

# Gesamtbanksteuerung 2017

Geschäftsmodelle | Risikomanagement | Digitale Transformation

EXECUTIVE SUMMARY zur Konferenz am 30. März 2017  
in der Frankfurt School of Finance & Management



Hauptkooperationspartner:





## Bankenindustrie im Umbruch: Digitale Transformation in Zeiten von Niedrigzins und Kostendruck

Die Ertragslage der Bankenindustrie ist schwach, der Regulierungsdruck hoch und der Wettbewerb wird immer härter geführt: Dennoch muss die Finanzindustrie die digitale Transformation zu einer Bankenindustrie 4.0 bewältigen. Längst geht es nicht mehr nur darum, mit neuer Technologie das Risikomanagement zu verbessern – Banken wollen und müssen ihr Geschäftsmodell neu ausrichten. Doch wie schaffen sie das angesichts schwachen Ertragslage und der hohen Anforderungen der Bankenaufsicht? Und welche Antworten haben sie auf die zunehmenden Wettbewerber, die ihr bestehendes Geschäftsmodell angreifen?

Diese Fragen wurden auf der 5. Jahreskonferenz „Gesamtbanksteuerung“, die vom Frankfurt School Verlag in Kooperation mit SAS® veranstaltet wurde, von mehr als 180 hochrangigen Vertretern aus Finanzinstituten sowie der Europäischen Zentralbank und der nationalen Bankenaufsicht diskutiert. Vor allem die Frage, welche Technologien Banken nutzen können, um den wachsenden Anforderungen der Aufsicht zu genügen und gleichzeitig das Geschäftsmodell an die angespannte

Marktlage anzupassen, beschäftigte die Bankvorstände, Wissenschaftler, Aufseher und Branchenvertreter.

Die Signale, wohin es mit der Bankindustrie in Zukunft gehe, seien alle schon zu erkennen, sagte **Prof. Dr. Udo Steffens**, Präsident und Vorsitzender der Geschäftsführung der Frankfurt School of Finance & Management, in seiner Begrüßung. Jetzt gehe es darum, sie richtig zu interpretieren und eine Strategie für die Gesamtbanksteuerung daraus abzuleiten. Entscheidend sei eine rasche Anpassungsfähigkeit der Institute an veränderte Umweltbedingungen.

Angesichts der Finanzkrise vor fast zehn Jahren hätte man erwarten können, dass inzwischen weniger Institute am Markt seien als vorher – das sei aber nicht eingetreten, sagte **Prof. Dr. Thomas Heidorn**, Leiter des Centre for Practical Quantitative Finance der Frankfurt School of Finance & Management. Die Anzahl der Wettbewerber sei mehr oder weniger gleich groß, aber der Kuchen werde für alle kleiner. Durch den zunehmenden Regulierungsdruck habe sich Datenmanagement zu einer der Kernfunktionen von Banken entwickelt. Vor drei Jahren habe die Vermutung im Raum gestanden, dass Regulierung niemals weniger werde. Das sei auch so eingetroffen, so Heidorn.



Prof. Dr. Udo Steffens



**Dr. Andreas Dombret**, Mitglied des Vorstands der Deutsche Bundesbank, ging in seiner Keynote darauf ein, welche Konsequenzen durch die sinkenden Erträge für die Bankenindustrie zu erwarten seien. Der Kuchen, der unter den deutschen Banken und Sparkassen verteilt werden könne, schrumpfe schon seit mehr als 15 Jahren, nämlich zwischen 1999 und 2015 um fast 30 Prozent. Als Gründe nannte Dombret den verhaltenen Abbau von Überkapazitäten in der Branche sowie das Niedrigzinsumfeld. „Regulierung, Digitalisierung, Niedrigzinsen, Überkapazitäten – das alles spricht dafür, dass sich die Ertragslage auf absehbare Zeit hier in Deutschland nicht entspannen wird“, so Dombret. Als Reaktion darauf werde es eine Mischung aus Konsolidierung auf der einen und Neuausrichtung auf der anderen Seite geben müssen. Kostensenkungsprogramme und die Erhöhung der operativen Effizienz würden wohl weiterhin auf der Agenda der Banken und Sparkassen stehen müssen. „Das Geschäftsumfeld hat sich seit 2008 gravierend verändert – man spricht gerne von ‚the new normal‘, dem neuen Normalzustand. Die Geschäftsmodelle können da nicht einfach im ‚old normal‘ verharren“, so Dombret. Das Niedrigzinsumfeld bringe das Fundament vieler deutscher Institute ins Wanken – vor allem derjenigen, die ein stark zinsabhängiges Geschäftsmodell hätten. Immer noch kämen etwa 75 Prozent der Erträge aller deutschen Institute von der Zinsmarge. Deshalb müsse eine zu hohe Abhängigkeit vom Zinseinkommen überall auf den Prüfstand. Dombret betonte, die Banken müssten auch noch ein anderes Szenario berücksichtigen: nämlich einen Anstieg der

Zinsen. Er stellte klar, dass das irgendwann der Fall sein werde. „Die daraus entstehenden Zinsänderungsrisiken muss das Risikomanagement auffangen können“, so Dombret. In Bezug auf den hohen Regulierungsdruck sagte er, zur Regulierung gebe es keine Alternative: „Laissez-faire kann ich mir nicht vorstellen, weil das nicht zu mehr Vertrauen in den Finanzsektor führt.“ Dennoch sei es sinnvoll, nach Basel III eine Regulierungspause einzulegen, um zu sehen, wie die Regulierung wirke und wo sie eventuell zu weit gegangen sei. Besonders bei der Komplexität der Regulierung für kleinere Institute sehe er noch Potenzial für Verbesserungen.

Anschließend gab **Dr. Korbinian Ibel**, Generaldirektor Mikroprudenzielle Aufsicht IV der Europäischen Zentralbank, einen Überblick über die Aufsichtsschwerpunkte des Single Supervisory Mechanisms (SSM) im Bereich Risikomanagement. Ibel betonte, jede Bank benötige eine effiziente Ablauforganisation, klare Verantwortlichkeiten und effiziente Prozesse, gepaart mit einer modernen IT-Infrastruktur, die die Daten schnell und präzise zur Verfügung stelle. Hier bestehe noch viel Nachholbedarf. Etliche IT-Programme seien in der Vergangenheit dem Rotstift des Finanzvorstands zum Opfer gefallen, das räche sich langfristig.

Ziel des SSM sei es, ein Level Playing Field, also gleiche Wettbewerbsbedingungen, für alle Banken im SSM zu schaffen. Das werde zum einen erreicht durch eine konsistente Anwendung der bestehenden Regeln, zum anderen durch die weitere Vereinheitlichung der Regelwerke und Aufsichtspraktiken innerhalb Europas. Ibel hob insbesondere das TRIM-Projekt hervor. Mithilfe von TRIM (Targeted Review of Internal Models) solle beurteilt werden, ob die derzeit von den Banken verwendeten internen Modelle zur Ermittlung ihrer Eigenmittelanforderungen der Säule 1, also des rechtlich vorgeschriebenen Mindestkapitals, die regulatorischen Anforderungen erfüllen und ob sie verlässlich und vergleichbar seien. „Wir werden uns Kreditrisiko-RWA im Wert von sieben Billionen anschauen“, so Ibel. Der SSM sei ein großer



Dr. Korbinian Ibel

Freund interner Modelle, das ginge angesichts der unterschiedlichen Länder mit ihrer individuellen rechtlichen Infrastruktur und den unterschiedlichen Geschäftsmodellen der Banken auch gar nicht anders. Man müsse aber sicherstellen, dass die Modelle nicht zu Arbitrage verwendet würden. „Wir wollen nicht die Risikosensitivität reduzieren, wir wollen die ungerechtfertigte RWA-Variabilität angehen“, so Ibel. Ein weiterer Schwerpunkt sei die Harmonisierung von ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process) und ILAAP (Internal Liquidity Adequacy Assessment Process), zu denen die EZB bereits im Januar 2016 erstmals aufsichtliche Leitlinien veröffentlicht hat. Eine Anpassung an SSM-weit einheitliche Standards koste Banken zwei Jahre. Bis 2019 sollten jedoch die Hauptbestandteile umgesetzt und die Banken bereit sein, sich daraufhin prüfen lassen. Darüber hinaus stellte Ibel klar, Banken bräuchten eine Infrastruktur, die sie für zukünftige Krisen wappne, auch wenn man noch nicht wisse, aus welcher Richtung sie kämen. Um zu ermöglichen, dass entsprechende Informationen im Stressfall rasch zur Verfügung stehen, sei die Risikodatenaggregationsfähigkeit der Institute von großer Bedeutung. „Wir führen ‚Fire Drill Exercises‘ durch“, so Ibel, „in denen wir solche Abfragen an Banken stellen“. In diesem Bereich gebe es teilweise noch viel zu tun. Ein weiteres Schwerpunktthema sei Outsourcing. „Es darf nicht dazu führen, dass es auch zu Kontrollverlust kommt“, so Ibel. Ziel sei es, auch bei Outsourcing einheitliche Regeln für die 19 Länder aufzustellen, um auch hier gleiche Wettbewerbsvoraussetzungen zu erreichen.

Wie die Banken ihr internes Datenmanagement umbauen, um den Anforderungen der Aufsicht gerecht zu werden, erläuterte **Michael Speth**, Mitglied des Vorstands der DZ BANK AG. „Datenmanagement verlangt gleichermaßen nach aufsichtsrechtlicher Compliance, betriebswirtschaftlicher Effizienz und technischer Performanz. Diese drei Komponenten gleichzeitig einzuhalten ist eine enorme Herausforderung“, so Speth.

Die DZ Bank sei nach der Fusion mit der WGZ Bank dabei, ein Data Warehouse aufzubauen: „Der granulare Konzerndatenhaushalt ist darauf ausgerichtet, dass aus der Bank und den Tochterunternehmen Roh- und Ergebnisdaten auf Einzelgeschäftsbasis in diesen Datenhaushalt eingestellt werden und dann für das Accounting, Meldewesen, Adressrisiko, Marktrisiko, Liquiditätsrisiko sowie das Gesamtrisiko auswertbar sind.“ Die Renovierung des Datenhaushaltes und der Aufbau harmonisierter Datenstrukturen sei unter Berücksichtigung der verschiedenen Geschäftsmodelle der einzelnen Unternehmen sehr aufwändig. „Diese Aufwendungen stehen in Konkurrenz zu allen anderen Themen, die wir zu bewältigen haben“, so Speth. Ressourcenseitig bereite das Sorgen. Gruppenweite Governance-Modelle zu entwickeln, Risikodaten abstimmbaar zu machen und die Datenprozesse insgesamt zu beschleunigen, sei insbesondere durch den Sonderfall der gerade vollzogenen Fusion eine große Aufgabe. Er betonte, es sei ein Wettbewerbsvorteil, mit gutem Datenmanagement Risiken besser abbilden zu können. Es gehe nicht allein darum, die



Michael Speth



Aufsicht zufriedenzustellen. Bezüglich der Datenabfragen der Aufsicht hob Speth hervor, dass auch hier mehr Transparenz zu Verbesserungen führen könne. „Die Zwecksetzung vieler dieser Datenabfragen ist nicht sehr transparent.“ Mehr Klarheit würde auch die Bereitstellung in den Banken erleichtern, so Speth.



Wie Banken aus Technologie zusätzlichen Mehrwert generieren können, erläuterte **Ulrike Brouzi**, Chief Financial Officer und Chief Operating Officer der Norddeutsche Landesbank Girozentrale (NORD/LB) in ihrem Vortrag. Zum einen könne Technologie Effizienzgewinne bringe. Die Regulierungskosten würden jährlich steigen: „Dagegen gilt es anzuverdienen“, so Brouzi. „Das geht nur, wenn man Prozesse technisch anders unterlegt.“

Aber darüber hinaus würde das „Internet der Dinge“ bzw. die „Industrie 4.0“ für Banken wichtig: „Es ist möglich, Anlagen wie Windräder mit Sensoren ausstatten, darüber Informationen zu sammeln und in der Bank auszulesen, um Risiko zu messen.“ Man könne Schiffe verfolgen oder die Entwicklung von Bauwerken kontrollieren. So bekomme man mehr Informationen darüber, wie sich Assets und die dazugehörigen Werte und Risiken verändern. „Daten werden Werte: Das ist der wichtigste Satz für das Banking der Zukunft“, so Brouzi. Für Banken gehe es jetzt darum, mit den Daten etwas anzufangen – nicht nur um Risikosysteme sicherer zu machen, sondern auch um Kunden besser bedienen zu können. Daten könnten beispielsweise dazu

dienen, um Finanzierungen strukturiert und maßgeschneidert umzusetzen. Ein weiterer Vorteil sei, dass man gezielter und mit zusätzlichem Wissen auf neue Kundengruppen zugehen könne. Brouzi gab allerdings zu bedenken, es müsse auch eine Balance zwischen Chancen und Risiken der Digitalisierung hergestellt werden. „Ich muss als COO erst einmal die Unmöglichkeiten von Technologie lernen, bevor ich die Möglichkeiten von Technologie lerne“, so Brouzi. Die Frage sei auch, wie eine traditionsbewusste Bank wie die NORD/LB sich verändern müsse, um die Digitalisierung umzusetzen. Dafür seien Fintechs ein Eisbrecher gewesen. Die NORD/LB habe sich über ein Joint Venture an mehreren Fintechs beteiligt. Bei zweien davon seien Kooperationen entstanden, bei denen bereits von Fintechs entwickelte Bausteine in Unternehmensprozesse eingebaut würden. Und das sei nur der Beginn einer breiten Transformation, von der die ganze Branche betroffen sei: „Ich glaube, dass es weiter traditionelle Banken geben wird, aber der Großteil wird sich eine Identifikation auch im Netz suchen“, so Brouzi.

**Dr. Bettina Orlopp**, Generalbevollmächtigte der Commerzbank AG, erläuterte anschließend, wie die Commerzbank in ihrer HR-Strategie auf die Digitalisierung reagiert. In der deutschen Bankenindustrie sehe man schon seit Jahren, dass die Anzahl der Mitarbeiter abnehme, so Orlopp. Durch die Automatisierung werde der Personalbedarf weiter dramatisch reduziert. Auch die Commerzbank habe vor, 9.600 Stellen bis 2020 abbauen, dieser Trend sei industrieweit zu erkennen.





„Wir können gar nicht so viel Wachstum kreieren, um das auszugleichen“, so Orlopp. Es gehe aber auch darum, eine Balance zwischen Aufbau und Abbau zu schaffen. Denn durch die Digitalisierung entstünden Tätigkeitsfelder, die ganz neue Anforderungen an die Mitarbeiter stellten. Neben der beruflichen Weiterentwicklung sehe man trotz allen Personalabbauankündigungen auch in erheblichem Maß Personalaufbau, allerdings an anderen Stellen und mit anderen Profilen. „Für die Generation Z, die jetzt in Schule und Studium sind, wird es zahlreiche neue Profile geben, die wir heute noch gar nicht kennen“, so Orlopp. Doch darauf müsse man sich jetzt schon einrichten: „Wir brauchen Kulturveränderung, ansonsten werden wir diesen komplett anderen Weg nicht meistern können.“ Banken müssten lernen, kundenorientiert statt produktorientiert zu arbeiten, kollaborativ anstatt hierarchisch voranzugehen und anstatt starrer Regelungen ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter flexibel und selbstorganisiert handeln können. Die Commerzbank habe dafür den Digital Campus eingerichtet, in dem bis zu tausend Mitarbeitern an Digitalisierungsprojekten arbeiten. „Dort haben wir einen Motor für Digitalisierung“, so Orlopp.



Prof. Dr. Thomas Heidorn

Moderiert von **Prof. Heidorn**, diskutierten die Bankenvertreter anschließend auf dem Podium über das Spannungsfeld zwischen Innovationszwang einerseits und hohem Kostendruck bei schwacher Ertragslage andererseits. **Carola Gräfin von Schmettow**, Sprecherin des Vorstands von



Carola Gräfin von Schmettow

HSBC Deutschland, stellte die Strategie ihres Hauses vor: „Wir sind ein bisschen anders als die anderen Banken“, so von Schmettow. Mehr als zwei Drittel des Ergebnisses kämen aus Provisionen, das Modell basiere auf serviceorientiertem Kundengeschäft, wie etwa der Beratung von ChemChina bei der Übernahme von Syngenta oder anderen großen Kapitalmarkttransaktionen. „Über die Kapitalmarktexpertise schätzen uns auch die institutionellen Anleger und die Privatkunden, auch das ist typischerweise Provisionsergebnis“, so von Schmettow. Sie betonte, man dürfe trotz aller regulatorischen Herausforderungen den Kunden nicht vergessen: „Wir haben den Kundenzugang, und wir können ihn noch weiter vertiefen und anbinden.“ Den durch Digitalisierung und Regulierung angestoßenen, tiefgreifenden Umbruch der Branche dürfe man nicht unterschätzen: „Wir werden mehr Konzentration und Konsolidierung sehen. Ich kann nur raten, das Geschäftsmodell zu fokussieren und zu schärfen.“

**Dr. Bettina Orlopp**, Generalbevollmächtigte der Commerzbank AG, ergänzte, die Fokussierung des Geschäftsmodells sei auch für die Commerzbank wesentlich für die Herangehensweise an Digitalisierung. Neben dem absoluten Willen zur Veränderung benötige man auch die Investitionskraft: „Da hilft es auch auf der Regulierungsseite, wenn wir – wie andere Marktteilnehmer – erst einmal das machen können, was jetzt ansteht“, so Orlopp.



**Michael Speth**, Mitglied des Vorstandes der DZ Bank, betonte, er hoffe auf eine Regulierungspause, sowie auf Erleichterungen für kleinere Institute. Er hob hervor, dass Regulierung nicht durch Standardisierung den Handlungsspielraum der Banken zu stark einschränken dürfe, denn auch dadurch würden Geschäftsmodelle gefährdet.

**Ulrike Brouzi**, Chief Financial Officer und Chief Operating Officer der NORD/LB, knüpfte daran an und forderte, Banken müssten raus aus ihrem engen Denken, um die Chancen der Digitalisierung für sich entdecken zu können. Dabei könnten Fintechs sehr helfen. „Fintechs können wunderbar programmieren und haben digitale Lösungen, aber sie können auch etwas von uns lernen, zum Beispiel in der Kundenansprache“, so Brouzi. Das sei zurzeit bei der NORD/LB und ihrer Kooperation mit Fintechs der Fall. Es sei eine gute Zusammenarbeit entstanden.

Anschließend teilte sich das Publikum in zwei parallele Themenreihen. *Themenreihe A* beleuchtete dabei die *Auswirkungen von Niedrigzinsen auf Banksteuerung und Geschäftsmodelle*. Im Auftaktvortrag „Sag niemals NII – Banksteuerung in der Liquiditätsfalle“ näherte sich **Andreas Strauch**, Head of Asset-Liability Management der Commerzbank AG, dem

Thema zunächst von der Theorieseite und stellte die Situation der Liquiditätsfalle dar, in der sich Banksteuerung schon seit längerem bewegt. Die Folgen daraus seien praktische Herausforderungen für Systeme, Verbuchung und Bewertung, aber insbesondere die strategische Herausforderung der Margenkompression.



Aufbauend darauf stellte **Harald Bänisch**, Managing Director und Deputy Treasurer der UniCredit Bank AG, in seinem Beitrag die Frage: „Niedrigzinsumfeld – Sargnagel oder Katalysator für Geschäftsmodelle?“. Darin machte er deutlich, dass einfache Ausweichstrategien, wie Alternativenanlagen in Nicht-Euro-Anlagen oder die Ausweitung von Kreditfazilitäten, Banken nur punktuell Entlastung bringen könnten. Eine



Harald Bäsch

geringere Abhängigkeit von der Zinsspanne könne mittelfristig nur durch eine breitere provisionsorientierte Produktpalette und höhere Kosteneffizienz erreicht werden. Die Frage, ob das Niedrigzinsumfeld nun als Katalysator für neue Geschäftsfelder und Produkte wirke, könne abschließend heute nicht beantwortet werden. Allerdings sei zu beobachten, dass die Bankenlandschaft maßgeblich mit der Bewältigung regulatorischer Vorgaben beschäftigt sei und das aktuelle Zinsumfeld daher mehr als Belastung denn als Motivation wirke.

Die abschließende, von **Prof. Heidorn** moderierte Podiumsdiskussion dieser Themenreihe bezog dann auch die Aufsichtsseite ein: Neben den beiden genannten Bankenvertretern wirkte **Frauke Menke**, Abteilungspräsidentin Bankenaufsicht

der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, an diesem Fachpanel mit. Neben der Erwartung, dass das Niedrigzinsumfeld die Banken noch geraume Zeit begleiten werde, wurde im Rahmen der Diskussion deutlich, dass selbst im Fall einer Zinswende der Nachhall der Niedrigzinspolitik noch lange zu spüren sein wird, da niedrig verzinste Anlagen bei einem stärkeren Anstieg der Zinsen den Strukturbeitrag erneut belasten dürften.



Dr. Heiko Carstens

In seinem Auftaktvortrag zur *Themenreihe B „Einflussfaktoren der Digitalisierung auf die Gesamtbanksteuerung“* erläuterte **Dr. Heiko Carstens**, Partner Financial Services bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, wie Digitalisierung konkret in der Gesamtbanksteuerung eingesetzt werden



Harald Bäsch

Frauke Menke

Andreas Strauch

Prof. Dr. Thomas Heidorn





kann. Die Gesamtbanksteuerung müsse in die Lage versetzt werden, mehr Entscheidungen zu unterstützen, etwa durch Analysen und Szenariobeobachtung. Die Bedingung dafür sei die Fähigkeit, Entscheidungen auch zu automatisieren. Dafür müsse man Big Data sprechen lassen, so Carstens: „Algorithmen können bereits gute Approximationen der Realität errechnen.“ Damit ließe sich die Prognosefähigkeit verbessern. „Ich erwarte, dass der Druck zunimmt, so dass Banken die Datensilos auflösen und eine Integration der Datenhaushalte anstreben“, so Carstens. Gleichzeitig würden die Datenmengen größer werden – und nur noch durch Automatisierung verwertbar sein. Bestimmte Elemente dieser Datenverarbeitung würden durch künstliche Intelligenz ersetzt werden: „Durch gezielte Simulationen kann man sich selbst über die Realität der Bank mehr Informationen beschaffen.“ Er erwarte, dass solche Verfahren bei einigen Banken in den nächsten Jahren implementiert würden. Die technischen Möglichkeiten hätten darüber hinaus das Potenzial, disruptiv das Geschäftsmodell von Banken zu verändern: Banken könnten den Wert der Daten, die schon im Haus sind, heben: „Der wichtige Punkt ist deshalb nicht die Digitalisierung selbst, sondern die darauffolgende Anpassung des Geschäftsmodells der Banken.“

Anschließend präsentierte **Ates Demir**, Direktor Internet & Mobiles Banking der TARGOBANK, die Omnikanalstrategie seines Hauses. Ausgangspunkt sei das signifikant veränderte Informations- und Nutzungsverhalten der Kunden. Die Trennung zwischen online und offline werde es bald nicht mehr geben, die Kanäle würden immer mehr verschmelzen. „Die Kunden wechseln hin und her, wir müssen unsere Prozesse daran anpassen und dem Kunden diese Flexibilität auch ermöglichen“, so Demir. Die Customer Journey verlaufe nicht mehr in geregelten Bahnen, die Bank müsse mit ihrem Angebot in allen relevanten Kanälen gleichzeitig präsent sein – und das markenkonform und kosteneffizient. Die Omnikanalstrategie bestehe aus einer Vielfalt von Aktivitäten, etwa Performance Marketing, Retargeting-Maßnahmen,





Online-Terminvereinbarung, Self-Service und einer möglichst papierlosen Unterstützung von Beratungsprozessen. Gleichzeitig arbeite die Bank an ihren Tracking-Möglichkeiten und baue den Datenbestand aus.

Die TARGOBANK versuche darüber hinaus, die Kanäle stärker miteinander zu vernetzen. Man wolle möglichst kundenzentrisch und weniger produktzentrisch vorgehen. „Ziel ist es, Kanalübergänge flexibel zu gestalten, aus der physischen Welt der Filiale heraus in die digitale Welt zu wechseln und dort einen Abschluss zu gewährleisten – und umgekehrt“, so Demir. Dafür habe die TARGOBANK keinen Chief Digital Officer: „Wir haben einen Vorstand, der die wesentlichen omnikanalrelevanten Geschäftsbereiche unter sich vereint und das Thema Digitalisierung lebt.“ Dass sich die Omnikanal-Strategie auszahle, sehe man nicht zuletzt an der Kundenzufriedenheit, die sich bei der TARGOBANK enorm verbessert habe.



Fabian Buchert

**Fabian Buchert**, Data Scientist und Business Expert Analytics bei SAS, vertiefte die von Dr. Carstens angesprochene Verwendung von Algorithmen und ging außerdem auf die Grundlagen von Machine Learning ein. Es basiere auf Algorithmen, die Muster und Regelmäßigkeiten aus Daten lernen und stelle damit ein Teilgebiet der künstlichen Intelligenz dar. Machine Learning könne bestehende Analysen verbessern und neue Zusammenhänge erschließen. Das seien erst einmal Erkenntnisprozesse, der Mehrwert entstehe dadurch, dass man

die neuen Erkenntnisse operationalisiere. „Es ist keineswegs so, dass der Mensch sich damit abschafft, im Gegenteil. Man braucht Data Scientists, die Algorithmen trainieren können, und Business Analysten die Fachexpertise beitragen.“ Machine Learning könne dazu dienen, bestehende Anwendungsfälle, wie etwa Risikobewertung oder Kundensegmentierung, mit besserer Güte zu bewältigen. Es sei kein Auswendig-Lernen, sondern immer iterativ: „Wir schätzen Parameter, beobachten die Fehler, die passieren, und passen die Parameter so an, dass die Fehler reduziert werden“. Machine Learning sei bereits vielfältig im Einsatz: Etwa bei der Spracherkennung, wie sie viele Smartphones bereits haben oder auch in der Bilderkennung. „Solche Algorithmen erreichen bereits Marktreife“, so Buchert. Machine Learning sei dabei nur ein Teil des Entdeckens – der Mehrwert werde geschaffen, indem man die neuen Funktionen und Erkenntnisse in Business Cases überführe.

**Prof. Dr. Swen Schneider**, Professor für Wirtschaftsinformatik und Dekan Wirtschaft und Recht der Frankfurt University of Applied Sciences, moderierte anschließend die Diskussion zwischen Branchenvertretern, Beratern und Publikum. Zu Beginn stellte **Andreas Kramer**, Head Digital Offering & Processes der Deutschen Bank, die Herangehensweise seines Instituts vor. Um der digitalen Transformation Gestalt und Identität zu geben, habe die deutsche Bank eine „digital factory“ aufgemacht. Dort arbeiteten 450 Leute aus den verschiedensten Funktionen interdisziplinär zusammen. „Wir müssen



Prof. Dr. Swen Schneider



evolutionäre Schritte gehen und unser Geschäft stabiler und kosteneffizienter machen. Dabei können Digitalisierung und Automatisierung uns sehr gute Dienste leisten“, so Kramer. Allerdings müsse man dafür auch Geld in die Hand nehmen und eine gehörige Portion menschliche Energie verwenden um



echte Innovation zu generieren. Große Konzerne wie Google, Facebook oder Amazon setzten immer mehr die Benchmark für die Erwartungen der Kunden, an denen man sich messen lassen müsse.

Besonders beschäftigte die Runde die PSDII-Richtlinie der EU, die bald von den Mitgliedsstaaten umgesetzt werden muss. Sie sieht vor, dass zukünftig dritten Zahlungsdienstleistern die Möglichkeit eingeräumt wird, auf verschiedene Funktionalitäten des vom Kunden online geführten Zahlungskontos zuzugreifen. Kontoführende Zahlungsdienstleister müssen den Zugang und die entsprechenden Informationen den Drittdienstleistern zur Verfügung stellen. **Andreas Kramer** betonte, es sei sehr wahrscheinlich, dass Wettbewerber den Banken diese Schnittstelle streitig machen wollten. Für den Moment sei es ein gewisser Schutz, dass Konzerne wie Facebook oder Google noch keine Banklizenz besäßen. Aber auch das könne sich ändern. **Ates Demir** ergänzte, viele dieser Effekte spüre man am Anfang nicht so stark: „Aber irgendwann ist der Tipping Point erreicht, vielleicht durch PSDII, oder weil vielleicht plötzlich Facebook Banking anbietet. Und dann

wird daraus ein disruptiver Schock.“ **Andreas Kramer** fügte hinzu, die meisten Fintechs seien eher nicht in der Lage, den Markt zu attackieren. Sie bräuchten einen Bankpartner, der bereits eine breite Kundenbasis habe. Deshalb seien sie eine gute Ergänzung.

Nach den Themenreihen kamen alle Teilnehmer für den nächsten Vortrag von **Stephan Rupprecht**, Partner bei Hauck & Aufhäuser Privatbankiers, wieder zusammen. In seinem Vortrag stellte er das Thema Transformation aus einer anderen Sicht dar. Er erläuterte, warum sich die traditionsreiche Privatbank für den chinesischen Investor Fosun entschieden habe, der nun Mehrheitseigentümer ist. „Wir sind stolz auf unsere Tradition, aber wir glauben in der Zukunft können wir nicht nur darauf bauen“, so Rupprecht. Die Digitalisierung und die Regulatorik stellten Belastungen dar, dazu komme der niedrige Zins. Für eine deutsche Privatbank sei es bisher nicht denkbar gewesen, in China Fuß zu fassen. Doch mit dem neuen Eigentümer habe die Bank das erklärte Ziel, auch aus China Kunden zu gewinnen. „Wir bekommen durch Fosun den direkten Zugang nicht nur in der Fosun-Gruppe, sondern darüber hinaus. Wir werden versuchen, chinesischen Kunden deutsche Privatbanktradition näher zu bringen“, so Rupprecht. Deutschland genieße in China eine sehr gute Reputation. „Wir glauben, dass die Chancen von Hauck & Aufhäuser in dieser neuen Eigentümerstruktur überwiegen.“ Es sei jedoch bei weitem nicht so, dass China der Aufkäufer der deutschen



Wirtschaft sei. Andere Länder wie etwa Frankreich oder die Schweiz würden weit mehr Unternehmen in Deutschland kaufen als China.



Einen völlig anderen Blick auf Disruption und Digitalisierung bot der abschließende Vortrag von **Klaus Entenmann**, Vorsitzender des Vorstands der Daimler Financial Services AG. Er ging darauf ein, was Digitalisierung für die Automobilindustrie bedeutet: nämlich den tiefgreifenden Wandel vom Fahrzeughersteller zum Mobility Solution Anbieter. „Wir werden in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren mehr Veränderungen im Automobilsektor erleben als in den letzten 50 bis 70 Jahren“, so Entenmann. Taxis würden in Zukunft keinen Chauffeur mehr haben. Es werde in Zukunft große Flotten für Robotaxi-Unternehmen geben, neben anderen Segmenten, etwa car2go. „Die Fuhrparks in den Innenstädten werden in Zukunft elektrisch sein“, so Entenmann. Die Fahrzeuge würden vernetzt und auf gemeinsamen Plattformen betreut. „Kunden werden nicht mehr zum Auto gehen, sondern das Auto holt sie ab und sie werden transportiert.“ Um auch Mobilitätsangebote anderer Anbieter darstellen zu können, habe Daimler moovel gestartet, eine Mobilitäts-App, die Öffentlichen Personennahverkehr, den Carsharing-Anbieter car2go, mytaxi und weitere

Mobilitätsangebote kombiniert. „Das Ziel heißt ‚mobility at your fingertips‘“, so Entenmann. Dazu käme „finance at your fingertips“, denn auch die Finanzierung von Fahrzeugen solle komplett digital angeboten werden. „Wir wollen den Kunden als Fahrzeughersteller in all seinen Mobilitätsthemen betreuen. Wenn die Mobilität am Auto nicht halt macht, wollen wir dem Kunden entsprechende ‚beyond car services‘ anbieten können.“ Die Zukunft der Fahrzeughersteller werde nicht mehr nur über die besten Produkte entschieden, sondern darüber, wer dem Kunden den allumfassenden Service anbieten könne, den der Kunde erwarte.

**Prof. Heidorn** schloss die Konferenz mit einer Zusammenfassung der diskutierten Themen und mit einem Plädoyer für Pluralität. Man wisse, dass diversifizierte Systeme stabil seien, während Systeme, die sich komplett in eine einzige Richtung organisiert haben, schnell instabil werden könnten. „Eine enge Regulierung, die dazu führt, dass viele Häuser sehr ähnliche Geschäftsmodelle aufbauen, hat vielleicht die Folge, dass ein Fehler, wenn er denn passiert, systemisch werden kann“, so Heidorn. Ob das tatsächlich der Stabilität des Bankensektors gut tue, sei zweifelhaft. Die beste Idee sei es vielleicht, viele verschiedene Ideen zu haben.

