



Banking 2021

Digitalisieren zugunsten der Kunden

Entscheiderbefragung
Experteninterviews

Inhalt

4 EXECUTIVE SUMMARY

Auf Transformationskurs

6 Methodik

7 HERAUSFORDERUNGEN

Optimistisch – trotz Corona

11 INTERVIEW

Digital neue Kunden gewinnen

Ulrich Scheer, CFO, Münchener Hypothekenbank eG

14 WIRKSAME STRATEGIEN

Wandel mit Kundenfokus

17 INTERVIEW

Die Vermögensverwaltung demokratisieren

Dr. Olaf Zeitnitz, Gründer und Geschäftsführer, VisualVest GmbH

20 NEUE TECHNOLOGIEN

Mobil ist Trumpf

25 INTERVIEW

Digitalisierung für Wachstum

Dr. Marcus Lingel, Geschäftsführer und persönlich haftender Gesellschafter, Merkur Privatbank KGaA

28 KOSTENKONTROLLE

IT-Performance effizient steigern

30 Glossar

31 Aktuelle Studien

Impressum

Vorwort

Es ist kaum verwunderlich: Auch im Banking ist die Corona-Pandemie Herausforderung Nummer 1. Trotz der teils verheerenden wirtschaftlichen Auswirkungen von Covid-19 prophezeien die befragten Banker ihrer Branche eine positive Entwicklung. Dieser Optimismus kann aber nicht über den Transformationsdruck hinwegtäuschen, der seit geraumer Zeit auf der gesamten Branche lastet. Ein „Weiter so“ kommt für die befragten Entscheider deshalb nicht in Frage: 78 Prozent sind derzeit auf der Suche nach einem neuen Geschäftsmodell.

Die Digitalisierung verstehen die befragten Institute ganz klar als Treiber zukünftigen Wachstums, weshalb sie nach wie vor ganz oben auf ihrer strategischen Agenda steht.

Große, erfolgskritische Aufgaben wie die Modernisierung des Kernbankensystems, die Integration von Tools zur Datenanalyse und die Entwicklung innovativer Digitalangebote verursachen zwar derzeit einen deutlichen Mehraufwand. Auf lange Sicht aber macht sich das mehr als bezahlt. Die digitale Transformation ist überlebenswichtig für die Institute, die sich im Wettbewerb um die Gunst der Kunden befinden. Denn Fintechs und Tech-Konzerne haben in jüngster Vergangenheit mehrfach bewiesen, dass auch sie Banking können. In Sachen Kundenzentrierung hängt die Messlatte heute hoch. Die befragten Banken wollen daher künftig mit einer gesteigerten Qualität hinsichtlich Service und Beratung bei ihren Kunden punkten.

„Mobile first“ lautet deshalb das Gebot der Stunde. Vor allem die Corona-Pandemie hat hier für einen großen Entwicklungssprung gesorgt. Die Kundenakzeptanz von mobilen, webbasierten Banking-Services ist unter dem Eindruck von Phasen des Lockdowns deutlich gestiegen. Ohne den Faktor Mensch wird es in Zukunft trotzdem nicht gehen. Um bedarfsgerecht auf die Bedürfnisse ihrer Kunden zu reagieren, müssen die Banken verschiedene Kommunikations- und Vertriebskanäle gleichzeitig bedienen und entsprechende individualisierbare Produkte anbieten können. Dass dabei der Kooperationswille – sogar unter direkten Konkurrenten – neue Chancen für ein bedarfsgerechtes Angebot bereithält, drückt sich ganz besonders in der Plattformökonomie aus.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

Sopra Steria
F.A.Z.-Institut

Der Branchenkompass Banking mit vertiefenden Interviews

Der Branchenkompass Banking 2021 basiert auf einer Online-Befragung von 100 Führungskräften von Kreditinstituten in Deutschland. Darüber hinaus bieten drei persönliche Interviews mit Entscheidungsträgern aus Banken und einem Fintech eine inhaltliche Einordnung und Vertiefung der Ergebnisse.

EXECUTIVE SUMMARY

Auf Transformationskurs

Corona zieht auch an den Banken nicht spurlos vorbei. Ihrem Digitalisierungseifer konnte die Pandemie in den meisten Fällen jedoch nichts anhaben. Die Zeichen stehen ganz klar auf kundenzentrierte, mobile Services und bedarfsgerechte Angebote. Erreichen wollen die Kreditinstitute dies durch den gezielten Technik-einsatz, die intelligente Datenanalyse und den Vertrieb über digitale Ökosysteme. Die Mammutaufgabe der Effizienzsteigerung kommt dabei auch nicht zu kurz.

1 » Pandemie und herausfordernde Marktbedingungen bewältigen

Was die wirtschaftliche Zukunft ihrer Branche angeht, sind die befragten Entscheider zwar positiv gestimmt. Allerdings ist die Pandemie die Top-Herausforderung im Banking. Ein Drittel will deshalb die Widerstandsfähigkeit des eigenen Instituts steigern. Die Banken spüren insbesondere die kulturellen Pandemiefolgen: Gut jeder dritte Befragte sieht es als dringende Aufgabe an, neue digitale Arbeitsformen in den Alltag zu integrieren und die Unternehmenskultur daran anzupassen.

Damit aber nicht genug: Nach wie vor bereiten den befragten Bankern das anhaltende Niedrigzinsniveau und die Kosten Sorgen. Nicht zuletzt aufgrund der pandemiebedingt gestiegenen Akzeptanz von webbasierten Banking-Anwendungen und der damit verbundenen Verlagerung des Geschäfts ins Digitale gehören die Themen Datenschutz und Datensicherheit zu den Top 3 der derzeit größten Herausforderungen.

„Die neue EU-Taxonomie will zwar für mehr Harmonisierung und Vergleichbarkeit sorgen, aber die Umsetzung ist aufwendig und geht sehr ins Detail.“

Ulrich Scheer

Wettbewerb durch Fintechs. Vor allem Neobanken und Payment-Anbieter stufen die Befragten als Bedrohung für das eigene Geschäft ein. Trotzdem: Die Kreditinstitute

zeigen sich offen für Kooperationen mit den neuen Playern am Markt. 36 Prozent wollen sogar ein eigenes Fintech gründen.

Auch das Trendthema Nachhaltigkeit ist Chance und Herausforderung zugleich. Die EU-Taxonomie soll zwar einen erheblichen Beitrag zur Standardisierung nachhaltiger Investitionen leisten. Jedoch stellt die Berücksichtigung von ESG-Kriterien für jedes dritte Institut eine große Herausforderung dar.

2 » Kundenzentriert transformieren

Die Digitalisierung hat strategische Priorität. Das oberste Ziel ist, die Kunden auch künftig mit exzellentem digitalem Service zu begeistern. Die Mehrheit der befragten Entscheider stellt daher auch das eigene Geschäftsmodell auf den Prüfstand.

Durch Digitalisierung und Automatisierung erschließen sich die Institute neue Wege, um bedarfsgerecht auf die Wünsche ihrer Kunden reagieren zu können. Ihre Kundschaft wollen die Befragten durch eine gesteigerte Qualität in Service und Beratung überzeugen. Egal ob in der Filiale oder online – die Banken müssen ihre Kundenbeziehungen über verschiedene Kanäle pflegen. 35 Prozent wollen daher das Multi-Channel-Banking vorantreiben.

Um in Zukunft erfolgreich am Markt zu sein, müssen Kreditinstitute neue Geschäftsmodelle entwickeln. Hier besteht Nachhol-

bedarf. Die große Mehrheit von 78 Prozent der Befragten sieht einen (sehr) großen Veränderungsbedarf des eigenen Geschäftsmodells bis 2023.

Gleichzeitig müssen die Banken aber auch den Schwund an Erträgen ausgleichen. Jedes zweite Institut setzt deshalb auf Gebühren – sei es in Form von Erhöhungen oder Neueinführungen. Knapp sechs von zehn Befragten geben zudem an, dass sie ihre Ertragsposition mit Hilfe des Angebots neuer Bankdienstleistungen ausbauen wollen, die auch Lösungen von Drittanbietern beinhalten können.

3 » Mobile Anwendungen liegen im Trend

Mit moderner Technologie wollen die Kreditinstitute ihr Servicelevel steigern und nicht zuletzt Effizienzpotenzial heben. Im Backend helfen den Banken Künstliche Intelligenz (KI) und Big Data, große Datenmengen zu beherrschen. Direkt an der Kundenschnittstelle setzen die Institute immer häufiger auf mobile Anwendungen.

Der derzeitige Technologieeinsatz der Banken orientiert sich ganz klar an den digitalen Nutzungsgewohnheiten der Kunden. Ihre Services richten die befragten Institute daher auf mobile Endgeräte aus. Web-basierte Bezahlsysteme, biometrische Verfahren wie der Fingerabdruck-Scan und Videoberatung kommen derzeit am häufigsten zum Einsatz. Befeuert wurde das zusätzlich durch die Pandemie, die zur Steigerung der Akzeptanz solcher mobilen Lösungen beigetragen hat.

Auch sind digitale Ökosysteme im Banking weiter auf dem Vormarsch. 78 Prozent der befragten Institute nutzen bereits digitale Plattformen beziehungsweise planen den Einstieg ins Plattformgeschäft. Die Mehrheit setzt dabei auf eine hybride Strategie, bei der sowohl die Integration in das Ökosystem anderer Anbieter als auch der Aufbau einer eigenen Plattform angedacht sind.

Zukunftstechnologien wie Quantencomputing haben die befragten Banker ebenfalls im

Blick. Insgesamt 52 Prozent planen beziehungsweise diskutieren derzeit dessen Anwendung. Demnach ist zu erwarten, dass das Quantencomputing im Banking künftig noch weiter an Bedeutung gewinnen wird.

4 » IT-Modernisierung sorgt für mehr Leistung

Effizienter arbeiten, agiler werden, Kosten einsparen – all das trägt zur Wettbewerbsfähigkeit der Kreditinstitute bei. Die Transformation der Kernbankensysteme spielt dabei eine entscheidende Rolle. Cloud- und Automatisierungslösungen wirken hier als Booster.

Für die Mehrheit der Befragten ist die Modernisierung der Legacy-IT das Mittel der Wahl, um langfristig die Performance zu steigern. Aber auch gänzlich neue IT-Systeme kommen für 42 Prozent in Frage.

Nach wie vor sind manuelle Tätigkeiten im Backoffice der Banken keine Seltenheit. Um die Mitarbeiter von ermüdenden Routineaufgaben zu entlasten, die Fehlerquote zu senken und auch die Bearbeitungsgeschwindigkeit zu erhöhen, bieten sich Automatisierungslösungen wie Robotic Process Automation an. Sieben von zehn Befragten sagen, dass die IT-gestützte Automatisierung ein wichtiger Hebel in Sachen Kosteneffizienz ist.

Aufgrund von regulatorischen Anforderungen taten sich zwar viele Institute in der Vergangenheit schwer mit Cloud Computing. Allerdings ermöglicht es den Banken, schnell und flexibel auf veränderte Marktbedingungen zu reagieren und damit entscheidende Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Das schlägt sich auch positiv in den Kosten nieder, wie 56 Prozent der Befragten bestätigen. Eines ist dabei klar: Die Nutzung all dieser Technologien setzt ganzheitliche, digitalisierte Prozess voraus.

„Es ist wichtig, verschiedene Produkte zu entwickeln, die alle über verschiedene Kanäle funktionieren.“

Dr. Olaf Zeitnitz

„Digitalisierung ist kein Kostensenker, sondern ein Wachstumstreiber.“

Dr. Marcus Lingel

Methodik

Online-Befragung

Für den „Branchenkompass Banking 2021“ wurden insgesamt 100 Führungskräfte von Kreditinstituten in Deutschland befragt. Die Online-Befragung führte das Marktforschungsinstitut mo'web research im Auftrag von F.A.Z.-Institut und Sopra Steria im Juli und August 2021 durch. Unter den Befragten sind 25 Führungskräfte der obersten Managementebene (Vorstand, Geschäftsleitung), 33 Hauptabteilungs- und Bereichsleiter, 21 Abteilungs- sowie 13 Filialleiter. 8 Befragte gehören dem Senior- oder Middle-Management an. Alle befragten Entscheider stammen aus Kreditinstituten mit einer Bilanzsumme von mindestens 500 Millionen Euro.

Jeweils ein Drittel der Befragten arbeitet für Großbanken beziehungsweise Sparkassen. Bei Genossenschafts- und Direktbanken sind jeweils 11 Prozent der Befragten beschäftigt. 7 Prozent vertreten andere private Banken, 3 Prozent Landesbanken beziehungsweise Spezialinstitute.

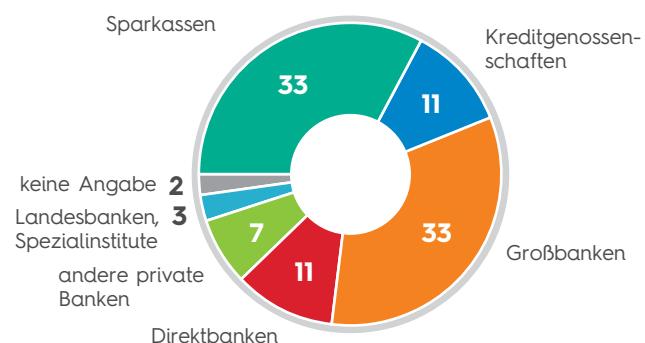
Der Geschäftsfokus von jeweils 27 Prozent der befragten Banker liegt auf Privat- beziehungsweise Firmenkunden. 22 Prozent gehören Institutionen mit einem Schwerpunkt im Private Banking an. 18 Prozent sind auf das Investmentbanking, 5 Prozent auf die Immobilienfinanzierung spezialisiert.

Persönliche Interviews

Zusätzlich haben wir in drei Telefoninterviews mit Entscheidern aus Banken und einem Fintech über ihre Erfahrungen, Pläne und Standpunkte gesprochen. Dabei standen die Interpretation und die tiefergehende Analyse der Branchenkompass-Themen im Fokus. Die Interviews und Zitate spiegeln die Meinung der jeweiligen Interviewpartner wider.

Kategorien der Kreditinstitute

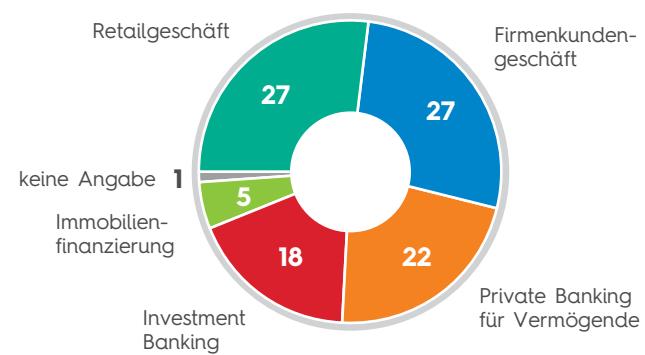
Prozent der befragten Führungskräfte



Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

Hauptsparten der Kreditinstitute

Prozent der befragten Führungskräfte



Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

HERAUSFORDERUNGEN

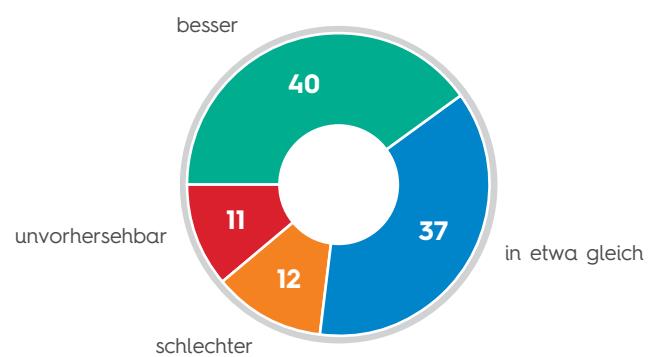
Optimistisch – trotz Corona

Corona wirkt sich auch im Banking auf den Arbeitsalltag und die Unternehmenskultur aus. Die pandemiebedingte Schockstarre von 2020 scheint aber überwunden zu sein: Die Mehrheit der Befragten blickt optimistisch in die Zukunft der Branche. Eine Herausforderung sind jedoch innovative Geschäftsmodelle der Tech-Konkurrenz.

Vor rund anderthalb Jahren kam es aufgrund der Corona-Pandemie zu einem der größten Konjekturereinbrüche weltweit. Die Corona-Krise wurde aber nicht zur Bankenkrise. Was die Zukunft ihrer Branche angeht, zeigen sich die befragten Banker optimistisch: 40 Prozent der Befragten erwarten, dass sich die Bankenbranche bis 2023 besser als die deutsche Gesamtwirtschaft entwickeln wird. Ein etwas geringerer Anteil von 37 Prozent geht von einem Wachstum im Gleichschritt mit der Wirtschaft hierzulande aus. Lediglich 12 Prozent der Befragten äußern sich pessimistisch und prognostizieren eine unterdurchschnittliche Entwicklung.

Banker sind optimistisch

Erwartete Entwicklung der Bankenbranche im Vergleich zur gesamten deutschen Wirtschaft bis 2023; in Prozent der Befragten



Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

Herausforderung Nummer 1: Corona

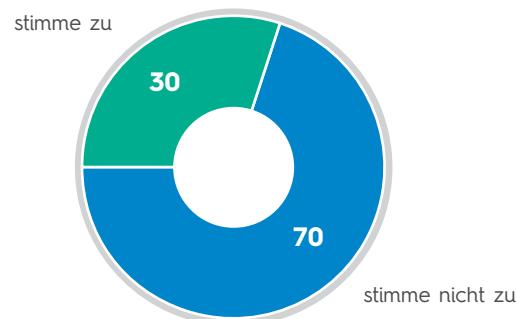
Die Covid-19-Pandemie ist derzeit die Top-Herausforderung für die Banken. 45 Prozent der befragten Entscheider zählen diese zu den großen Herausforderungen (siehe Grafik Seite 8). Die Pandemie machte sich – wie in den meisten anderen Branchen auch – unter anderem durch eine beschleunigte Digitalisierung der Arbeitswelt bemerkbar. Denn im Zuge der Lockdowns mussten praktisch alle Bürotätigkeiten ins Home Office verlagert werden.

Seitdem halten digitale Kollaborationstools und Cloud-Anwendungen jeglicher Art großflächig und mit beschleunigtem Tempo Einzug in den Arbeitsalltag der Banken. Diese digitalen Errungenschaften gilt es nun als neuen Standard im Unternehmen zu etablieren. 38 Prozent der Befragten benennen neue digitale Arbeitsformen als derzeit dringende Aufgabe für das eigene Institut.

Immerhin drei von zehn Entscheidern erwarten künftig mehr Insolvenzen

Zustimmung zur Aussage; in Prozent der Befragten

„Für die kommenden zwei Jahre ist mit einer großen Insolvenzwelle in Deutschland zu rechnen.“



Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

Die technologische Komponente allein ist aber nicht genug: Der kulturelle Change ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Digitalisierung. Dementsprechend sieht ein Drittel der Befragten auch im Wandel der Unternehmenskultur eine besondere Herausforderung.

Die Mitarbeitergewinnung und -qualifizierung bewertet hingegen nur gut jeder fünfte Befragte als dringende Aufgabe. Das Thema Fachkräftemangel dauert zwar in der Gesamtwirtschaft fort, aber angesichts des Personalabbaus bei vielen Banken profitieren solche Institute, die dringend Experten und Führungskräfte suchen. Lücken bleiben aber in stark nachgefragten Segmenten wie der Digitalisierung.

Kreditausfälle befürchtet

Die von Bund und Ländern auf den Weg gebrachten Corona-Hilfen und die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht bis Ende April 2021 konnten zwar mancherorts die wirtschaftlichen Pandemiefolgen abmildern und Unternehmen stabilisieren. Jedoch rechnen immerhin drei von zehn befragten

Bankern für die kommenden zwei Jahre mit einer großen Insolvenzwelle in Deutschland (siehe Grafik Seite 7). Denn zahlreiche Unternehmen – besonders aus den krisengebeutelten Branchen Gastronomie, Kultur und Tourismus – haben weiterhin mit Zahlungsschwierigkeiten zu kämpfen. Wenig verwunderlich deshalb auch, dass 35 Prozent der Befragten Kreditausfälle zu den derzeit großen Herausforderungen des eigenen Instituts zählen.

Niedrige Zinsen, anhaltender Wettbewerbsdruck

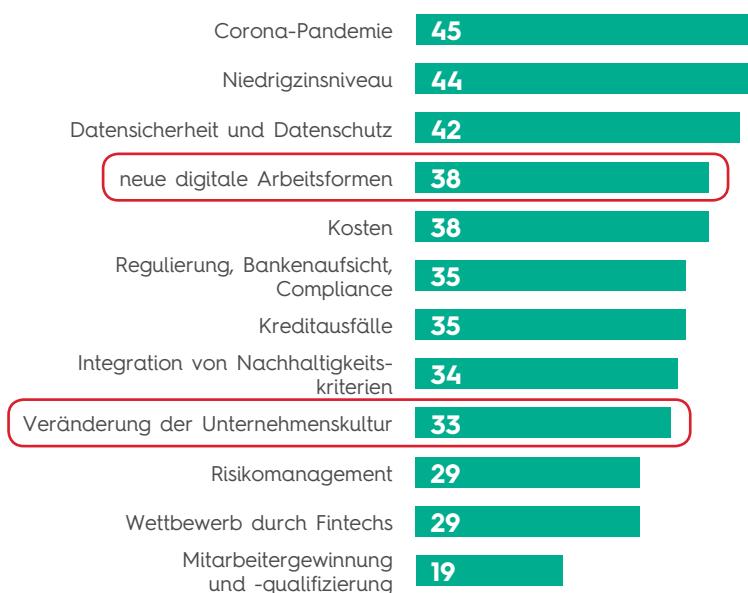
Das Niedrigzinsumfeld belastet die Margen der Banken weiterhin stark. So bewerten 44 Prozent der befragten Führungskräfte niedrige oder negative Zinsen als derzeit große Herausforderung. Damit sind die Niedrigzinsen das am zweithäufigsten genannte Handlungsfeld der Institute.

In diesem Zusammenhang ist auch der Kostendruck weiterhin eine starke Herausforderung. 38 Prozent der Befragten suchen derzeit nach Möglichkeiten, ihre Kosten besser in den Griff zu bekommen. Neben dem Personalabbau sind dabei die zunehmende Digitalisierung und die Automatisierung der Geschäftsprozesse die wichtigsten Werkzeuge, um Kosten zu reduzieren (siehe Grafik Seite 14).

Für zusätzlichen Kostendruck sorgt der Wettlauf mit digitalaffinen Newcomern um die Gunst der Kunden. Fintechs, die oftmals mit innovativen, digitalen Geschäftsmodellen und einer ausgeprägten Kundennähe punkten können, dringen vielfach ins klassische Bankgeschäft vor. Knapp drei von zehn Befragten zählen den Wettbewerb durch Fintechs zu den derzeit großen Herausforderungen. Die klassische Wertschöpfungskette der Banken wird durch Spezialanbieter immer weiter aufgesplittet. Vorhandene Effizienzreserven werden gehoben, Servicelücken gefüllt. Die Universalbanken müssen bei ihren Prozessen und Angeboten nachziehen oder mit Fintechs kooperieren.

Pandemie bewältigen, kulturellen Change meistern

Derzeitige große Herausforderungen für das eigene Institut; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich

Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

Risiken im Blick behalten

Mit der zunehmenden Digitalisierung der Geschäftsprozesse und der in Folge der Pandemie gestiegenen Kundenakzeptanz von Mobil- und Online-Services der Banken gewinnen Daten und deren Schutz immer mehr an Bedeutung. 42 Prozent der Befragten benennen die Datensicherheit und den Datenschutz als besondere Aufgabe. Damit befindet sich dieses Thema unter den Top 3 der aktuell großen Herausforderungen im Banking.

Klar ist, dass die stetig zunehmende Verlagerung der Geschäftsaktivitäten in den digitalen Raum neben Wachstumspotenzial auch operative sowie marktbezogene Risiken birgt. Gleichzeitig steigen die Anforderungen und Vorgaben der Regulierer an die Resilienz der Kreditinstitute. Für 29 Prozent der Befragten gehört deshalb auch das Risikomanagement zu den wichtigen Aufgaben des eigenen Hauses.

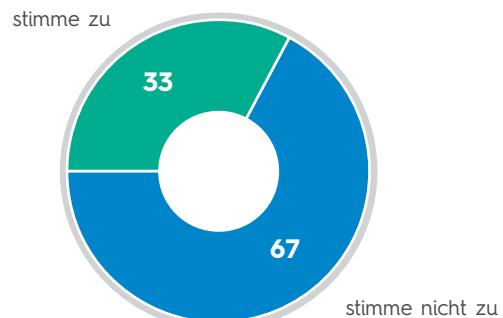
Skandale befeuern Aufsichtsaktivitäten

Den Dreiklang aus Regulierung, Bankenaufsicht und Compliance stufen 35 Prozent der Befragten als große Herausforderung ein. In jüngster Vergangenheit haben der Bilanzskandal um den Zahlungsabwickler Wirecard, die Insolvenz der Bremer Greensill Bank sowie Unzulänglichkeiten im internen Kontrollsystem des Leasing-Spezialisten Grenke die Finanzbranche in Aufruhr versetzt. Die Aufsichtsbehörden und die Politik werden durch solche Skandale auf den Plan gerufen und verschärfen oft bestehende Regeln. Eine Folge des Wirecard-Bilanzskandals von 2021 ist das Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG). Das FISG trat – mit Ausnahme einiger Regelungen, die erst mit dem Jahr 2022 gültig werden – am 1. Juli 2021 in Kraft. Demnach müssen „Unternehmen von öffentlichem Interesse“, zu denen Kreditinstitute zählen, bei der Abschlussprüfung strengere Vorgaben als bisher beachten und die internen Kontrollsysteme und das Risikomanagement nachjustieren.

Sustainable Finance künftig wichtiger

Zustimmung zur Aussage; in Prozent der Befragten

„Banken werden künftig einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, den Klimawandel zu stoppen.“



Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

ESG-Kriterien berücksichtigen

Auch beim Trendthema Nachhaltigkeit sind die Institute mit regulatorischen Anforderungen konfrontiert. Insbesondere die im Sommer 2020 verabschiedete EU-Taxonomie steht hierbei im Fokus. In diesem Klassifikationssystem sind einheitliche Kriterien festgelegt, um EU-weit Wirtschaftsaktivitäten nach ihrer Nachhaltigkeit einzuordnen. Zudem soll durch dieses Rahmenwerk eine Standardisierung von nachhaltigen Finanzprodukten und nachhaltiger Berichterstattung erreicht werden.

Für Kreditinstitute gilt darüber hinaus die EU-Offenlegungsverordnung. Diese regelt die Offenlegungspflichten von Finanzdienstleistern bezüglich der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsfaktoren in ihren Strategien, Prozessen und Produkten. Für 34 Prozent der befragten Entscheider stellt die Integration von ESG-Kriterien eine große Herausforderung dar.

Es ist zu erwarten, dass das Interesse von Finanzinstituten an nachhaltigen Finanzierungsprodukten künftig steigen wird. Dennoch vertritt nur ein Drittel der Befragten die Meinung, dass Banken einen entscheidenden Beitrag zum Kampf gegen den Klimawandel leisten können.

Auf der Hut vor Neobanken

Branchenfremde Wettbewerber, die das Geschäft der Kreditinstitute bedrohen; in Prozent der Befragten¹⁾



- 1) Mehrfachnennungen möglich
- 2) Smartphone-Banken, die klassische Bankgeschäfte wie Konto, Kreditkarte, Geldautomatenabhebung bieten, wie N26
- 3) Zahlungs- und Kreditkartenanbieter, Internet- und Mobilfunk-Zahlungssysteme
- 4) Wie Check24
- 5) Wie Facebook, Google, Amazon, Apple
- 6) Verwalten Konten unterschiedlicher Banken gebündelt, wie finanzblick
- 7) Wie Allianz

Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

Die Befragten nennen eine ganze Reihe branchenfremder Wettbewerber, die das Geschäft der Kreditinstitute kurz- bis mittelfristig bedrohen könnten. Als stärkste Konkurrenten nehmen die Befragten Neobanken wahr (60 Prozent), die mit ihrem „Mobile first“-Ansatz vor allem junge Kunden ansprechen.

Jeder zweite befragte Banker stuft auch Payment-Anbieter wie Paypal oder Klarna als bedrohliche Wettbewerber ein.

Bedrohung aus dem Silicon Valley

Digitalunternehmen, die über ihre plattformbasierten Geschäftsmodelle direkt an der Schnittstelle zum Kunden sitzen, stellen ebenfalls eine ernstzunehmende Bedrohung für die Institute dar. Jeweils mehr als vier von zehn Befragten zählen Vergleichsportale wie Check24 (44 Prozent) und die global agierenden Big Techs wie Google, Apple, Facebook und Amazon (42 Prozent) zu ihren Konkurrenten. Insbesondere Google und Apple nutzen ihre Dominanz auf dem Mobile-Device-Markt, um den eigenen mobilen Zahlungssystemen Google Pay und Apple Pay zum Durchbruch zu verhelfen. Zu diesem Zweck arbeiten die zwei Tech-Konzerne aus dem Silicon Valley auch hierzulande mit einer steigenden Zahl von Banken zusammen.

Darüber hinaus beobachten die Befragten mit Sorge, wie Anbieter von Multi-Banking-Apps (40 Prozent) und von Plattformen von Non-Banken (35 Prozent) in das Geschäftsfeld der Finanzinstitute vordringen.

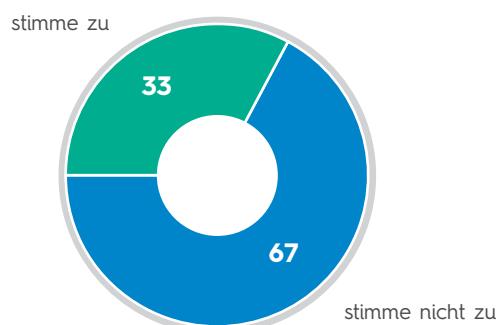
Marktkonzentration setzt sich fort

Um in diesem hart umkämpften Wettbewerbsfeld bestehen zu können, setzen die Kreditinstitute auch auf Größe. So rechnet ein Drittel der Befragten mit weiteren Übernahmen und Fusionen in der Bankenbranche. Seit Jahren verringert sich die Zahl der Institute, insbesondere auch unter den Sparkassen und Genossenschaftsbanken. M&A ist ein Weg, um von Synergien und Skaleneffekten zu profitieren und um die Kosten langfristig zu senken.

Ein Drittel rechnet mit weiteren M&A-Aktivitäten

Zustimmung zur Aussage; in Prozent der Befragten

„Kreditinstitute müssen größer werden, um zu überleben – mit weiteren Übernahmen und Fusionen ist zu rechnen.“



Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

INTERVIEW

Digital neue Kunden gewinnen

Die Digitalisierungsstrategie der Münchener Hypothekenbank (MünchenerHyp) verfolgt vor allem zwei Ziele: neue Zielgruppen auf digitalen Marktplätzen erschließen und die Prozesseffizienz erhöhen. Die Immobilienbank hat im Geschäftsfeld private Wohnimmobilienfinanzierung keinen eigenen Retaildirektvertrieb, optimiert aber die Bestandskundenbetreuung mit einem eigenen Portal, wie Ulrich Scheer, CFO der MünchenerHyp, im Interview hervorhebt.

Herr Scheer, welche Chancen und Risiken bietet die Digitalisierung den Banken?

Im Prinzip sind es dieselben Chancen wie für Nichtbanken. Zum einen eröffnet die Digitalisierung den Zugang zu neuen Kunden, zum anderen unterstützt sie uns dabei, die Prozesse zu verbessern. Dabei geht es nicht nur um mehr Kosteneffizienz, sondern auch um Schnelligkeit, Qualität und Zuverlässigkeit. Für uns sind die digitalen Schnittstellen zu den Vertriebspartnern besonders wichtig. Wir wollen hier dasselbe Angebot machen können wie Fintechs.

Welche digitalen Vertriebskanäle nutzt die MünchenerHyp?

Wir verfolgen im Retailgeschäft eine doppelte Marktbearbeitungsstrategie, wobei wir kein Direktgeschäft betreiben, sondern mit Vertriebspartnern kooperieren. An erster Stelle sind dies Genossenschaftsbanken, an zweiter digitale Plattformen für Immobilienfinanzierungen sowie unabhängige Vermittler. Die MünchenerHyp hat schon vor vielen Jahren Schnittstellen zu solchen Plattformen eingerichtet – eine weise Entscheidung, wie sich heute zeigt. Mittlerweile machen wir ein Viertel unseres Geschäfts über Plattformen. Dabei treiben uns die unterschiedlichen Marktplätze dazu an, immer effizienter zu werden. Hier werden wir direkt mit den Wettbewerbern verglichen und haben damit eine scharfe Benchmark für unsere Digitalisierungsmaßnahmen. Auf dem Gesamtmarkt werden bereits rund 40 Prozent der Immobi-

lienkredite digital vermittelt. In Zukunft wird dieses Plattformgeschäft wohl dominieren.

Planen Sie für die Zukunft, auch eine eigene Plattform zu implementieren?

Nein, das passt nicht zu unserem Geschäftsmodell. Wir verstehen uns als subsidiärer Zulieferer der Genossenschaftlichen Finanzgruppe. In der Gruppe gibt es aber tatsächlich Pläne für ein digitales Ökosystem zum Thema Bauen und Wohnen, mit dem wir gerne zusammenarbeiten werden. Aber das ist noch Zukunftsmusik.

Aktuell engagieren wir uns in einer Initiative des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (BVR) bei der Realisierung eines omnikanalen Beratungsansatzes. Wir integrieren unser Produktangebot in die neue Vertriebsplattform der Genossenschaftlichen Finanzgruppe und stellen für die Genossenschaftsbanken Mehrwertdienste für die Kundengewinnung und -betreuung zur Verfügung. Erste Geschäftsfälle, die gleichzeitig und in Echtzeit sowohl durch Bankmitarbeiter, Kunden und unser Haus abschließend digital bearbeitet werden können, sind erfolgreich in den Markt eingeführt worden.

Die **Münchener Hypothekenbank eG** ist eine national und international agierende Immobilienbank und Mitglied der Genossenschaftlichen Finanzgruppe. Kerngeschäftsfelder sind die private und gewerbliche Immobilienfinanzierung. Als Emittent von Hypothekenpfandbriefen genießt sie an den Kapitalmärkten einen ausgezeichneten Ruf.



©MünchenerHyp

Die MünchenerHyp versorgt Privatkunden und Gewerbe mit Immobilienfinanzierungen und nutzt zur Vermittlung neben den Vertriebswegen der Genossenschaftsbanken auch intensiv digitale Plattformen.

Haben Sie überhaupt keinen Direktvertrieb, auch nicht im Bestand?

Nein, der Retailvertrieb läuft nur über unsere Vermittler. Allerdings pflegen wir die direkte Kommunikation mit unseren Bestandskunden, wobei die Kundenbeziehungen sehr langfristig ausgelegt sind. Kredite mit über 30 Jahren Laufzeit sind keine Seltenheit. Um die Kundenzufriedenheit zu stärken und die Prozesseffizienz zu verbessern, bieten wir unseren Kunden seit einiger Zeit digitale Self Services über das Portal meindarlehen.de an. Dort lassen sich beispielsweise Adressen ändern, Tilgungssätze anpassen oder ein Schuldnerwechsel auslösen. Insgesamt haben wir 13 Prozesse definiert, an deren Automatisierung wir weiter arbeiten.

Tatsächlich kommt es immer wieder vor, dass ein Bestandskunde weitere Kredite benötigt, zum Beispiel für energetische Sanierungen oder den Dachausbau. Diese sekundäre Nachfrage wollen wir durch entsprechende Angebote künftig stärker fördern. Aber wir leiten solche Kundenanfragen immer an die jeweiligen Vermittler weiter.

Wie digital ist Ihr Gewerbegeeschäft?

Auch hier nutzen wir zwar einige digitale Werkzeuge, um die Abläufe effizienter zu machen, doch im Grunde ist das Gewerbegeeschäft zu individuell für die Automatisierung. Sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite gibt es nur wenige

Akteure, so dass das Geschäft hauptsächlich vom persönlichen Austausch lebt. Unsere Kunden – das sind professionelle Immobilieninvestoren – verlangen von uns Maßanfertigungen.

Aufgrund ihrer langen Historie verfügt die MünchenerHyp über einen riesigen Datenbestand für Kunden und Immobilien. Wie nutzen Sie diesen Schatz?

Da die MünchenerHyp seit über 125 Jahren besteht und rund 230.000 Kunden in der DACH-Region hat, kommt tatsächlich ein großer Datenschatz zusammen, der sich künftig vielleicht wertschöpfend nutzen lässt. Zu denken ist etwa an maßgeschneiderte Lösungen für die Kunden oder auch an Beratungsleistungen. Wir könnten Kunden beispielsweise Hinweise auf erhöhte Risiken für Elementarschäden in bestimmten Wohnlagen geben. Derzeit sind wir mit den Datenanalysen allerdings sehr zurückhaltend, und zwar aus ethischen, juristischen und auch technologischen Gründen.

Wir verwenden in kleinem Rahmen anonymisierte Daten für ein Machine-Learning-Programm zur Risikobewertung. Prinzipiell ist es beispielsweise mit Blick auf mögliche Flutkatastrophen denkbar, jedes Grundstück mit seinem Risiko zu bewerten. Es fehlen uns aber noch ausreichend historische Daten dafür. In Zukunft könnte eine Kombination der Daten von Finanzierern, Versicherern und öffentlicher Verwaltung zu weit besseren Lösungen führen.

Werfen wir einen Blick in Ihr Backoffice: Wie effizient sind Ihre Prozesse dort?

Wir haben in den vergangenen Jahren durch Industrialisierungsmaßnahmen viel erreicht, aber es bleibt noch etwas zu tun. Unsere Kernkompetenz liegt darin, Immobilienfinanzierungen schnell, effizient und zuverlässig abzuwickeln. Für jeden Prozessschritt gibt es unter den Fintechs mittlerweile Spezialisten, die das Effizienzpotenzial weiter ausschöpfen. Auch wir optimieren jeden Teilschritt: angefangen von der Antragsbearbeitung – time to yes – über die Kreditentscheidung bis zur Auszahlung – time to cash.

Geschwindigkeit ist heute ein relevanter Wettbewerbsfaktor. Die Erwartungen der Kunden sind hier immens: Sofortness, wie es Sascha Lobo nennt, lautet heute die Maxime.

Wie hoch ist der „Sofortness“-Faktor bei der MünchenerHyp?

Wir können heute eine nahezu vollautomatisierte Kreditzuteilung innerhalb von fünf Minuten durchführen. Dafür muss uns der Kunde über eine PSD2-Schnittstelle einmalig den Zugriff auf seine Kontobewegungsdaten geben. Dazu sind die meisten Kunden allerdings noch nicht bereit. Vor allem ältere Kunden legen großen Wert auf die Vertraulichkeit ihrer Finanzdaten. Mit der jüngeren Generation, die auf Social Media sehr auskunftsreudig ist, könnte sich das aber ändern.

Wie gehen Sie bei der digitalen Transformation vor – nutzen Sie agile Methoden?

Wir setzen agile Methoden ein, aber nur bei Projekten, die dafür geeignet sind. Das gilt vor allem für Projekte im Frontend, also an der Kundenschnittstelle. Für wettbewerbsrelevante Prozesse suchen wir in der Regel eigene Lösungen, bei anderen Abläufen setzen wir auch externe Standardlösungen ein.

Als Kernbanksystem verwenden wir seit vielen Jahren Standardsoftware. Derzeit bereiten wir uns mit SAP auf den Transfer in die Cloud vor. Für einzelne Anwendungen nutzen wir bereits Cloud-Lösungen. Microsoft 365 für unsere Arbeitsplätze werden wir bald einführen. Durch die Cloud werden wir nicht nur effizienter, sondern auch unabhängiger von einzelnen Dienstleistern, da ein Anbieterwechsel hier viel einfacher durchführbar ist.

Trotz Corona-Pandemie vermeldete Ihre Bank ein gutes Geschäftsjahr 2020. Woran lag das?

Nicht nur wir, sondern der gesamte Markt lief 2020 gut. Wohnimmobilienfinanzierungen

zeigten sich nicht nur unbeeindruckt von der Pandemie, sie wuchsen sogar weiter. Dies dürfte mit dem verstärkten Drang aufs Land zusammenhängen. Mit der Verbreitung von Home Office hat die Entfernung zwischen Wohnen und Arbeiten an Bedeutung verloren, und Menschen sind eher bereit, aus der Stadt wegzuziehen. Aber auch die niedrigen Zinsen und der Anlagenotstand dürften eine Rolle dabei spielen, dass in Immobilien investiert wird.

Unterstützt Sie dieser Schwung dabei, Ihr Geschäft nachhaltiger auszurichten?

Im aktiven Geschäft haben wir bereits Produkte mit ESG-Ausrichtung eingeführt. Beispielsweise fördern wir mit unseren grünen Darlehen energieeffiziente Immobilien durch günstigere Konditionen. Das Gleiche gilt für das Familiendarlehen, das wir nach sozialen Kriterien vergeben. Auf der Passivseite haben wir 2014 den ersten ESG-Hypothekenpfandbrief emittiert und waren damit Vorreiter.

Wir nutzen die ESG-Kriterien aber auch zur Risikobewertung, und bei Gewerbeimmobilien haben wir Ausschlusskriterien zum Beispiel gegen Glücksspiel und Waffen eingeführt. Die neue EU-Taxonomie will zwar für mehr Harmonisierung und Vergleichbarkeit sorgen, was zu begrüßen ist, aber die Umsetzung ist aufwendig und geht sehr ins Detail. Die Regulierer müssen aufpassen, dass sie das Nachhaltigkeitsziel der Regulierung dabei nicht aus den Augen verlieren.

Das Interview führte Eric Czotscher vom F.A.Z.-Institut.

„Geschwindigkeit ist ein Wettbewerbsfaktor.“

Ulrich Scheer



© MünchenerHyp

Ulrich Scheer
ist CFO der Münchener Hypothekenbank eG.

WIRKSAME STRATEGIEN

Wandel mit Kundenfokus

Neben den Dauerbrennern Digitalisierung und Automatisierung stehen auch kunden-spezifische Themen auf der Agenda der Banken. Das Potenzial der Digitalisierung wollen die Kreditinstitute für die nachhaltige Verbesserung ihres Angebots nutzen. Die Mehrheit der Befragten sucht aber auch nach neuen Geschäftsmodellen.

Branchenübergreifend ist die Corona-Pandemie ein besonderer Stresstest, der die Bedeutung der Widerstandsfähigkeit einer Organisation hervorhebt. Für 35 Prozent der Befragten ist die Steigerung der Resilienz des eigenen Instituts strategisch wichtig.

Digitalisierung als Hebel

Die Pandemie hat jedoch auch Schwachstellen in Sachen Digitalisierung offen gelegt, die in diesem Jahr erneut im strategischen Fokus der Kreditinstitute steht. Während in den vergangenen Befragungsrunden auch die Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie zu den Top-Themen gehörte, widmen sich die befragten Institute nun dem nächsten Schritt. Bei 57 Prozent der Befragten steht derzeit die Umsetzung der Digitalisierung oben auf der Agenda. Gut jede zweite befragte Führungskraft verweist auch auf die strategische

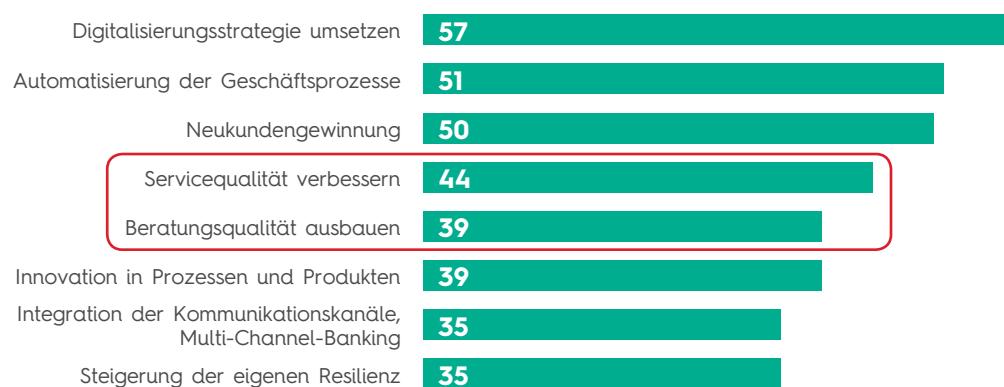
Bedeutung des verwandten Themas Prozess-automatisierung. Durch Automatisierungsmaßnahmen lässt sich bisweilen die Effizienz im Backoffice steigern. Neben der erhöhten operativen Effizienz setzen die Befragten auch auf Neuentwicklungen. 39 Prozent sagen, dass Innovation in Prozessen und Produkten zu den wichtigen Strategien des eigenen Instituts zählen.

Hohe Qualität, zufriedene Kunden

Ob vor Ort in der Filiale oder per Videochat – für Berater und Servicemitarbeiter eröffnen sich durch die Digitalisierung neue Möglichkeiten, um noch besser auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Kunden einzugehen. Mit ihren Angeboten wollen die befragten Kreditinstitute insbesondere bei Neukunden punkten. Jeder zweite Befragte erklärt, dass

Zugunsten der Kunden: Service und Beratung stärken

Wichtige Strategien für das eigene Institut; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich

Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

Ganz ohne den Faktor Mensch geht es nicht

Zustimmung zur jeweiligen Aussage; in Prozent der Befragten

Die Kunden werden künftig immer mehr vollautomatisierte, digitale Beratungsangebote nachfragen.



Bei Finanzprodukten wird auch in Zukunft die persönliche Beratung eine wichtige Rolle spielen.



■ stimme zu ■ stimme nicht zu

Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

das eigene Institut mit Neukunden wachsen will. Um diese zu überzeugen, braucht es exzellente Services und eine adressatengerechte Beratung. Dafür wollen die befragten Institute die Qualität in Sachen Service und Beratung steigern (44 Prozent beziehungsweise 39 Prozent).

Kundenbeziehungen also über verschiedene Kanäle pflegen müssen. Um dabei einen hohen Grad an Individualisierung in Ansprache und Angebot zu erhalten, müssen die Kreditinstitute sämtliche digitalen, mobilen und stationären Kommunikations- und Vertriebskanäle harmonisieren. 35 Prozent der Befragten halten diese Aufgabe für strategisch wichtig.

Kundennah: persönlich und digital

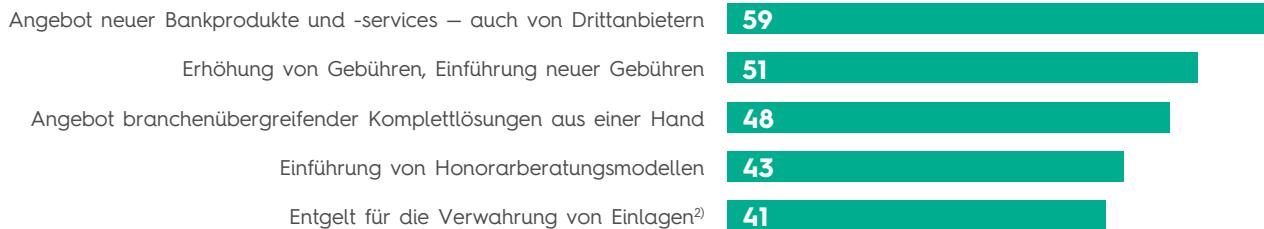
Klar ist, dass das Filialgeschäft der Banken künftig zugunsten digitaler Distributions- und Kommunikationskanäle abnehmen wird. Insbesondere die Erfahrungen, die die Kunden bei der digitalen Interaktion mit populären E-Commerce- und Medienplattformen machen, prägen ihre Erwartungen an die Dienstleistungen der Institute. Knapp vier von zehn Befragten erwarten, dass die Kunden in Zukunft vermehrt vollautomatisierte, digitale Beratungsangebote nachfragen werden. Trotzdem erklärt fast jeder dritte Befragte, dass der zwischenmenschliche Kontakt auch künftig ein entscheidender Faktor bleiben wird. Die Banken werden die

Von Open Banking bis Embedded Finance

Unter diesen Gesichtspunkten gewinnt der Ökosystem- und Plattformgedanke auch im Banking zunehmend an Bedeutung. Knapp sechs von zehn Befragten geben an, dass sie ihre Ertragsposition mit Hilfe des Angebots neuer Bankdienstleistungen ausbauen wollen, die auch Lösungen von Drittanbietern beinhalten können. Den Anstoß zu einer derartigen Öffnung der Banken gab in vielen Fällen die Zahlungsdienstrichtlinie PSD2. Über offene Schnittstellen – auch Application Programming Interface (API) –, die von den Banken bereitgestellt werden, haben

Gebühren sind wichtige Stellschraube

Bereits umgesetzte bzw. geplante Maßnahmen zum Ausbau der Ertragsposition; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich
2) Negativzinsen

Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

seitdem auch andere Banken und Dienstleister mit einer speziellen BaFin-Lizenz Zugang zu den Kontodaten eines Kunden, sofern dieser darin einwilligt.

Einige Kreditinstitute gehen hier noch einen Schritt weiter: 48 Prozent, der Befragten sagen, dass das eigene Institut bereits branchenübergreifende Komplettlösungen anbietet beziehungsweise diese Maßnahme zum Ausbau der Ertragsposition plant. Damit ebnen diese Institute den Weg zum Embedded Finance, bei dem branchenfremde Unternehmen über API Finanzprodukte nahtlos in ihre eigene digitale Produktpalette einbinden. Die entsprechenden Leistungen gehen dabei über Konten und den Zahlungsverkehr hinaus: Drittanbieter können beispielsweise auch Versicherungen, Kredite oder Geldanlageprodukte in ihr Angebot integrieren und ihre Leistungen damit auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden zuschneiden. Durch solche Banking-as-a-Service-Lösungen eröffnen sich Banken neue Vertriebskanäle.

Als weitere Maßnahme zum Ausbau der Ertragsposition setzen 43 Prozent der Befragten auch auf Honorarberatungsmodelle oder planen dies. In der Vermögensanlage können die Banken dabei auf volumenabhängige Anlageberatungs- oder Vermögensverwaltungsgebühren setzen.

Gebühren steigen weiter

Neben der Einführung neuer Angebote sind Gebühren eine wichtige Stellschraube für die Kreditinstitute, um die eigene Ertragsposition auszubauen. 51 Prozent der befragten Banker sagen, dass das eigene Institut bereits Gebühren erhöht oder neue Gebühren eingeführt hat beziehungsweise diese Schritte plant. Das kostenfreie Girokonto gehört derweil bei vielen Instituten der Vergangenheit an. Allerdings hatte der Bundesgerichtshof im April 2021 entschieden, dass die bisherige Gebührenerhöhungspraxis von Banken nicht rechtens sei. Nach Ansicht der Richter seien Änderungen in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen einer Bank unwirksam, solange die Kunden diesen nicht explizit zustimmten. Laut den Verbraucherschützern von Stiftung Warentest müssten Banken und Sparkassen nun Kontogebühren in Milliardenhöhe erstatten.

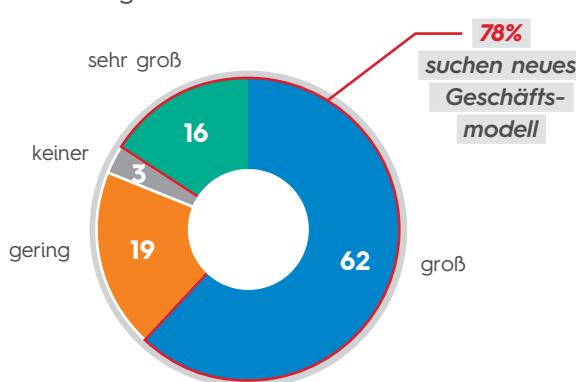
Vier von zehn Befragten weisen zudem darauf hin, dass das eigene Institut Negativzinsen auf das Guthaben ihrer Kunden plant oder diese bereits eingeführt hat. Auf diese Maßnahme setzen bereits die Deutsche Bank und die Commerzbank sowie deren Töchter Postbank und Comdirect. Auch die DKB und ING sowie viele Sparkassen und Volksbanken erheben bereits Negativzinsen. Je nach Institut gilt ein Freibetrag, der derzeit zwischen 25.000 und 100.000 Euro liegt.

Geschäftsmodell der Zukunft finden

Um auch künftig erfolgreich am Markt bestehen zu können, sind Kreditinstitute auf neue Geschäftsmodelle angewiesen. Die Digitalisierung und die Plattformökonomie wirken hierbei besonders als Katalysatoren, wie am Beispiel zahlreicher Fintechs zu sehen ist. Bei der großen Mehrheit der befragten Bankentscheider steht das Geschäftsmodell derzeit auf dem Prüfstand: 62 Prozent sehen einen großen, 16 Prozent sogar einen sehr großen Veränderungsbedarf des eigenen Geschäftsmodells bis 2023. Knapp jeder vierte Befragte geht von einem geringen Veränderungsbedarf aus. Ein marginaler Anteil von 3 Prozent scheint hingegen mit dem aktuellen Zustand zufrieden zu sein.

Ein „Weiter so“ schließt die Mehrheit aus

Veränderungsbedarf des eigenen Geschäftsmodells bis 2023; in Prozent der Befragten



INTERVIEW

Die Vermögensverwaltung demokratisieren

Während der Pandemie haben viele Privatkunden das Investieren für sich entdeckt. Der Robo Advisor VisualVest, eine hundertprozentige Tochter der Union Investment, vereinfacht mit Sparplänen den Einstieg in die Welt von ETFs und aktiven Fonds. Als Plattformanbieter digitalisiert das Unternehmen zudem die Beratung bei den Genossenschaftsbanken, wie Dr. Olaf Zeitnitz, Geschäftsführer von VisualVest, erläutert.

Herr Dr. Zeitnitz, warum sind Sie mit Visual Vest auf der „grünen Wiese“ gestartet?

VisualVest wurde gegründet, um einer jungen Zielgruppe eine transparente Online-Lösung für die Geldanlage zu bieten. Uns war wichtig, in einem Start-up-ähnlichen Umfeld zu arbeiten, um auf die Bedürfnisse dieser Zielgruppe schnell eingehen zu können. Dazu brauchten wir die Freiheit, erst einmal Dinge auszuprobieren und daraus zu lernen. Das Geschäftsmodell von VisualVest war ein neues Thema für Union Investment. VisualVest als hundertprozentige Tochter von Union Investment zu gründen war für uns deshalb die beste Entscheidung. Damit konnten wir die Stärke, Sicherheit und Expertise einer großen Finanzgruppe mit der Schnelligkeit, Einfachheit und Transparenz eines Fintechs kombinieren.

Sie bieten Ihren Robo Advisor den Genossenschaftsbanken auch als White-Label-Lösung an. Bedeutet das das Ende für die persönliche Anlageberatung?

Am Anfang wurde befürchtet, die Berater wären dagegen. Allerdings waren sie unsere ersten großen Fans. Denn sie haben genau wie wir erkannt, dass es verschiedene Arten von Kunden gibt: Die einen, die alles selbst online erledigen. Die anderen, die noch Unterstützung vom Servicecenter erhalten, und diejenigen, die weiterhin mit einem Berater in der Filiale sprechen. Wir haben viele Kundenbefragungen gemacht und

waren sehr verblüfft, dass auch unter den jungen Kunden weit über die Hälfte sagt, sie hätte gern weiterhin einen Berater, der ihnen hilft. Er soll ihnen aber nichts verkaufen. Die Kunden wollen beraten werden und mit Hilfe eines Tools selbst die richtige Anlage wählen. Genau hier kommen unsere White-Label-Lösungen zum Einsatz, die die Berater dabei unterstützen können. Sicherlich wird sich das Geschäft künftig auch mehr in Richtung online verschieben. Diese Welt müssen wir deshalb weiter ausbauen. Schließlich wissen wir, dass es mit der Zeit weniger Filialen und auch weniger Berater geben wird, nicht zuletzt aufgrund der höheren Kosten im Vergleich zu reinen Online-Lösungen.

Worin ist der Mensch besser als ein Robo Advisor?

Ein Robo Advisor ist besser als ein schlechter Berater, aber momentan noch schlechter als ein guter Berater. Ein guter Berater kennt seinen Kunden. Wenn er etwas erklärt, sieht er die Reaktionen des Kunden und kann direkt darauf reagieren. Das kann VisualVest heute noch nicht. Die Herausforderung ist, die Neukunden richtig einzuschätzen, um

Die **VisualVest GmbH** ist ein digitaler Vermögensverwalter und wurde 2015 als hundertprozentige Tochtergesellschaft der Union Investment Gruppe gegründet. Mit dem Robo Advisor können Privatanleger in Portfolios aus ETFs, aus aktiv verwalteten sowie aus nachhaltigen Fonds investieren. Als Plattformanbieter stellt VisualVest den Genossenschaftsbanken auch White-Label-Lösungen zur Verfügung.



In der Pandemie profitiert VisualVest vom digitalen Kundenzugang.

ihnen die richtigen Fragen, vor allem in der richtigen Menge, zu stellen. Bei zu vielen Fragen besteht die Gefahr, dass sie irgendwann abbrechen. Genau daran arbeiten wir mit den Genossenschaftsbanken. Sie können uns die Daten dazu liefern, wie viel Geld der Kunde zur Verfügung hat und ob er ein Neuanfänger bei der Geldanlage ist.

Was ist die größte Veränderung gegenüber der früheren Beratung in der Filiale?

Unsere Fragenstrecke, auf deren Basis wir eine Anlagestrategie empfehlen, ist in Sachen User Experience so gestaltet, dass es am Ende eine Zusammenfassung gibt. Das ist eine sogenannte Monte-Carlo-Grafik, bei der alle Werte angepasst werden können. Anhand einer Simulation zeigen wir dem Kunden, welche Auswirkungen es hat, wenn er etwas verändert. Dadurch kann der Kunde auch allein zu Hause am Anlageprofil arbeiten. Er kann das Anlageprodukt ändern, die Risikostufe variieren und sehen, was mit dem Chance-Risiko-Profil passiert. Er kann den Sparbetrag ändern und sehen, wie sich die Prognose für seine Geldanlage verändert. Wenn das in einer Filiale passiert, dann arbeiten Kunde und Berater oft gemeinsam an der Grafik. Die Leute sehen, je länger sie mit dem Sparplan sparen, desto geringer wird die Wahrscheinlichkeit von Verlusten. Das kann man aber nur zeigen, wenn man eine Grafik hat, die sich automatisch anpasst. Die gab es in den Filialen früher nicht. Da wurden im Endeffekt nur Daten erfasst, und der Berater zog dann einen Produktbogen raus. Das war für den

Kunden und für den Berater eigentlich ein viel zu großer Sprung. Der Kunde will wissen, was er mit welchen Chancen und Risiken kauft. Darüber muss er informiert werden. Das kann man mit einer dynamischen Grafik wesentlich besser tun als auf dem Papier.

Die Bildsprache ist auch einfacher zu verstehen als ein Zahlensystem, das Fachwissen vom Kunden abverlangt.

Das ist auch die echte Innovation im Robo Advisory: die Demokratisierung der Finanzportfolioverwaltung. Die Kunden sehen wirklich, was sie da kaufen. Wir zeigen ihnen, was in den Portfolios enthalten ist, die Gewichtung der einzelnen Anlagearten und deren regionale Verteilung. Die Kunden interessiert das Gesamtprodukt in seiner Gesamtleistung. Und die muss zu ihnen passen. Das Portfolio muss nachhaltig sein, wenn der Kunde eine grüne Einstellung hat. Oder es muss eine niedrige Risikostufe haben, wenn jemand ängstlicher ist.

Welche Anlagevariante bevorzugen Ihre Kunden derzeit: das klassische „Vestfolio“ oder das nachhaltige „Greenfolio“?

Inzwischen nutzen über 50 Prozent unserer Kunden die Greenfolios. Das sind unsere Zugpferde. Ursprünglich hatten wir hier drei Portfolios, jetzt haben wir sieben. Heutzutage gibt es viel mehr gute nachhaltige Fonds als noch vor 30 Jahren. Damit können wir die Portfolios heute besser ausstatten.

Die Union Investment plant, einzelnen Fonds künftig auch Krypto-Anlagen beizumischen. Kommt das auch für VisualVest in Frage?

Aktuell entspricht das nicht unserer Anlageidee. Das kann sich aber in Zukunft ändern.

Und wie sieht es mit der Blockchain aus?

Sie ermöglicht durchaus neue Assetklassen: die Tokenisierung von Immobilien, Ökobauernhöfen, Windparks und weiterer Infrastruktur. Da stellt sich die Frage: Wo kann ich

einen Use Case finden, bei dem diese Technologie wirklich den entscheidenden Unterschied macht? Für einen Robo Advisor fällt mir das momentan schwer. Der Kunde kauft per se keine Technologie. Er kauft ein Produkt. Ich habe keine Angst, dass ein anderer Robo Advisor morgen mit einer Blockchain-Lösung an den Markt geht und uns die Kunden wegnimmt. Ich glaube eher, dass sich die ganze Branche überlegen muss, wie man das sinnvoll anwenden kann. Die Blockchain sehe ich nicht als reines B2C-Thema. Es gibt auch wahnsinnige Effizienzgewinne, die wir damit im B2B erreichen könnten. Wir sind heute alle an Instant Messaging und Instant Transactions gewöhnt. Ein Wertpapierportfolio, bei dem man zwei Tage für eine Anpassung braucht, ist eigentlich auf Steinzeitniveau. Auf der B2B-Seite gibt es Bedarf für eine Technologie, die in kurzer Zeit Anpassungen vornimmt. Das ist technologisch bereits möglich.

Im Juli 2021 vermeldete VisualVest den Anstieg des betreuten Anlagevermögens auf 3 Milliarden Euro. Wie kamen diese hohen Zuflüsse zustande?

Das ist eine Kombination aus verschiedenen Effekten, die mit unseren nachhaltigen Produkten und den Marktveränderungen zusammenhängen. Auch die Niedrigzinsphase spielt eine große Rolle. Langsam wird fast jedem Kunden klar, dass man auf dem Sparbuch auf Dauer Geld verliert. Auch die Berater in den Genossenschaftsbanken haben unseren Robo Advisor besser kennen und schätzen gelernt. Sie haben gemerkt, dass sie damit den Kunden gut und effizient beraten können.

Und was ist mit Corona?

Corona hatte eher einen kleineren Effekt. Wir konnten weiter Absatz generieren, weil wir vieles über unser Servicecenter kompensieren konnten, als keine Filialen offen waren. Die Berater im Servicecenter konnten mit dem Kunden zu Hause per Telefon oder Video die Produkte abschließen, da unser System komplett papierlos arbeitet. Die Kundenidentifikation und die Unterschrift, alles erfolgt online. Wir haben zudem den Vorteil, die Vertriebskanäle der Genossen-

schaftsbanken nutzen zu können, die ihren Kunden in der Geldanlage sowohl ein Online- als auch ein Beratungsprodukt anbieten. Diese hybride Welt ist entscheidend. Deswegen ist es wichtig, verschiedene Produkte zu entwickeln, die alle über verschiedene Kanäle funktionieren. Das ist einer unserer absoluten Erfolgsfaktoren. Auch über die Corona-Zeit hinaus werden Omnichannel-Strukturen extrem wichtig sein.

Welche Rolle könnte dabei KI spielen?

Da denke ich vor allem an digitale Assistenten. Zum einen gibt es da einen riesigen Bedarf. Zum anderen aber auch noch riesige Hürden, die wir durchbrechen müssen. Wir kennen ja alle Chatbots. Ich habe noch keinen Menschen getroffen, der davon richtig begeistert wäre. Chatbots sind für ganz einfache Sachen wunderbar. Sie unterscheiden sich aber kaum von einer automatischen Telefonansage. Klar ist, wir werden den Kunden, der nachts am Wochenende einen bestimmten Service verlangt, mit keiner Person verbinden können. Das kann sich niemand leisten – auch kein Fintech. Es gibt auf der Kundenseite den Bedarf nach zeitunabhängigen und schnellen Services, bei denen man nicht unbedingt mit einem Menschen reden muss. Und da gibt es einen Riesenmarkt für Innovationen im Bereich digitaler Assistenten. Das wird das Banking extrem verändern. Wer da nicht dranbleibt, macht einen Fehler.

„Ein Robo Advisor ist besser als ein schlechter Berater, aber schlechter als ein guter Berater.“

Dr. Olaf Zeitnitz

Das Interview führte Georg Poltorak vom F.A.Z.-Institut.



© VisualVest

Dr. Olaf Zeitnitz
ist Gründer und Geschäftsführer der VisualVest GmbH.

NEUE TECHNOLOGIEN

Mobil ist Trumpf

Mobile Anwendungen, digitale Plattformen, Fintechs – die Banken verfolgen konsequent ihren Digitalisierungskurs. Die Technologie soll ihnen dabei helfen, die Kundenbindung zu intensivieren, neue maßgeschneiderte Angebote zu entwickeln und die operative Effizienz zu steigern. Daten sind in allen Fällen die Basis.

Die befragten Bankentscheider nennen eine Reihe von technologischen Neuentwicklungen, mit denen ihre Institute sowohl bei Kunden punkten als auch Effizienzpotenziale heben wollen. Zu den Top 3 zählen derzeit digitale Zahlungssysteme, biometrische Verfahren sowie Videochats und Videoberatung, die allesamt auf den Einsatz mobiler Endgeräte und damit auf ein verbessertes digitales Nutzererlebnis ausgerichtet sind. Dies spiegelt auch den Trend wider, dass eine wachsende Anzahl von Kunden ihre Bankgeschäfte online abwickelt – was durch Covid-19 nachhaltig verstärkt wurde.

Mobilangebot ausbauen

Fast zwei Drittel der Befragten geben an, dass das eigene Institut bereits eine Form der Videokommunikation anbietet. Bei knapp jedem Vierten ist dies geplant, lediglich 7 Prozent diskutieren noch darüber. Internet- und Mobilfunkzahlssysteme kommen derzeit bei 61 Prozent zum Einsatz, 19 Prozent planen und 16 Prozent diskutieren dies. Während der Corona-Pandemie erleben bargeld- und kontaktlose Zahlungsmethoden geradezu einen Hype. Auch das Mobile Payment gewinnt stetig an Akzeptanz. Die Nutzer müssen dafür über ein mobiles, internetfähiges Endgerät verfügen und ihre Kredit- oder Debitkarte in einer Mobile-Payment-App hinterlegen. Die drei bekanntesten Systeme sind Google Pay, Apple Pay und Paypal. Aber auch Banken und zahlreiche Fintechs haben bereits mobile Zahlungsmethoden in ihre Apps integriert.

Biometrische Verfahren wie der Fingerabdruck-Scan oder die Gesichtserkennung per

Smartphone oder Laptop ersetzen bereits in vielen (mobilen) Banking-Anwendungen die Eingabe von PIN oder TAN. Mit einem Fingertipp können sich Nutzer beispielsweise in ihr Online-Banking einloggen oder Überweisungen freigeben. Damit ist dieses Authentifizierungsverfahren besonders schnell und bequem für die Kunden. Bereits bei 43 Prozent der Befragten zählen biometrische Verfahren zum Digitalrepertoire des eigenen Instituts. Ein gutes Drittel plant derzeit den Einsatz entsprechender Methoden. Dies liegt wohl auch daran, dass der Regulator eine Migration von Altverfahren wie Chip- oder SMS-TAN auf App-basierte Lösungen wie das Push-TAN-Verfahren fordert. Weitere 16 Prozent der Befragten diskutieren derzeit noch den Einsatz derartiger Verfahren.

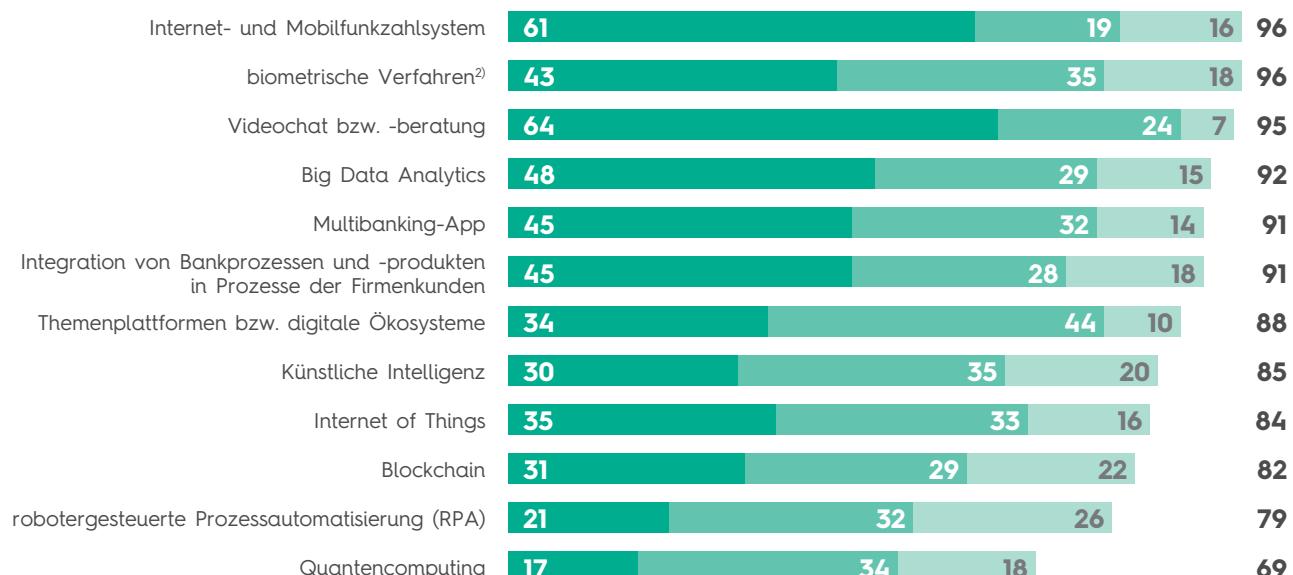
Auch Multibanking-Apps, die über PSD2-konforme Schnittstellen alle Konten eines Nutzers in einer Übersicht bündeln können, gehören zum Mobilangebot der Banken. 45 Prozent der Befragten setzen bereits eine entsprechende App ein, knapp ein Drittel plant und 14 Prozent diskutieren dies.

Große Datenmengen beherrschen

Traditionell verfügen Banken über einen immensen Datenbestand zu ihren Kunden. Technologien wie Big Data Analytics helfen den Kreditinstituten, große Datenmengen zu analysieren und die Ergebnisse für die Produktentwicklung und die Personalisierung von Angeboten zu nutzen. Fast jeder zweite Befragte gibt an, dass das eigene Haus bereits auf Big Data setzt. 29 Prozent planen den Einsatz, während sich 15 Prozent noch im Entscheidungsprozess befinden. Diese

Mobile first: bequem zahlen, verifizieren und kommunizieren

Technologische Neuentwicklungen des eigenen Instituts; in Prozent der Befragten¹⁾



■ in Anwendung ■ in Planung ■ in der Diskussion

1) Rest zu 100 Prozent: derzeit kein Thema und weiß nicht/keine Angabe

2) Zum Beispiel zur Authentifizierung

Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

Datentechnik ergänzt sich besonders gut mit Künstlicher Intelligenz (KI), die über maschinelles Lernen selbstständig Vorhersagen trifft, zum Beispiel zum optimalen Timing von Kampagnen, und damit einen Beitrag zur Entscheidungsfindung leisten kann. Drei von zehn Befragten nutzen bereits KI, 35 Prozent planen die Anwendung und jeder fünfte diskutiert darüber.

Auf Robotic Process Automation (RPA) setzt bislang jede fünfte Bank, knapp ein Drittel plant und jedes vierte Institut denkt über den Einsatz nach. Bei dieser Prozesstechnologie übernehmen Software-Roboter zeitaufwendige Routineaufgaben, was sowohl Anfragen und Anträge komplett digitalisiert als auch die Fehlerquote minimiert.

Ein Quantum schneller

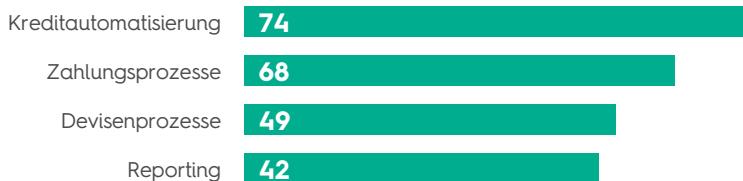
Die Rechenkapazität von KI reicht aber nicht aus, um das Datenpotenzial der Banken vollends auszuschöpfen. Hier können Quantencomputer Abhilfe schaffen, da sie mehr Daten in kürzerer Zeit verarbeiten können als herkömmliche Computer. Das wirkt sich auch positiv auf die Genauigkeit der Prognosen aus, was wiederum für neue Möglichkeiten im Risikomanagement sorgt – zum Beispiel bei der Vorhersage und Simulation von Finanzkrisen. Derzeit geben 17 Prozent der Befragten an, dass die eigene Bank Quantencomputing bereits nutzt. Insgesamt 52 Prozent der Befragten planen beziehungsweise diskutieren dessen Anwendung.

Krypto noch nicht alltäglich

Mit der Blockchain haben bereits 31 Prozent der Befragten praktische Erfahrungen gemacht. Ein kaum geringerer Anteil von 29 Prozent plant derzeit die Einführung der Technologie, während 22 Prozent noch darüber nachdenken. Die Blockchain lässt sich zum einen im digitalen Zahlungs- und Geschäftsverkehr nutzen, um Transaktionen in einer dezentralen Datenbank zu dokumentieren und durch die kryptographische Verkettung von Datensätzen Manipulationen vorzubeugen. Zum anderen ist die Technologie die Grundlage für Krypto-Assets wie Bitcoin. 34 Prozent der Befragten erwarten, dass diese Assetklasse im Banking künftig an Bedeutung gewinnen wird.

B2B-Prozesskostenvorteile dank Automatisierung

Bereiche, in denen das eigene Institut Angebote zur Integration in die Prozesse von Firmenkunden bereits umgesetzt bzw. geplant hat; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Nur Befragte, bei denen die Produktintegration in die Prozesse der Firmenkunden in Anwendung, geplant oder in der Diskussion ist (n = 91); Mehrfachnennungen möglich

Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

Things, das beispielsweise eine Finanzierung von Maschinen nach dem Pay-per-Use-Prinzip ermöglicht. In 35 Prozent der befragten Institute kommt IoT bereits zum Einsatz. Ein Drittel plant und weitere 26 Prozent diskutieren dies.

Darüber hinaus berichten 45 Prozent der Befragten, dass das eigene Institut bereits eigene Abläufe und Produkte in die Prozesse von Firmenkunden integriert hat. 28 Prozent bereiten die Integration vor, 18 Prozent sondieren hier noch. Unter den Bereichen, in denen eine entsprechende prozessbezogene Vernetzung mit Firmenkunden bereits umgesetzt beziehungsweise geplant ist, steht die Kreditautomatisierung an erster Stelle (74 Prozent). 68 Prozent setzen auch auf die Integration von Zahlungsprozessen, 49 Prozent auf Devisenprozesse. Weitere 42 Prozent bieten bereits ein in die Prozesse der Firmenkunden eingebundenes Reporting an.

Mit Firmenkunden vernetzt

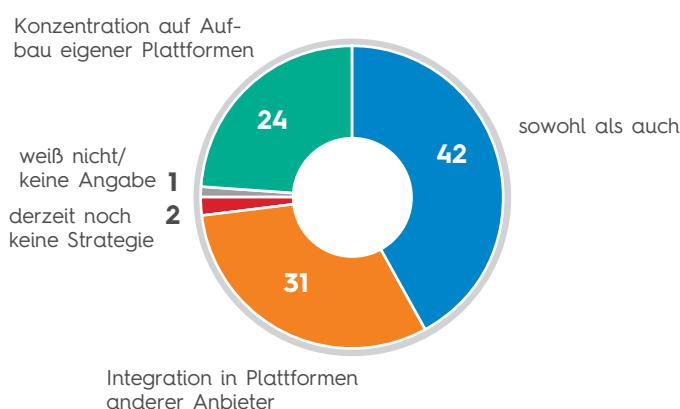
Die webbasierte Vernetzung von Maschinen und Anwendungen spielt nicht nur in der Industrie eine zunehmende Rolle. Auch Kreditinstitute können sich in die vernetzten Wertschöpfungsketten verarbeitender Unternehmen einbinden lassen, in denen über das Internet of Things (IoT) beispielsweise Produktions- oder Nutzungsdaten erhoben und geteilt werden können. Das ermöglicht den Banken, für den Firmenkundensektor neue, kontextbasierte Geschäftsmodelle mit einem hohen Grad an Individualisierung zu entwickeln. Damit entsteht ein Banking of

Plattformen auf dem Vormarsch

Ein gutes Drittel der befragten Banker zählt bereits Themenplattformen beziehungsweise digitale Ökosysteme zum eigenen Repertoire. Deren Verbreitung wird im Banking künftig sogar noch weiter zunehmen: 44 Prozent der Befragten sagen, dass das eigene Institut gerade eine entsprechende Lösung plant. Digitale Ökosysteme sind insbesondere darauf ausgerichtet, den Nutzern ein bedarfsgerechtes, themenspezifisches Angebot zu liefern. Einzelne Service- oder Produktbausteine werden in der Regel von unterschiedlichen Anbietern eingebracht, die nicht selten aus verschiedenen Branchen stammen oder gar direkte Konkurrenten sind. 41 Prozent der Befragten rechnen damit, dass Kunden künftig Kreditinstitute bevorzugen werden, die ihnen über digitale Ökosysteme Komplettlösungen für ihre individuellen Bedürfnisse anbieten.

Hybride Plattformstrategie

Strategie des eigenen Instituts in Bezug auf digitale Ökosysteme bzw. digitale Plattformen bis 2023; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Nur Befragte, bei denen Themenplattformen bzw. digitale Ökosysteme in Anwendung, geplant oder in der Diskussion sind (n = 88)

Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

Dabei haben Kreditinstitute verschiedene Optionen, ein Teil der Plattformökonomie zu werden. 31 Prozent der Befragten, die bereits digitale Plattformen nutzen, planen oder deren Einsatz diskutieren, konzentrieren sich bis 2023 auf die Integration in Plattformen anderer Anbieter. Knapp jeder vierte befragte Banker setzt auf den Aufbau einer

eigenen Plattform. Die Mehrheit verfolgt jedoch eine hybride Strategie, bei der das eigene Institut sowohl Plattformbetreiber als auch -teilnehmer ist (42 Prozent).

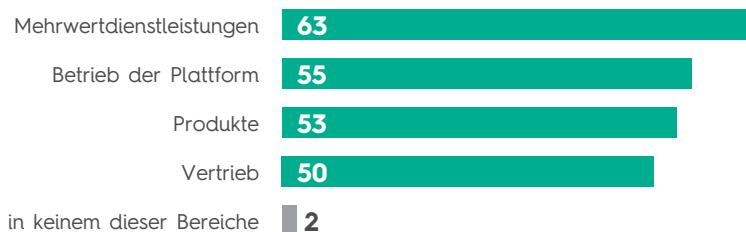
Ohnehin steht bei digitalen Ökosystemen der Kooperationsgedanke im Vordergrund. Denn in der schnelllebigen digitalen Welt mit sich stetig verändernden Nutzungsgewohnheiten der Kunden kann ein Unternehmen allein nur schwer den Überblick behalten. Die Mehrheit der mit Plattformen aktiven Banken bietet Mehrwertdienstleistungen externer Partner an (63 Prozent). 53 Prozent beziehen auch Fremdprodukte in das eigene Plattformangebot ein. 55 Prozent setzen auf externe Unterstützung beim Betrieb der Plattform. Jedes zweite Kreditinstitut kooperiert auch beim Vertrieb mit anderen Organisationen. Lediglich 2 Prozent lassen sich in keinem dieser Bereiche von Dritten unterstützen.

Für intelligentere Kundenlösungen

Da der Großteil der befragten Banken KI derzeit noch nicht aktiv nutzt, ist in diesem Bereich künftig mit vielen neuen Projekten zu rechnen (siehe Grafik Seite 21). Die Anwendungsmöglichkeiten für KI im Bankensektor sind sehr facettenreich und lassen sich hier in kundenbezogene und operative Einsatz-

Gemeinsam Kundenmehrwert schaffen

Bereiche, in denen das eigene Institut beim Aufbau eines digitalen Ökosystems mit Externen kooperiert; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Nur Befragte, bei denen Themenplattformen bzw. digitale Ökosysteme in Anwendung, geplant oder in der Diskussion sind (n = 88); Mehrfachnennungen möglich

Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

bereiche gliedern. Für jeweils 49 Prozent der Befragten entfaltet KI bei der Personalisierung des Produktangebots und bei der Optimierung von Chatbots in der Kundenkommunikation ihr großes Potenzial. Dafür analysieren intelligente Algorithmen die Kunden- und Nutzungsdaten. Auch Berater können durch KI-basierten Hidden Support in Kundengesprächen unterstützt werden und damit einen adressatengerechten Service liefern. 43 Prozent sehen in diesem Anwendungsbereich ein großes Potenzial für KI. Für 38 Prozent birgt auch die digitale Vermögensverwaltung ein großes Potenzial für den KI-Einsatz.

Mit KI zu erhöhter Kundenzentrierung

Bereiche mit großem Potenzial für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz im eigenen Institut; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich

2) Geldwäsche, Fraud, Know your Customer (KYC)

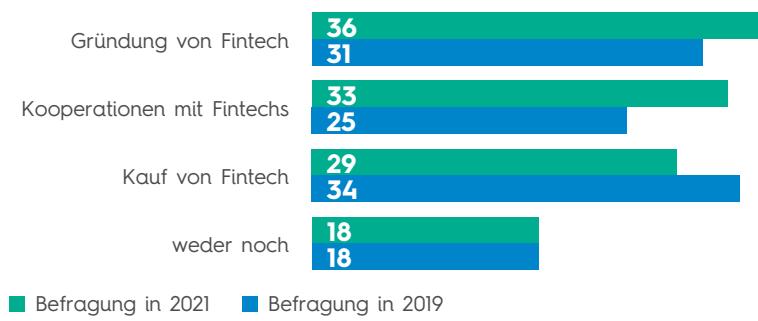
3) Hidden Support

4) Intelligente Algorithmen zur Vorhersage; z.B. des Kundenverhaltens

Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

Fintechs: selbst gründen oder kooperieren

Planung des eigenen Instituts bezüglich Fintechs; in Prozent der Befragten¹⁾



■ Befragung in 2021 ■ Befragung in 2019

1) Mehrfachnennungen möglich

Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

Offen für Kooperationen

Obwohl knapp drei von zehn Befragten den Wettbewerb durch Fintechs nach wie vor als Herausforderung sehen (siehe Grafik Seite 8), ist das Bild von Fintechs als externe Bedrohung von Banken langsam überholt. Vielerorts findet eine Annäherung zwischen den Start-ups und den Kreditinstituten statt. Dies schlägt sich insbesondere in der gegenüber der Befragung aus 2019 gestiegenen Kooperationsbereitschaft der Banker nieder: Jeder Dritte plant, mit Fintechs zu kooperieren (2019: 25 Prozent). 36 Prozent wollen auch eigene Fintechs gründen. Der Kauf eines Fintechs kommt derzeit für 29 Prozent in Frage. Mit 34 Prozent war dies 2019 noch das am häufigsten geplante Vorgehen.

Dabei verfolgen die Banken verschiedene Absichten mit dem Kauf, der Gründung von oder Kooperation mit Fintechs. 49 Prozent geben an, dass das eigene Institut in der Prozessdigitalisierung an der Kundenschnittstelle das größte mit Fintechs einhergehende Potenzial sieht. Aber auch im Backoffice können Fintech-Anwendungen zu einer erhöhten Effizienz beitragen (39 Prozent). Ein besonderes Augenmerk liegt allerdings auf Synergieeffekten im B2C-Umfeld: 45 Prozent sprechen der Ergänzung des B2C-Angebots das größte mit Fintechs verbundene Potenzial zu. Im Falle des B2B-Angebots gehen 35 Prozent von einer entsprechenden positiven Wirkung aus. 41 Prozent verorten ein besonderes Leistungsvermögen bei der Kundengewinnung und dem Vertrieb, bei dem die Fintechs zum Beispiel Bankprodukte in ihr eigenes Angebot einbinden.

Im Hinblick auf operative Anwendungsszenarien stehen bei den Befragten vor allem die Steuerung von Risiken und regelkonformes Verhalten im Fokus: 45 Prozent sehen für den Einsatz im Risikomanagement, 44 Prozent bei der Erfüllung Compliance-bezogener Anforderungen ein großes Potenzial der Technologie. Als zusätzliche Unterstützung können in diesem Anwendungsbereich Predictive Analytics eingesetzt werden und mit Hilfe der getroffenen Vorhersagen menschliche Entscheidungen vorbereitet werden. 41 Prozent sehen dafür ein großes Potenzial im eigenen Institut.

B2C-Potenzial mit Fintechs heben

Bereiche, in denen das eigene Institut durch den Kauf, die Gründung von oder Kooperation mit Fintechs das größte Potenzial sieht; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich

2) Zum Beispiel Videoidentifikation

3) Fintechs vertreiben Leistungen der Bank auf ihren Plattformen oder binden sie in ihre Angebote ein

Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

INTERVIEW

Digitalisierung für Wachstum

Die Merkur Privatbank ist mittelständisch, inhabergeführt, fokussiert und selbstbewusst. Die Integration der größeren Bank Schilling ist nach der Übernahme vor zwei Jahren abgeschlossen, das Geschäft wächst weiter, und der Geschäftsführer und persönlich haftende Gesellschafter Dr. Marcus Lingel sieht derzeit gerade für kleine Banken enorme Chancen in der Digitalisierung.

Herr Dr. Lingel, die Merkur Privatbank ist seit 1959 ein inhabergeführtes Bankhaus. Wie unterscheidet sich die Arbeitsweise in dieser Eigentümerstruktur von anderen Banken?

Als ersten und wichtigsten Punkt muss man hier die Kultur nennen. Die regulatorischen Rahmenbedingungen sind überall dieselben, aber die Art und Weise, wie wir Geschäft machen, wie wir nach innen und außen auftreten, unterscheidet inhabergeführte Banken doch sehr von anderen Instituten.

Was heißt das genau?

Bei uns zählt tatsächlich der Handschlag mit einem Kunden noch etwas – und zwar auf allen Ebenen. Wenn ein Kundenbetreuer per Handschlag versichert, dass wir eine Finanzierung übernehmen, dann gilt das auch. Das verlagert viel Freiraum für die eigene Einschätzung und damit auch viel persönliche Verantwortung auf jeden einzelnen Mitarbeiter.

Damit verbunden ist Zuverlässigkeit – und zwar über Generationen hinweg. Unser Geschäftsmodell, Geschäftsfokus und unser Geschäftsgebaren ändern sich nicht alle paar Jahre bei einem Wechsel an der Führungsspitze, sondern Mitarbeiter wie Kunden wissen bei uns auch auf sehr lange Sicht, woran sie sind. Außerdem sehen wir die uneingeschränkte Unabhängigkeit und die damit mögliche offene und ehrliche Kommunikation nach innen und außen als wesentliche Unterscheidungsmerkmale.

Vor etwa zwei Jahren hat die Merkur Bank die sogar etwas größere Bank Schilling übernommen und ist seither die Merkur Privatbank. Gerade die Unternehmenskultur erweist sich bei Übernahmen oft als besonders schwer integrierbar. Wie ist das gelungen?

Wichtig war, dass beide Häuser inhabergeführte Banken waren beziehungsweise sind. Damit konnte man auf grundsätzlich ähnlichen Grundwerten aufbauen. Als besonders wertvoll hat sich erwiesen, dass wir in beiden Banken unabhängig voneinander die Mitarbeiter zunächst ein Selbstbild, eine Art DNA im Status quo, haben formulieren lassen – und dann gemeinsam ein Zielbild für die neue Bank entworfen haben. Dieser zweistufige Prozess hat geholfen, sich jeweils vom Alten zu verabschieden und das Neue gemeinsam anzunehmen.

Darüber hinaus haben ich und das etwa 14-köpfige Führungsteam sehr viel kommuniziert und waren persönlich so sichtbar und ansprechbar wie nur irgend möglich, um schnell Vertrauen und Orientierung zu geben

„Bei uns zählt der Handschlag mit einem Kunden.“

Dr. Marcus Lingel

Die **Merkur Privatbank** ist eine eigentümergeführte, börsennotierte Privatbank, deren Wurzeln bis in das Jahr 1923 zurückreichen. Damals gründete Josef Schilling die spätere Bank Schilling & Co AG unter der Bezeichnung „Josef Schilling, Bankgeschäft in Hammelburg“. Im Oktober 2019 ist durch die Übernahme wesentlicher Teile des Bankgeschäfts der Bank Schilling durch die Merkur Bank eine der größten inhabergeführten Privatbanken Deutschlands entstanden.



Das persönliche Beratungsgespräch ist in vielen Sparten immer noch wichtig.

Der Wartebereich der Merkur Privatbank in München lädt zum Sitzen ein.

– und zwar für alle Mitarbeiter. Man unterschätzt oft, wie viel Unsicherheit eine solche Transaktion auch bei der Belegschaft in der übernehmenden Gesellschaft auslöst.

Gab es auch Stellen, an denen doch unerwartete Diskrepanzen auftauchten?

Eigentlich nicht, auch wenn die Banken unterschiedlich aufgestellt waren. Bei der „alten“ Merkur Bank hatten wir ein fokussiertes Angebotsportfolio und klar strukturierte Prozesse, während die Bank Schilling sehr viel breiter aufgestellt, in mehr Städten vertreten, vielleicht auch etwas umtriebiger und dafür in der Prozesslandschaft weniger aufgeräumt war. Das musste in Einklang gebracht werden. Aber genau darin lag die Chance der Transaktion: Die Prozessstrategie der Merkur Bank mit dem größeren Portfolio der Bank Schilling zusammen eröffnen uns völlig neue Möglichkeiten.

War das von Anfang an das strategische Rational für die Transaktion?

Das Rational waren jedenfalls nie Kosten-synergien, sondern immer Wachstumspoten-

ziale. Das muss meiner Ansicht nach immer das Rational einer Transaktion sein, auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Man gewinnt im Markt nicht durch Einsparungen, sondern durch Wachstum. Dies gilt auch mit Blick auf die Belegschaft auf beiden Seiten, für die es einen Unterschied bei Motivation und Identifikation macht, ob Einsparungen oder Investitionen im Vordergrund stehen. Und in der neuen Aufstellung haben wir jetzt ganz andere Möglichkeiten zu investieren.

Was steht dabei aktuell im Vordergrund?

Personal und Digitalisierung. Wir wollen auch und gerade nach der Fusion weiter Personal aufbauen, wir wollen noch mehr in Weiterbildung und Befähigung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investieren, und wir werden weiter ausbilden und Nachwuchs an uns heranführen. Gleichzeitig investieren wir in Technologie, Systeme und digitale Lösungen. Vor allem Letzteres mag überraschend klingen für eine mittelständische Bank, die ihre USP im engen, persönlichen Kundenkontakt sieht. Aber ich bin überzeugt, dass nur effiziente, standardisierte Prozesse, eine performante Datenbank und zeitgemäße digitale Schnittstellen uns ermöglichen, dem Kunden volumnäßig, kanalunabhängig und damit gerade auch persönlich gerecht zu werden.

Dabei heißt es oft, Banken seien bei der Digitalisierung besonders träge ...

Das stimmt und liegt an der Komplexität der Anforderungen. In Bankprozessen greift eine Vielzahl unterschiedlichster Aspekte von Risikoprüfung über Regulatorik bis zu Zahlungsverkehr ineinander, während jeder Kunde und jedes Kundenbedürfnis hochgradig individuell ist. In diesem Kontext ist die Individualisierung der Ansprache unabdingbar. Für die Digitalisierung ist aber die Standardisierung der Prozesse eine genauso unabdingbare Voraussetzung. Und dann entstehen wieder neue Freiräume, die die Kundenbetreuer gerade in unserem Geschäftsmodell brauchen, um ihren Mehrwert im persönlichen Kontakt unter Beweis stellen zu können. Hier sind wir noch nicht am Ziel, aber auf einem sehr guten Weg.

Wie sehr hat die Übernahme diesen Standardisierungsprozess verzögert?

Nur geringfügig. Von Vorteil war sicherlich, dass beide Banken ihre Kernprozesse auf der genossenschaftlichen Atruvia-Plattform betreiben. Das war für das Gelingen der Integration ein nicht unwesentlicher Faktor, nicht zuletzt deshalb, weil der Betreiber umfangreiche Integrationserfahrungen aus anderen Transaktionen einbrachte. Darauf aufbauend, haben wir sehr schnell die Prozesslandschaft harmonisiert und den Zeitraum, in dem Parallelprozesse existierten, auf wenige Monate reduziert. Seither können wir uns wieder voll darauf konzentrieren, für die neue Bank ganzheitlich Lösungen zu entwickeln.

Zum Beispiel?

Ein typisches Beispiel ist die Belegerfassung bei unseren Projektfinanzierungen. Früher mussten wir alle Belege manuell erfassen und abgleichen. Inzwischen haben wir eine vollautomatische Lösung entwickelt, die nur noch in unklaren Fällen eine menschliche Einschätzung erfordert. Das ist effizienter, zuverlässiger und erhöht die Arbeitsqualität unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die gewonnene Zeit für anspruchsvollere Aufgaben und zusätzliche Kunden verwenden können. So eingesetzt, wird Digitalisierung auch zum Motivationstreiber für die Mitarbeiter und nicht zur gefühlten Gefahr für den eigenen Arbeitsplatz. Ich beobachte, dass gerade im Bankensektor Digitalisierung viel zu oft falsch eingeordnet und dann auch – wenig verwunderlich – abgelehnt oder nicht konsequent eingesetzt wird. Ich bin überzeugt, Digitalisierung ist kein Kosten-senker, sondern ein Wachstumstreiber.

Setzen Sie auch bereits Künstliche Intelligenz (KI) ein?

Noch nicht, aber ich sehe keinen Grund, warum wir es nicht bald punktuell tun sollten. Bei Kundenanfragen mitten in der Nacht beispielsweise kann eine gute KI besser sein als gar kein Service. Und am Folgetag kann der persönliche Betreuer noch offene Fragen beantworten. Man darf aber die regulatori-

schen Hürden und Limitationen nicht unterschätzen. Daher wird es noch einige Zeit dauern, bis wir das in großem Stil sehen.

Digitalisierung zielt im Kern auf Skalierbarkeit ab, was auch bedeutet, dass Investitionen für kleinere Player überproportional teurer sind als für große Player, die mehr vom Skalierungspotenzial ausreizen können. Bereitet Ihnen das Sorgen?

Nein. Erstens sind wir durch die Übernahme der Bank Schilling enorm gewachsen und haben jetzt eine Größe, in der Skalierung tatsächlich Wirkung entfaltet. Zweitens habe ich bereits die Komplexität des Bankgeschäfts erwähnt und die Tatsache, dass Standardisierung Vorbedingung von Digitalisierung ist. Hier möchte ich beileibe nicht mit einer der Großbanken tauschen. Und drittens sehe ich das Effizienzpotenzial gerade in unserem Geschäft weniger im Außenverhältnis, hier ist und bleibt unsere USP die persönliche Nähe zum Kunden, sondern wie gesagt vor allem im Innenverhältnis, also bei Prozessen, Abläufen, Datenbanken. Da sind schon jetzt Effizienzsteigerungen erkennbar, die jede Investition amortisieren. Daher behaupte ich sogar selbstbewusst, dass gerade kleinere unabhängige Banken von einer klugen Digitalisierungsstrategie in Kombination mit einem unverändert persönlichen Marktauftritt besonders profitieren können.

„Wir wollen weiter Personal aufbauen.“

Dr. Marcus Lingel

Das Interview führten Stefan Lamprecht von Sopra Steria und Armin Häberle vom F.A.Z.-Institut.



© Merkur Privatbank

Dr. Marcus Lingel
ist Geschäftsführer und persönlich haftender Gesellschafter der Merkur Privatbank KGaA.

KOSTENKONTROLLE

IT-Performance effizient steigern

Um dem gleichzeitigen Digitalisierungs- und Kostendruck gerecht zu werden, nutzen die befragten Institute vor allem Cloud-Angebote und Automatisierungslösungen. Das Kernbankensystem kann jedoch in Sachen Performance zum Nadelöhr werden, weshalb die Mehrheit hier auf Modernisierungsmaßnahmen setzt.

Durch den gezielten Technologieeinsatz können Banken zusätzlich ihre Kostenstrukturen optimieren und sich damit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil sichern. Eine Voraussetzung für die erfolgreiche Integration technologischer Innovationen sind durchgängig digitalisierte Prozesse. 37 Prozent der Befragten messen dieser Grundlage eine große Bedeutung bei.

Prozesse automatisieren, Kosten reduzieren

Sieben von zehn befragten Führungskräften berichten, dass die IT-gestützte Automatisierung eine hohe Bedeutung für die Kostenoptimierung im eigenen Institut hat. Mit dem Einsatz von robotergestützter Prozessautomatisierung (RPA) können Banken beispielsweise nicht wertschöpfende Prozesse intelligenter über Bots steuern. Mit Hilfe der Soft-

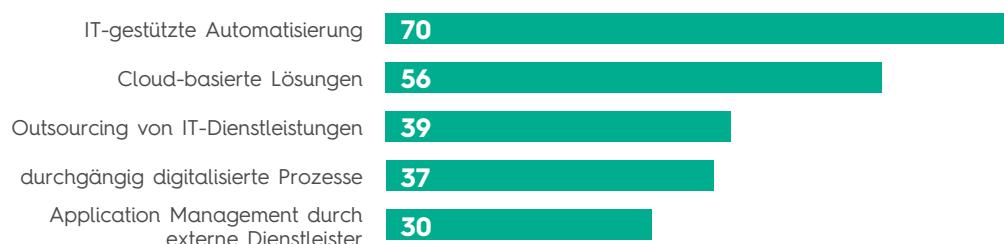
wareroboter steigern die Institute insbesondere im Backoffice das Prozesstempo und die Qualität der Aufgabenbearbeitung und reduzieren obendrein die Fehlerrate.

Skalierbare Systeme nutzen

Trotz regulatorischer Anforderungen stellt die Cloud-Migration auch im Banking eine sinnvolle Maßnahme dar, mit der sich die Kosteneffizienz steigern lässt. 56 Prozent der Befragten setzen in diesem Fall bereits auf Cloud-Lösungen. Dabei ermöglicht die Cloud die Verbindung unterschiedlicher IT-Infrastrukturen, Plattformen und Software. Darüber hinaus bietet Cloud Computing einen Zugang zu innovativen Technologien wie Künstliche Intelligenz und Big Data sowie zu mobilen Anwendungen, die gerade in Krisenzeiten – wie beispielsweise in der Corona-Pandemie – gefragt sind. All das

Automatisierungs- und Cloud-Lösungen drücken Kosten

IT-Maßnahmen, die für die Kosten effizienz des eigenen Instituts eine große Bedeutung haben; in Prozent der Befragten¹⁾

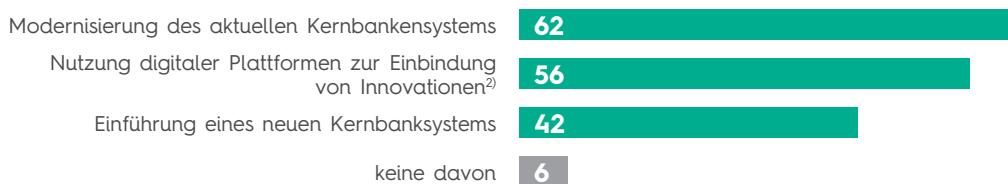


1) Mehrfachnennungen möglich

Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

Kernbankensystem: eher modernisieren statt neu aufbauen

Geplante Maßnahmen zur Steigerung der Performance der Kernbankensysteme; in Prozent der Befragten¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich

2) API, Microservices

Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

macht die Prozesse der Banken stabiler, skalierbarer und flexibler.

Übersee mithalten zu können, will die Mehrheit der Befragten ihr gegenwärtiges Kernbankensystem modernisieren und damit dessen Performance steigern (62 Prozent).

Externe Unterstützung ist gefragt

39 Prozent der befragten Entscheider sehen im Outsourcing von IT-Dienstleistungen eine bedeutende, effizienzsteigernde Maßnahme. Neben eigenen IT-Dienstleistern, wie im Falle der Sparkassen-Finanzgruppe (Finanz Informatik) und der Genossenschaftsbanken (Atruvia), setzen die Kreditinstitute dabei auch auf externe Spezialisten. Für drei von zehn Befragten stellt auch das Application Management durch externe Dienstleister eine sehr wichtige IT-Maßnahme in Sachen Kosteneffizienz dar. Das externe Anwendungsmanagement beinhaltet sowohl die (Weiter-)Entwicklung von Software als auch den umfassenden Anwender-Support. Die Anbieter passen die jeweiligen Anwendungen stetig an sich verändernde Regularien und technische Anforderungen der Institute an und gewährleisten damit einen stabilen und sicheren IT-Betrieb.

Die Einführung eines komplett neuen Kernbankensystems ziehen hingegen 42 Prozent der Befragten in Betracht. Für gewöhnlich kommt in diesem Fall eine Banking-Standardsoftware zum Einsatz, die vom Entwickler auf die individuellen Anforderungen des jeweiligen Kreditinstituts zugeschnitten wird.

Plattformen ergänzen Kernbankensystem

Derzeit planen 56 Prozent der Befragten, digitale Plattformen in ihre Systemumgebung einzugliedern, um damit die eigene Innovationsfähigkeit zu steigern. Über offene Programmierschnittstellen (Application Programming Interface; API) lassen sich auf diese Weise Microservices in die Legacy-IT einbinden und miteinander vernetzen. Das Ergebnis ist eine Systemarchitektur, die aus voneinander unabhängig funktionierenden Programmeinheiten besteht. Diese Modularisierung steigert die IT-seitige Flexibilität der Institute. Denn dadurch können prozessbezogene Anpassungen schneller vorgenommen und Innovationen rasch realisiert werden, was insbesondere in einem volatilen Marktumfeld große Wettbewerbsvorteile mit sich bringt.

Lediglich 6 Prozent der Befragten geben an, dass das eigene Institut derzeit keine der genannten leistungssteigernden Maßnahmen in Erwägung zieht.

Banken bauen auf Legacy-IT

Damit Banken innovative IT-Lösungen einsetzen können, müssen sie oftmals ihr über Jahrzehnte gewachsene Kernbankensystem an die neuen Technologien anpassen. Im Gegensatz dazu haben die auf der „grünen Wiese“ gestarteten Fintechs hier nicht mit Altlästen zu kämpfen. Um mit der IT-Leistungsfähigkeit der digitalorientierten Startup-Konkurrenz und der Tech-Konzerne aus

Glossar

» Application Programming Interface (API)

Offene Programmierschnittstelle, über die sich IT-Anwendungen an andere Programme oder an Plattformen anbinden können.

» Blockchain

Verteilte Datenbank, in der Transaktionen, Informationen und Werte festgehalten und dokumentiert sind. Mehrere dieser Datensätze werden in einem Block gekapselt. Die Blöcke sind chronologisch sortiert und kryptographisch miteinander verkettet, was Manipulation nahezu unmöglich macht. Neue Blöcke werden über ein Konsensverfahren an die Blockkette (Blockchain) angehängt.

» Big Data Analytics

Große Mengen von Daten unterschiedlichster Strukturen und Herkunft, teils in Echtzeit erhoben, werden durch Big-Data-Technologien für komplexe Analysen genutzt.

» Chatbots

Automatisierte, selbstlernende, textbasierte Dialogsysteme. Spracherkennung und Sprachsynthese bieten neben reinen Textdialogen auch vollständig gesprochene Dialoge oder einen Mix aus beidem an.

» Cloud Computing

Pool aus abstrahierter, hochskalierbarer und verwalteter IT-Infrastruktur und Software, auf den Kunden im Rahmen eines Servicevertrags zugreifen können.

» ESG

Abkürzung für die drei zentralen Nachhaltigkeitsdimensionen Environment (Umwelt), Social (Soziales) und Governance (nachhaltige Unternehmensführung), die der Einordnung der Nachhaltigkeitsaktivitäten eines Unternehmens dienen.

» EU-Taxonomie

Ein Klassifikationssystem der EU, das Kriterien für die ökologische Nachhaltigkeit einer Wirtschaftstätigkeit definiert und damit die Ermittlung des Grads der ökologischen Nachhaltigkeit einer Investition erleichtern soll. Die Taxonomie dient als Basis, um eine Standardisierung von nachhaltigen Finanzprodukten und nachhaltiger Berichterstattung zu erreichen.

» Fintech

Abkürzung aus Finanzdienstleistungen und Technologien.

» Know your customer (KYC)

Vorschrift zur Geldwäscheprävention: Identifizierung und Überprüfung von Neu- und Bestandskunden auf Basis geldwäscherrechtlicher Anforderungen durch die Bank.

» Künstliche Intelligenz (KI)

Teilgebiet der Informatik, das sich mit der Automatisierung intelligenten Verhaltens befasst. Meist bezeichnet KI den Versuch, einen Computer so zu bauen oder zu programmieren, dass er eigenständig Probleme bearbeiten kann.

» Legacy-System

Historisch gewachsenes IT-System.

» Payment Services Directive 2 (PSD2)

Richtlinie der Europäischen Kommission zur Regulierung von Zahlungsdiensten und Zahlungsdienstleistern, die seit Januar 2018 in Kraft ist. Kernpunkt ist die Einbeziehung dritter Zahlungsdienstleister in den Anwendungsbereich der Richtlinie und die Verpflichtung zur starken Kundenaufentifizierung, die zumeist über eine Zwei-Faktor-Authentifizierung erfolgt.

» Quantencomputing

Quantencomputer arbeiten mit Qubits. Ein Qubit kann im Zustand 0 oder 1 sein, es kann aber durch Überlagerung auch fast beliebige Mischzustände annehmen. Diese bilden ein mehrdimensionales Kontinuum zwischen 0 und 1. Dadurch lassen sich mehr Informationen speichern. Werden mehrere Qubits miteinander verkoppelt, steigt die Zahl der möglichen Kombinationen exponentiell und damit die Rechenleistung.

» Robo Advisory

Zusammensetzung aus den Wörtern Robot (Roboter) und Advisor (Berater). Digitalisiert und automatisiert Dienstleistungen eines traditionellen Finanzberaters.

» Robotic Process Automation (RPA)

Automatisierung wiederkehrender Abläufe, die einzeln dokumentiert sind. Größtes Wertschöpfungspotenzial bietet RPA mit Blick auf wiederkehrende Geschäftsprozesse und -routinen.

Aktuelle Studien



Managementkompass Quantencomputing

Die Entwicklungen im Quantencomputing schreiten weltweit schnell voran. Erste kommerziell verfügbare Quantencomputer zeigen, dass Quanteneffekte tatsächlich zur Lösung von Optimierungsaufgaben und Simulationen geeignet sind. Die Einsatzmöglichkeiten sind derzeit zwar noch sehr begrenzt, dennoch ist klar: Quantencomputing wird künftig neue Wettbewerbsvorteile für Branchen wie Logistik, Automobil, Chemie und Finanzen eröffnen. Daher sollten sich Unternehmen und Verwaltungen bereits heute mit der Technologie beschäftigen.

Branchenkompass Insurance 2021

Befragung von 108 Führungskräften von Versicherungsgesellschaften und Vermittlungsunternehmen in Deutschland zu den aktuellen Herausforderungen und Trends der Branche.

Der Branchenkompass enthält zudem drei Experteninterviews: mit Michael Diener (Vorstandsmitglied der Neuen Rechtsschutz-Versicherungsgesellschaft AG NRV), Guido Leber (Bereichsleiter für Konzern- und Unternehmensstrategie der ALH Gruppe), Dr. Matthias Uebing (Gründer und Vorstand der mailo Versicherung AG).



IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© Dezember 2021

Sopra Steria SE
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29, 22085 Hamburg

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main

Verlag: F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main
Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig

ISBN: 978-3-948353-35-3

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Titelfoto: © Peera – stock.adobe.com

Redaktion: Eric Czotscher, Georg Poltorak
Gestaltung und Satz: Christine Lambert
Lektorat: Anna-Luise Knetsch

Marktforschung: mo'web GmbH
Mertensgasse 12, 40213 Düsseldorf

Genderhinweis: Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

Druck und Verarbeitung:
Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG
Sontraer Straße 6, 60386 Frankfurt am Main, www.zarbock.de

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt.
Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO₂-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.



Ansprechpartner

Sopra Steria SE
Corporate Communications
Birgit Eckmüller
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29
22085 Hamburg
Telefon: (040) 22703-5219
E-Mail: birgit.eckmueller@soprasteria.com

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt-
und Medieninformationen GmbH
Jacqueline Preußer
Frankenallee 71–81
60327 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 75 91-19 61
E-Mail: j.preusser@faz-institut.de

ISBN: 978-3-948353-35-3



F.A.Z.-INSTITUT

sopra  steria