auch führende Institute oft noch keine optimale Kombination der Hebel gefunden haben. Schon bald wird der Abstand aber zu groß sein. Insbesondere, was die Erfahrung in der Industrialisierung ganzer Organisationen angeht.“

Autor: www.pwc.de

Finanzsektor setzt auf Robotic Process Automation

Die Mehrheit der Banken und Versicherer in Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH) hat laut einer Studie von zeb die Bedeutung von Robotic Process Automation (RPA) für die Digitalisierung der eigenen Geschäftsmodelle erkannt. RPA-Software ermöglicht es, menschliches Verhalten nachzuahmen und regelbasierte Geschäftsprozesse zu automatisieren. Die erfolgreiche Anwendung von RPA kann den Grundstein für den Einsatz weiterer Technologien wie künstlicher Intelligenz (KI) im Finanzsektor bilden.

Im Detail beschäftigen sich aktuell rund 64 % der Unternehmen aktiv mit dieser Technologie, und ca. 53 % der Banken und Versicherer in der DACH-Region haben bereits Prozesse mithilfe von RPA



erfolgreich umgesetzt. Mit dem Einsatz von RPA verfolgen die Studienteilnehmer hauptsächlich Effizienz- und Qualitätsziele wie beispielsweise die Schaffung von Freiraum für wertstiftende Tätigkeiten, die Erhöhung der Bearbeitungsgeschwindigkeit oder die Vermeidung

von Fehlern. Hauptanwendungsbereich der Technologie ist bisher das Backoffice, wobei die Autoren der Studie ausführen, dass Robotic Process Automation daneben auch in weiteren Funktionsbereichen wie in der IT, dem Rechnungswesen oder im Vertrieb Effizienz- und Qualitätsgewinne ermöglichen kann. So sind 64 % der Befragten der Überzeugung, dass RPA kein Hype, sondern eine nachhaltige Zukunftstechnologie ist, deren weitere Implementierung binnen 18 Monaten geplant ist. Ebenfalls 64 % der Befragten gehen davon aus, dass der Einsatz von künstlicher Intelligenz als nächste technologische Entwicklungsstufe folgen wird und planen diesbezügliche Umsetzungen in den nächsten anderthalb Jahren.



Quelle: © Microgen - Fotolia.com

Christian Peltzer, Manager bei zeb, führt aus: „Unsere Studie zeigt, Robotic Process Automation ist ein geeignetes Instrument zur Automatisierung von Geschäftsprozessen im Finanzsektor. Banken und Versicherer haben das Potenzial von RPA mehrheitlich erkannt, und erfolgreiche Institute zeigen, dass Effizienzvorteile tatsächlich auch realisiert werden können. Aus unserer Sicht fehlt es allerdings in weiten Teilen an einer geeigneten Governance, um das volle Effizienzpotenzial von RPA zu heben.“

Über die zeb-RPA-Studie

Die Strategie- und Managementberatung zeb hat Ende 2019 den Einsatz von Robotic Process Automation im Finanzsektor untersucht und dafür zuvor 47 Führungskräfte europäischer Banken und Versicherer befragt, davon 40 % aus der obersten operativen Ebene. Drei Viertel der Unternehmen haben ihren regionalen Schwerpunkt in der DACH-Region. Erfasst wurden neben internationalen Groß- und Privatbanken ebenso Genossenschaftsbanken und Sparkassen, aber auch Versicherer und Automobilbanken.

Autor: www.zeb.de

Bancassurance-Revival:

Digitalisierung ebnet Banken Rückkehr in die Allfinanz

31 Prozent der Banken in Deutschland wollen in den kommenden drei Jahren verstärkt bankfremde Dienstleistungen anbieten. Das ergibt die Studie „Branchenkompass Banking 2019“. Einige große und mittlere Banken wollen beispielsweise wieder die Verwaltung und die Vermittlung von Versicherungen in ihr Portfolio aufnehmen. Das lange brachliegende Allfinanz-Geschäft erfährt damit eine Renaissance. Treiber für die Wiederbelebung sind die Suche nach neuen Ertragsquellen und erhöhte Renditeaussichten durch die Digitalisierung.

Die Rückkehr nach der Abkehr von der Allfinanz-Strategie vor rund zehn Jahren hat aus Sicht der Banken mehrere Treiber. Indem Banken als Vertriebskanal für Versicherer fungieren, können sie mit den Provisionen ihre rückläufigen Erträge in anderen Geschäftszweigen zumindest in Teilen kompensieren. Die Kosten der Banken in Deutschland steigen schneller als die Erträge, vor allem bei Retail-Banken. Für die große Mehrheit der Bankentscheider funktioniert der Bankbetrieb nur mit einer Anpassung der Geschäftsmodelle und der



Ertragsquellen. 71 Prozent der Entscheider sehen Veränderungsbedarf, so der Branchenkompass Banking.

Der Wiedereinstieg ins Bancassurance-Geschäft ist branchenweit spürbar. Das zeigen Kooperationen wie die zwischen ING und Axa sowie Initiativen der Comdirect mit einer eigenen Versicherungsmakler-Plattform und der Deutschen Bank mit dem Versicherungsmanager. Fintechs und Insurtechs wie JDC, Finconomy und Friendsurance befeuern die Entwicklung mit technischen Angeboten. Sie bieten Whitelabel-Plattformen, die sowohl Banken als auch Versicherungen zu geringen Kosten in ihre Online-Welt integrieren, wodurch die Renditeaussichten steigen.

Ein zentraler Hebel für die Renaissance der Bancassurance-Strategie ist damit die Digitalisierung des Finanzdienstleistungsgeschäfts. Die Öffnung der Kontoinformationen – ausgelöst durch die Zahlungsdiensterichtlinie PSD2 – erleichtert beispielsweise den Austausch und die Verknüpfung von Daten. Kooperationen wie die von Banking-as-a-Service-Anbieter Banksapi mit dem Versicherungsanalysten Franke und Bornberg sind in umgekehrter Richtung ebenfalls verstärkt zu erwarten. Dazu kommt, dass sich offline Bank- und Versicherungsvertrieb kulturell stark unterschieden haben. Diese Hürde ist durch die Digitalisierung deutlich niedriger geworden.

Die Banken reagieren mit dem Zusammenwachsen von Bank- und Versicherungsangeboten zudem auf eine steigende Nachfrage bei den Kunden. Die wünschen sich zunehmend Lösungen aus einer Hand für eine bestimmte Lebenssituation. Die

Folge ist, dass Branchengrenzen überall verschwimmen und sich strategische Allianzen bilden – auch unter Wettbewerbern.

Damit das Geschäftsfeld Allfinanz im erneuten Anlauf nachhaltig mehr Erträge abwirft, müssen Banken wie Versicherer nun ihre Kunden von den Mehrwerten überzeugen. Bankberater können beispielsweise mithilfe explorativer Datenanalyse aus Kontobewegungsdaten einen Vorsorge- oder Absicherungsbedarf herauslesen und ihren Kunden aktiv eine passende Versicherungslösung anbieten, die sie sofort im Online-Banking abschließen können.

„Mit getrennten Produkt- und Dateninseln wird die Idee Bancassurance nicht funktionieren“, sagt Stefan Lamprecht, Senior Director Banking von Sopra Steria Consulting. „Allfinanz-Lösungen, die Konto und Versicherung zusammenführen, können nur der Einstieg sein. Mit den gesammelten Erfahrungen sollten Banken in Folgeschritten ihr Ökosystem um weitere Partner und Angebote erweitern“, so Lamprecht. Dieser Schritt zur digitalen Plattform steht auf der Agenda vieler Banken – zunächst allerdings mit bewährten Produkten. 52 Prozent der Institute planen als Wachstumsmaßnahme das Angebot neuer Finance-Angebote, auch von Drittanbietern, so die Studie.

Autor: www.soprasteria.de



Für Entscheider der Finanzbranche:

Fondsanbieter in Deutschland unter Druck | Private Equity auf Rekordniveau | Klimawandel zwingt Investoren zum Handeln

FinanzBusinessMagazin.de
Für Entscheider der Finanzbranche



INVESTMENT
Ausblick 2020

Nachhaltige Geldanlagen: Banken erwarten deutlichen Anstieg grüner Investments

Jeder dritte Kunde in Deutschland plant seinen Wealth Manager zu wechseln

INVESTMENT Ausblick 2020
www.FinanzBusinessMagazin.de

Vom klassischen Versicherer zum modernen Lösungsanbieter | InsurTech: Investitionen bleiben auf Rekordniveau | Betriebliche Altersversorgung viel Luft nach oben

FinanzBusinessMagazin.de
Für Entscheider der Finanzbranche



VERSICHERUNGEN
Ausblick 2020

Schadenmanagement: Versicherte überzeugen und Kosten senken

Studie: Verzicht auf Neukundengeschäft gewinnt immer weiter an Bedeutung

VERSICHERUNGEN Ausblick 2020
www.FinanzBusinessMagazin.de

www.FinanzBusinessMagazin.de