

Digital Banking
Risk & Regulatory
Transformation
Management

TME Publikationen 2017

Aktuelle Themen
Richtlinien
Modelle
Vorgehensweisen

Wissen kompakt – Whitepaper des TME Instituts 2017

Digital Banking, Risk & Regulatory und Transformation Management – auch im Jahr 2017 hat das TME Institut für Vertrieb und Transformationsmanagement e.V. wieder zahlreiche Whitepaper sowie ein Factbook zu seinen Kernthemen herausgebracht. In diesem Booklet sind alle Veröffentlichungen aus 2017 zusammengefasst.

Digital Banking

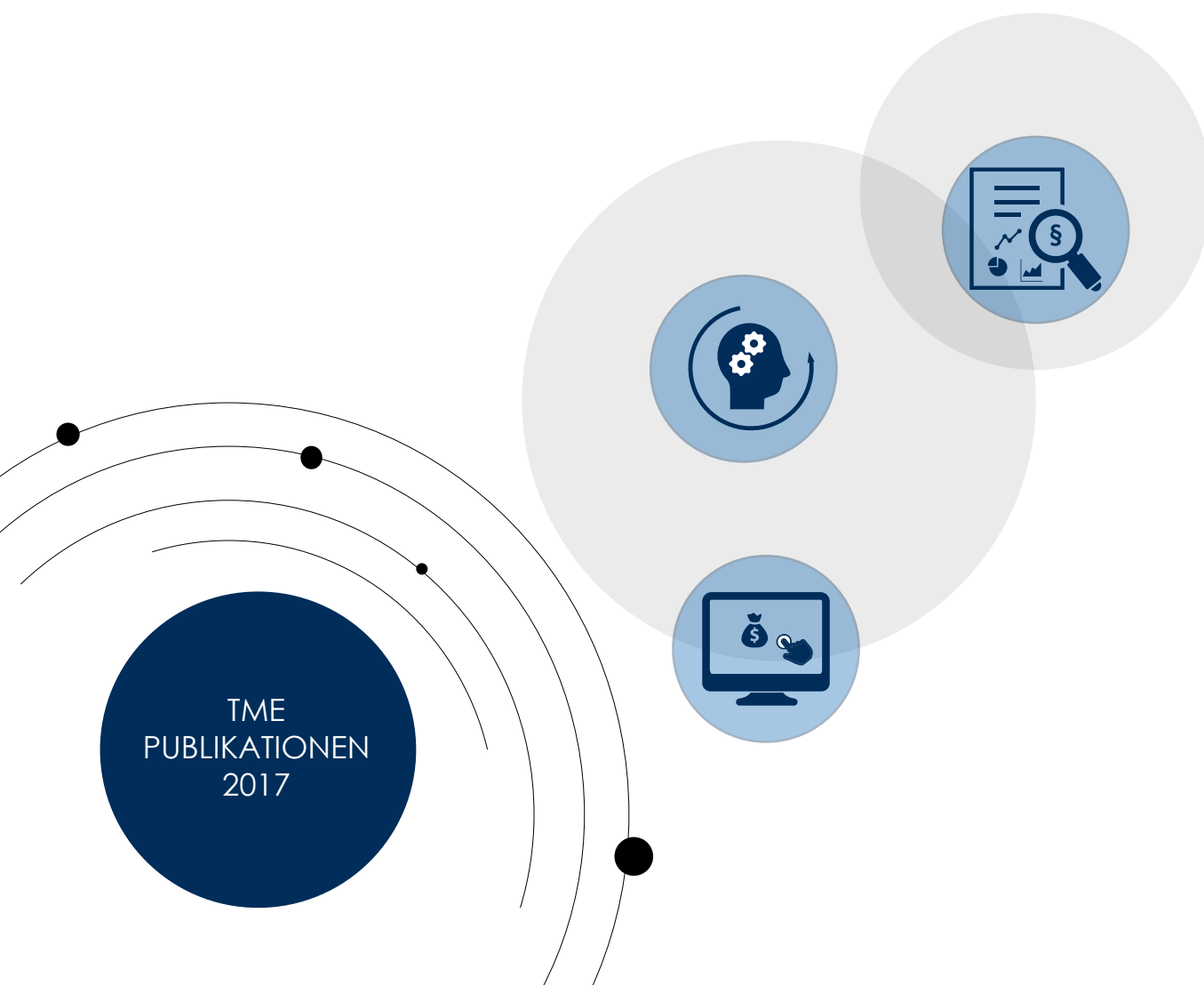
Seite 03-13

Risk & Regulatory

Seite 14-33

Transformation Management

Seite 34-38





Digital Banking

Die Digitalisierung stellt die Welt auf den Kopf – auch in der Finanzbranche! Heutige Banken werden in der Zukunft viel stärker digital sein und ihre bisherigen Geschäftsmodelle überdenken. Zum einen wachsen die Ansprüche der Kunden, zum anderen die regulatorischen Anforderungen. Dem lässt sich nur mit neuen digitalen Angeboten und innovativen mobilen Zugangskanälen begegnen. Zudem reichen vereinzelte Aktionen nicht mehr aus. Vielmehr müssen Kreditinstitute sich von Grund auf verändern: von den Prozessen und Arbeitsfeldern bis hin zum kompletten Produktportfolio.

Die klassischen Bereiche von Banken wie Bezahlen, Anlegen, Verwalten von Vermögen oder Finanzieren dürften sich in den nächsten Jahren stark wandeln. Es geht nicht mehr um isolierte Bankprodukte vielmehr um integrierte Banking-Angebote. Erfolg versprechen disruptive Geschäftsmodelle, die digitale Tools integrieren und ein durchgängiges, intuitives Kundenerlebnis ermöglichen sowie Smart Data mehrwertstiftend einsetzen. Stichworte sind Mobile Banking, Plattform Services Banking, Artificial Intelligence und Digital Wealth Management.

Die TME AG bietet ihren Kunden mit Hilfe eines integrierten Beratungsansatzes eine gezielte Unterstützung in allen Phasen des Wandels an. Dabei werden auch Kooperationen mit FinTechs ins Auge gefasst. Immer häufiger zeigen diese Startups mit ihren wegweisenden Ideen, wohin die Reise beim Banking geht.

In 2017 hat das TME Institut dazu folgende Publikationen verfasst:

[Digital Profiling im Finanzsektor – mit Smart-Data den Wert der Kundenbeziehung maximieren](#) 04-07

Whitepaper, April 2017, 4 Seiten

Autoren: Stefan Roßbach, Jan Franz, Dennis Hossenfelder

Die Digitalisierung bietet Finanzinstituten neue Möglichkeiten ihre Kunden besser zu verstehen. Die Weiterentwicklung moderner Methoden der Erhebung, Analyse und Übertragung von Kundendaten ermöglicht es, auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden zugeschnittene Bankprodukte anzubieten. Eine zentrale Herausforderung ist in diesem Zusammenhang nicht nur die enorme Menge an Daten zu verarbeiten, sondern diese intelligent auszuwerten, nutzenmaximierend einzusetzen und gleichzeitig die Sicherheit der Daten zu gewährleisten.

[Factbook Neuausgabe 2017 Innovative Geschäftsmodelle im Digital Wealth Management](#) 08-09

Factbook, November 2017, 112 Seiten

Autoren: Holger Boschke, Stephan Paxmann, Stefan Roßbach

Mit einem speziellen Fokus auf B2B-Lösungen stellt die aktualisierte und erweiterte Auflage des Factbooks Digital Wealth Management mehr als 70 Geschäftsmodelle von FinTechs vor. Diese stellen durch ihren Mehrwert für Kunden, ihren Innovationscharakter oder ihre Bedeutung für den Markt eine Referenz für die weitere Entwicklung im Bereich der digitalen Vermögensverwaltung dar.

[Instant Payment – Echtzeitüberweisung als langfristige Alternative zum Bargeld](#) 10-13

Whitepaper, Dezember 2017, 4 Seiten

Autoren: Stefan Roßbach, Robert Hesse, Dennis Hossenfelder

Egal ob Tweets oder SMS vom anderen Ende der Welt, der Konsument erwartet die Übertragung von Informationen sofort und ohne Zeitverzögerung. Einzig der Zahlungsverkehr galt diesbezüglich bisher als große Ausnahme. Dank Instant Payment soll dies der Vergangenheit angehören. Überweisung und Empfang in nahezu Echtzeit lautet das Versprechen. Langfristig ergeben sich dadurch zahlreiche Anwendungsfälle, um das Zug-um-Zug Geschäft sowohl im P2P-Bereich als auch im stationären Handel ohne Bargeld abbilden zu können.



Digital Profiling im Finanzsektor – mit Smart-Data den Wert der Kundenbeziehung maximieren

Die Digitalisierung bietet Finanzinstituten neue Möglichkeiten ihre Kunden besser zu verstehen. Die Weiterentwicklung moderner Methoden der Erhebung, Analyse und Übertragung von Kundendaten ermöglicht es, auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden zugeschnittene Bankprodukte anzubieten. Eine zentrale Herausforderung ist in diesem Zusammenhang nicht nur die enorme Menge an Daten zu verarbeiten, sondern diese intelligent auszuwerten, nutzenmaximierend einzusetzen und gleichzeitig die Sicherheit der Daten zu gewährleisten.

Die weltweite Menge an gespeicherten Daten wächst kontinuierlich, im Jahr 2015 wurde das weltweite Datenvolumen mit 8.591 Exabyte (Maßeinheit der Informatik und ein Vielfaches der Grundeinheit Bytes. Ein Exabyte hat die Größe von einer Milliarde Gigabyte) angegeben. Schätzungen zufolge soll das Volumen bis 2020 auf über 40.000 Exabyte ansteigen, und sich somit etwa verfünffachen.¹ Dieses Phänomen wird unter dem Begriff Big Data zusammengefasst. Allgemein geht es dabei um Datenmengen, die so groß, komplex, variabel und unstrukturiert sind, dass sie nicht mit herkömmlichen Verfahren der Datenverarbeitung analysiert werden können. Jüngst wird in diesem Zusammenhang immer öfter von Smart Data Analytics gesprochen. Hierbei handelt es sich um die nächste Stufe, mittels welcher die vielfach verfügbare Ressource „Daten“ nutzbar gemacht werden soll. Für Smart Data stellt Big Data einen Rohstoff dar, dessen Verarbeitung zum langfristigen Erfolg für Unternehmen in einem immer

digitaleren und vernetzteren Wettbewerb beitragen soll.²

Der digitale Fußabdruck als umfangreiche Informationsquelle

Kundendaten stellen für jedes Unternehmen unabhängig von der Branche, dem Produkt oder der angebotenen Dienstleistung ein zentrales strategisches Asset dar.³ Durch die stark zunehmende Internetnutzung der Nachfrager in praktisch jedem Bereich des Lebens eröffnet sich für Unternehmen die Möglichkeit tiefe Einblicke in die Bedürfniswelt der Kunden zu erlangen. Das Potenzial der demographischen und psychologischen Informationen, die aus dem Nutzungsverhalten abgeleitet werden können, ist enorm und gibt Anbietern die Gelegenheit die Kunden individuell anzusprechen und eine Customer Experience zu schaffen, die die Nachfrager langfristig emotional an die Marke bindet. Informationen aus privaten Lebensbereichen wie Freizeitgestaltung, Interessen oder Beruf waren für die Unternehmen früher in den meisten Fällen nur zugänglich, wenn das angebotene Produkt oder die Dienstleistung für einen dieser Bereiche relevant war, bspw. die Freizeitgestaltung für Reiseanbieter oder der Beruf für Finanzdienstleister. Das Problem dabei ist, dass ein Anbieter immer nur über ein Fragment des gesamten Kundenprofils verfügt und damit dem erhöhten Risiko ausgesetzt ist, wichtige Bedürfnisse seiner Kunden nicht zu erkennen. Dies wiederum kann dazu führen, dass sich die Nachfrager nicht ausreichend verstanden fühlen, keinen besonderen Bezug zu ihrem Anbieter empfinden und eine erhöhte Wechselbereitschaft verspüren.

denbeziehungen maximieren können, bedarf es der Fähigkeit ein möglichst detailliertes „Customer Profile“ zu erstellen.

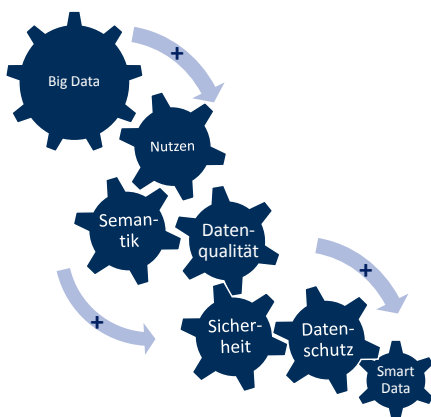
Digital Profiling

Der Prozess des sinnvollen und vollständigen Zusammensetzens externer (Internetnutzung) und interner (historische Transaktionsinformationen) Datenbestände zur Gewinnung eines umfangreichen Kundenbildes mit hohem Transparenzgrad wird Customer Digital Profiling genannt.

Der Vorteil dieser Methodik zur Analyse von Kundenbeziehungen ist vor allem in den nicht-reaktiven Datenerhebungsverfahren zu sehen, da der Nachfrager nicht direkt an der Informationsbeschaffung und damit der Customer-Profile-Erstellung beteiligt ist. Im Vergleich zu reaktiven Datenerhebungsverfahren wie Fragebögen oder Feedbackgesprächen, bei denen der Kunde im Nachhinein lediglich damit zufriedengestellt werden kann, dass die dem Anbieter überlassenen Informationen nutzenbringend verwendet wurden, bürgt die nicht-reaktive Datenerhebung das Potenzial, den Kunden zu begeistern und seine Customer Experience neu zu definieren.

Der Anbieter erhält die Möglichkeit, dem Kunden Lösungen bereitzustellen, bevor sich dieser eines konkreten Bedarfs bewusst ist und den Kontakt zum Unternehmen sucht. Mithilfe des neu gewonnenen Wissens über die Bedürfnisstruktur der Nachfrager etabliert man ein Pull-Marketing-Konzept. Das Ergebnis für die Anbieter ist:

Aus Big-Data wird Smart-Data



Quelle: TME Institut 2016, Whitepaper Permission Based Banking

Erfolgsfaktor „Customer Digital Profiling“

Damit die Unternehmen den Wert ihrer Kun-

¹ Vgl. Statista (2017) Prognose zum weltweit generierten Datenvolumen

² Vgl. Jänichen (2016)

³ Vgl. Buxel und Klee (2007)

⁴ Vgl. Hauk und Padberg (2016) S. 48

⁵ Umsatzrate: Wie viele Website-Besucher werden zu Käufer

⁶ Vgl. divia.de/customer-profiling

⁷ Vgl. Zadeh, Faraahi und Mastali (2011) S.459



1. Schaffung einer emotionalen Bindung des Nachfragers an die Marke durch eine optimierte Customer Experience und individualisierte Customer Journey.⁴
2. Steigerung der Conversion Rate⁵, da die individuelle und zielgerichtete Kundenansprache die Neukundenakquisition erleichtert.⁶
3. Langfristige Gewinnmaximierung durch Wettbewerbsvorteile.⁷

Welches Potenzial in einem intelligenten Customer Profiling für Finanzdienstleister steckt zeigt sich vor allem durch das Ergebnis einer Studie von Cisco aus dem Jahr 2016, wobei 43 % der Befragten der Meinung sind, ihre Hausbank würde ihre Bedürfnisse nicht verstehen.⁸

Umsetzung eines Digital Profiling

Um ein aussagefähiges Kundenprofil zu erstellen, welches es dem Unternehmer erlaubt den Nachfrager mit individuellen Angeboten anzusprechen, sind Methoden zur Beschaffung der Informationen notwendig. Wie bereits im vorherigen Abschnitt erwähnt, gibt es grundsätzlich zwei Verfahren zur Erhebung von Daten über das digitale Verhalten einer Person. Im weiteren Verlauf dieses Artikels soll das Verfahren der nicht-reaktiven Datenerhebung im Fokus stehen. Neben den bereits angesprochenen Vorteilen die diese Methodik bürgt, müssen sich die Unternehmen jedoch zahlreicher Herausforderungen und Unsicherheiten in Zusammenhang mit der Anwendung bewusst sein. Um einen ersten Überblick über die zum Teil sehr technische Thematik zu erhalten ist es ratsam, einige der Erhebungsverfahren zu skizzieren und deren Möglichkeiten vorzustellen.

Nicht-reaktive Erhebungsverfahren

1. **Cookies:** Kleine Dateien, die Informationen in Form von ID-Codes auf dem Rechner des Nutzers hinterlegen und Informationen über besuchte Webseiten speichern.
2. **Log-Dateien:** Protokollieren Aktionen und den Dateiaustausch auf Computersystemen. Mit Hilfe dieser lassen sich detaillierte Informationen über Webseitenbesuche, Nutzungszeiten und Interessen eines Users ableiten.
3. **Software-Agenten:** Programme, die Daten über die Internetbewegungen eines Nutzers dokumentieren.
4. **Umgebungsvariablen:** Halten Ereignisse über Benutzeraktionen fest. Sie geben Hinweise auf das Zugriffsmuster der Nutzer. Werden oft als Ergänzung zu Log-Dateien eingesetzt.

⁸ Vgl. Bradley et al. (2014) S.1

5. **Packet-Sniffing-Technologien:** Spezielle Programme, die im Internet versendete Dateien hinsichtlich Inhalt, Ankunfts- und Zielort analysieren.

Die mittels dieser Verfahren erhobenen Daten und die aus ihnen abgeleiteten Informationen können dem Anwender einen umfangreichen Einblick in die Bedürfnisse des Nachfragers liefern. Die Internetnutzer haben keinen direkten Einfluss darauf, welche Informationen preisgegeben werden. Es ist davon auszugehen, dass den meisten Menschen in vielen Fällen nicht bewusst ist, in welchem Umfang dies geschieht. Zwar verpflichtet die EU-Richtlinie zum Datenschutz (Nr. 2009/136/EG) Webseitenbetreiber dazu, den Nutzer beim Aufrufen der Seite über den Einsatz von Cookies zu informieren, die Wirkung dieser Hinweise sollte jedoch nicht zu hoch bewertet werden.

Um mittels dieser Techniken ein so umfangreiches digitales Kundenprofil zu erstellen, das den Wert der Kundenbeziehung steigern kann, bedarf es vielschichtiger Datensätze. In den meisten Fällen, hat ein einzelner Anbieter keinen Zugriff auf die gesamte Bandbreite der vorhandenen Informationen über einen Nutzer. Viele Unternehmen sind daher an einem kommerziellen Handel einzelner Datensätze interessiert um ihr eigenes Kundeprofil zu vervollständigen.⁹

Einbau der Informationen in den Customer-Profiling-Prozess

Die mittels der Analyse des digitalen Fußabdrucks gewonnen Informationen können in den Prozess des Customer Profiling aufgenommen werden und ergänzen somit das

Bild, dass das Unternehmen von seinen Kunden hat. Im Folgenden wird der originäre Ablauf des Customer Profiling skizziert und verdeutlicht, an welchen Stellen die neu gewonnenen Daten implementiert werden um den Wert der Kundenbeziehungen zu heben.

Ein Customer-Profiling-Prozess startet in der Regel mit der Analyse, der aus den bereits über den Kunden auf Basis bestehenden Datenbeständen ableitbaren Informationen. Hierbei werden die Kunden zunächst mittels definierter KPIs wie bspw. Umsatz pro Kunde, Produktmix oder dem Kaufkanal geordnet und gruppiert. Daraus werden anschließend Single Customer Views (SCV) generiert. Hier fließen alle Kundeninformationen ein, über die die Bank verfügt und verfügen darf. Die über nicht-reaktive Verfahren erhobenen Daten zur Internetnutzung des Kunden, können hier eine wichtige Ergänzung darstellen. Nach Erstellung der SCVs können diese mit sogenannten Third-Party-Daten abgeglichen bzw. ergänzt werden. Third-Party-Daten sind externe Daten wie bspw. Historien über das Online-Suchverhalten oder Transaktionsverläufe auf Onlinemarktplätzen. Diese zusätzlichen Informationen haben für Finanzdienstleister einen hohen Wert. So können Banken mittels der gewonnenen Erkenntnisse leichter ermitteln, in welcher Lebenssituation sich der Kunde befindet und was ihn beschäftigt, um ihm so das richtige Kreditangebot oder die passende Anlageempfehlung zu unterbreiten.

Herausforderungen und Hindernisse

Eine ganzheitliche Betrachtung des Digitalisierungstrends in der Finanzindustrie beinhaltet ebenfalls das Bewusstsein, dass die sich

Banking heute und morgen - die Entwicklung zur digitalen Bank



Quelle: TME Research, 2017

⁹ Vgl. Weinhardt (2015), S. 5



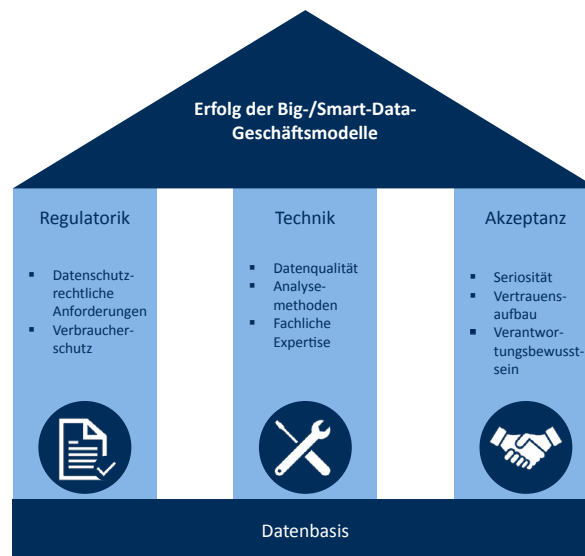
aus den mittels Digital Profiling erstellten Kundenprofilen ergebenden Chancen nur die eine Seite der Medaille darstellen. Daher ist es notwendig auf die dadurch entstehenden Hindernisse und die daraus für die Anwender entstehenden Herausforderungen kritisch einzugehen. Da sich Banken einer Vielzahl heterogener Herausforderungen im Bezug auf das Thema Digital Profiling gegenübersehen, werden im Folgenden die einzelnen Herausforderungen in drei Kategorien „Regulatorik“, „Technik“ und „Akzeptanz“ eingeordnet und somit ein klarer, strukturierter Überblick bereitgestellt.

Regulatorik

Eine Studie des FZI Forschungsinstituts Informatik aus dem Jahr 2015 in der über 500 Anwender und potenzielle Anwender von Big- bzw. Smart-Data-Geschäftsmodellen zu den verbundenen Herausforderungen befragt wurden, ergab ein klares Gewicht in Bezug auf Datenschutzthemen. 61 % der Befragten gaben demnach an, dass sie den Schutz persönlicher Daten und deren Sicherheit als größte, zu meisternde Hürde in Verbindung mit dem erfolgreichen Nutzen von Big-Data-Geschäftsmodellen sehen.¹⁰ Dies zeigt die enorme Größe des Datenschutzthemas und der vorherrschenden Unsicherheit in Bezug auf klare Regelungen für Nutzer des Digital Profiling.

Neben den nationalen Datennutzungsbeschränkungen, die das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) vorschreibt, müssen Banken ab dem Jahr 2018 auch die in 2016 neu verabschiedete Datenschutzgrundverordnung (EU-DSGVO) der Europäischen Union anwenden. Die Regelungen der neuen Verordnung gilt unmittelbar in allen EU-Mitgliedsstaaten, daher ist eine Umsetzung in nationales Recht nicht erforderlich. Das bedeutet für Banken, dass sie ihre Big-/Smart-Data-Geschäftsmodelle und die angewendeten Analyseprozesse zur Erstellung ihrer digitalen Kundenprofile innerhalb der nächsten anderthalb Jahre an die ab dem 25.05.2018 geltenden Bestimmungen anpassen müssen.¹¹ Hierbei ist besonders Artikel 5 der EU-DSGVO als besondere Herausforderung zu sehen, da dieser mit den beinhaltenen Regelungen an die neuen Big-/Smart-Data-Modelle anlehnt. Sind die allgemeinen Ziele in Artikel 1 und 3 mit Schutz der Grundrechte und Grundfreiheiten natürlicher Personen und vor allem deren Recht auf Schutz der personenbezogenen Daten und deren freier Verkehr beschrieben, spielt Artikel 5 detailliert auf die Beschränkungen der Verarbeitung solcher Daten an. Speziell wird in Artikel 5 Satz 1 a, c und e auf die Aspekte

Beachtung der Umweltfaktoren als Voraussetzung für erfolgreiche Big-/Smart-Data-Geschäftsmodelle



Quelle: TME Research, 2017

der Zweckbindung, Datenminimierung und Speicherbegrenzungen in Verbindung mit der Nutzung und Analyse personenbezogener Daten eingegangen und somit eine direkte rechtliche Behinderung der möglichen Big-/Smart-Data-Geschäftsmodelle geschaffen.¹²

Technik

Die Studie des FZI aus 2015 hat ebenfalls ergeben, dass Unternehmen und Banken mehr und mehr das Potenzial ihrer Daten erkannt haben. Allerdings gaben 64 % der Befragten an, derzeit nicht über die benötigten Analyseprogramme zu verfügen. So nutzen 78 % der Befragten im Rahmen der Big-Data-Analyse Standardtechnologien der relationalen Datenbanken, die für die großen Datenmengen nicht ausreichend skalierbar sind.

Weiterhin stehen viele Anwender vor dem Problem, nicht über die benötigte Expertise bei der Analyse großer, heterogener Datenmengen zu verfügen.¹³

Eine weitere Risikoquelle stellt die Qualität der Daten selbst und deren Auswertungsprozess dar. Nicht alle Daten, die im Internet erhoben werden können, sind geeignet die Realität und die tatsächlichen Persönlichkeitsstrukturen eines Nachfragers abzubilden. Eine eventuell missverständliche oder mehrdeutige Interpretation kann das Kundenbild verzerren und in der Folge dazu führen, dass dem Kunden zwar individuelle aber falsche und unpassende Angebote unterbreitet werden.¹⁴ So kann der erhoffte Vorteil, der durch die zusätzlichen Erkenntnisse des Digital Pro-

filings entstehen sollten, Nachteile für die Kundenbeziehungen bürgen. Bspw. können wiederholt unpassende Angebote zu einer negativen Customer Experience führen und somit die Abwanderung des Kunden zur Folge haben. Die emotionale Kundenbindung an die eigene Marke – als oberstes Ziel – lässt sich nicht mehr realisieren.

Akzeptanz

Die dritte Säule der mit Big-/ Smart-Data-Geschäftsmodellen und Digital-Profiling-Techniken verbundenen Herausforderungen stellt den Bereich gesellschaftliche Akzeptanz dar. Eine Frage, die sich Nutzer neuer innovativer Big-/Smart-Data-Technologien stellen müssen, bezieht sich auf die gesellschaftliche Wahrnehmung dieser Methoden und wie deren Anwendung im Markt kommuniziert werden soll. Die zur Erstellung eines Customer Digital Profiles verwendeten Daten beinhalten teilweise sehr sensible, aus dem Privatleben stammende Informationen über die Nachfrager, deren Verwendung nicht grundsätzlich als akzeptiert angesehen werden darf.¹⁵ Durch dieses kommunikative Risiko in Bezug auf die Akzeptanz des Marktes und die oft für die Nachfrager intransparente Anwendung nicht-reaktiver Datenerhebungsverfahren gefährdet ein Kreditinstitut im äußersten Fall seine Seriosität. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der vorherrschenden, grundsätzlichen Skepsis der Kunden bezüglich der Sicherheit ihrer von Kreditinstituten gespeicherten Daten ernst zu nehmen.¹⁶

¹⁰ Vgl. Lenk (2015), S.9

¹¹ Vgl. Opferschutzbeauftragter-info.de/neues-zur-eu-daten-schutz-grundverordnung/

¹² Vgl. datenschutz-grundverordnung.eu/grundverordnung/art-5-ds-gvo/

¹³ Vgl. Meinel et al. (2013)

^{14,15} Vgl. bigdatablog.de/2015/04/13/big-data-risiken-wor-auf-bei-der-datenauswertung-geachtet-werden-muss/

¹⁶ Vgl. rubycom.de/presse/2016/01/verint-studie-fast-die-halfte-der-verbraucher-misst-traut-unternehmen-im-bezug-auf-datenschutz/



Ausblick

Zusammenfassend ist die Nutzbarmachung riesiger Datenmengen und die Möglichkeit Kundenbedürfnisse aus dem Internetverhalten der Nachfrager abzuleiten, förderlich um Digital-Banking-Angebote umfassend zu erweitern.

Die Erwartungen des Kunden an die Servicequalität der Banken steigen kontinuierlich. Eine schnelle Anpassungen an Trends und der Wunsch nach einer individuellen und bedürfnisgerechten Kundenansprache zwingt die Banken neue Wege zu gehen und den Kunden und seine Strukturen besser zu verstehen.

Digital Profiling mittels Smart-Data-Technologien bietet den Banken die Chance eine individuelle Customer Experience zu schaffen und sich somit Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Bei aller aufkommenden Euphorie, die durch die potenziellen Vorteile dieser Technologien aufkommt, müssen sich die Anwender jedoch der zahlreichen Herausforderungen bewusst sein. Unterschätzen die Banken die mit diesen Methoden verbundenen Risiken, kann dies negative Auswirkungen auf die Reputation der Bank haben. Die Nichtbeachtung neu aufkommender regulatorischer Anforderungen kann so nicht nur juristische Konsequenzen nach sich ziehen.

Nichtsdestotrotz bleibt festzuhalten, dass eine digitale Ausrichtung der Prozesse für die Banken nicht optional zu sehen ist, sondern bereits heute über das langfristige Bestehen im Wettbewerb entscheidet. Die Herausforderung für die Banken besteht also nicht in der Form einer „Ja/Nein-Entscheidung“ sondern vielmehr in der „Auswahlentscheidung“ der richtigen Strategie und Technologie, um den vorschreitenden Digitalisierungsprozess nutzenbringend in die Geschäftsabläufe zu implementieren.

Literatur

Bradley, J.; Loucks, J.; Jameson, P.; O'Connell, K.; Barbier, J. (2014) *Reimagining the Digital Bank*

Buxel, H.; Klee, A. (2007) *Bausteine eines Customer Intelligence Systems als Grundlage des Zielkundenmanagements*

Datenschutz-grundverordnung.eu (2016) „Art. 5 – EU-DSGVO – Grundsätze in Bezug auf die Verarbeitung personenbezogener Daten“ veröffentlicht auf <www.datenschutz-grundverordnung.eu/grundverordnung/art-5-ds-gvo/> [24.03.2017]

Divia GmbH (2017) Services. *Customer Profiling* <<https://www.divia.de/customer-profiling>> [23.03.2017]

Hauk, J.; Tüscher, P. (2016) „Erfolgsfaktor für die emotionale Loyalisierung“. Detecon Management Report. 1/2016: 48-52

Jähnichen, S. (2015) Newsletter. „Von Big Data zu Smart Data – Herausforderungen für die Wirtschaft“. Smart-Data-Begleitforschung

Lenk, A. (2015) *Smart-Data-Business – 10 Thesen zur Nutzung von Big-Data-Lösungen in der Wirtschaft*. Smart-Data-Begleitforschung

Maier, S. (2016) „Neues zur EU-Datenschutz-Grundverordnung“ veröffentlicht auf Datenschutzbeauftragter-Info <datenschutz-beauftragter-info.de/neues-zur-eu-datenschutz-grundverordnung/> [24.03.2017]

Meinel, C.; Schneiss, D. (2013) *Smart Data – Potenziale und Herausforderungen*

Rubycom (2016) „Verint-Studie: Fast die Hälfte der Verbraucher misstraut Unternehmen in Bezug auf Datenschutz“ <rubycom.de/presse/2016/01/verint-studie-fast-die-haelfte-der-verbraucher-misstraut-unternehmen-im-bezug-auf-datenschutz/> [24.03.2017]

Schön, C. (2015) „Big Data Risiken: Worauf bei der Datenauswertung geachtet werden muss“ veröffentlicht auf Big Data Blog <big-datablog.de/2015/04/13/big-data-risiken-worauf-bei-der-datenauswertung-geachtet-werden-muss/> [24.03.2017]

Statista (2017) IT-Services. *Prognose zum Volumen der jährlich generierten digitalen Datenmenge weltweit in den Jahren 2005 bis 2020 (in Exabyte)* <de.statista.com/statistik/daten/studie/267974/umfrage/prognose-zum-weltweit-generierten-datenvolumen/> [14.03.2017]

Weinhardt, C. (2015) *Smart Data Geschäftsmodelle*. Smart-Data-Begleitforschung

Zadeh, R.; Faraahi, A.; Mastali, A. (2011) „Profiling bank customer behaviour using cluster analysis for profitability“. Proceedings 2nd International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IOEM 2011): 458-467

Autoren: Stefan Roßbach, Jan Franz, Dennis Hossenfelder



Neuausgabe 2017: Innovative Geschäftsmodelle im Digital Wealth Management

Mit immer neuen Angeboten wächst die Zahl der Neugründungen im Digital Wealth Management beständig weiter. Auch in Deutschland gibt es inzwischen eine Vielzahl von Anbietern in den Kategorien Research Tools, Online Brokerage, Social Communities, Robo Advisory und Crowdinvesting, auch wenn viele dieser Angebote nach wie vor für Kunden bestimmt sind, die auf Beratung weitestgehend verzichten können. Persönliche Beratung wird jedoch auch zukünftig ein wichtiger und unverzichtbarer Bestandteil bei dem Thema Vermögensmanagement bleiben. Aber auch sie wird auf absehbare Zeit nicht ohne digitale Unterstützung auskommen, um effizienter, besser und nachhaltiger als bisher zu werden. Mit einem speziellen Fokus auf entsprechende B2B-Lösungen greift die aktualisierte und erweiterte Auflage dieses Factbook diesen Aspekt mit auf und stellt mehr als 70 Geschäftsmodelle vor, die durch ihren Mehrwert für Kunden, ihren Innovationscharakter oder ihre Bedeutung für den Markt, eine Referenz für die weitere Entwicklung im Digital Wealth Management darstellen.

Analysierte Geschäftsmodelle

Research Tools

Stock Rover
TRENDLINK
Estimize
The Motley Fool
LikeFolio
Intelligent Recommendations

Online Brokerage

Folio Investing
Robinhood
Motif Investing
BUX
Maxblue
Quantiacs
QuantConnect
Quantopian

Social Community

SumZero
Tiger 21
Sharewise
StockTwits
Wikifolio
EToro
Collective2
Ayondo

Robo Advisory

Financial Guard
Betterment
Wealthfront
Personal Capital
Charles Schwab Intelligent Portfolios
SigFig
Cimdirekt - cominvest
Vanguard Personal Advisor
Wealthsimple
LIQID
UBS SmartWealth
Quirion
VisualVest
Nutmeg
Ginmon
Scalable Capital
Netwealth
Vaamo
Moneyfarm
Investify
WiseBanyan
Easyfolio
ETFmatic
Whitebox
Acorns
JustETF

Crowdinvesting

FCI FundersClub
CircleUP
ReaCapital
Kapilendo
Companisto
Prodigy Network
Exporo
RealtyMogul

B2B-Lösungen

TAVIQ
Riskalyze
United Signals
Addepar
Crealogix
Polly Portfolio
FIRAMIS
YUKKA Lab
StockPulse
aixigo
Elinvar
Fincite
BörseGo AG
Financial.com
Qumram
Fenergo

Das Factbook ist u. a. über den Online-Shop des Bank-Verlags erhältlich: [Zum Online-Shop](#)

Die digitale Version des Factbooks können Sie über die TME Instituts-App erwerben:





AIXIGO

Beratungssoftware für Finanzdienstleister

Beispiel



FACTS

Gründungsjahr:	1999
Produktiv:	Ja
Länder:	DACH, Luxemburg, Frankreich, Großbritannien
Eigentümer / Investor:	Erich Bosch, Christian Friedrich, Tobias Haustein, Prof. Rüdiger von Nitzsch, Martin Kölsch
Strategische Partner:	Institut für Entscheidungsforschung & Finanzdienstleistungen, IBM, IDMS, unblu inc., UNiQUA-RE



GESCHÄFTSMODELL

- aixigo bietet eine hochgradig skalierbare, multikanalfähige Software zur Digitalisierung im Bereich Anlageberatung und Vermögensverwaltung.
- Die standardisierte und mit Hilfe einzelner Module anpassungsfähige Software bietet Lösungsansätze entlang der gesamten Wertschöpfungskette in der Vermögensberatung und -verwaltung.
- Dies reicht von der Unterstützung des Beraters bei der gesamtheitlichen Beratung bis hin zu Robo-Advisory-Lösungen in Form der Vermögensverwaltung.
- Neben diversen Analysetools und Tools zur Risikomessung (ex post und ex ante) stehen dafür Lösungsansätze für Modell-Portfolios, das Monitoring von KundenPortfolios sowie Rebalancing-, Order-Management-, Konsolidierungs- und Customer-Management-Funktionalitäten (gem. MiFID II) sowie diverse Reportinganwendungen zur Verfügung.



GEBÜHRENMODELL

- Gesamtkosten setzen sich zusammen aus Projekt (Setup)-Kosten, Wartungs- und Lizenzgebühren



MEHRWERT KUNDE (B2B)

- Kunde erhält eine standardisierte, gleichzeitig aber auch modulare und anpassungsfähige Beratungssoftware
- Software kann an bestehende Workflows und Systeme angepasst werden
- Die hohe Rechenleistung und -geschwindigkeit schafft die Voraussetzung für diverse Multikanalangebote und den Einsatz von Sprachassistenten

Kategorie

Anlegen	■
Research Tools	■
Online Brokerage	■
Social Community	■
Robo Advisory	■
Crowdinvesting	■
Compliance	■

Verfahren

Anleger- und Risikoprofil	■
Vermögensaufnahme	■
Vermögensanalyse	■
Portfoliobertung	■
Vermögensverwaltung	■

Anbieter

FinTech	■
WealthTech	■
RegTech	■
Bank	■
KAG	■

Anwendungen

CRM	■
PMS	■
C&R	■



Instant Payment – Echtzeitüberweisung als langfristige Alternative zum Bargeld

Egal ob Tweets oder SMS vom anderen Ende der Welt, der Konsument erwartet die Übertragung von Informationen sofort und ohne Zeitverzögerung. Einzig der Zahlungsverkehr galt diesbezüglich bisher als große Ausnahme. Dank Instant Payment soll dies der Vergangenheit angehören. Überweisung und Empfang in nahezu Echtzeit lautet das Versprechen. Langfristig ergeben sich dadurch zahlreiche Anwendungsfälle, um das Zug-um-Zug Geschäft sowohl im P2P-Bereich als auch im stationären Handel ohne Bargeld abbilden zu können.

Der Zahlungsverkehr hat sich in den vergangenen Jahren sehr stark gewandelt. Neben dem klassischen Zahlungsmittel wie z. B. Bargeld oder Kreditkarten etablierten sich zunehmend alternative Zahlungsarten wie bspw. PayPal oder Sofortüberweisungen. Dies wird zusätzlich durch neueste Zahlen der BS PAYONE Weihnachtstudie 2017 zur Nutzung von Bezahlverfahren im E-Commerce belegt. Die Ergebnisse zeigen, dass Paypal mit 35 % des Umsatzes absoluter Marktführer bei diesem Thema ist.¹ Durch die wachsende Bedeutung der Smartphones im Alltag und den damit verbundenen technischen Möglichkeiten, wuchs die Zahl neuer Verfahren und Anbieter, auch am Point of Sale, überproportional an. Dies setzt traditionelle Bankhäuser einem zunehmenden Wettbewerbsdruck aus.

Instant Payment

Instant Payments beschreiben elektronische Massenzahlungslösungen, die 24/7/365 verfügbar sind und zu einem sofortigen oder nahezu unverzüglichen Interbanken-Clearing der Transaktion und einer Gutschrift auf dem Konto des Zahlungsempfängers führen.²

Am 21. November startete, in Deutschland bisher nur für Kunden der UniCredit, mit Instant Payment eine weitere Neuerung die den Zahlungsverkehr grundlegend verändern soll.

Zahlungseingang in 10 Sekunden

Das European Payment Council (EPC) definierte Instant Payment, zu Deutsch Echtzeitzahlungen, als Zahlungen bis 15.000 € die jederzeit, d. h. 24h an allen 365 Tage im Jahr innerhalb von maximal 10 Sekunden ausgeführt und auf dem Empfängerkonto gutgeschrieben werden. Dabei besteht eine grundsätzliche Unabhängigkeit von dem zugrunde liegenden Zahlungsinstrument (Über-

weisung, Lastschrift oder Zahlungskarte), den zugrundeliegenden Bestimmungen für das Clearing (ob bilaterales Interbanken-Clearing oder Clearing über Infrastrukturen) sowie dem Settlement.

Letztgenannte kann laut Regelwerk entweder end-to-end oder mittels eines Garantiemodells umgesetzt werden.

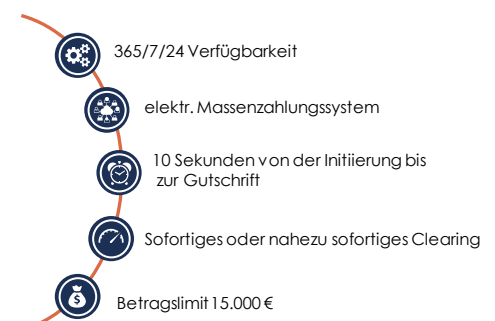
Beim end-to-end Settlement (straight forward processing) gehen die Banken mit ihrer Zahlung sofort ins Clearing, damit folgend das Settlement unverzüglich umgesetzt werden kann.

Im Gegensatz dazu sprechen sich Banken beim Garantiemodell, solche Garantien gegenseitig aus, die erst am Ende des Tages gegenseitig verrechnet werden.

Aufgrund der gegenseitigen Garantiezusage kann diese dem Empfänger ebenfalls gegeben werden, womit laut Regelwerk eine „near-instant“ Lösung besteht.³

Im Vergleich zur klassischen SEPA-Überwei-

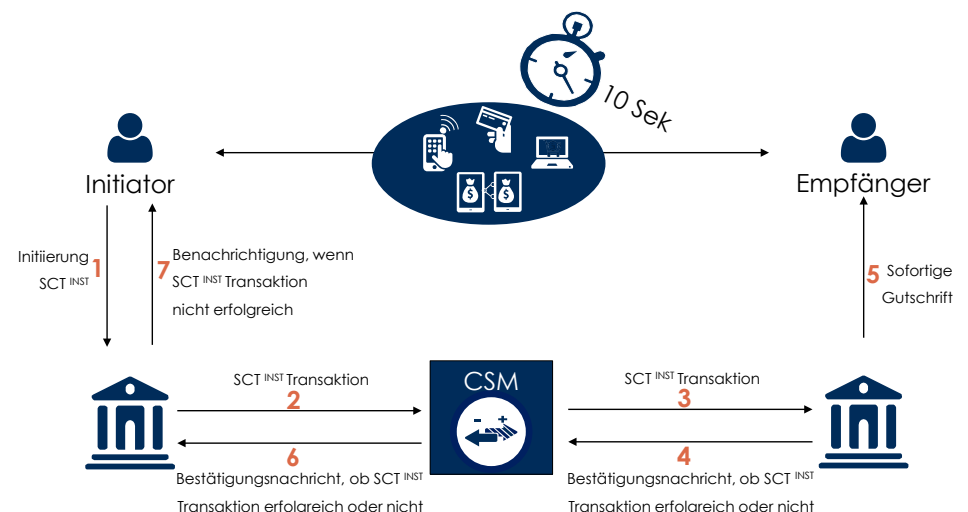
Charakteristika Instant Payment



Quelle: TME AG Research, 2017

sung wird bei Instant Payment der Überweisungsbetrag innerhalb von zehn Sekunden auf dem Empfänger-Konto gutgeschrieben. Es folgt somit eine sofortige Belastung des Kontos des Auftraggebers. Dadurch haben sowohl Initiator als auch Empfänger jederzeit Klarheit über ihren aktuellen Kontostand und damit über ihre verfügbare Liquidität. Bisher

Funktionsweise von Instant Payment



Quelle: TME AG Research, 2017

¹Vgl. BS PAYONE Studie (2017)

²Vgl. EHI (2017)

³Vgl. EPC (2017)



hatte die Abbildung des Transfers mindestens einen Geschäftstag gedauert. Die direkte Wertstellung beim Zahlungsempfänger stellt vor allem für den Handel einen großen Vorteil dar. Sie können dank der sofortigen und unwiderruflichen Wertstellung ohne Risiko ihre Waren unmittelbar versenden.

Voraussetzung für den Eintritt dieser Szenarien ist jedoch zunächst eine flächendeckende Akzeptanz. Auch die Händler wurden in den letzten Jahren mit immer neuen technischen Zahlungsabwicklungsmethoden konfrontiert. Die Bereitschaft ihrerseits wird zu einem großen Teil von den Kosten für den Aufbau einer entsprechenden Infrastruktur abhängen. Ziel muss es daher sein, dass zukünftig alle Kunden, deren Payment Service Provider die Abwicklung von Instant Payment unterstützt, diese auch beim Händler nutzen können.

Vorteile von Instant Payment

Der größte Nutzen wird dem Person-to-Person (P2P)-Bereich zugeschrieben.⁴ Egal, ob beim privaten Autoverkauf oder beim Restaurantbesuch mit Freunden. Vor allem solche Vorgänge, bei denen heute Bargeld und Schecks eingesetzt werden müssen, können zukünftig über Instant Payment abgewickelt werden.

Aus makroökonomischer Sicht könnten damit Kosten reduziert werden, da Bargeld und Schecks nicht mehr verwaltet werden müssen bzw. die Produktion dieser heruntergefahren werden können.

Selbiges gilt für den Person-to-Business (P2B)-Bereich. Ob die Bezahlung des Umzugsunternehmens oder der Möbellieferanten, die Zug-um-Zug Geschäfte kön-

nen mittels Instant Payment zukünftig ohne Bargeld vollzogen werden. Dies ist sowohl für den Konsumenten als auch den Lieferanten sehr komfortabel, da der Weg zum SB-Bank Automaten zur Aus- bzw. Einzahlung gespart werden kann und kein Risiko besteht, das Geld zu verlieren.

Ebenso bestehen zahlreiche Vorteile im Business-to-Business (B2B)-Bereich. Rechnungen können am letzten Tage der Zahlungsfrist veranlasst werden und nicht mehr 2-3 Tage zuvor, damit sie rechtzeitig zum Fälligkeitstag beim Empfänger ankommen. Dies führt dazu, dass die Unternehmen, Finanzinstitute eingeschlossen, diese Cashflows 2-3 Tage länger selbst effektiv nutzen können, wie z. B. für Geldanlagen oder anderes.

Auf der anderen Seite hätte dies aber auch positive Auswirkungen aus mikroökonomischer Sicht. Mittels Instant Payment können Unternehmen ihr Cashflow-Management optimieren und dadurch den Bedarf an externen Finanzierungen reduzieren. Ebenso sind die Unternehmen mit sinkendem Bargeldverkehr u. a. in der Lage ihre Versicherungskosten zu reduzieren, wie z. B. die Bargeldversicherung.

Aber auch die Zahlungsverkehrs-Anbieter können langfristig von Instant Payment profitieren. Sie erhalten die Möglichkeit neue Umsatzpotenziale zu erschließen und die Kundenbeziehung zu festigen.

Vor allem im Kampf gegen neue digitale Player sollten die europäischen Banken langfristig den bisherigen Wettbewerbsnachteil aufholen können. Ebenfalls positiv dürfte sich Instant Payment auf die Digitalisierung des Zahlungsverkehrs innerhalb Europas auswirken, da dieses Verfahren auch E- und M-Payments weiter fördert.

Die Pioniere des Instant Payment

Die Idee von Instant Payment ist nicht neu. Bereits im Jahr 2001 wurde in Kanada mit Interac Transfer ein System eingeführt, welches die unmittelbare Abwicklung von Zahlungen abbilden konnte. Im Laufe der vergangenen sechzehn Jahre folgten zahlreiche Länder auf der ganzen Welt. In Europa gilt Großbritannien mit der Einführung von Faster Payment im Jahr 2008, als Pionier für die Echtzeitabwicklung von Zahlungen.⁵ Als zweites Vorreiterland innerhalb Europas ist Dänemark zu nennen. Dort besitzen heute 9 von 10 Smartphone Nutzern eine App für Instant-Payment-Zahlungen und es ist heute bereits Alltag die Einkäufe auf dem Wochenmarkt bequem digital in Echtzeit zu bezahlen.⁶

European Retail Payments Board

Im Jahr 2013 ging aus dem ehemaligen SEPA-Council das European Retail Payments Board (ERPBB) hervor, welches sich fortan um die Entwicklung eines integrierten, innovativen und wettbewerbsfähigen Marktes für Massenzahlungen innerhalb der Europäischen Union kümmern sollte.

Aus den Fehlern der Vergangenheit lernen

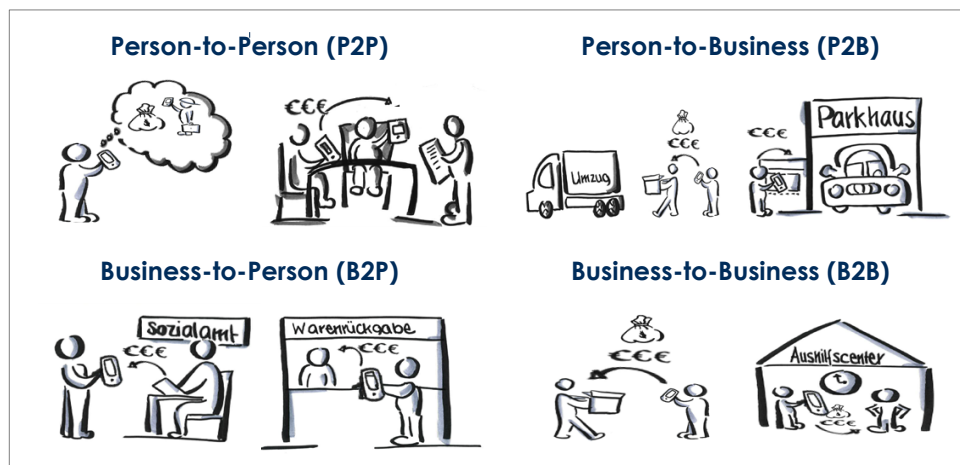
Um einer weiteren fragmentierten Entwicklung nationaler Instant-Payment-Strukturen vorzubeugen, veröffentlichte das European Retail Payments Board im Dezember 2014 den Beschluss ein europaweites Rahmenwerk zu schaffen. In ihrem Statement hieß es: „Es besteht die Notwendigkeit einer europäischen Lösung für Instant Payment in EUR, die für alle Payment Service Provider (PSP) offen ist.“⁷

Das European Payment Council gibt an, dass mit der frühzeitigen Initiierung der Richtlinie präventiv eine Siloentwicklung, ähnlich wie es sie für Überweisungen gab, verhindert werden sollte.⁸ Stattdessen sollten die nationalen Geldinstitute und Zahlungsdienstleister europaweit einheitliche Leitlinien mitentwickeln, um potenzielle Doppelarbeiten und ineffiziente Ressourcenallokation zu vermeiden.

Die EU fördert die europaweite Etablierung von Instant-Payment-Lösungen

Dieser gemeinsame Standard sollte anschließend auf nationaler Ebene übernommen werden, wobei die Teilnahme zunächst optional ist. Dies führte jedoch dazu, dass der bisherige Zuspruch der Finanzinstitute überschaubar ist.

Use Cases Instant Payment



Quelle: TME AG Research, 2017

⁴Vgl. gs1-Germany (2017)
⁵Vgl. Winter, H. (2016)

⁶Vgl. Bundesbank (2016)
⁷European Central Bank (2016)

⁸Vgl. European Payment Council (a) (2017)
⁹Vgl. European Payment Council (b) (2017)



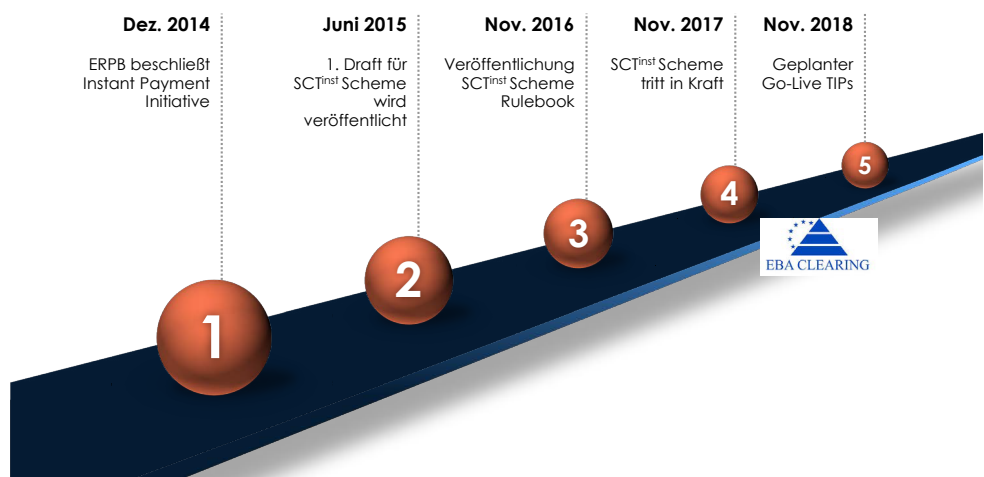
Bis Oktober 2017 hatten ca. 600 Banken aus 8 Ländern das sogenannte Adherence Abkommen, die Beitrittserklärung zur Teilnahme am Instant-Payment-Programm, unterzeichnet.⁹ Diese 600 Banken umfassen dabei aber gerade einmal 38 von mehr als 1000 Finanzinstituten innerhalb der EU. Aus Deutschland hat mit der UniCredit sogar nur ein einziges Institut die Implementierung von Instant Payment für dieses Jahr umgesetzt. Und auch für das kommende Jahr haben bisher nur die Sparkassen das Abkommen, mit dem Ziel zur Umsetzung ab 07/2018, unterzeichnet.¹⁰ Andere Institute in Deutschland haben ebenfalls bereits verlauten lassen, dass sie im Laufe des kommenden Jahres nachziehen wollen.¹¹ Offiziell ist dies aber noch nicht. Es ist daher davon auszugehen, dass es noch einige Jahre in Anspruch nehmen wird, ehe das Ziel eines flächendeckenden Angebots erreicht ist.

Somit besteht momentan für die meisten Finanzinstitute ein strategischer Zwiespalt. Auf der einen Seite könnte es beträchtliche Kostenersparnisse und ein reduziertes Risiko mit sich bringen, die weitere Entwicklung von Instant Payment zunächst abzuwarten bis eine gewisse 'Marktreife' eingetreten ist. Dies umfasst sowohl die Nachfrageseite, als auch die technische Seite. Da das SEPAInst – Scheme für weitere Anpassungs- und Verbesserungsvorschläge freigegeben ist. Auf der anderen Seite haben Pioniere wie UniCredit die Chance frühzeitig neue Kunden zu gewinnen und zu binden, sollte die allgemeine Nachfrage nach Instant Payment doch sofort vorhanden sein.

Sicherheitsbedenken der Konsumenten

Beim Konsumenten dürfte die Akzeptanz ungleich schwieriger zu erreichen sein. Im Alltag wird Instant Payment in vielen Fällen nur in Kombination mit Mobile Payment Lösungen funktionieren können. Diese werden aber nach wie vor von den meisten Menschen sehr kritisch betrachtet. So lehnten laut Bitkom-Studie im Jahr 2016 noch 40 % die Zahlung per Smartphone kategorisch ab. Als größtes Hindernis wurden, von 38 % der Befragten, die Bedenken bezüglich fehlender oder unzureichender Sicherheitsstandards angegeben.¹² Nur wenn es gelingt diese Sicherheitsstandards, in Verbindung mit einer einfachen Handhabung und einer praxistauglichen Technik zu gewährleisten, kann die gewünschte Akzeptanz eintreten. Ein besonders hoher Wert wird diesbezüglich auf das anonyme Bezahlen gelegt. Dies bedeutet, dass der Händler Name, Anschrift und Kontodaten des Kunden nur dann erhält, wenn der Kunde dies explizit autorisiert hat.

Roadmap Instant Payment



Quelle: TME AG Research, 2017

Entsprechende Richtlinien sind derzeit aber noch nicht gesetzlich gefordert.

Herausforderungen für die Banken

Die Umstellung des Massenzahlungsverkehrs der Banken auf Nahezu-Echtzeitsysteme birgt umgekehrt aber auch zahlreiche Risiken.

Zunächst bedeutet die Umstellung für die Banken vor allem ein hoher organisatorischer Aufwand in Bezug auf die Technik und das Personal. Die derzeit vorherrschende Batch-Verarbeitung ist nicht kompatibel zur sofortigen Ausführung des Clearings. Gerade in der Einführungsphase wird sehr viel manuelle Arbeit notwendig sein wofür entsprechende Verfügbarkeiten und Kapazitäten geschaffen werden müssen. Hierbei sind aber wiederum auch arbeitsrechtliche Gesichtspunkte hinsichtlich der 24/7/365 Verfügbarkeit zu beachten. Ebenso müssen die Know-Your-Customer- (KYC) und Geldwäschepräventionsmaßnahmen weiter den regulatorischen Anforderungen entsprechen.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es für Instant Payment viele Anwendungsfälle mit einem Mehrwert für die Nutzer gibt, diese aber von den Vorzügen überzeugt werden müssen, um eine langfristige Alternative zu Bargeldzahlungen darzustellen. Hierfür gilt es zunächst eine entsprechende Infrastruktur zu schaffen. Nur so kann eine breite Anwendbarkeit gewährleistet und direkte Netzwerkeffekte realisiert werden, welche langfristig zu einem stabilen Zahlungssystem führen.

Erst wenn es gelungen ist, ein stabiles Netzwerk zu schaffen, dass eine hinreichende Zahl an Nutzern aufweist, wird eben dieses für weitere Nutzer interessant. Die Folge ist im besten Fall ein exponentielles Wachstum bis zur Marktsättigung. Hier sind wiederum die Banken gefordert. Nur wenn es gelingt ein Netzwerk zu schaffen, in welchem jeder Nutzer, unabhängig von Payment Service Provider, immer und überall Instant Payment verwenden kann, wird langfristig eine entsprechende Akzeptanz entstehen können. Kurzfristig wird Instant Payment wohl nur das Lastschriftverfahren ablösen können. Bis zur Ablösung des Bargelds wird es dagegen noch einiges an Zeit benötigen.

Literatur

Backhaus, D. (2017): *Euro-Echtzeitzahlungen starten mit einer deutschen Bank*, veröffentlicht auf: <https://www.finance-magazin.de/finanzabteilung/treasury/euro-echtzeitzahlungen-starten-ohne-deutsche-banken-2002371/> [Zugriff am 22.11.2017]

Bitkom (2016): *Digital Banking*, veröffentlicht auf: <https://www.bitkom.org/NP-Marktdaten/Konsum-und-Nutzungsverhalten/E-M-Commerce-Studienbericht-Digital-Banking-2014-bis-2016-161104.pdf> [Zugriff am 25.10.2017]

BS PAYONE (2017): *Weihnachten 2017 versetzt Verbraucher erneut in Kaufrausch*, veröffentlicht auf: <https://www.payone.com/insights/whitepaper-und-studien/weihnachtsstudie-2017/> [Zugriff am 07.12.2017]

¹⁰Vgl. European Payment Council (a) (2017)

¹¹Vgl. Backhaus, D. (2017)

¹²Vgl. Bitkom (2016)



Bundesbank (2016): *Digitale Bezahlverfahren: Auf nahe Sicht das „Non plus ultra“?*, veröffentlicht auf: https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Reden/2016/2016_11_10_thiele.html [Zugriff am 22.10.2017]

EHI (2017): *E-Commerce Markt Deutschland 2016*, veröffentlicht auf: <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Bezahlverfahren-Rechnungskauf-dominiert-online-Bargeld-an-der-Ladenkasse-3696912.html> [Zugriff am 22.10.2017]

European Central Bank (2014): *Statement following the second meeting of the Euro Retail Payments Board held on 1 December 2014*, veröffentlicht auf: https://www.ecb.europa.eu/paym/retpaym/shared/pdf/eprb_statement_2.pdf [Zugriff am 12.10.2017]

European Central Bank (o.J.): *Eurosystem expectations for clearing infrastructures to support panEuropean instant payments in euro*, veröffentlicht auf: https://www.ecb.europa.eu/paym/retpaym/shared/pdf/Eurosystem_expectations_for_instant_clearing_infrastructures.pdf?b3a1ca29c46f12ee610d4c4f24ee42ac [Zugriff am 24.10.2017]

European Payment Council (o.J.): *SEPA timeline*, veröffentlicht auf: <https://www.europeanpaymentscouncil.eu/about-sepa/sepa-timeline> [Zugriff am 12.10.2017]

European Payment Council (a) (2017) *SEPA Instant-Credit-Transfer*, veröffentlicht auf: <https://www.europeanpaymentscouncil.eu/what-we-do/sepa-instant-credit-transfer> [Zugriff am 12.10.2017]

European Payment Council (b) (2017) *Registers participants sepa-payment-schemes*, veröffentlicht auf: <https://www.europeanpaymentscouncil.eu/what-we-do/participating-schemes/register-participants/registers-participants-sepa-payment-schemes> [Zugriff am 22.10.2017]

EPC (2017) *SEPA INSTANT CREDIT TRANSFER (SCT INST) SCHEME RULEBOOK*, veröffentlicht auf: <https://www.europeanpaymentscouncil.eu/sites/default/files/kb/file/2017-10/EPC004-16%202017%20SCT%20Instant%20Rulebook%20v1.1.pdf> [Zugriff am 19.10.2017]

gs1-Germany (2017) *Mobile in Retail Studie 2017 Die 18 Kernergebnisse*, veröffentlicht auf: https://www.gs1-germany.de/fileadmin/gsl/basis_informationen/mobil_in_retail_studie2017.pdf [Zugriff am 23.10.2017]

Winter, H. (2016): *Neue Horizonte im Zahlungsverkehr mit Instant Payments*. In A. Dittrich & T. Egner (Hrsg.), *die bank. Trends im Zahlungsverkehr III*, S.81-90

Autoren: Stefan Roßbach, Robert Hesse, Dennis Hossenfelder



Risk & Regulatory

Regulatorik klingt zunächst ausschließlich nach großem Aufwand und hohen Kosten. Doch die zunehmende Regulierung von Banken und Finanzdienstleistern birgt auch Chancen – nämlich für die Unternehmen, die frühzeitig und effizient darauf reagieren. Wer geschickt moderne Technologien einsetzt, kann seine Risiken minimieren und zugleich Mehrwert aus der Erfassung und Verarbeitung von Daten schöpfen. Gelingt dies, sind eine Umsetzung der rechtlichen und regulatorischen Anforderungen einerseits und eine wachstumsorientierte Geschäftspolitik andererseits kein Widerspruch.

Die TME AG hilft ihren Kunden dabei, zu den Vorreitern in ihrer Branche zu werden und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Mit ihrer langjährigen praktischen Erfahrung zeigen die TME-Experten auf, wie Gesetze und Vorschriften ressourcenschonend erfüllt werden können und wo Potenziale für Synergien liegen. Zudem lenken sie den Blick darauf, wie sich die innovativen Angebote und die Expertise von RegTechs bei Regulatorik und Compliance nutzen lassen.

In 2017 hat das TME Institut dazu folgende Publikationen verfasst:

[Novellierung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement \(MaRisk\) AT 9 – direkte Auswirkungen auf das Auslagerungsmanagement](#)

16-18

Whitepaper, Januar 2017, 3 Seiten

Autoren & Ansprechpartner: Thomas Deibert, Sebastian Heinzelbecker, Jan Franz

Mit der Novellierung der MaRisk konkretisiert die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) die Anforderungen an das Risikomanagement und erhöht damit auch die regulatorischen Anforderungen an das Auslagerungsmanagement von Finanzinstituten. Die Novellierung trägt damit dem neuen Risikofokus der Aufsicht der vergangenen Jahre Rechnung. Dieser adressiert neben den Anforderungen an das Steuern von Auslagerungen auch die Risikodatenaggregation, die Risikoberichterstattung oder die Risikokultur.

[The Year of RegTech – wie neue Technologien den Banken helfen können](#)

19-22

Whitepaper, September 2017, 4 Seiten

Autoren & Ansprechpartner: Stefan Steinhoff, Monika Andronova

Als Folge der internationalen Finanzmarktkrise drohte im Oktober 2008 der Kollaps für das weltweite Bankensystem. In diesem Zusammenhang offenbarten sich schwerwiegende Mängel bei den bestehenden regulatorischen Vorschriften für den Finanzmarkt. Dies führte zu einer starken Regulierungswelle, über welche die Banken nun klagen. Gleichzeitig unterliegt die Bankenwelt aufgrund der Digitalisierung einem weiteren Wandel und sieht sich mit völlig neuen Marktteilnehmern konfrontiert. Ausgerechnet aus dieser Richtung entsteht nun ein Helfer für die etablierten Banken. Die sogenannten RegTechs treten an, um mit der Kombination aus innovativer Technologie und regulatorischer Expertise das Problem der Regulationsflut für Banken zu lösen.



Änderungen in der Risikoberichterstattung für Kreditinstitute durch die Einführung des IFRS 9 23-24

Whitepaper, Oktober 2017, 2 Seiten

Autoren & Ansprechpartner: Stefan Steinhoff, Christian Behrens

Aufgrund des zeitlich heranrückenden Erstanwendungszeitpunktes des IFRS 9 zum 01. Januar 2018 sind Kreditinstitute, neben der Herausforderung der fristgerechten Umsetzung der neuen Regelungen zur Klassifizierung und Bewertung von Finanzinstrumenten, zunehmend auch mit den überarbeiteten Offenlegungsanforderungen konfrontiert. Speziell aus der Überarbeitung des IFRS 7, der die Angaben zu Finanzinstrumenten regelt, ergeben sich sowohl neue als auch überarbeitete qualitative und quantitative Angabepflichten. Aber auch durch die Anpassung der EBA an den FINREP-Meldungen resultiert ein erheblicher Anpassungsbedarf an den Meldetabellen. Aus beiden regulatorischen Anforderungen ergibt sich Anpassungsbedarf an den fachlichen und technischen Datenhaushalt.

Verhüllte Revolution des klassischen Risk & Finance Data Managements – Risk & Regulatory Analytics 25-27

Whitepaper, Oktober 2017, 3 Seiten

Autoren & Ansprechpartner: Stefan Steinhoff, Alexandra Yaroslavtseva

Die stetig wachsende Fülle an Regularien birgt versteckte Chancen; Künstliche Intelligenz wird zur Realität; Digitalisierung setzt sich schneller durch als gedacht; der Suchmaschinengigant Google wird zur Internetbank – die verhüllte Revolution des klassischen Risk & Finance Data Managements hat begonnen. Neue Erfolgchancen, Geschäftswege und strategische Vorteile werden freigesetzt. Der Weg zur „Risk & Finance Data Intelligenz“ führt von einer einfachen erfassten Dateneinheit über den regulatorischen Fluss bis hin zum erzeugten und umgesetzten bankweiten strategischen Vorsprung. Auf diesem Weg helfen die Werkzeuge von Risk & Regulatory Analytics, die richtigen Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt auf Basis vollständiger Risikodaten zu treffen.

Welche Aussagekraft hat das Multiplikatorverfahren bei der Bewertung von FinTechs? 28-31

Whitepaper, Dezember 2017, 4 Seiten

Autoren & Ansprechpartner: Stefan Steinhoff, Jochen Schneider, Florian Rienecker

FinTechs sind ernstzunehmende Spieler in der Finanzdienstleistungsbranche geworden. Bei vielen Marktteilnehmern ist die Erkenntnis gewachsen, durch Kooperationen die neuen, digitalen Herausforderungen besser bewältigen zu können. Im Zuge von Investitions- oder Beteiligungsentscheidungen wächst damit die Bedeutung einer möglichst realitätsgerechten Einschätzung des Wertes der jungen Unternehmen. Die Bewertung ist allerdings oft schwierig. In der Anfangsphase wird vielfach das Multiplikatorverfahren angewendet. Doch welche Aussagekraft hat dies bei der Bewertung von FinTechs? Diese Frage soll anhand empirischer Daten näher untersucht werden.

RPA und Auslagerung – Ansatz zur Reduzierung von Steuerungsaufwand und Steigerung von Effizienz 32-33

Whitepaper, Dezember 2017, 2 Seiten

Autoren & Ansprechpartner: Stefan Steinhoff, Sebastian Heumann, Monika Andronova

Die in den letzten Jahren immer weiter ansteigenden aufsichtsrechtlichen Anforderungen erhöhen den Steuerungsaufwand für Auslagerungen sowie für Auslagerungsrisiken. Die seit Jahren schwache Ertragslage, bedingt durch das niedrige Zinsniveau, sowie der Druck auf der Kostenseite der Banken, unter anderem durch steigende Dienstleisterpreise, machen das Auslagern von Prozessen immer ineffizienter – Robotic Process Automation (RPA) bietet das Potenzial, Abhilfe in diesem herausfordernden Umfeld zu schaffen.



Novellierung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) AT 9 – direkte Auswirkungen auf das Auslagerungsmanagement

Mit der Novellierung der MaRisk konkretisiert die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) die Anforderungen an das Risikomanagement und erhöht damit auch die regulatorischen Anforderungen an das Auslagerungsmanagement von Finanzinstituten. Die Novellierung trägt damit dem neuen Risikofokus der Aufsicht der vergangenen Jahre Rechnung. Dieser adressiert neben den Anforderungen an das Steuern von Auslagerungen auch die Risikodatenaggregation, die Risikoberichterstattung oder die Risikokultur.

Mit der fünften Novellierung hat die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) am 19. Februar 2016 die erste Aktualisierung der prinzipienbasierten Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) seit 2012, zunächst noch als Konsultationsentwurf, veröffentlicht. Das Grundlagenpapier der qualitativen Bankenaufsicht erfährt damit eine bereits überfällige Aktualisierung, die den veränderten Risikofokus der Aufsicht widerspiegelt. Dieser fußt überwiegend auf Erfahrungen aus der Aufsichtspraxis aus den vergangenen Jahren, in denen die Aufsicht in zahlreichen Sonderprüfungen mit einer Reihe von Zweifelsfragen konfrontiert wurde. Diese finden nun ihre Berücksichtigung in der Novelle. Aktuell befindet sich das Papier nach den Stellungnahmen aus der Finanzwirtschaft in der Überarbeitung. Mit der Veröffentlichung der finalen Fassung wird im Frühjahr 2017 gerechnet.

Neben umfangreichen Änderungen mit denen die BaFin den Anforderungen des Baseler Papiers zu Grundsätzen der Aggregation von Risikodaten und Risikoberichterstattung (BCBS 239) Rechnung trägt, wurden die Anforderungen an das Management von Auslagerungs-

Wesentliche Änderungen der MaRisk-Novellierung

AT 9 Tz. 1	AT 9 Tz. 2	AT 9 Tz. 4, 5	AT 9 Tz. 6	AT 9 Tz. 8	AT 9 Tz. 12, 13
Auslagerungsdefinition; Abgrenzung „sonstiger Fremdbezug“	Risikoanalyse; Prüfung auf Wesentlichkeit	Auslagerbarkeit von Aktivitäten und Prozessen von Kontroll- und Kernbankbereichen	Neu: Ausstiegsstrategien bzw. Ausstiegsprozesse	Neu: Konkrete Vorgaben zu Weiterverlagerungen	Neu: Einrichtung eines zentralen Auslagerungsmanagements (ZAM)
Konkretisierung der Auslagerungsdefinition	Standardisierung der Risikoanalyse	Auslagerung Compliance- und Risikocontrolling / IR	Verabschiedung von Ausstiegsstrategien	Verankerung von Vorgaben in Auslagerungsverträgen	Einrichtung ZAM
Fremdbezogene Software und die ergänzende Unterstützungsleistung die zur Identifizierung, Beurteilung, Steuerung, Überwachung und Kommunikation von Risiken genutzt wird, ist künftig als Auslagerung zu behandeln.	Die Risikoanalyse soll auf Basis gruppen- oder konzernweit gültiger Vorgaben regelmäßig als auch anlassbezogen durchgeführt werden.	Risikocontrolling und Kernbankbereiche sind unter Auflagen nun auslagerbar. Vor allem muss der ordnungsgemäße Betrieb auch im Falle einer Beendigung der Auslagerung gewährleistet sein (siehe auch AT 9 Tz. 6).	Für den Fall der beabsichtigten oder erwarteten sowie für die unbeabsichtigte und unerwartete Beendigung hat das Institut Ausstiegsstrategien festzulegen, zu verabschieden und diese zu überprüfen.	Weiterverlagerungsmodalitäten für das Auslagerungsunternehmen mit Subdienstleistern sind im Auslagerungsvertrag festzuhalten oder müssen zumindest mit diesem in Einklang stehen.	Institute haben ein ZAM mit entsprechenden Kontroll- und Überwachungsprozessen einzurichten. Das ZAM hat mindestens einmal jährlich an die Geschäftsleitung zu reporten.

Quelle: TME AG Research, 2016

risiken ebenfalls maßgeblich spezifiziert.

Im Abschnitt „Auslagerungen“ wurden verschiedene Passagen wie z. B. die Definition von Auslagerungssachverhalten (AT 9 Tz. 1), Anforderungen an das Auslagern von Kernbankbereichen (AT 9 Tz. 5), Anforderungen an Ausstiegsstrategien (AT 9 Tz. 6) erweitert und konkretisiert. Darüber hinaus hat die BaFin auch mit vier neuen Textziffern die Mindestanforderungen ergänzt und damit den Anspruch an das angemessene Steuern der Risiken durch Auslagerungen erhöht. Die BaFin legt neue Vorgaben zur Auslagerung von Kernbankbereichen, interner Revision, Compliance, Risikocontrolling sowie der organisatorischen Verankerung eines zentralen Auslagerungsmanagements fest. Dabei beruft sich die BaFin auf die Erfahrungen aus

§ 44 Abs. 1 KWG Sonderprüfungen, die sie bei Finanzinstituten in den vergangenen Jahren zum Thema Auslagerungen vermehrt durchgeführt hat.

Zielsetzung der Novellierung der Vorgaben für das Management von Auslagerungen ist die Sicherstellung einer effektiven Steuerung und Überwachung von Auslagerungssachverhalten.

Eine Übersicht der wesentlichsten Änderungen der MaRisk-Novellierung für den Allgemeinen Teil (AT) 9 ist in der oben stehenden Abbildung dargestellt.

Konkretisierung der Auslagerungsdefinition AT 9 Tz. 1

Auslagerungssachverhalte sind zukünftig unabhängig von der zivilrechtlichen Konstruktion zu betrachten. Damit werden Auslagerungen

Sonderprüfung nach § 44 Abs. 1 KWG

Sonderprüfungen nach § 44 Abs. 1 KWG können von der BaFin anlassbezogen beauftragt werden und werden meist von der Bundesbank durchgeführt. Themenschwerpunkte dieser Prüfungen sind häufig die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsorganisation nach § 25 KWG, die Einhaltung der MaRisk oder Kreditsonderprüfungen.



klarer als in der Vergangenheit definiert und abgegrenzt.

Eine weitere Neuerung betrifft die sogenannte fremdbezogene Software. Mit der Novellierung soll fremdbezogene Software nicht mehr als sonstiger Fremdbezug, sondern als Auslagerung bezeichnet werden. Dazu zählt eine Software, die an die individuellen Bedürfnisse eines Instituts angepasst wurde und der Identifizierung, Beurteilung, Steuerung, Überwachung oder der Kommunikation von Risiken dient oder eine wesentliche Rolle für die Durchführung der Bankgeschäfte (wie z. B. bei Kernbanksystemen) spielt. Gleichmaßen betroffen sind damit verbundene Unterstützungsleistungen durch Dritte, wie der Betrieb, die Anwendungspflege oder die Weiterentwicklung.

Was bedeutet dies in der Praxis? Die Klassifizierung als Auslagerungssachverhalt erhöht den Aufwand für das Risikomanagement von fremdbezogener Software. Diese sind zukünftig dem Regelprozess zur Steuerung der Risiken zu unterziehen.

Aus Stellungnahmen zu der MaRisk-Novelle durch verschiedene Banken geht hervor, dass die Banken erheblichen Mehraufwand durch die Verschärfung der Definition des Fremdbezugs von Software befürchten. Kritikpunkte richten sich gegen Pauschalisierung des Auslagerungstatbestands bei Softwarebezug sowie die damit verbundenen Unterstützungsleistungen.

Standardisierung der Risikoanalyse AT 9 Tz. 2

Gemäß den neuen Anforderungen der Novelle sind Risikokonzentrationen aus Auslagerungen sowie Risiken aus Weiterverlagerungen im Rahmen der Risikoanalysen zu berücksichtigen. Darüber hinaus sollen die Risikoanalysen, die auf einheitlichen Regelungen beruhen, sowohl regelmäßig als auch anlassbezogen erstellt werden.

Auslagerbarkeit von Kontroll- und Kernbankbereichen AT 9 Tz. 4, 5

Die Voll- oder Teilauslagerung von Kontroll- oder Kernbankbereichen erfahren durch die Novellierung eine Konkretisierung durch die Textziffern 4 und 5. Künftig sollen Voll- und Teilauslagerungen von Aktivitäten und Prozessen in Kernbank- und Kontrollbereichen wie Compliance, Risikocontrolling oder interner Revision, an Bedingungen geknüpft sein. Voraussetzung wird sein, dass das auslagernde Institut stets über genügend „fundierte“ Kenntnisse verfügt, um im Falle einer Beendigung der Auslagerung den ordnungsmäßigen Betrieb fortführen zu können. Eine vollständige Auslagerung der Risikocontrolling-Funktion wird künftig nicht mehr zulässig sein.

Eine Vollausslagerung der Compliance-Funktion oder der internen Revision ist zukünftig nur noch für kleinere Institute zulässig. Kleine Institute sind in diesem Zusammenhang gemäß der Novelle jene, die eine Bilanzsumme von unter 30 Mrd. € ausweisen. Entscheidend hierfür sind Ausstattung an Personalressourcen sowie Art, Umfang und Komplexität des Risikogehalts der Geschäftstätigkeit. Teilauslagerungen aller genannten Bereiche werden weiterhin möglich sein.

Ausstiegsstrategie

Eine Ausstiegsstrategie ist eine für das gesamte Institut definierte Vorgabe zur Sicherstellung der angemessenen Weiterführung ausgelagerter Prozesse oder Bereiche im Falle einer unbeabsichtigten bzw. ungeplanten Beendigung.

Ausstiegsprozesse und Handlungsoptionen AT 9 Tz. 6

Institute haben für wesentliche Auslagerungen im Fall erwarteter oder beabsichtigter Beendigung eines Auslagerungsvertrags weiterhin Maßnahmen für die Kontinuität und Qualität der Geschäftsprozesse bereitzuhalten. Diese werden meist wie bisher im Rahmen des Business Continuity Managements (BCM) adressiert.

Das gleiche gilt für den Fall der unerwarteten oder unbeabsichtigten Beendigung, also einem sofortigen Aus- oder Wegfall der Dienstleistung. Dieser Sachverhalt war auch bereits vor der Novellierung des prinzipienorientierten Rahmenwerks für die meisten Institute herausfordernd, da der schlagartige Wegfall des Dienstleisters zumeist nicht durch BCM Maßnahmen abgedeckt wird.

Eine neue Qualität gewinnt die Tz. 6 daher aus der Anforderung, dass die Maßnahmen zur Aufrechterhaltung des Betriebes der ausgelagerten Aktivitäten nun auch explizit in Ausstiegsstrategien pro Auslagerungssachverhalt zu dokumentieren und zu verabschieden sind. Die mittels angemessener und risikoorientierter Verfahren festzulegenden Handlungsoptionen sind darüber hinaus regelmäßig sowie anlassbezogen auf ihre Funktionalität und Risikoangemessenheit zu überprüfen. Die Aufsicht nimmt die Institute damit explizit in die Pflicht, einem Fall unerwarteter oder ungeplanter Beendigung vorzuzorgen und die Vorkehrungen zu dokumentieren.

Die Einhaltung dieser Anforderungen ist durch die jeweils zuständigen steuernden Einheiten, den Service Relationship Ownern (SRO), kontinuierlich nachzuhalten und zu dokumentieren. Eine umfassende, zentrale Überwachung

dieses Sachverhaltes wird auch vom neu zu implementierenden zentralen Auslagerungsmanagement zur erfüllen sein (siehe AT 9 Tz. 12, 13).

Weiterverlagerungen AT 9 Tz. 8

Im Rahmen der Novelle konkretisiert die BaFin zusätzlich, dass im Auslagerungsvertrag für den Fall der Weiterverlagerung entweder Zustimmungsvorbehalte des auslagernden Instituts oder konkrete Voraussetzungen für die Weiterverlagerung einzelner Arbeits- und Prozessschritte bestimmt werden müssen. Ferner besteht eine Informationspflicht für die Auslagerungs- und Weiterverlagerungsunternehmen gegenüber dem auslagernden Institut. Die Institute werden daher die bestehenden Auslagerungsverträge auf einen entsprechenden Anpassungsbedarf hin zu überprüfen haben. Zusammen mit den Modalitäten von Weiterverlagerungen ist die Bestimmung eines akzeptablen Grades der Schlechtleistung sowie eines Kündigungsrechtes erforderlich und vertraglich festzuhalten. Mit der Definition der akzeptablen Schlechtleistung werden Überschreitungen vertraglich dokumentiert und damit gegenüber dem Dienstleister sanktionierbar gemacht. Ebenfalls sind uneingeschränkte Informations- und Prüfungsrechte sowie die Kontrollmöglichkeiten der BaFin sicherzustellen.

Zentrales Auslagerungsmanagement (ZAM)

Das zentrale Auslagerungsmanagement ist ein übergreifendes Organ zur Durchführung von Kontroll- und Überwachungsprozessen. Das ZAM hat eine vollständige Dokumentation von Aus- und Weiterverlagerungen anzulegen und nachzuhalten. Darüber hinaus hat das ZAM die Einhaltung der institutsinternen und gesetzlichen Anforderungen an Auslagerungen zu überwachen und die durch die zuständigen Bereiche durchgeführten Risikoanalysen zu koordinieren und zu überwachen.

Zentrales Auslagerungsmanagement (ZAM) AT 9 Tz. 12, 13

Eine wesentliche und grundlegende Neuerung hinsichtlich der einheitlichen und konsistenten Steuerung von Auslagerungen ist die konkrete Formulierung der Anforderung an die Finanzinstitute, ein zentrales Auslagerungsmanagement (ZAM) zu etablieren. Das ZAM hat Kontroll- und Überwachungsprozesse zu implementieren sowie die auslagerungsspezifische Dokumentation inkl. Weiterverlagerungen in einem definierten institutsspezifischen Standard zu formulieren und dessen



Einhaltung zu überwachen. Darüber hinaus hat das ZAM die von den zuständigen Fachbereichen durchgeführten Risikoanalysen zur Prüfung der Auslagerungen auf Wesentlichkeit gemäß Tz. 2 zu überprüfen und zu koordinieren.

Zu den Aufgaben eines ZAMs werden im Wesentlichen die Implementierung und Weiterentwicklung von Kontroll- und Überwachungsprozessen gehören, die u. a. die Einhaltung der institutsinternen Anforderungen und gesetzlichen Vorgaben für Auslagerungen überwachen soll. Zusätzlich wird die Sicherung der Einheitlichkeit der

instituts- oder gruppenweiten Risiko- bzw. Wesentlichkeitsanalysen zu den Aufgaben gehören, sowie die Erstellung eines mindestens jährlichen Berichtes mit Analysen zur Vertragstreue, Qualität und Steuerungsmöglichkeiten für die Aus- und Weiterverlagerungen. Damit soll sichergestellt werden, dass ein wahrheitsgemäßes und angemessenes Bild der aktuellen Risikosituation bis in den Vorstand berichtet werden kann.

Praktische Herausforderungen für die Institute – Ansatz der TME

Basierend auf jahrelanger Erfahrung bei der Umsetzung und Betreuung eines effe-

ktiven Auslagerungsmanagements mittels integriertem und ganzheitlichen Ansatz, hat die TME zur Unterstützung von Instituten bei der Erfüllung der neuen Anforderungen der MaRisk, ein Vier-Phasen Vorgehensmodell entwickelt, mit dessen Hilfe ein ganzheitlicher Ansatz zur Steuerung und Überwachung von Auslagerungen ermöglicht wird. Die vier Phasen decken dabei den kompletten Zyklus der Auslagerung von der Bestimmung der Wesentlichkeit, über die Risikoanalyse, Steuerung und das Reporting an das zentrale Auslagerungsmanagement sowie die Beendigung ab. Dabei liegt der Fokus nicht nur auf Einzelauslagerungsebene, also individuelle Auslagerungssteuerungen bzw. -verträge, sondern auch auf übergeordneter Ebene im zentralen Auslagerungsmanagement. Zunächst wird die Ausgangssituation im Auslagerungsmanagement analysiert, daraus werden Handlungsbedarfe abgeleitet. Die TME unterstützt bei der Identifizierung der Handlungsfelder sowie deren Umsetzung. Die Grafik „TME Vorgehensmodell – MaRisk AT 9“ schematisiert die einzelnen Bausteine der TME Dienstleistung.

Fazit:

Durch die Novellierung der MaRisk werden für Institute die Anforderungen an die angemessene Steuerung von Auslagerungen weiter erhöht. Der Umfang der Änderungen verdeutlicht, dass das Thema auch zukünftig weiter im Fokus der Aufsicht stehen wird. Institute sind daher gut beraten, frühzeitig den Handlungsbedarf zu identifizieren um die notwendigen Anpassungen zeitgerecht umzusetzen.

TME Vorgehensmodell – MaRisk AT 9



Das TME Vorgehensmodell stellt eine End-to-End Lösung dar und hilft Ihnen die aktuellen Herausforderungen optimal zu bewältigen.

Quelle: TME AG Research, 2016

Autoren & Ansprechpartner: Thomas Deibert, Sebastian Heinzelbecker, Jan Franz



The Year of RegTech – wie neue Technologien den Banken helfen können

Als Folge der internationalen Finanzmarktkrise drohte im Oktober 2008 der Kollaps für das weltweite Bankensystem. In diesem Zusammenhang offenbarten sich schwerwiegende Mängel bei den bestehenden regulatorischen Vorschriften für den Finanzmarkt. Dies führte zu einer starken Regulierungswelle, über welche die Banken nun klagen. Gleichzeitig unterliegt die Bankenwelt aufgrund der Digitalisierung einem weiteren Wandel und sieht sich mit völlig neuen Marktteilnehmern konfrontiert. Ausgerechnet aus dieser Richtung entsteht nun ein Helfer für die etablierten Banken. Die sogenannten RegTechs treten an, um mit der Kombination aus innovativer Technologie und regulatorischer Expertise das Problem der Regulationsflut für Banken zu lösen.

Die Banken stehen heute vor raschen und irreversiblen Veränderungen, die aus neuen Technologien, verändertem Kundenverhalten und regulatorischen Anforderungen entstehen.

Einerseits müssen sie die digitale Transformation meistern, indem sie schlanker, flexibler und kundenorientierter werden. Dabei stehen sie nicht nur völlig neuen Technologien, sondern auch neuen Marktteilnehmern, den FinTechs, gegenüber. Diese punkten durch völlig neue Kundenlösungen und machen den Banken dadurch Kunden streitig.

Andererseits müssen sie aber auch komplexe Regularien beachten, deren Einhaltung viele Kapazitäten binden. Regulatorische Geldbußen und Vergleiche für die 20 größten US- und EU-Universalbanken im Zeitraum von 2010 bis 2014 stiegen um den Faktor 45. Aktuell werden diese Finanzdienstleister täglich mit durchschnittlich 185 regulatorischen Änderungen konfrontiert.¹ Die neuen Reformen haben die Herausforderungen und Kosten für den Finanzsektor im Zusammenhang mit Compliance-, Berichts- und Aufsichtsanforderungen drastisch erhöht.

Banken zwischen Regulatorik und Digitalisierung

Seit 1999/2000, dem Anfang der New Economy, bis 2015 sind die Internetnutzer auf der ganzen Welt von 1 Mrd. auf 4,5 Mrd. gestiegen. Das zeigt, dass die Digitalisierung in vollem Gange ist und sich die Industrie und Wirtschaft anpassen müssen.²

Laut einer Studie der KfW haben seit 2003 bereits 4.500 Filialen geschlossen. Dies entspricht mehr als jeder zehnten Filiale. Bis 2020 werden schätzungsweise ein Drittel weniger Bankfilialen existieren.³

Die Digitalisierung und die dazukommende Automatisierung sind Treiber eines Umbruchs

in der Bankindustrie. Die heutige Evolution von großen IT-Unternehmen wie Google (mit Google Wallet) und Apple (mit Apple Pay) sowie das Entstehen von mehreren kleineren FinTech-Start-ups lassen erkennen, dass es durch die technologische Entwicklung Platz für Wettbewerb in der Bankenbranche gibt.

Wir sind digital aber sind wir auch regulatorisch konform?

Das Ausmaß des Schadens, den die weltweite Finanzkrise zwischen 2007 und 2009 verursacht hat, kann mittlerweile annähernd beziffert werden. Deutsche Steuerzahler haben seit 2008 laut der Deutschen Bundesbank insgesamt 236 Mrd. Euro für die Bankenrettung bezahlt.

TME AG Research hat mehr als 22 Regularien und Anforderungen im Jahr 2017 als die größten Herausforderungen für Compliance aufgelistet. Darunter fallen unter anderem Basel IV, TLAC/MREL, Structural Separation Regulation, IFRS (IFRS9), Basel III, EMIR, Solvency II, MiFID II, FATCA, Dodd-Frank, IV Money Laundering Directive und AML⁴ Action Plan.

Das Timing könnte also für RegTechs kaum besser sein, denn sie helfen den Banken bei der Bewältigung der regulatorischen Anforderungen und sind dabei mit den innovativsten Technologien ausgestattet, die die Digitalisierung mit sich bringt.

Was bedeutet RegTech?

Die Schlagwörter FinTech, InsurTech, PropTech sind bereits zu etablierten Begriffen geworden. Es sind innovative Unternehmen, die technologiebasierte Lösungen einsetzen, um bei einem bestimmten Problem zu helfen oder eine Branche zu unterstützen z. B.: InsurTech = Versicherung, PropTech = Immobilie, FinTech = Financial Technology. Angewendet auf Regulierungs-

und Compliance-Anforderungen könnten Software-Innovationen oder sogenannte RegTechs die Belastungen der Finanzinstitute durch die Automatisierung von Prozessen erheblich senken und gleichzeitig die Effizienz der Compliance-Funktionen erhöhen.

RegTech = Regulatory Technology

Diese beiden Wörter beschreiben die beiden Kernkomponenten eines RegTechs. Es entwickelt technologische Lösungen, um den regulatorischen Anforderungen mit höherer Effizienz und Effektivität gerecht zu werden. Dabei bieten RegTechs diverse Methoden, wie z. B. Echtzeit-Monitoring mit unbeschränkten Kapazitäten unter der Einbindung modernster Werkzeuge wie bspw. der künstlichen Intelligenz. So können RegTechs zukünftig Probleme ausfindig machen, bevor sie entstehen.

Was sind die Schlüsselcharakteristika

- 1. Agilität & Flexibilität:** Datensätze können durch Technologie beliebig verknüpft, entkoppelt oder umstrukturiert werden.
- 2. Geschwindigkeit:** Berichte und Auswertungen können in kürzester Zeit erstellt werden.
- 3. Einfache Integration:** Eine Integration in die Unternehmensprozesse ist durch Schnittstellen relativ schnell umsetzbar.
- 4. Datenanalyse:** RegTechs schöpfen die Informationen aus großen Datenmengen (big-data) durch intelligente Software effizient aus.
- 5. Kostenreduzierung:** Eine RegTech-Lösung vereinfacht und automatisiert die Compliance-Prozesse, wodurch Kosten für manuelle Aufbereitung von Daten oder Entdeckung von Risiken gesenkt werden.

¹ Vgl. Skinner, C. (2017) ; Kaminski, P. / Robu, K. (2016)

² Vgl. Becker, T./ Knop, C. (2015), S. 1, 2

³ Vgl. Bernhard, K. / Schwartz, Dr. M. (2014), S. 1, 4

⁴ AML bezeichnet das Verfahren zur Einschleusung illegal erwirtschafteten Geldes bzw. von illegal erworbenen Vermögenswerten in den legalen Finanz- und Wirtschaftskreislauf.



Aktuell stehen die RegTechs noch im Anfangsstadium und beschränken sich typischerweise auf einige wenige Prozesse, bei denen sie eine Konformität mit den regulatorischen Anforderungen sicherstellen. Diese Prozesse sind häufig relevant für die Finanzbranche, wodurch die RegTechs oft als Unterkategorie von FinTechs angesehen werden.⁵

Diese Einordnung der RegTechs ist umstritten. Bei genauerer Betrachtung liegen die Ursachen für die Entwicklungen dieser Technologieunternehmen in verschiedenen Bereichen.⁶ Während sich FinTechs aus einem marktdynamischen Blickwinkel aus eigenem Antrieb als sogenannte Bottom-up-Bewegung von dynamischen Technologieunternehmen entwickelt haben, entstehen RegTechs dagegen reaktiv, um die Nachfrage der Unternehmen bei der Unterstützung zur Einhaltung der regulatorischen Anforderungen zu bedienen.⁷

Der Einsatz von Technologie für Compliance-Tätigkeiten ist nicht neu.⁸ Neu hingegen sind die Technologien, die z. B. eine bessere Integration, Bearbeitung und Analyse von großen Datenmengen versprechen. Die meisten RegTech-Lösungen basieren auf **Cloud-Lösungen** und **SaaS**, wodurch automatisch die Kosten niedrig gehalten werden können.⁹ Weiterhin können mit Technologien wie Predictive Analytics Compliance-Probleme frühzeitig identifiziert und behoben werden.¹⁰ Genau dies haben auch die RegTech-Partner von TME während und nach der Integration bei Kunden beobachtet. So bietet RegTech eine vieldimensionale und agile Lösung, die mit geringen Kosten integriert werden kann.

RegTech-Technologien

Maschinelles Lernen: In diesem Bereich gibt es sehr komplexe Technologien, die Daten mit Algorithmen sehr detailliert analysieren können und sich dabei kontinuierlich, eigenständig verbessern, da die Systeme lernfähig sind. So können große Datenmengen teilweise in Echtzeit organisiert und analysiert werden, auch wenn diese Daten noch unstrukturiert sind oder eine geringere Qualität haben, wie z. B. E-Mail-Texte, PDF-Dokumente oder Sprachaufzeichnungen. Maschinelles Lernen kann zudem die Interpretation von qualitativ hochwertigen Daten aus Zahlungssystemen verbessern. Auf Basis dieser Analysen können Szenarien erstellt und Entscheidungen getroffen werden.

Kryptografie: Diese immer besser werden den Lösungen führen zu einer sichereren, schnelleren, effizienteren und effektiveren Datensynchronisierung innerhalb der Finanzinstitute, vor allem für effizientere Risikodaten-Aggregationsprozesse. Auch der Datenaustausch mit anderen Unternehmen und Stakeholdern könnte hiervon profitieren.

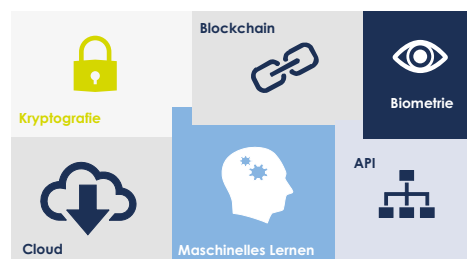
Biometrie: Diese Technologie ist wichtig, um den Geschäftspartner schnell und zuverlässig zu identifizieren und ggf. hinsichtlich potenzieller Risiken zu bewerten (KYC-Vorschriften¹¹). Diese eindeutige Identifikation ist die Grundlage, um Finanzkriminalitätsfälle nachzuweisen oder zu verhindern.

Blockchain: Diese könnten in Zukunft die Entwicklung von Handelsplattformen, Zahlungssystemen und Informationsaustauschmechanismen in und zwischen Finanzinstituten effizienter gestalten. Kombiniert mit Biometrietechnologie könnte dies wiederum die KYC-Prüfungen kostengünstiger und effizienter gestalten.

APIs: Die Nutzung verschiedener Datenbanken und Systeme innerhalb der Finanzinstitute erfordert eine Software, die Daten z. B. für zusammenfassende Berichte sinnvoll zusammenführt und die verschiedenen Anwendungen synchronisiert. Diese Schnittstellen könnten außerdem eine automatisierte Berichterstattung an die Regulierungsbehörden ermöglichen.

Cloud-Anwendungen: Diese ermöglichen den Austausch von Daten, Formatnormen und das Schaffen gemeinsamer Prozesse, wodurch Effizienzgewinne ermöglicht werden.

RegTech-Technologien



Quelle: TME AG Research, 2017

Kategorisierung der RegTech-Lösungen

Da die RegTech-Landschaft sehr jung und dynamisch ist, gibt es keine allgemeingültige Struktur dieser Branche. Die hier dargestellte Kategorisierung bildet einen Konsens aus den allgemein vorherrschenden Kategorisierungsansätzen:

Regulatory Reporting, Data Management und Aggregation

Die RegTech-Unternehmen, die sich mit den Themen der Berichterstattung beschäftigen, unterstützen ihre Kunden dabei, die Daten einfacher, effektiver und mit möglichst wenig Aufwand zu verwalten und an die regulatorischen Behörden weiterzuleiten. Dank Technologien wie Cloud-Computing und Data-Analytics-Methoden wird eine risikokonforme Berichterstattung vereinfacht. Dies ist

eine herausfordernde Aufgabe, da die meisten historisch gewachsen sind, woraus eine unzureichende Datenqualität resultiert.

Transaction Monitoring, Identification und Fraud Detection

Diese RegTech-Kategorie unterstützt den Finanzdienstleister bei KYC-Prozessen, Anti-Geldwäsche-Prozessen sowie Betrugaufdeckung und Prävention. Es kann mehrere Tage, sogar Wochen dauern, bis alle Kontrollen abgeschlossen sind und ein neuer Kunde für eine Geschäftsbeziehung akzeptiert wird. An diesem Punkt setzen RegTechs an und beschleunigen durch moderne Technologien wie maschinelles Lernen, künstliche Intelligenz, Biometrie und Blockchain-Lösungen diese Prozesse erheblich.

Risikomanagement

Das Managen und Vorhersehen von Risiken steht bei dieser Kategorie im Fokus. So können nicht nur im Frontoffice Risiken aufgedeckt werden, sondern auch im Middle- und Backoffice, wie z. B. Operationelle Risiken. Dank fortgeschrittener Datenanalyse und Visualisierungstechniken können Risiken schnell entdeckt und behoben werden.

Legal und Regulatory Analysis

Zu dieser Kategorie zählen RegTechs, die die Identifikation und Analyse neuer Regularien ermöglichen sowie Schwachstellen entdecken und Informationen über aktuelle regulatorische Änderungen liefern.

Cyber- und Information Security

Finanzunternehmen arbeiten zunehmend mit externen Anbietern zusammen, die außerhalb der Firewall des Unternehmens tätig sind. Hier werden hohe Anforderungen an die Cyber- und Information Security gestellt. Dieser Trend ist stärker in Europa als in den USA zu beobachten, da die Anforderungen in diesem Bereich besonders hoch sind und weiter zunehmen werden. Die neue Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) wird am 18.04.2018 mit verschärften Anforderungen und härteren Strafen in Kraft treten.

Governance und Compliance

Diese Kategorie kann auch als eine übergreifende RegTech-Kategorie angesehen werden, da die meisten RegTechs in der Regel eng mit der Compliance verbunden sind, z. B. Compliance Training, Communication Monitoring, Internal Audit, und Vendor Management. In dieser Kategorie gibt es SMART Documents (NowWeComply), Communication Monitoring (Cognia), Training Compliance (GRC Solutions) und Governance und Compliance unterstützende Lösungen wie Qumram, Governance.io, und actico.

⁵ Vgl. Financial Conduct Authority (2017)

^{6,7} Vgl. Arner, D. W. / Barberis, J. N. / Buckley, R. P. (2016), S. 14, S. 17

⁸ Vgl. Contratto, F. (2016), S. 18

⁹ Vgl. Zarnikow, R. (2012), S. 26; Confluence (2016), S. 8

¹⁰ Vgl. Halper, F. (2014), S. 4

¹¹ KYC - Know-your-Customer-Prinzip: Prüfung der persönlichen Daten und Geschäftsdaten von Neukunden eines Kreditinstituts zur Prävention vor Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung.



TME-RegTech-Partnerschaft: Banken zwischen Chancen und Herausforderungen

Im Rahmen der TME-RegTech-Partnerschaft, des Advisory-Programms und um eine mehrdimensionale Perspektive zu schaffen, wurden sechs Vertreter des RegTech-Ökosystems der DACH Region sowie ein BaFin Repräsentant und zwei Banken zu den Chancen und Herausforderungen interviewt.

Chancen

Die Vertreter der RegTechs sehen allein durch die Vielzahl der regulatorischen Vorschriften einen großen Unterstützungsbedarf durch Reg-Techs.

„Aktuell sind 10 % bis 15 % der Mitarbeiter in der Finanzbranche in Compliance beschäftigt. Natürlich ist eine komplette Automatisierung nicht möglich, aber die Entscheidungen und Handlungen müssen durch die RegTech-Lösungen erleichtert werden“, sagt Stefan Sulisty, CCO von Alyne.

Eine weitere Stärke ist die Schnelligkeit der Umsetzung der Anforderungen und die Erledigung der Prozesse ohne interne Interessenkämpfe.

„RegTechs sorgen für eine pragmatische und effiziente Umsetzung der Regularien. Dabei werden weiche Faktoren, die keine regulatorische Relevanz haben, ausgeblendet. Das Resultat sind objektiv getroffene Einschätzungen, die nicht durch subjektive Interessen einzelner Entscheidungsträger verzerrt werden.“, Marcel Krist, CEO von KYC Exchange NET.

Patrick Barnert, CEO von Qumram, sieht im Kosteneinsparungspotenzial eine 100-Mrd.-US-\$-Chance für die RegTechs. Er bezieht diese Aussage auf erwartete Compliance-Kosten in Höhe von 100 Mrd. US-\$ im Jahr 2020. Ein besonderer Vorteil der RegTechs ist die Kombination aus innovativen Technologien einerseits und der regulatorischen Expertise andererseits.

Kategorisierung der RegTech-Lösungen



Quelle: TME AG Research, 2017

„Der RegTech-Markt ist folglich stark technologiegetrieben. Doch Kunden erwarten zunehmend auch fachliche (regulatorische) Expertise, die aufgrund nationaler Gesetzgebung beschränkt ist. RegTech-Anbieter, die diesen Spagat schaffen, bieten Mehrwerte und können sich damit etablieren.“, betont Thomas Cotic, CEO von Actico.

Im Rahmen ihres Tech-Programms zeigt die BaFin Interesse an neuen und innovativen Geschäftsmodellen und Unternehmen. Dazu zählen nicht nur FinTech-, sondern auch RegTech-Lösungen. Der BaFin ist dabei bewusst, dass solche Lösungen aus Effizienzgründen sehr ansprechend sind. Insbesondere, wenn geforderte Daten durch Schnittstellen übermittelt werden könnten, wäre das für die BaFin interessant. Aus deren Sicht sind dies jedoch noch Zukunftsvisionen.

Weiterhin sieht der Innovationsleiter einer Deutschen Bank Chancen für RegTechs insbesondere im Bereich KYC und AML, während es bei anderen Bereichen abzuwarten gilt, welche Lösungen wirklich einen Mehrwert bieten können.

Herausforderungen

Als Herausforderung nennt Thomas Cotic den Fachkräftemangel, da RegTechs sowohl technische als auch regulatorische Experten benötigen, die auf dem Arbeitsmarkt sehr heiß umkämpft sind.

Thomas Cotic ist der Meinung, dass die Zusammenarbeit zwischen RegTech und dem Regulator sehr schwach ausgeprägt ist.

„Die Zusammenarbeit der RegTechs mit den Regulatoren beschränkt sich leider sehr oft nur auf einen Informationsaustausch. Gemeinsame Aktionen und Durchsetzung von Maßnahmen zur Stabilisierung der Finanzplätze finden leider nicht statt.“, Marcel Krist, CEO von KYC Exchange NET.

Genau diese aktive Zusammenarbeit kann auch Patrick Barnert, CEO von Qumram, derzeit nicht erkennen. Er würde sich jedoch ebenfalls eine solche Zusammenarbeit unter Einbeziehung der Finanzinstitute wünschen, um Deutschland und Europa zu einer führenden Rolle zu verhelfen.

Insgesamt fällt es der BaFin schwer, einen detaillierten Überblick über den dynamischen FinTech- und RegTech-Markt und die einzelnen Lösungen zu behalten. Es entsteht der Eindruck, dass sie die Marktteilnehmer zunächst ausloten will, um relevante Lösungen zu identifizieren, bevor sie dazu explizit Stellung bezieht.

Als potenzieller RegTech-Kunde, sagt ein Innovationsleiter einer deutschen Bank, dass ohne Unterstützung der BaFin eine Forcierung solcher innovativen Themen schwierig sei. Banken haben in der Regel kein Spielgeld, um innovative Lösungen zu testen. Das sieht er auch als einen Grund dafür, dass der Anreiz für solche innovativen Gründungen vermehrt in anderen Ländern vorliegt.

Auch Stefan Sulisty beobachtet ein gewisses Misstrauen insbesondere gegenüber Cloud-Lösungen. Er verweist allerdings auch auf Unterschiede in der Risikobereitschaft in den einzelnen Ländern. Zudem räumt der Innovationsverantwortliche einer deutschen Großbank ein, dass die Möglichkeiten, die durch RegTechs schon heute eröffnet werden, viel zu wenig beachtet werden und in den Entscheidungsebenen in den Banken kaum bekannt sind. Er beschreibt den Bankensektor allgemein als sehr konservativ und zu rückwärtsgerichtet, um ein wirklich freundliches Klima für innovative RegTech-Lösungen zu bieten.

Ausblick

Die Vertreter der drei Bereiche des RegTech-Ökosystems wurden gefragt, wie sie die Zukunft der RegTechs einschätzen.

Die RegTechs selbst wollen die zuvor genannten Herausforderungen aktiv angehen. So sprach Stefan Sulisty von der Gründung eines RegTech-Verbands, in dem sich verschiedene RegTech-Unternehmen zusammenschließen, um Interessen zu bündeln. Generell blickt er der Zukunft positiv entgegen, da er in der technischen und automatisierten Umsetzung den Schlüssel für eine effiziente und effektive Bewältigung der immer komplexeren regulatorischen Anforderungen sieht.

Auch Thomas Cotic bezweifelt, dass die immensen Aufwände für Compliance ohne innovative Software-Technologie in Zukunft zu bewältigen sind.

Patrick Barnert spricht von einer langen, bevorstehenden Entwicklung der RegTechs, da diese gerade erst entstanden sind. Insbe-



sondere das RegTech-Ökosystem in Deutschland/DACH-Region ist erst in einem frühen Stadium und es werden noch viele andere RegTechs aus dieser Region hinzukommen. Auch er verweist auf die Gründung einer europäischen RegTech-Organisation. Er ist zuversichtlich, dass das immense Potenzial zur Kosten- und Risikoreduzierung durch den Einsatz von RegTech-Lösungen zu einer Transformation führen wird.

Christoph Schlecht von der BaFin hält sich bei solchen Prognosen bedeckt. Er sieht die Branche ebenfalls als sehr jung an und zeichnet eine ungewisse Zukunft. In jedem Fall wird er die Entwicklung beobachten und eine Zusammenarbeit durch Workshops etc. in Betracht ziehen.

Andreas Bittner von der SolarisBank sieht die Zukunft sehr positiv für RegTechs. Für ihn wird der Einsatz von RegTech-Lösungen für Banken essenziell, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Er sieht die zukünftige Compliance-Abteilung als Mischung aus Rechts-, IT- und Prozessexperten, die agil zusammenarbeiten. Perspektivisch wird ein Compliance-Manager vor einem Dashboard sitzen und die verschiedenen RegTech-Lösungen steuern. Mona Zoet, Co-Founder RegPac, sieht die Zukunft ebenfalls sehr positiv und prognostiziert ein starkes Wachstum. Ihrer Meinung nach sind die Voraussetzungen für RegTechs in Singapur allerdings wesentlich besser als z. B. in Europa.

Die Internationale RegTech Association (IRTA) ist ein Zusammenschluss von Personen und Organisationen, mit einer gemeinsamen Vision die Zukunft der Regulierungstechnik (RegTech) zu beeinflussen und innovieren.

Zusammenfassung

Die Banken stehen derzeit an zwei Fronten erheblichen Herausforderungen gegenüber. So müssen sie einerseits die digitale Transformation meistern, indem sie schlanker, flexibler und kundenorientierter werden. Dabei stehen sie nicht nur völlig neuen Technologien, sondern auch neuen Marktteilnehmern, den FinTechs, gegenüber, die durch neue Kun-

denlösungen punkten und den Banken dadurch Kunden streitig machen. Andererseits müssen sie komplexe Regularien beachten, deren Einhaltung viele Kapazitäten binden. Diese Regulierungsflut, über die sich die Branche nun beklagt, wurde hauptsächlich durch eigene Versäumnisse heraufbeschworen. Nun werden stetig neue Regeln und Vorschriften veröffentlicht und die Aufsichtsbehörden haben sich in eine organisiertere Stellung gebracht.

Das Timing könnte also für RegTechs kaum besser sein, denn sie helfen den Banken bei der Bewältigung der regulatorischen Anforderungen und sind dabei mit den innovativsten Technologien ausgestattet, die die Digitalisierung mit sich bringt.

Trotzdem haben RegTechs die Branche bis heute nicht in dem Maße besetzt, wie es in Anbetracht der Vorteile zu vermuten wäre. So bekommen RegTechs insbesondere in Deutschland zu wenig Beachtung und Förderung. Die Akzeptanz und Förderung von Reg-Techs variiert dabei auch in den verschiedenen Ländern. Innerhalb Europas übernimmt England eine führende Rolle, da die Regierung zusammen mit der FCA eine freundliche Umgebung für RegTechs schafft.

Das Potenzial innovativer Technologien für die Automatisierung von Compliance- und Reporting-Prozessen lässt sich nicht abstreiten. Inwieweit die Banken in Zukunft auf externe Lösungen setzen, um diese Potenziale freizusetzen, bleibt abzuwarten.

Quellen

ARNER, Douglas W. / BARBERIS, Janos Nathan / BUCKLEY, Ross P., FinTech, RegTech and the Reconceptualization of Financial Regulation (October 1, 2016). Northwestern Journal of International Law & Business, Forthcoming; University of Hong Kong Faculty of Law Research Paper No. 2016/035.

BECKER, Thomas / KNOP, Carsten (Hrsg.): Digitales Neuland - Warum Deutschlands Manager jetzt Revolutionäre werden, Wiesbaden: Springer 2015.

BERNHARD, Kristin / SCHWARTZ, Dr. Michael (2014): Filialnetz von Deutschlands Banken lichtet sich, unter <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-Nr.-49-M%C3%A4rz-2014.pdf> [abgerufen am 18.05.2017].

CONTRATTO, Franca, «RegTech»: Digitale Wende für Aufsicht und Compliance, in: Jusletter 15. August 2016.

FINANCIAL CONDUCT AUTHORITY (2017): Project Innovate: RegTech, unter <https://www.fca.org.uk/firms/project-innovate-innovation-hub/regtech> [abgerufen am 20.04.2017].

HALPER, Fern (2014): Predictive Analytics for Business Advantages, unter <https://www.tableau.com/sites/default/files/media/tlwi-predictive-analytics.pdf> [abgerufen am 22.06.2017].

SKINNER, Chris (2017): Bank regulations change every 12 minutes, unter <https://thefinanser.com/2017/01/bank-regulations-change-every-12-minutes.html/> [abgerufen am 19.06.2017].

THOMSON REUTERS (2017): Cost of Compliance 2017, unter <https://risk.thomsonreuters.com/content/dam/openweb/documents/pdf/risk/report/cost-of-compliance-2017.pdf> [abgerufen am 15.07.2017].

ZARNEKOW, Prof. Dr. Rüdiger: Grundlagen des Cloud Computing – Konzept und Bewertung von Cloud Computing, Berlin: Universitätsverlag der TU Berlin 2012.

Autoren & Ansprechpartner: Stefan Steinhoff, Monika Andronova



Änderungen in der Risikoberichterstattung für Kreditinstitute durch die Einführung des IFRS 9

Aufgrund des zeitlich heranrückenden Erstanwendungszeitpunktes des IFRS 9 zum 01. Januar 2018 sind Kreditinstitute, neben der Herausforderung der fristgerechten Umsetzung der neuen Regelungen zur Klassifizierung und Bewertung von Finanzinstrumenten, zunehmend auch mit den überarbeiteten Offenlegungsanforderungen konfrontiert. Speziell aus der Überarbeitung des IFRS 7, der die Angaben zu Finanzinstrumenten regelt, ergeben sich sowohl neue als auch überarbeitete qualitative und quantitative Angabepflichten. Aber auch durch die Anpassung der EBA an den FINREP-Meldungen resultiert ein erheblicher Anpassungsbedarf an den Meldetabellen. Aus beiden regulatorischen Anforderungen ergibt sich Anpassungsbedarf an den fachlichen und technischen Datenhaushalt.

Fachlicher Kurzüberblick zum Standard IFRS 9

Die späte bilanzielle Abbildung von Kreditausfällen nach IAS 39 wurde im Zuge der Subprime Finanzmarktkrise als wesentliche Schwäche in den bestehenden Regelwerken zur Rechnungslegung angemerkt. Zum einen wurde das prozyklische Vorgehen bei der Feststellung von Kreditausfällen und die damit verbundene Bildung der Risikovorsorge und zum anderen der hohe Detaillierungsgrad, die Komplexität und die schwere Verständlichkeit des IAS 39 bemängelt. Vor allem die politische, aber auch die öffentliche Kritik erhöhten den Druck auf den IASB, die Bilanzierung von Finanzinstrumenten zu reformieren.

Der IAS 39 basiert auf einem sogenannten Incurred-Loss-Modell. Hierbei wird erst bei Eintritt eines Ausfallereignisses der Kreditausfall erfasst. Dies führt wiederum zu einer Inkongruenz zwischen Risikoaufschlag und erfasster Wertminderung. Das IFRS-9-Modell sieht vor, die Wertminderung anhand von zu erwartenden Kreditausfällen und Cashflows anstelle von historischen Ausfallereignissen zu bilden (Expected-Credit-Loss-Modell). Aufgrund seiner Komplexität wurde der IFRS 9 in folgende drei Phasen gegliedert:

- **Phase 1:** Kategorisierung und Bewertung
- **Phase 2:** Impairment
- **Phase 3:** Hedge Accounting

Übergangszeit von IAS 39 auf IFRS 9

Die Anforderungen an die Offenlegung bzgl. Risiken und deren Management werden überwiegend durch den Rechnungslegungsstandard IFRS 7 *Finanzinstrumente: Angaben* geregelt. Die überarbeiteten Abgabepflichten des IFRS 7 sind parallel zum IFRS 9 ab dem 01.01.2018 erstmalig anzuwenden. Die Enhanced Disclosure Task Force (EDTF) hat ergänzend zu den IFRS 7 Angaben einen Empfehlungsbereich herausgegeben, der Banken bei der neuen Risikoberichterstattung unterstützen soll. Die EDTF empfiehlt speziell eine

Die drei IFRS 9 Phasen



¹ AC – Amortised Cost (Bewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten)

FVTPL – Fair Value through Profit or Loss (Ergebniswirksame Bewertung zum beizulegenden Zeitwert)

FVOCI – Fair Value through Other Comprehensive Income (Ergebnisneutrale Bewertung zum beizulegenden Zeitwert)

Quelle: TME AG Research, 2017

stufenweise Anpassung der Risikoangaben während der Übergangszeit von IAS 39 auf IFRS 9. Dies bietet den Adressaten die Möglichkeit, sich einen ersten Überblick über die Auswirkungen des IFRS 9 auf die Bereitstellung der Risikovorsorge zu verschaffen, den Umsetzungsfortschritt einzuschätzen und Vergleiche zwischen unterschiedlichen Instituten zu ziehen.

Risikoberichterstattung nach IFRS 7 in Verbindung mit IFRS 9

Der Erstmeldestichtag für den IFRS 7 konformen Konzernabschluss in Verbindung mit IFRS 9 ist der 31.03.2018. Neben den bereits bestehenden umfassenden qualitativen Angabeanforderungen, wie z. B. den Angaben zum Risikomanagement oder zur Steuerung von Einzelrisiken, liegt zukünftig ein besonderer Fokus auf dem Ausfallrisiko und dessen Steuerung (vgl. IFRS 7.35A – 7.36).

Eine der wesentlichen Neuerungen des IFRS 7 ist die Veröffentlichung einer Überleitungs-

rechnung des Risikovorsorgebestands. Unter IFRS 7.35H und 7.35I wird gefordert, dass Unternehmen die Entwicklung der Wertberichtigung vom Anfangs- auf die Schlussalden in tabellarischer Form offenlegen. Diese Angaben sind separat für alle Finanzinstrumente zu machen, für die das Institut verpflichtet ist eine Risikovorsorge zu bilden. Nach IFRS 9 ist für alle Finanzinstrumente, die als „Amortized Cost“ oder als „Fair Value through Other Comprehensive Income“ kategorisiert wurden, eine Risikovorsorge nach dem neuen dreistufigen Wertminderungsmodell zu bilden. Die Entwicklung soll für:

- Geschäfte deren Wertberichtigung in Höhe der erwarteten 12-Monats-Kreditverluste gebildet wird (Stage 1),
- Geschäfte deren Wertberichtigung in Höhe der über die Gesamtlaufzeit erwarteten Kreditverluste bemessen wird, aber bei denen keine Wertminderung vorliegt (Stage 2),



- Geschäfte deren Wertberichtigung in Höhe der über die Gesamtlaufzeit erwarteten Kreditverluste bemessen wird und bei denen eine Wertberichtigung vorliegt (Stage 3),
- Geschäfte deren Wertberichtigung in Höhe der über die Gesamtlaufzeit erwarteten Kreditverluste bemessen wird und welche bereits bei Ausgabe wertgemindert waren (**Purchased or Originated Credit Impaired**)

separat ausgewiesen werden. Neben der quantitativen Darstellung der Änderungen der Risikovorsorgebeträge kann es erforderlich sein, die Änderungen qualitativ zu beschreiben. Die Darstellungsform obliegt jedem Kreditinstitut selbst.

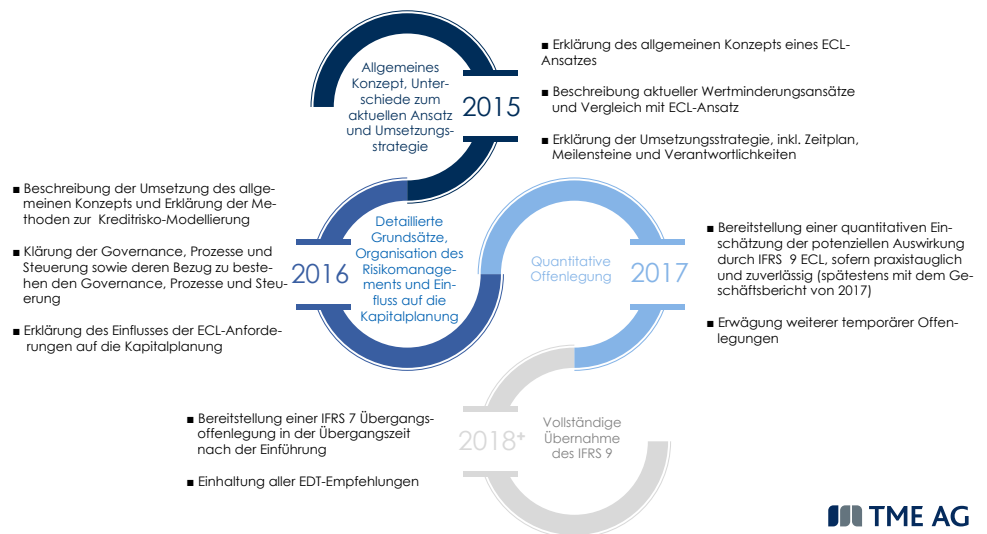
Eine weitere quantitative Neuerung ist im IFRS 7.35M beschrieben. Dieser Punkt ergänzt den IFRS 7.34b und fordert, dass Abschlussadressaten einen Überblick über das Kreditrisiko eines Kreditinstituts erlangen, sowie die wesentlichen Kreditrisikokonzentrationen verstehen sollen. Hierzu sollen Institute die Bruttobuchwerte ihrer finanziellen Vermögenswerte untergliedert nach der neuen Stufenlogik des IFRS 9 offenlegen. Die Kreditrisikokonzentrationen sollen entsprechend des Portfolios gewählt werden. Typische Konzentrationen sind:

- **Branchen:** Geschäftspartner sind in ähnlichen geschäftlichen Bereichen aktiv
- **Geografische Gebiete:** Geschäftspartner sind in den selben Regionen ansässig
- **Ratingklassen:** Geschäftspartner sind der gleichen Ausfallklasse zugeordnet

Abschlussadressaten sollen so in die Lage versetzt werden, das Kreditportfolio besser einzuschätzen um bspw. Auswirkungen aus Änderungen von politischen oder wirtschaftlichen Rahmenbedingungen besser einzuschätzen (vgl. IFRS 7.88H).

Autoren: Stefan Steinhoff, Christian Behrens

Übergangszeit von IAS 39 auf IFRS 9



Quelle: TME AG Research, 2017

Weitere Auswirkungen auf die Regulatorik

Neben den Angaben zu Finanzinstrumenten beeinflusst der IFRS 9 weitere regulatorische Meldungen. Hervorzuheben sind hier die von der EBA definierten FINREP-Meldebögen. Von den derzeit bestehenden Meldetabellen unterliegen zwei Drittel einer Anpassung. Zudem ist davon auszugehen, dass weitere Meldetemplates wie z. B. die COREP-Meldung oder die Short Term Exercises (STE) der EBA durch die Einführung des IFRS 9 angepasst werden müssen.

Speziell die neuen quantitativen Kreditrisikangaben sind erheblich vom vorhandenen Datenhaushalt der Institute abhängig. Um die neuen Reportinganforderungen erfüllen zu können bedarf es sowohl fachlicher als auch technischer Anpassungen am Datenmodell. Es sollte sichergestellt werden, dass die Datenqualität und -granularität sowie die zeit-

liche Verfügbarkeit den Anforderungen der BCBS #239 entsprechen.

Fazit

Im Vergleich zum IAS 39 wurde der Anwendungsbereich der Wertminderungsvorschriften deutlich ausgeweitet. Der IFRS 9 sieht vor, dass Unternehmen für alle Finanzinstrumente beim erstmaligen Bilanzansatz eine Klassifizierung durchführen. In Abhängigkeit der Klassifizierung muss für sämtliche Ausfallrisiken, die nicht erfolgswirksam bewertet wurden, eine Risikovorsorge gebildet werden. Es ist davon auszugehen, dass der neue Standard zu einer Erhöhung der Risikovorsorge führen wird. Neben den Herausforderungen der IFRS-9-Einführung müssen Kreditinstitute auch die neuen Angabepflichten, die unter anderem aus der Überarbeitung des IFRS 7 resultieren, umsetzen. Wie in diesem Whitepaper skizziert, sind jedoch eine Vielzahl an regulatorischen Meldungen hiervon betroffen.



Verhüllte Revolution des klassischen Risk & Finance Data Managements – Risk & Regulatory Analytics

Die stetig wachsende Fülle an Regularien birgt versteckte Chancen; Künstliche Intelligenz wird zur Realität; Digitalisierung setzt sich schneller durch als gedacht; der Suchmaschinengigant Google wird zur Internetbank – die verhüllte Revolution des klassischen Risk & Finance Data Managements hat begonnen. Neue Erfolgchancen, Geschäftswege und strategische Vorteile werden freigesetzt. Der Weg zur „Risk & Finance Data Intelligenz“ führt von einer einfachen erfassten Dateneinheit über den regulatorischen Fluss bis hin zum erzeugten und umgesetzten bankweiten strategischen Vorsprung. Auf diesem Weg helfen die Werkzeuge von Risk & Regulatory Analytics, die richtigen Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt auf Basis vollständiger Risikodaten zu treffen.

Das klassische Risikomanagement – einst als einfache Schutzfunktion angedacht – gewinnt eine neue proaktive Rolle angesichts regulatorischer Entwicklungen (BCBS 239, MaRisk, AnaCredit, BIRD), Fortschritten in der Digitalisierung sowie steigender Bedeutung von Datenqualität & -management. Die neuen Entwicklungen stellen die Finanzinstitute fachlich und technisch vor neue Herausforderungen. Nicht nur die Zahl der Regularien steigt, auch die Veränderungsgeschwindigkeit sowie die Datenmengen nehmen enorm zu.

Im Jahr 2014 stellte der Asset Quality Review (AQR) – eine umfassende Prüfung der Europäischen Zentralbank (EZB) – die 130 größten Banken im Euro-Währungsgebiet vor große Herausforderungen hinsichtlich der fachlichen Qualität und Verfügbarkeit granularer Daten in Risk & Finance. Ziel dieser Prüfung war die Stärkung des Vertrauens in den europäischen Finanzsektor durch eine erhöhte Transparenz über die Stabilität der Banken. Der Regulator führte eine Untersuchung von Risikoportfolien und eine Berechnung sämtlicher Stressszenarien durch. Diese EZB-Prüfung sowie die vorherige Finanzkrise haben als Ergebnis gezeigt, dass die Banken enormes Optimierungspotenzial bzgl. schneller und flexibler Auswertung sowie Bereitstellung der Finanz- & Risikodaten haben.¹

Die typischen Herausforderungen erstreckten sich von der IT über die Organisation bis hin zu den Prozessen der Kreditinstitute. In der IT stellte sich eine schwankende Datenqualität, manuelle Befüllung sämtlicher Datenlücken sowie fehlende Abstimmbarkeit der Daten aus unterschiedlichen Bereichen (Risk, Finance, Accounting etc.) heraus. Die Organisation der Finanzinstitute hatte mit einer nicht optimalen bereichsübergreifenden Kommunikation sowie unzureichender Lieferbarkeit durch Ad-hoc-Lösungen zu kämpfen. Eine hohe Zahl an manuellen Datenflüssen, hoher Abstimmungsbedarf, uneinheitliche Begriffs-

definitionen sowie die fehlende Verzahnung zu parallelen regulatorischen und fachlichen Themen deutete auf die offensichtlichen Schwächen mehrerer Banken hin.

Die Erkenntnisse aus der Finanzkrise, verstärkt durch die Ergebnisse der EZB-Prüfung, hatten zur Folge, dass veröffentlichte Regularien wie BCBS 239, der Entwurf zur 5. MaRisk-Novelle sowie AnaCredit die Verzahnung von Risk & Finance Data Management in den Mittelpunkt der Umsetzungsvorhaben der Institute stellten. Die Schwerpunkte neuer regulatorischer Anforderungen liegen bei der effektiven Risikodatenaggregation und -berichterstattung, Datenqualität, Governance & Management.² Was im ersten Schritt als lästige Umsetzung vorgeschriebener Regeln gesehen wird, führt bei einem „Out-of-the-box“-Denker zur Erkenntnis eines, bis jetzt kaum ausgeschöpften, Potenzials für die Finanzinstitute.

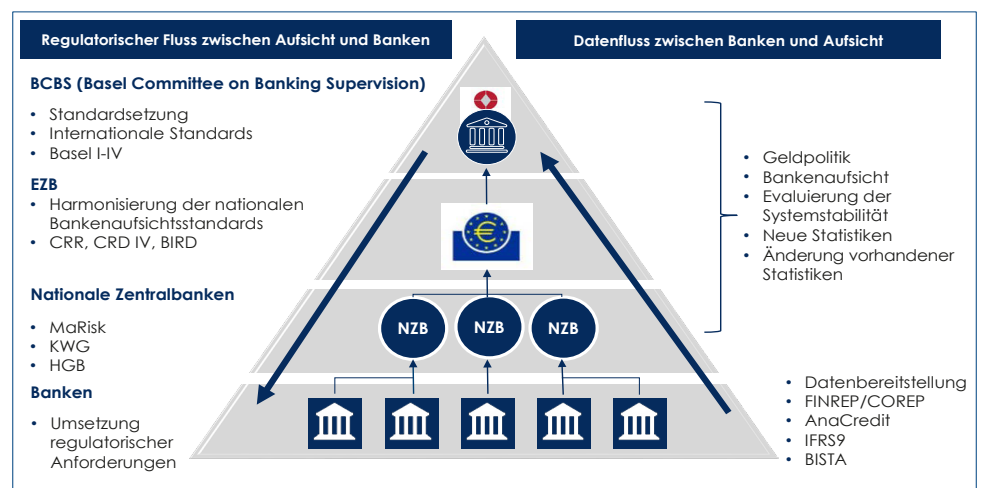
Risk & Finance treffen Data

Auf den regulatorischen Fluss zwischen der Aufsicht und den Finanzinstituten folgt der

Datenfluss in entgegengesetzte Richtung. Der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (BCBS, Basel Committee on Banking Supervision) definiert die internationalen Standards Basel I-IV, die von der EZB als nationale Bankenaufsichtsstandards ausgelegt werden und bei der Aufsicht von den nationalen Zentralbanken durch die Finanzinstitute umgesetzt werden. Die Finanzinstitute wiederum stellen ein großes Volumen an Daten dem Regulator im Rahmen der statistischen und regulatorischen Meldungen (BISTA, FINREP, COREP, AnaCredit, IFRS9, etc.) zur Verfügung. Diese Daten werden von den nationalen Zentralbanken für sämtliche Statistiken und bankenaufsichtliche Zwecke sowie von der EZB und dem BCBS für geldpolitische Maßnahmen und Evaluierung der Systemstabilität eingesetzt.

Durch den Zusammenfluss dieser vielfältigen Daten entstehen einige Pools an Informationen, die sich für unterschiedliche Zwecke wertvoll auswerten lassen.

Regulatorischer Fluss vs. Datenfluss zwischen Banken und Aufsicht



Quelle: TME AG Research, 2017

¹Vgl. Pressemitteilung Europäische Zentralbank, 2014

²Vgl. Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, 2013

³Vgl. MaRisk-Novelle, Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2016



Klassisches Risk & Finance Data Management im Fokus der regulatorischen Anforderungen

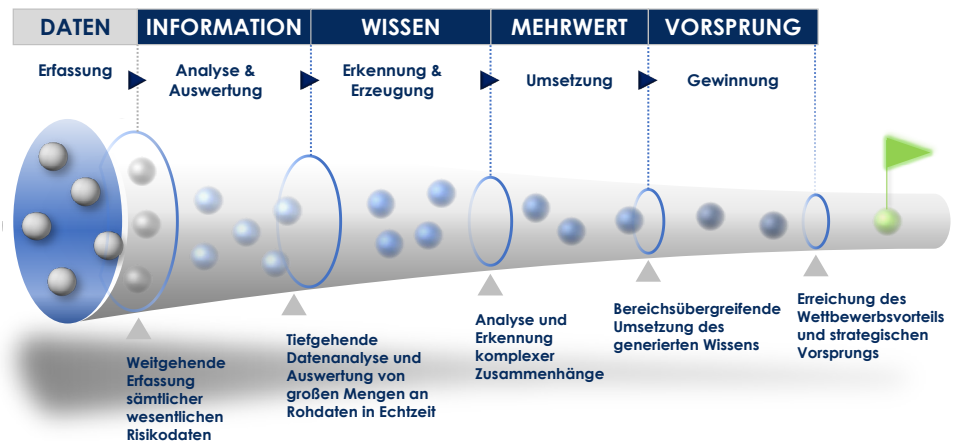
Seit der Finanzkrise rückte das klassische Risk & Finance Data Management in den Fokus des Regulators in Form der Erweiterung bestehender Erhebungen von statistischen Daten, sowie von umfangreichen aufsichtsrechtlichen, risikobasierten Daten. BCBS 239 verschärft die durch den Konsultationsentwurf der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) zur fünften MaRisk-Novelle formulierten Prinzipien für eine integrierte Finanz- und Risikoarchitektur bei den Kreditinstituten.³ Zur gleichen Zeit verfolgt die Aufsicht eine Optimierung der Aufnahme und Auswertung von Datenlieferungen sowie die Entwicklung eines standardisierten und vereinfachten Datenaustausches zwischen Banken und Aufsicht. Mit dem durch BIRD – "Banks' Integrated Reporting Dictionary" – neu vorgegebenen Datenmodell für Meldewesen sowie dem European Reporting Framework (ERF) wird die Verbesserung der Datenqualität und die Minimierung der Berichterstattungsbelastung angestrebt.

Mit BCBS 239 formuliert der Regulator erstmals verbindliche Anforderungen für Datenqualität & -management ergänzt um den Aufbau einer umfassenden Data Governance für Risikodaten, entsprechende Prozesse und IT-Infrastruktur. Ein Datenqualitäts-Management-System soll prozessuale, methodische sowie technische Maßnahmen zur Überwachung und nachhaltigen Sicherstellung der Datenqualität beinhalten. Das Datenqualitäts-Governance-System wird als ein Rahmenwerk für Rechte, Pflichten, Verantwortlichkeiten sowie Entscheidungen bezüglich der Datenqualität definiert.⁴

Die Banken generieren große Mengen an Daten zur Erfüllung der statistischen und aufsichtsrechtlichen Berichtsanforderungen. Um die Bewältigung dieser anspruchsvollen Aufgabe zu erleichtern, hat der Statistikausschuss des EZB das neue Datenmodell, BIRD entworfen. Dieses Datenmodell ist ein freiwilliges und öffentliches Tool mit dem Ziel:

- die Datenkonsistenz im Meldewesen zu verbessern,
- die Effizienz bei den Prozessen zu steigern,
- die Komplexität zu vereinfachen,
- die Kosten zu senken und
- das Datenmanagement zwischen Banken und Aufsicht zu harmonisieren.⁵

Risk & Data Intelligenz



Quelle: TME AG Research, 2017

Durch diverse regulatorische Anforderungen werden die Finanzinstitute zum Aufbau einer integrierten Finanz- und Risikoarchitektur (IFRA) für umfassende und flexible Risiko- & Finance-Datenerfassungen, -auswertungen, und -bereitstellungen geführt. Dies ist ein wesentlicher Baustein des Grundgerüsts für die Automatisierung, Industrialisierung, Einführung intelligenter Funktionalität sowie einer R&R Analytics Funktion.

R&R Analytics – der Weg zur „Risk & Finance Data Intelligenz“

Der regulatorische Fluss und der Datenfluss fordern neue Kompetenzen, um zur so genannten „Risk & Finance Data Intelligenz“ zu gelangen. „Risk & Finance Data Intelligenz“ beschreibt den Weg von der einfachen, erfassten Dateneinheit bis hin zum erzeugten und umgesetzten bankweiten strategischen Vorsprung. Um einen ersten Überblick darüber zu gewinnen, sind folgende wichtige Bestandteile der „Risk & Finance Data Intelligenz“ zu beachten:

- Daten: Rechtzeitige und vollständige Erfassung sämtlicher wesentlicher Risikodaten aus verschiedenen Systemen und Quellen
- Information: Tiefgehende Datenanalyse & Bereinigung, Ergänzung um auswertungsrelevante Inhalte sowie Transformation von großen Mengen an Rohdaten in auswertbare Information in Echtzeit
- Wissen: Analyse von ausgewerteten Informationen, Erkennung von komplexen Zusammenhängen und anschließende Ableitung eines Mehrwertes im R&R Bereich

- Mehrwert: Bereichsübergreifende Umsetzung des abgeleiteten Mehrwertes und dessen weitere Transformation
- Vorsprung: Gewinnung eines Wettbewerbsvorteils und strategischen Vorsprungs

Erste FinTechs und RechTechs, des TME Networks, wie bspw. „Inspirent“, zahlen auf diese Strategie ein.⁶

Die richtigen Entscheidungen führen zur Optimierung der Risikosituation und damit Erhöhung der Gewinne, Entstehung neuartiger Geschäftsmodelle, rechtzeitigen Reaktion auf Marktentwicklungen (Identifizierung von Klumpenrisiken), zu einem Wettbewerbsvorteil und entsprechendem strategischen Vorsprung. Auf dem Weg zur „Risk & Finance Data Intelligenz“ helfen die Werkzeuge von Risk & Regulatory Analytics, die richtigen Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt auf Basis vollständiger Risikodaten zu treffen.

Unterstützung für Risk & Finance Data Management

Risk & Regulatory Analytics erfordert neue Wege und bietet schnellere Erkenntnisgewinnung. Auf dem Weg zur „Risk & Finance Data Intelligenz“ verbergen sich einige Herausforderungen, die sich mit der richtigen Risikoausrichtung in Möglichkeiten und Chancen verwandeln lassen. Die zentralen Herausforderungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Datenbereitstellung: Herausforderung bei der Zusammenführung von Informationen aus unterschiedlichen Datenhaushalten mit verschiedener Datengranularität und hetero-

⁴Vgl. Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, 2013

⁵ Vgl. Banks' Integrated Reporting Dictionary, 2017

⁶Vgl. T3n Digital Pioneers, 2017



gene Verantwortlichkeiten. Hier besteht die Notwendigkeit der Erweiterung oder eines neuen Ausbaus von Schnittstellen und Lieferstrecken. Ein hoher Automatisierungsgrad, die Reduktion von manuellen Zulieferungen und Korrekturen, die Lieferfähigkeit durch belastbare Prozesse und letztendlich ein einheitliches Zielbild des Datenmanagements sind die Lösungen.

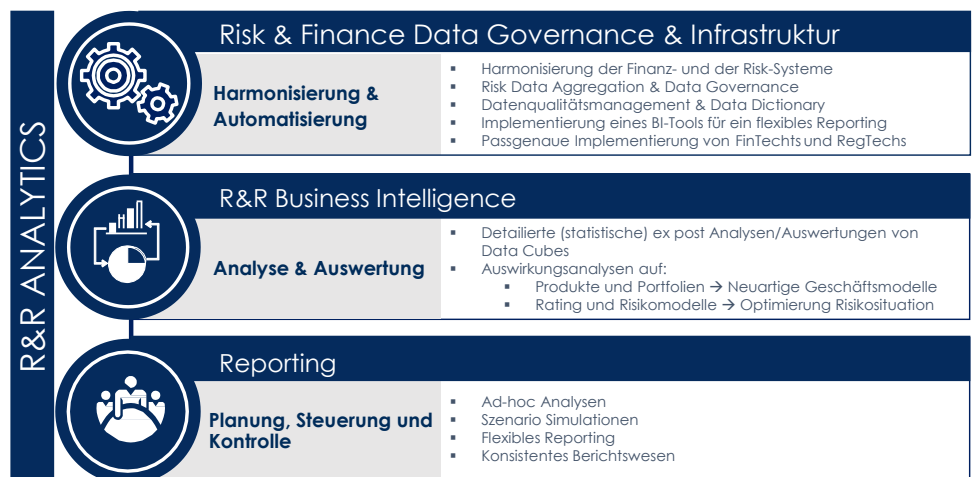
Datenverfügbarkeit, -qualität und -konsistenz – über verschiedene Portfolien, Systeme, Dimensionen (Retail, Non-Retail; Front-/Middle-Office-Systeme; Controlling, Regulatory, Risk, Accounting) lässt sich durch systematische, umfassende Prozesse und Strukturen aufbauen. Somit ist die Behebung von Datenlücken, sowie das Aufsetzen von Regelprozessen und Abstimmhandlungen über verschiedenen Systeme und Meldungen erforderlich. Das Ergebnis ist eine effiziente und nachhaltige Finanz- und Risikoarchitektur.

Normierungsfragen: Vereinheitlichung von Begriffsdefinitionen und das Aufsetzen einer zentralen Datenbasis. Die Klärung von Unklarheiten bei fachlichen Definitionen führt zu einer Übernahme der durch den Regulator definierten Begrifflichkeiten z. B. aus der CRR (CRM, Risikodaten).

Umsetzungsfragen: prozessuale, organisatorische und technische Verankerung auf der Instituts- und auch Konzernebene.

Das R&R-Analytics-Angebot hilft dabei, neu entstehende Entwicklungen im aufsichtsrechtlichen Bereich vor dem Hintergrund der großen Datenmengen und der Digitalisierung zu identifizieren, zu analysieren, umzusetzen und zu steuern. Die Begleitung der Optimierung von Risk-, Finance- und Meldewesen-spezifischen Prozessen für eine Automatisierung und Industrialisierung ist ebenso ein Bestandteil des R&R-Analytics-Angebotes, wie die Entwicklung einer spezifischen Business-Intelligence-Funktionalität für statistische Analysen und die Beratung bei der Planung, Steuerung und Kontrolle strategischer und aufsichtsrechtlicher Repor-

Risk & Regulatory-Analytics-Angebot



Quelle: TME AG Research, 2017

tings durch Auswirkungsanalyse und Simulationen. Das R&R-Analytics-Angebot umfasst eine End-to-End-Begleitung auf dem Weg zur „Risk & Finance Data Intelligenz“.

Quellenverzeichnis

Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (Januar 2013): Grundsätze für die effektive Aggregation von Risikodaten und die Risikoberichterstattung, Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, unter http://www.bis.org/publ/bcbs239_de.pdf (abgerufen 01.08.2017)

BIRD (28. April 2017): Banks' Integrated Reporting Dictionary, unter <http://banks-integrated-reporting-dictionary.eu/> (abgerufen 20.08.2017)

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2017): Beitrag aus dem Jahresbericht 2016 der BaFinMaRisk-Novelle, unter https://www.bafin.de/DE/PublikationenDaten/Jahresbericht/Jahresbericht2016/Kapitel3/Kapitel3_1/Kapitel3_1_3/kapitel3_1_3_node.html (abgerufen 01.09.2017)

Europäische Zentralbank (26. Oktober 2014): Pressemitteilung Eingehende Prüfung der EZB zeigt, dass die Banken weitere Massnahmen ergreifen müssen, unter <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2014/html/pr141026.de.html> (abgerufen am 15.09.2017).

T3n Digital Pioneers (21. September 2017): Inspirient: Dieses Berliner Startup analysiert Daten innerhalb von Minuten, unter <http://t3n.de/news/inspirient-startup-859373/> (abgerufen 25.09.2017)

Autoren & Ansprechpartner: Stefan Steinhoff, Alexandra Yaroslavtseva



Welche Aussagekraft hat das Multiplikatorverfahren bei der Bewertung von FinTechs?

FinTechs sind ernstzunehmende Spieler in der Finanzdienstleistungsbranche geworden. Bei vielen Marktteilnehmern ist die Erkenntnis gewachsen, durch Kooperationen die neuen, digitalen Herausforderungen besser bewältigen zu können. Im Zuge von Investitions- oder Beteiligungsentscheidungen wächst damit die Bedeutung einer möglichst realitätsgerechten Einschätzung des Wertes der jungen Unternehmen. Die Bewertung ist allerdings oft schwierig. In der Anfangsphase wird vielfach das Multiplikatorverfahren angewendet. Doch welche Aussagekraft hat dies bei der Bewertung von FinTechs? Diese Frage soll anhand empirischer Daten näher untersucht werden.

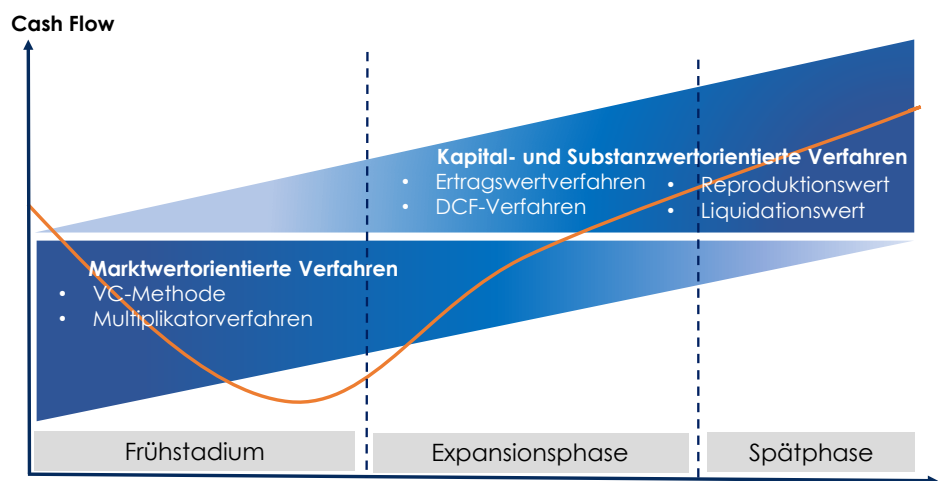
Für Gründer, Gesellschafter und Investoren ist es die große Preisfrage: Was ist ein Unternehmen tatsächlich wert? Es gibt nicht den wahren Unternehmenswert. Selbst erfahrene Bewerter kommen zu Kaufpreisabweichungen von über 50 Prozent. Insbesondere in den Anfangsjahren ist bei einer Einschätzung einer Unternehmung von Pleite bis Blockbuster alles möglich.

Auswahl des Bewertungsverfahrens in der Anfangsphase

Unternehmen im Allgemeinen – und so auch FinTechs – durchlaufen unterschiedliche Phasen. Die Anfangsphase lässt sich in Grundzügen weiter differenzieren. Während der Frühphase steht die Durchführung von Marktanalysen und die Entwicklung von Produkten bzw. Dienstleistungen im Vordergrund. Sofern ein belastbares Geschäftskonzept gefunden wurde, erfolgt die gesellschaftsrechtliche Gründung, die Kerngeschäftsprozesse werden modelliert und die Produkte zur Marktreife gebracht. Nach dem Markteintritt kann es in der anschließenden Expansionsphase gegebenenfalls schon zu ersten Wachstumsfinanzierungen kommen. In der Spätphase sind unter Umständen bereits ein Börsengang oder aber auch ein Verkauf von Geschäftstätigkeiten denkbar.

In all diesen Phasen kommt es demnach immer wieder zu Bewertungssituationen. Dazu zählen beispielsweise Bewertungen im Rahmen der Gründung oder Venture-Capital- und Private-Equity-Finanzierungen. Aber auch ein möglicher Börsengang sowie Kapitalerhöhungen erfordern eine Unternehmensbewertung. Bei einem Verkauf des Unternehmens oder von Teilbereichen stellt ein zu ermittelnder Unternehmenswert die Ausgangsposition für Verhandlungen dar.

Bewertungsverfahren in der Anfangsphase



Quelle: TME AG Research, 2017

Um die erforderlichen Bewertungen vornehmen zu können, wird auf unterschiedliche Bewertungsverfahren zurückgegriffen. Neben den auf den zukünftigen Erfolg ausgerichteten kapitalwertorientierten Bewertungsverfahren werden in der Praxis häufig die vergangenheits- bzw. gegenwartsbezogenen marktwertorientierten Bewertungsverfahren angewendet. Im Frühstadium ist, insbesondere wegen seiner vergleichsweise einfachen Handhabung, das Multiplikatorverfahren weitverbreitet.¹

Anwendung des Multiplikatorverfahrens

Grundlegende Formel

Bei dem Multiplikatorverfahren wird implizit unterstellt, dass sich aus beobachtbaren Marktpreisen vergleichbarer Unternehmen (sog. Peer Group) Rückschlüsse auf den Wert des betreffenden Unternehmens ziehen lassen.

Formel für die Anwendung des Multiplikatorverfahrens

$$\text{Multiplikator} \times \text{Bezugsgröße} = \text{Unternehmenswert}$$

Vergleichsunternehmen Zu bewertendes Unternehmen

Quelle: TME AG Research, 2017

sen. Der Unternehmenswert des zu bewertenden Unternehmens ergibt sich danach aus dem Produkt eines ausgewählten Multiplikators und der entsprechenden Bezugsgröße, beispielsweise Gewinn, Cashflow oder Umsatz.

Hinsichtlich der Multiplikatoren wird zwischen Equity- und Entity-Multiplikatoren unterschieden. Bei Equity-Multiplikatoren, wie z. B. Kurs/Gewinn, kann der Marktwert des Eigenkapitals unmittelbar aus dem Produkt des

¹ Vgl. Zellmann, J. / Prengel, C. / Lebschi, C. Die Bewertung von Venture Capital Portfoliounternehmen - Best Practice Studie bei VC-Fonds in Deutschland, in: BewertungsPraktiker, 5. Jg., 2014, H. 3, S. 74-83.



Multiplikators der Peer Group und der Bezugsgröße des Bewertungsobjekts (hier erwarteter Gewinn) berechnet werden. Bei unterschiedlich finanzierten Unternehmen ermöglichen hingegen Entity-Multiplikatoren die bessere Vergleichbarkeit, da bei abweichendem Verschuldungsgrad die Eigenkapitalkosten variieren. Entity-Multiplikatoren, wie z. B. Unternehmenswert/Umsatz beziehen sich daher auf den Marktwert des Gesamtkapitals. Dieser umfasst das Eigen- und Fremdkapital abzüglich der liquiden Mittel.

In der Praxis werden neben den beiden genannten Multiplikatoren als Equity-Multiplikatoren vielfach Kurs/Cashflow, Kurs/Buchwert und Kurs/Umsatz sowie als Entity-Multiplikatoren Unternehmenswert/Umsatz und Unternehmenswert/EBIT verwendet. Diese kommen auch für die folgende Untersuchung zur Anwendung.

Die beschriebene Systematik des Multiplikatorverfahrens unterscheidet sich damit grundsätzlich von den kapitalwert- bzw. zahlungsstromorientierten Verfahren. Die Verwendung eines Multiplikators bedeutet nicht wie bei den kapitalwertorientierten Bewertungsverfahren, dass jemand bereit ist, einen Preis für eine Gewinn- oder Umsatzgröße zu bezahlen. Der Multiplikator kann vielmehr als geeignete Hilfsgröße zur Schätzung des Barwerts der künftigen Einzahlungsüberschüsse gesehen werden.

Vorgehensweise und Herausforderungen

In seiner Grundform sind bei der Bewertung eines Unternehmens anhand des Multiplikatorverfahrens insgesamt fünf Schritte erforderlich.

Zunächst erfolgt eine eingehende betriebswirtschaftliche Analyse des Bewertungsobjekts hinsichtlich der wesentlichen Werttreiber, z. B. Umsatzwachstum, operative Marge oder Positionierung im relevanten Markt.

Aufbereitete Datenbasis (Tabelle 1)

Betrachtete Vergleichsunternehmen des KFTX	Multiplikatoren					
	$\frac{\text{Kurs}}{\text{Gewinn}}$	$\frac{\text{Kurs}}{\text{Cashflow}}$	$\frac{\text{Kurs}}{\text{Buchwert}}$	$\frac{\text{Kurs}}{\text{Umsatz}}$	$\frac{\text{Unternehmenswert}}{\text{Umsatz}}$	$\frac{\text{Unternehmenswert}}{\text{EBIT}}$
Alle	19,6	11,8	3,3	2,6	2,9	13,4
Anlage	18,3	14,3	3,8	3,4	3,1	12,9
Bezahlung	19,7	9,9	3,5	1,9	2,3	13,4
Dienstleistungen	19,4	10,8	3,0	2,1	2,7	13,0
Information	19,0	12,1	3,4	2,8	3,2	13,3
Infrastruktur	21,6	16,0	2,2	5,1	5,8	14,4

Quelle: TME AG Research, 2017 (auf Basis der Daten des KFTX)

Vorgehensweise Multiplikatorverfahren



Quelle: TME AG Research, 2017

Auf Basis dieser Analyse werden anschließend vergleichbare Unternehmen gesucht. Dies können börsennotierte Unternehmen oder alternativ auch Firmen sein, die Gegenstand jüngerer Transaktionen waren. Vergleichbar heißt, dass die Unternehmen im gleichen Geschäftsfeld ein ähnliches Chancen- und Risikoprofil aufweisen. Realistischerweise gibt es keine exakt vergleichbaren Unternehmen, so dass diese Aufgabe – neben der Beschaffung der relevanten Daten – die größte Herausforderung für den Bewerter darstellt. Um die Abhängigkeit von nur einem einzigen Unternehmen und damit die Gefahr von potenziellen Fehlbewertungen zu reduzieren, wird regelmäßig auf eine ganze Gruppe von Vergleichsunternehmen zurückgegriffen.

Im nächsten Schritt sind die relevanten Daten der Vergleichsunternehmen aufzubereiten. Um die Vergleichbarkeit zu erhöhen, müssen beispielsweise die Finanzdaten um Komponenten bereinigt werden, die individuelle Sondereinflüsse darstellen. Da die Wertermittlung auf Basis nachhaltiger, dauerhaft erzielter Ergebnisse erfolgen soll, sind gegebenenfalls auch außerordentliche Effekte bzw. unterschiedlich ausgeübte Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte zu berücksichtigen.

Danach werden die für die Bewertung als sachgerecht erachteten Multiplikatoren berechnet und die einzelnen Ergebniswerte in einer Matrix dokumentiert.

Im letzten Schritt erfolgt dann anhand der ermittelten Multiplikatoren die Ermittlung möglicher Marktwerte für das Eigenkapital bzw. Gesamtkapital des betrachteten FinTechs.

Zur einfacheren Handhabung kann aus den berechneten Werten auch ein Durchschnittswert gebildet werden.

Datenbasis für diese Untersuchung

Aufgrund des relativ jungen FinTech-Marktes in Deutschland liegen für eine empirische Untersuchung hier derzeit noch keine ausreichenden Daten vor. Daher wird auf den seit 2000 ermittelten US-amerikanischen KBW Nasdaq Financial Technology Index (KFTX) zurückgegriffen. Die darin zusammengefassten Unternehmen können im weiteren Sinne als FinTechs und damit im Folgenden als repräsentativ für diese spezielle neue Branche gesehen werden.

Für eine differenzierte Analyse sind die 50 Unternehmen des Indexes zunächst den Geschäftsfeldern Anlage, Bezahlung, Dienstleistungen, Information und Infrastruktur zugeordnet worden. Als Multiplikatoren wurden sechs in der Praxis häufig verwendete Verhältniszahlen ausgewählt. Aufgrund der unterschiedlichen Firmenhistorie konnten für den betrachteten Zeitraum von 2000 bis 2016 je Multiplikator durchschnittlich zehn Einzelwerte berechnet werden. Insgesamt umfasst die Datenbasis 3.016 Werte. Zur Verminderung des Einflusses von Ausreißern ist für das jeweilige Jahr bzw. für das jeweilige Geschäftsfeld zusätzlich ein Medianwert für den betreffenden Multiplikator berechnet worden. Der Wert 19,6 für den Multiplikator Kurs/Gewinn gibt beispielsweise an, dass 50 % aller Kurs/Gewinn-Multiplikatoren im Zeitraum 2000 bis 2016 kleiner oder größer als 19,6 waren.

Empirische Untersuchung der Aussagekraft des Multiplikatorverfahrens

Theoretisch lassen sich Unternehmenswerte, insbesondere bei sachgerechter Definition der Peer Group, mit Hilfe des Multiplikatorverfahrens leicht ermitteln. Im Folgenden soll anhand von zwei aufgestellten Hypothesen auf Basis der zuvor aufbereiteten Echtdaten untersucht werden, wie aussagekräftig das Multiplikatorverfahren bei FinTechs tatsächlich ist. Gegenstand dieser Analyse ist zum einen, inwieweit sich eine festgelegte Cluster-Einteilung auf die Verwendung der Multiplikatoren als Risikomaß für das jeweilige Geschäftsmodell



ell auswirkt und zum anderen, ob Multiplikatoren im Zeitverlauf die Marktentwicklung in der FinTech-Branche angemessen wieder spiegeln.

Untersuchung der ersten Hypothese

„Die Höhe eines cluster-spezifischen Multiplikators zeigt das mit dem jeweiligen Geschäftsmodell verbundene Risiko an.“

Das mit dem Geschäftsmodell verbundene Risiko bestimmt maßgeblich den Unternehmenswert eines FinTechs. Aufgrund der oben beschriebenen Zusammenhänge des Multiplikatorverfahrens kann auch ein Multiplikator als Indikator für die Risikoeinschätzung des jeweiligen Geschäftsmodells betrachtet werden. Voraussetzung für die geschäftsfeldbezogene Verwendung eines Multiplikators ist allerdings, dass die gebildeten Cluster möglichst trennscharf sind.

Zur Beurteilung der Trennschärfe soll die Stärke des Zusammenhangs bzw. der Streuung der je Multiplikator ermittelten Werte untersucht werden.

Für diese Analyse eignet sich das Zusammenhangsmaß Eta, da nominalskalierte Kategorien (Geschäftsmodell-Cluster) und eine intervallskalierte Variable (Multiplikator) vorliegen. Mit Hilfe des Maßes Eta wird die Stärke des Zusammenhangs der Cluster durch einen Vergleich der Multiplikatoren-Mittelwerte der verschiedenen Cluster über einen ausgewählten Zeitraum durchgeführt. Der Wert für Eta kann zwischen 0 und 1 liegen, wobei der Zusammenhang umso stärker ist, je höher der Wert ist. Liegen die Eta-Werte geringfügig über 0, befinden sich demnach die Mittelwerte dicht beieinander und es ist davon auszugehen, dass die Cluster keine hohe Trennschärfe aufweisen. Die Trennschärfe ist hingegen umso stärker, je höher der Wert des Etas ausfällt.

Damit der im ersten Schritt für das jeweilige Jahr ermittelte Eta-Wert eine möglichst hohe Aussagekraft besitzt, werden nur diejenigen Jahre herangezogen, bei denen über alle Cluster mindestens 30 Werte verfügbar sind. Dies ist in den Jahren 2010 bis 2016 gegeben. Für die sieben Jahreswerte wird anschließend ein Mittelwert gebildet, um für jeden Multiplikator nur einen Wert ausweisen zu können.

Bei der Berechnung der Eta-Werte wird deutlich, dass mit der Definition der Cluster diese maßgeblich beeinflusst werden. Um eine möglichst trennscharfe Abgrenzung zu erreichen, sind daher möglichst viele repräsentative Unternehmen heranzuziehen. Des Weiteren ist die Auswahl der Multiplikatoren für das Gesamtergebnis entscheidend.

Stärke des Zusammenhangs zwischen den Clustern (Tabelle 2)

Betrachtete Vergleichsunternehmen des KFTX	Multiplikatoren					
	$\frac{\text{Kurs}}{\text{Gewinn}}$	$\frac{\text{Kurs}}{\text{Cashflow}}$	$\frac{\text{Kurs}}{\text{Buchwert}}$	$\frac{\text{Kurs}}{\text{Umsatz}}$	$\frac{\text{Unternehmenswert}}{\text{Umsatz}}$	$\frac{\text{Unternehmenswert}}{\text{EBIT}}$
Alle	19,6	11,8	3,3	2,6	2,9	13,4
Intensität des Zusammenhangs:						
	stark	schwach	stark	stark	stark	stark

Quelle: TME AG Research, 2017 (auf Basis der Daten des KFTX)

Die hier durchgeführte Untersuchung zeigt, dass insbesondere bei den Multiplikatoren Kurs/Umsatz und Unternehmenswert/Umsatz die Cluster eine gute Trennschärfe aufweisen (siehe Tabelle 2). Bezogen auf die aufgestellte These und auf Basis der hier zugrunde gelegten Unternehmensdaten weisen demnach die Geschäftsmodelle im Bereich Bezahlung die höchsten Risiken auf (siehe Tabelle 1).

Untersuchung der zweiten Hypothese

„Die Multiplikatoren, und damit die Unternehmenswerte der FinTechs, sind im Zehnjahresvergleich auf ein hohes Niveau gestiegen.“

Die FinTech-Branche hat sich in den letzten Jahren rasant entwickelt. Es ist davon auszugehen, dass auch die Unternehmenswerte in diesem Bereich entsprechend grundsätzlich gestiegen sind. Damit stellt sich die Frage, ob die geschäftsfeldspezifischen Multiplikatoren diese Marktentwicklung angemessen widerspiegeln.

Die Untersuchung erfolgt anhand der in der Praxis oftmals verwendeten Multiplikatoren Kurs/Gewinn bzw. Kurs/Buchwert. Dabei wird die Entwicklung der über alle Geschäftsfelder ermittelten Median-Werte seit der

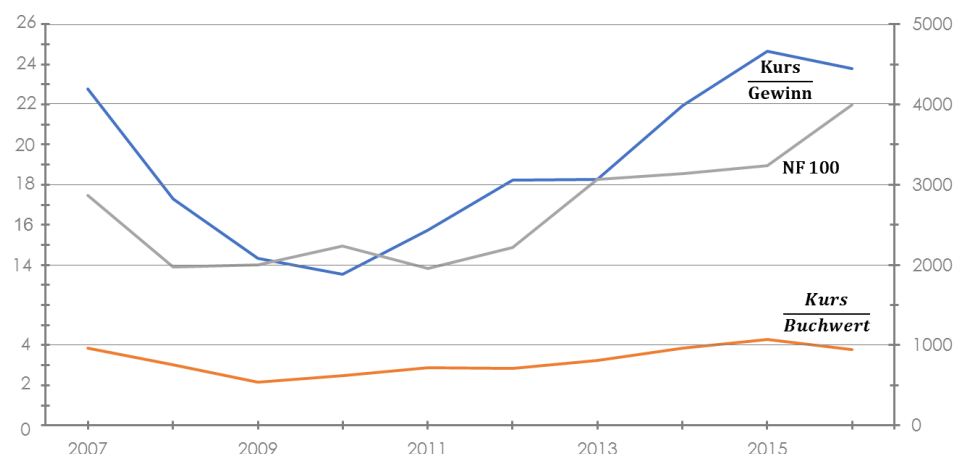
Finanzmarktkrise betrachtet und diesen als Vergleichsmaßstab der Nasdaq Financial 100 Index (NF 100) gegenübergestellt. Dieser bildet die Entwicklung der Aktien von 100 Unternehmen der amerikanischen Finanzdienstleistungsbranche ab.

In der folgenden Grafik ist die Entwicklung aller drei Vergleichsgrößen zusammengefasst.

Die Werte für die Multiplikatoren sowie für den Index sind tendenziell gleichlaufend. Es wird deutlich, dass sich auch wesentliche konjunkturelle Ereignisse, wie z. B. die Finanzmarktkrise, erkennbar in den Multiplikator-Werten niederschlagen.

Zwar ist seit der Finanzmarktkrise ein deutlicher Anstieg zu verzeichnen, die absoluten Werte liegen jedoch in etwa auf dem Niveau vor dem Ereignis. Diese Entwicklung des absoluten Niveaus der Werte spricht für eine ausreichende Realitätsnähe der Multiplikatoren. Trotz des Booms in der FinTech-Branche scheinen die hier herangezogenen Multiplikatoren für vernünftige und plausible Bewertungen zu stehen. Auch die im Vergleich zum Index zu verzeichnende entgegengesetzte Entwicklung im Jahr 2016 unterstützt diese Sicht, da die FinTechs nunmehr insgesamt selektiver

Entwicklung von Multiplikatoren und Vergleichsindex bereite Datenbasis



Quelle: TME AG Research, 2017 (auf Basis der Daten des KFTX)



und vorsichtiger bewertet werden. Insgesamt sind die Multiplikatoren auf ein hohes, aber immer noch angemessenes, Niveau gestiegen.

Übertragbarkeit der Untersuchungsergebnisse auf den deutschen FinTech-Markt

Die Untersuchung hat gezeigt, dass auch bei FinTechs anhand des Multiplikatorverfahrens durchgeführte Unternehmensbewertungen aussagekräftig sein können. Dabei eignen sich, in Abhängigkeit von den getroffenen Geschäftsfelddefinitionen, einzelne Multiplikatoren besonders gut für die Bewertung dieser Unternehmen. Da die Daten von US-amerikanischen Unternehmen zugrunde gelegt wurden, stellt sich die Frage, inwieweit diese beispielsweise auch für die Bewertung von deutschen FinTechs verwendet werden können.

Die deutsche FinTech-Branche ist noch verhältnismäßig jung. Es gibt noch keine ausreichenden Daten zu vergleichbaren Unternehmenstransaktionen. Auch befinden sich die deutschen FinTechs im Vergleich zu den betrachteten Unternehmen noch eher in früheren Unternehmensphasen. Dies wirkt sich auf die Bildung der geeigneten Peer Group aus, deren Definition, wie oben dargelegt, wiederum wesentlich die Aussagekraft der Multiplikatoren beeinflusst.

Die Übertragbarkeit wird zum Teil auch durch unterschiedliche wirtschaftliche Rahmenbedingungen eingeschränkt. Dies betrifft zum einen die gesetzlichen Vorschriften.

Beispielsweise kann eine in Deutschland starrer gefasste Marktzulassungsvorschrift dazu führen, dass eigentlich vergleichbare Unternehmen unterschiedlich bewertet werden müssen und dementsprechend die für ein spezifisches Geschäftsfeld ermittelten Multiplikatoren auf deutsche FinTechs nicht ohne weiteres übertragen werden können. Ähnliches gilt im Hinblick auf das Investorenverhalten. Während bei US-amerikanischen Unternehmen oftmals die Eigenfinanzierung im Vordergrund steht, ist dies im hiesigen Wirtschaftsraum uneinheitlicher. Folglich wirken sich auch unternehmenswertbildende Faktoren, wie die Form der Geschäftsführung oder die Art der Kapitalrückflüsse gegebenenfalls unterschiedlich aus.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass bei ausreichend vorliegenden Daten das Multiplikatorverfahren grundsätzlich auch bei der Bewertung deutscher FinTechs verwendet werden kann. Auch hier kommt es wesentlich auf die Bildung von geeigneten Clustern mit vergleichbaren Unternehmen an. Im Einzelfall ist bei entsprechender Modifikation (sachgerechte Zu- und Abschläge) auch die Verwendung der hier ermittelten Multiplikatorwerte denkbar.

Fazit

Der besondere Reiz des Multiplikatorverfahrens besteht in seiner leichten Verständlichkeit und - zumindest auf den ersten Blick - einfachen Handhabung. Insbesondere im Rahmen der Bewertung von FinTechs kann allerdings die Suche nach geeigneten Ver-

gleichsunternehmen eine besondere Herausforderung darstellen, da zugleich auch die relevanten Unternehmensdaten verfügbar sein müssen.

Das Ergebnis der empirischen Untersuchung belegt die grundsätzliche Aussagekraft des Multiplikatorverfahrens bei Unternehmensbewertung in der Anfangsphase. Zum einen können die Multiplikatoren ein Maß für das Risiko des betreffenden Geschäftsmodells sein. Zum anderen erlaubt die Betrachtung der Wertentwicklung der Multiplikatoren im Zeitverlauf eine aussagekräftige Einschätzung des aktuellen Niveaus der Unternehmenswerte. Die generelle Aussagekraft der ermittelten Multiplikatoren bezieht sich nur auf den regional begrenzten Wirtschaftsraum der zugrunde gelegten Vergleichsunternehmen und ist daher gegebenenfalls an örtliche Besonderheiten anzupassen.

Bei einem bedachten Einsatz ist das Multiplikatorverfahren eine geeignete, oftmals auch die einzige Methode, überhaupt eine erste Unternehmensbewertung vornehmen zu können.

Autoren & Ansprechpartner: Stefan Steinhoff, Jochen Schneider, Florian Rienecker



RPA und Auslagerung – Ansatz zur Reduzierung von Steuerungsaufwand und Steigerung von Effizienz

Die in den letzten Jahren immer weiter ansteigenden aufsichtsrechtlichen Anforderungen erhöhen den Steuerungsaufwand für Auslagerungen sowie für Auslagerungsrisiken. Die seit Jahren schwache Ertragslage, bedingt durch das niedrige Zinsniveau, sowie der Druck auf der Kostenseite der Banken, unter anderem durch steigende Dienstleisterpreise, machen das Auslagern von Prozessen immer ineffizienter – Robotic Process Automation (RPA) bietet das Potenzial, Abhilfe in diesem herausfordernden Umfeld zu schaffen.

Das Auslagern von Teilen des Bankbetriebs, wie z. B. der IT oder administrativen Tätigkeiten, wird durch die zunehmende Regulierung und die Komplexität der Prozesse immer unrentabler.

Die Kosten für die regulatorisch angemessene Steuerung, der durch die Auslagerung von Prozessen entstandenen Risiken, drohen oftmals die ursprünglich, durch die Auslagerung geplante Kosteneinsparungen zu reduzieren und teilweise zu übersteigen.

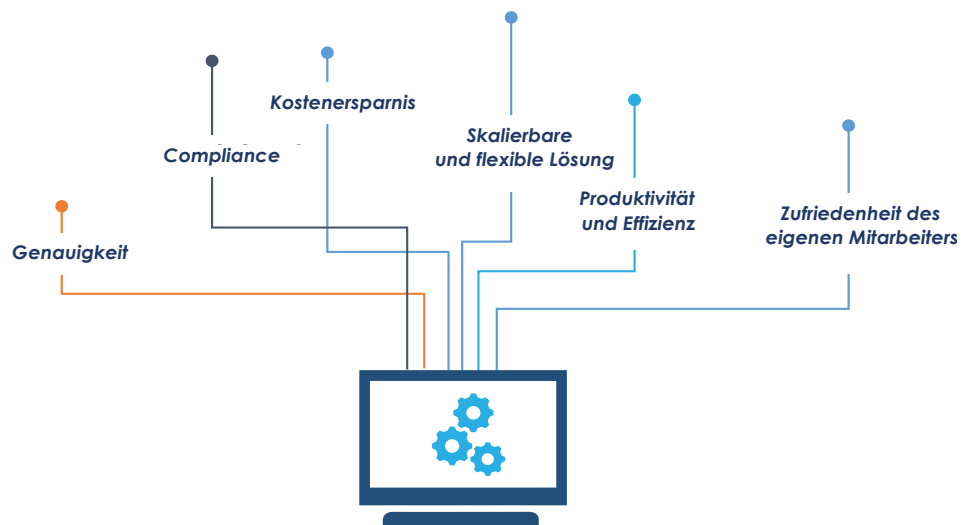
Für die Institute in Deutschland stellt die fünfte MaRisk-Novelle, mit ihren verschärften Anforderungen, insbesondere im Auslagerungsmanagement (siehe TME Whitepaper zur MaRisk-Novelle), die Banken vor neue Herausforderungen. So wird die Auslagerung von Kernbankbereichen, wie Compliance und Revision, durch die Novelle deutlich aufwendiger. Zukünftig wird auch der Aufbau eines Zentralen Auslagerungsmanagements gefordert, um die bestehenden Lücken in der gesamthafter Steuerung und zentralen Überwachung sämtlicher Auslagerungssachverhalte zu schließen.

Wie auch in anderen Bereichen der Branche bieten neue Technologien das Potenzial, der Regulatorik Herr zu werden, ausgelagerte Prozesse wieder einzulagern und gleichzeitig die Effizienz zu erhöhen.

RPA ist ein Beispiel für eine solche technologische Lösung. Durch automatisierte, intelligente und selbstlernende Prozessabläufe ist RPA vielfach in der Lage, bestehende Prozesse zu übernehmen. Dabei greifen RPA-Anwendungen bspw. auf das User-Interface von Applikationen zu und erledigen einfache, sich wiederholende Abläufe, die ohne den Einsatz von RPA-Anwendungen von Mitarbeiter übernommen werden müssten. Somit trägt RPA dazu bei, die Effizienz bei der Abarbeitung einfacher Tasks zu erhöhen und den Mitarbeitern zu ermöglichen, sich auf ihre wesentlichen Aufgaben zu konzentrieren.

Im Folgenden werden die Möglichkeiten des Einsatzes von RPA im Kontext des Auslagerungsmanagements betrachtet und Handlungsalternativen aufgezeigt, die eine effektivere und effizientere Steuerung der inhärenten Risiken von Auslagerungssachverhalten ermöglichen.

Vorteile des Einsatzes von RPA-Lösungen



Quelle: TME AG Research, 2017

Insourcen bestehender Auslagerungssachverhalte

Häufig wird die Möglichkeit, bestehende Dienstleistungen wieder in den Geschäftsbetrieb zu reintegrieren, aufgrund von Kosten und mangelnder Ressourcen nicht in Betracht gezogen. Das Insourcen und das damit verbundene Aufbauen der nötigen Kapazitäten im eigenen Haus wird oft als nicht tragbar angesehen. Gleichzeitig stehen aktuell die stetig steigenden regulatorischen Anforderungen zur Auslagerungssteuerung und die damit verbundenen finanziellen Mehraufwände im Fokus. Durch die technologische Entwicklung in den vergangenen Jahren haben sich weitreichende Neuerungen im Bereich der Automatisierung ergeben. Der Einsatz von RPA bietet Möglichkeiten, in einer großen Bandbreite Prozesse zu übernehmen und somit Tätigkeiten, die zuvor von Dienstleistern durchgeführt wurden, zu reintegrieren. In vielen Fällen könnte der Einsatz von Dienstleistern dadurch obsolet werden.

Die klassische Make-or-Buy-Entscheidung überdenken

Die klassische Make-or-Buy-Entscheidung beschreibt den Entscheidungsprozess, eine Leistung oder einen Prozess selbst zu erbringen

oder an einen Dienstleister auszulagern. Ein wesentliches Entscheidungskriterium stellen die Kosten dar, die aus der Erbringung einer Dienstleistung resultieren, jedoch häufig ohne die Mehraufwände für die Auslagerungssteuerung mit in die Kalkulation einzubeziehen. Vor diesem Hintergrund bietet die Möglichkeit der Inhouse-Erbringung der Dienstleistung durch Roboter gestützte Prozessautomatisierung eine völlig neue Perspektive. Der Einsatz von RPA reduziert bzw. eliminiert die Kosten, die für die angemessene Steuerung der ausgelagerten Dienstleistung entstehen und macht das „Make“ in der Make-or-Buy-Entscheidung wieder attraktiv für Banken.

RPA – Ein Allheilmittel?

Wie bei allen technologischen Vorstößen gehen die Meinungen auch bei RPA zunächst auseinander. Die Angst vor intelligenten Robotern oder Anwendungen, die Arbeitsplätze gefährden, ist jedoch unbegründet. Der eigentliche Mehrwert von RPA basiert darauf, dass sich wiederholende und einfache Aufgaben vollständig durch die Technologie abbilden lassen und den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben wird, sich auf die wesentlichen Tätigkeiten zu fokussieren. RPA ist nicht in der Lage, komplexe Tätigkeiten mit hohen Transferleistungen unter wechsel-



nden Rahmenbedingungen zu übernehmen. Vielmehr soll RPA die menschliche Arbeitskraft in deren Tätigkeit unterstützen und deren Arbeit effizienter gestalten. Dabei bedienen sich RPAs einer großen Bandbreite technischer Standards, wie bspw. Artificial Intelligence (AI), Maschinelles Lernen usw.

Konkret ergeben sich durch den Einsatz von RPA auch über den Kontext des Auslagerungsmanagements hinaus folgende Vorteile:

- **Prozessoptimierung:** Durch gleichbleibende Abläufe werden überflüssige Schritte, die bei der Bearbeitung durch Mitarbeiter häufig auftreten, erspart. Dadurch wird insbesondere die Prozessgeschwindigkeit erhöht.
- **Compliance:** Prozesse, die durch RPA-Lösungen durchgeführt werden, lassen sich revisions- und prüfungssicher aufzeichnen, dokumentieren und lassen sich im Falle eines Compliance Checks analysieren sowie zur Verfügung stellen. Dies geht einher mit der Reduktion des operationellen Risikos.
- **Kostenersparnis:** Die Automatisierung einfacher Abläufe spart Kosten, da sich Ressourcen auf andere Tätigkeiten konzentrieren können. Zusätzlich werden die Aufwände für die Auslagerung der Dienstleistung bzw. der Auslagerungssteuerung minimiert.
- **Skalierbarkeit und Flexibilität:** RPA ist relativ einfach zu implementieren. Eine Anpassung der bestehenden Systemlandschaft ist nicht notwendig. RPA-Lösungen lassen sich bei Bedarf flexibel anpassen und ausweiten.
- **Produktivität und Effizienz:** Unterbrechungsfreies Arbeiten sowie die Loslösung von Arbeitszeiten und Zeitzonen ermöglicht eine deutlich erhöhte Produktivität und steigert so die Effizienz.
- **Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter:** RPA entlastet die eigenen Mitarbeiter, die sich durch die Abgabe von repetitiven Tätigkeiten wieder auf ihre Kerntätigkeiten fokussieren und den Zugewinn an Zeit z. B. in Innovationsprozesse investieren können.

Laut einer Studie von IRPA lassen sich die Arbeitskosten durch den Einsatz von RPA-Software um 25 % bis 40 % reduzieren.¹

Ausblick

Trotz technologischen Fortschritts ist es nicht immer möglich, alle Dienstleistungen wieder in den eigenen Geschäftsbetrieb zu integrieren. Um dennoch den Auslagerungssachverhalt und die damit verbundenen Kosten, auch unter der Berücksichtigung der steigenden regulatorischen Anforderungen, zu minimieren, muss eine Standardisierung und Automatisierung der Auslagerungssteuerung erfolgen. RPA ist hierfür eine mögliche Lösung. Dennoch sollten auch andere technologische Lösungen nicht außer Acht gelassen werden.

Insbesondere in Hinblick auf das zentrale Auslagerungsmanagement (ZAM)², welches in der novellierten MaRisk gefordert wird, ergeben sich auch durch weitere neue Technologien, wie sie bspw. von RegTechs zur Verfügung gestellt werden, diverse Chancen für Unternehmen. Bspw. die ohnehin für diesen Zweck aufzubringenden Mittel zu reduzieren und die Effektivität des Mitteleinsatzes durch den Einsatz von innovativen technologischen Lösungen wie AI, Biometrie, Kryptografie und Cloud-Computing-Lösungen zu maximieren.

Bestimmte RegTechs könnten bspw. das ZAM durch automatisierte Prozessdurchführungen optimal unterstützen und somit viel Zeit und Kapazitäten sparen. Es gibt bereits Unternehmen, die in diesem Gebiet aktiv sind und Lösungen zur Optimierung des Auslagerungsmanagements (z. B. Verminder, Prevalent) entwickelt haben.

Welche Technologien konkret für welche Prozesse eingesetzt werden, muss stets am Einzelfall eruiert werden. Den Banken steht hierzu eine Vielzahl an Möglichkeiten und Lösungen zur Verfügung.

Fazit:

RPA-Technologien bieten aufgrund der einfachen Implementierung in bestehende Systemlandschaften ein enormes Potenzial.

Insbesondere die durch ausgelagerte Prozesse entstandenen Risiken, welche durch die weiter zunehmenden regulatorischen Vorgaben immer schwieriger angemessen zu steuern sind, ließen sich durch ein Wiedereingliedern mit Hilfe von RPA-Technologie faktisch eliminieren. Ressourcen, die mit der Überwachung und Steuerung von Risiken in ausgelagerten Prozessen betraut waren, sind wieder anderweitig einsetzbar. Einfache, monotone (prozessuale) Arbeitsvorgänge ließen sich zu einem Großteil automatisieren.

Solche technologischen Lösungen werden u. a. in Kombination mit neuen Industrie- und Technologiestandards in Form von RegTechs angeboten und lassen sich oft mittels Kooperation ohne Reibungsverluste in bestehende Systemlandschaften und Prozesse implementieren.

Die TME bietet als Kooperationspartner zahlreicher RegTechs und der selbst entwickelten RegTech-Datenbank einen fundierten Einblick in die Leistungen der RegTechs am Markt. Dadurch ergeben sich Vergleichsmöglichkeiten und es lässt sich eine Einordnung der Leistungen in den regulatorischen Kontext vornehmen. TME unterstützt bei der Identifikation der Bankprozesse, die durch RPA-Lösungen optimiert werden können und begleitet die Banken von der Analyse bis zur Implementierung.

¹ Vgl. INTRODUCTION TO ROBOTIC PROCESS AUTOMATION A Primer, Institute for Robotic Process Automation, 2015, S.18.

² Siehe hierzu auch: TME Whitepaper (2017) Novellierung der MaRisk an das Risikomanagement



Transformation Management

Die Zeiten, in denen evolutionärer Wandel ausreichte, sind längst vorüber. Heute - getrieben von Digitalisierung und Automatisierung - müssen sich Unternehmen in einem Tempo und einer Tiefe transformieren, die radikale Veränderungen in Sachen Technik und Mensch erfordern. Führungskräfte sehen sich daher vor Aufgaben gestellt, die neu sind und die sich nicht delegieren lassen. Sie müssen selbst begeistert sein von dem, was zu tun ist, um ihr Team mitreißen zu können.

Zuallererst braucht es daher eigene Überzeugung und Zielklarheit. Nur so ist es möglich, die Mitarbeiter auf die nötigen Neuerungen einzuschwören. Statt wie einst lediglich Aufträge zu erteilen, sind Vorbildfunktion, vertrauensvolle Kommunikation, Transparenz und Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse gefragt. Aus Fehlern – auch von anderen – lernen, um die Lernkurve zu optimieren, ist eine Notwendigkeit.

Das Wissen in Zeiten von radikalen Veränderungen hat dabei einen besonderen Stellenwert. Es ist nicht nur die Ressource im digitalen Zeitalter bei dem „Was?“, sondern gerade auch bei dem „Wie?“. Kollaboration und Wissensaustausch stehen im Vordergrund. Dann wird man auch vom „Wisser zum Könnner“ und erhält den gewünschten „Nutzen durch Nutzung“.

Die TME AG weiß, was in Zeiten der Veränderung geboten ist. Die TME-Experten beraten ihre Kunden ganz gezielt im Sinne eines integrierten Ansatzes mit sicht- und schnell einsetzbaren Erfolgen. TME kennt die zentralen Erfolgstreiber und steht in allen Phasen der Transformation zur Verfügung.

In 2017 hat das TME Institut dazu folgende Publikationen veröffentlicht:

[„Wer nichts weiß, muss alles glauben“ – Wissensmanagement als Basis für fundierte Geschäftsentscheidungen](#)

35-38

Whitepaper, September 2017, 4 Seiten

Autoren & Ansprechpartner: Miomir Tomovic, Katja Tsaraharodtsava

Wissen ist ein kostbarer Rohstoff. Das Wissen einzelner Mitarbeiter spielt für den Erfolg des gesamten Unternehmens eine zentrale Rolle. Daher ist ein aktiv betriebenes Wissensmanagement ein elementarer Bestandteil jeder Unternehmung und stellt einen intelligenten Umgang mit den internen Wissensressourcen in einem wissensintensiven Wettbewerbsumfeld sicher.



„Wer nichts weiß, muss alles glauben“ – Wissensmanagement als Basis für fundierte Geschäftsentscheidungen

Wissen ist ein kostbarer Rohstoff. Das Wissen einzelner Mitarbeiter spielt für den Erfolg des gesamten Unternehmens eine zentrale Rolle. Daher ist ein aktiv betriebenes Wissensmanagement ein elementarer Bestandteil jeder Unternehmung und stellt einen intelligenten Umgang mit den internen Wissensressourcen in einem wissensintensiven Wettbewerbsumfeld sicher.

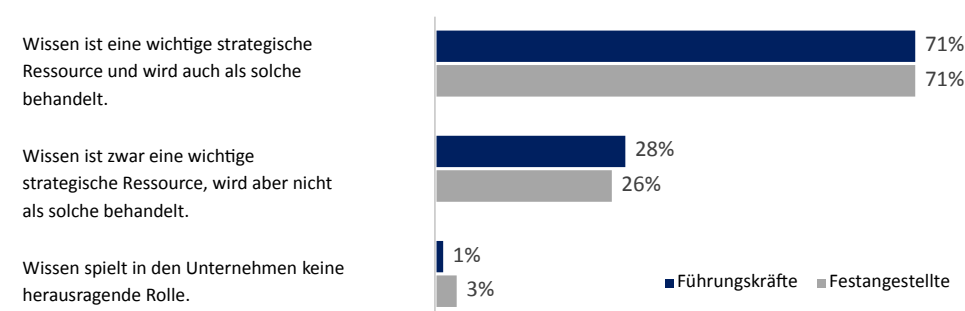
Wissen ist die Ressource im digitalen Zeitalter

Wir leben heute im Zeitalter der Informationsgesellschaft und der Wissenswirtschaft. Durch explosionsartiges Wachstum und die Globalisierung werden Unternehmensprozesse deutlich wissensintensiver als vor Jahrzehnten. Heute dominieren wissensbasierte Dienstleistungen und Produkte, statt materiell produzierte Güter. Aufgrund dessen ist die Verfügbarkeit des Wissens, der Erfahrungen und des intellektuellen Kapitals eine der bedeutendsten Wettbewerbsvorteile für jedes Unternehmen. Die Kenntnis über das vorhandene Wissen und dessen Management sind der Schlüssel auf dem Weg zum Unternehmenserfolg und eine Herausforderung für viele Unternehmen.

Von Analog zu Digital

Durch rasante technologische Entwicklungen und Digitalisierungen potenziert sich das Aufkommen an Informationen und die damit verbundene Menge digitaler Daten. In diesem Informationsüberfluss verlieren die Informationen nicht selten schnell an Wert und sind mit der „Zeitung von gestern“ vergleichbar. Deswegen ist es für Unternehmen eine Herausforderung mit stetig wachsendem Datenvolumen zurechtzukommen. Es erfordert sowohl betriebsrelevante Daten zu identifizieren und zu filtern, als auch diese praktikabel zu bündeln, aufzubewahren und zu verteilen.

Bedeutung des Themas Wissen in den Unternehmen



Quelle: Studie von Hays, PAC und der Gesellschaft für Wissensmanagement, 2013

Jedoch stellt sich oft die Frage in der Praxis, woran erkennt man die Relevanz von Informationen? Oder wie wird betriebsrelevantes Wissen strukturiert, sodass dieses in der Menge von verfügbaren digitalen Daten schnell und effizient gesucht und wiedergefunden werden kann?

Kollaboration und Wissensaustausch

Der Arbeitsmarkt und die Arbeitsweise sind gerade im Wandel. Mithilfe der Technik wird die klassische Arbeitsweise im Büro durch neue Möglichkeiten und Kommunikationswege ersetzt und als „Smart(er) Working“ bezeichnet: flexible Arbeitszeiten statt „Nine to Five“, virtuelles Arbeiten von zuhause via „Home-Office“, keine festen Arbeitsplätze, sondern „Shared Places“. Dadurch wird die Verteilung von Wissen, der Austausch von Erfahrungen und die Kollaboration zwischen Mitarbeitern auf die Probe gestellt. Beispielsweise müssen Mitarbeiter sich zunehmend auf neue digitale Kommunikations- und Informationskanäle wie virtuelle Videokonferenzen statt Präsenzmeeetings einstellen. Dieses ist mit der Überwindung von gewissen Austauschhürden verbunden. Daher ist die besondere Herausforderung für Unternehmen, die Kommunikationswege und die Infrastruktur den neuen Arbeitsbedingungen der Welt so anzupassen und zu organisieren, dass Zusammenarbeit und Wissenstransfer zwischen allen Beteiligten ortsunabhängig und effizient verlaufen.

Knowhow-Sicherung

Die Tendenz der Abwanderung von Mitarbeitern aus Unternehmen ist zunehmend steigend. Auf diesem Weg verlässt auch wertvolles Wissen mit den scheidenden Arbeitnehmern das Unternehmen. Mit der Frage, ob sich das fachliche Knowhow schon während des Beschäftigungsverhältnisses sichern lässt, werden viele Unternehmen täglich konfrontiert. Zudem ist der Umgang mit dem teuren, externen Wissen, das aus der Zusammenarbeit mit externen Beratern, Kunden und Lieferanten abgeleitet wird, nicht ausreichend archi-

Handlungsbedarf/Herausforderungen

- Trennung von relevantem und irrelevantem Wissen
- Vermittlung von personenbezogenem Wissen
- Sicherung des Knowhows bei steigender Fluktuationsrate
- Anreize setzen zur Wissensteilung
- Informationskultur etablieren

viert. In Folge dessen ist es im Interesse jedes Unternehmens, das Wissen als immaterielles Unternehmensvermögen zu sichern und strategisch zu steuern.

Wandel zur lernenden Organisation

Diese strategische Steuerung unterstützt den Wandel in eine lernende Organisation mit lernenden Individuen. Die persönliche Lernkompetenz wird zum entscheidenden Faktor für den Erfolg des gesamten Unternehmens. Durch das Lernen kann praktisches Knowhow angeeignet und später als Problemlösung situativ angewendet werden. Deswegen ist der Fokus auf Mitarbeiterqualifizierung und Entwicklung von solchen Kompetenzen von großer Bedeutung. Herausforderungen sind, die „alten“ und „neuen“ digitalen Lernwelten zusammenzubringen, die Bedürfnisse an



Lernumgebung und Lernmethoden nach dem Alter abzudecken und solche Systeme zu entwickeln, die eine situationsbasierte Wissensversorgung im Alltag nach dem Prinzip „Need to know“ sichern.

Effektives Wissensmanagement als Lösung

Der Handlungsbedarf beim Umgang mit dem Wissen und dessen Wichtigkeit ist in vielen Unternehmen mittlerweile angekommen. Nach wie vor bleibt die praktische Umsetzung von Wissensmanagement aber verzwickelt. Wissensmanagement ist aufwendig, komplex, technisch und kulturell anspruchsvoll. Nichtsdestotrotz lohnt es sich, die Zeit und das Geld zu investieren, um dadurch die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und seine Positionierung auf dem Markt zu sichern. Ein effektives Wissensmanagement lässt sich in vier Schritten realisieren.

1. Wissensidentifikation

Oft wissen die Unternehmen viel zu wenig über die im Unternehmen verfügbaren Wissensressourcen. Es fällt den Unternehmen immer schwerer im stetig wachsenden Wissensumfeld den Überblick und die Transparenz über vorhandenes Wissen zu behalten. Um die Transparenz über die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen herzustellen, wird in erster Linie der Status quo über die Wissensbestände erhoben.

Analysen quer durch die Organisation zeigen auf, welches Wissen wo, bei wem und in welcher Form vorhanden ist. Mithilfe von Lösungsansätzen innerhalb von Wissensmanagement, wie bspw. Wissenslandkarten, Gelbe Seiten und Intranet ist es möglich, an schwer greifbares, implizites Wissen der Mitarbeiter zu gelangen.¹ Durch Einbeziehen von externen Wissensträgern, wie Kunden und Lieferanten, kann zusätzlich noch ein breiteres und umfassenderes Wissensspektrum erreicht werden. Außerdem deckt Wissensidentifikation die Wissenslücken auf. Daraufhin kann das erfolgskritische Wissen entwickelt oder eingekauft werden.

2. Wissensstrukturierung

Nach der Durchführung der Wissensidentifikation muss sichergestellt werden, dass die im Unternehmen vorhandenen Informationen schnell und effizient auffindbar bleiben. Dies ist der Grund für die Strukturierung des vorhandenen Wissens. Der Wissensstrukturierungsprozess umfasst Klassifizierung, Kategorisierung, Gruppierung, Verdichtung oder weitere bearbeitende Aktionen. Es sollten Kriterien aufgestellt werden, nach denen das vorhandene und neue Wissen systematisch geordnet wird. Dadurch wird die Entscheidungs- und

Lösungsfindung für die unternehmensspezifischen Anwendungsfälle deutlich schneller und effizienter verlaufen. Aus diesem Grund ist es zielführend, die Strukturierung an bestehenden Strukturen und Geschäftsprozessen im Unternehmen auszurichten.

TME-Wissensmanagement-Prozess



Quelle: TME AG Research, 2016

Des Weiteren gelingt es mit Hilfe der Strukturierung, eine Unterscheidung des relevanten und irrelevanten Wissens vorzunehmen und zeitsparend auszusortieren. Das Wissen ist dann relevant, wenn es für den Anwender in kürzester Zeit den notwendigen Nutzen stiftet. Suche und Wiederfinden von Informationen soll möglichst unverhindert, zügig und flexibel erfolgen. Das systematische und durchdachte Ordnen von Wissen erhöht die Erfolgsquote und die Akzeptanz des Wissensmanagements in der Organisation.

3. Wissensverwaltung

Nun kommt es darauf an, wie das im Unternehmen verfügbare Wissen gespeichert und verwaltet wird. Der Wissensverwaltungsprozess muss die Aktualität, Validität und Verfügbarkeit des Wissens sicherstellen. Im Zeitalter des Informationsüberflusses ist die Wissensverwaltung ohne Informationstechnologien kaum vorstellbar. Laut der Pumacy Technologies Studie ist für mindestens 50 % der Ansatzlösungen und Methoden im Wissensmanagement der IT-Einsatz Voraussetzung.² Grundsätzlich werden die aktuell auf dem Markt angebotenen Softwaretools für Wissensmanagement in vier Kategorien in Abhängigkeit von spezifischen Eigenschaften und Einsatzkriterien eingeteilt:

- **Enterprise Wikis:** Spezielle Art von Wikis, die Verlinkungen von Texten und unternehmensspezifischen Inhalten herstellen.

- **Strukturierte Wissensdatenbanken:** Datenbanken mit der Fokussierung auf Gliederung und Klassifikation des Wissens

- **Groupware bzw. Collaboration Management-Systeme:** Diese ermöglichen die Zusammenarbeit und den Austausch von Dokumenten innerhalb der Arbeitsteams

- **Enterprise Search Engines:** Diese ermöglichen eine unternehmensweite Suche in unternehmensinternen Informationsquellen.³

4. Wissens(ver)teilung

Unter Wissensverteilung ist die Steuerung der internen Wissensflüsse zu verstehen. Eine sinnvolle und praktikable Wissensverteilung gewährleistet, wer was und in welchen Umfang wissen muss. Gleichzeitig ist Wissensteilung ein Prozess des Gebens und Nehmens. So wie das Unternehmen das Wissen zur Nutzung bereitstellt, so muss auch der einzelne Mitarbeiter selbst proaktiv dieses im Alltag abrufen und sein Wissen allen anderen Mitarbeitern zu Verfügung stellen. Eine Wissensteilungskultur sollte im Unternehmensleitbild verankert werden. Außerdem soll die Wissensteilungsmentalität schon beim Einstieg in das Unternehmen vermittelt werden. Die Aufnahme von Wissensmanagement-Maßnahmen in individuelle Ziele hat sich als sehr wirksam bewiesen und können z. B. in Form von Bonusausschüttungen sehr effektiv wirken.

Vom „Wisser“ zum „Köner“

„Wissen“ gewinnt für Unternehmen erst an Wert, wenn es sich in „Können“, also in konkrete Handlungen transformieren lässt. Daher ist es zielführend die strategischen und operativen Wissensmanagementziele unter Berücksichtigung von kritischen Erfolgsfaktoren und Aspekten zu setzen.

Nutzen durch Nutzung

Barrieren der Wissensnutzung

- Angst vor dem Verlust des eigenen Expertenstatus
- Abwesenheit nutzerfreundlicher Infrastrukturen
- Betriebsblindheit/Routinisierung von Arbeitsabläufen
- Persönliche Verwundbarkeit
- Misstrauen gegenüber fremdem Wissen
- Kulturelle Barrieren

Wissensansammlung ist kein Selbstzweck. Es reicht bei weitem nicht aus, das Wissen anzuhäufen und zu archivieren. Nur genutztes Wissen kann Mehrwert für alle Beteiligten in

¹ Vgl. Heimer/Rosbach, 2001

^{2,3} Vgl. Pumacy Technologies Studie/Report, 2016



der Organisation bringen. Die Praxis zeigt, dass es keinen Nutzen ohne Nutzung gibt. Da die Mitarbeiter gleichzeitig die Wissensnutzer UND die Wissensproduzenten sind, muss die Nutzungsorientierung in allen Belangen des Wissensmanagements im Mittelpunkt stehen und sich an deren Bedürfnisse ausrichten. Nur wenn für Mitarbeiter ein klarer Nutzen erkennbar ist, werden sie an den Wissensmanagement-Aktivitäten und der Wissensproduktion motiviert und ergebnisorientiert partizipieren.

Außerdem ist es wichtig, die möglichen Wissensnutzungsbarrieren bei der Planung und Gestaltung von Wissensmanagement-Maßnahmen zu berücksichtigen. Diese entstehen auf individueller Ebene und können Wissensnutzungskultur auf kollektiver Ebene beeinflussen.

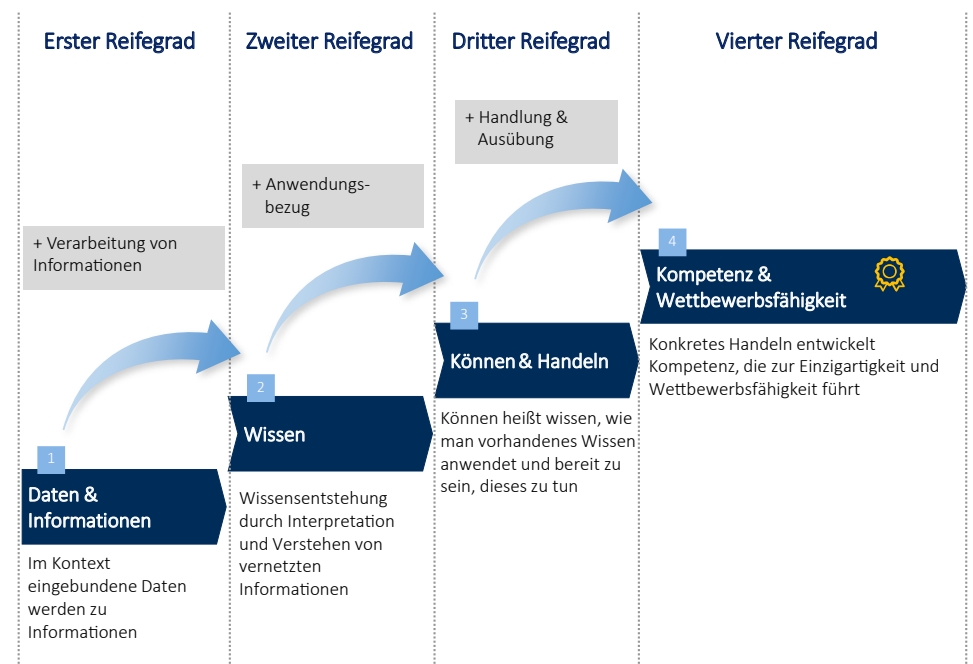
TME-Wissensmanagement-Maturitätsmodell

Auf dem Weg zu einem wissensorientierten Unternehmen durchläuft das Wissensmanagement verschiedene Reifegradstufen. Die erste Reifegradstufe umfasst den Umgang mit Daten und Informationen. Diese Stufe ist mit Einsatz von IT-Lösungen und Datenmanagement-Systemen schnell zu erreichen. Daten und Informationen stehen im Unternehmen in elektronischer und strukturierter Form zur Verfügung. Allerdings geben diese keinen Anwendungshinweis.

Anders ist das Wissen, das sich aus dem Zusammenwirken mehrerer, miteinander in Beziehung stehender Informationen zusammensetzt. Wissen entsteht somit in der zweiten Reifegradstufe durch Interpretation und Verstehen von vernetzten Informationen. In der dritten Reifegradstufe bekommt Wissen einen Anwendungsbezug. „Können“ bedeutet zu wissen, wie man vorhandenes Wissen brauchbar macht. Um das Wissen anwenden zu können, sind spezielle Fertigkeiten, Erfahrungen und Skills der Mitarbeiter gefragt: Fähigkeiten und Kompetenzen, Kontext herzustellen und das vorhandene Wissen in Handlungswissen umzuwandeln.

Sobald dieser Prozess mit dem Handlungswillen der Mitarbeiter angereichert ist und es zum konkreten richtigen Handeln kommt, wird dies als Kompetenz bezeichnet. Mit der Entwicklung von Kompetenz wird die vierte Reifegradstufe erreicht. Darauf basierend kann das Unternehmen die benötigten Kernkompetenzen und Expertise gezielt aufbauen und die Wertschöpfung durch Wissen maximieren. Zusätzlich in der Kombination mit einzigartigen Produkteigenschaften lässt sich die Wettbewerbsfähigkeit steigern und die Positionierung auf dem Markt sichern.

TME-Wissensmanagement-Maturitätsmodell (TWM)



Quelle: TME AG Research, 2016

Wissensorientierte Führung als kritischer Erfolgsfaktor

Eine erfolgreiche Umsetzung von Wissensmanagement bedarf wissensorientierter Unternehmensführung. Studien haben gezeigt, dass die Schlüsselrolle zum ertragreichen Wissensmanagement bei der Geschäftsleitung liegt.⁴ Das Verankern von Bedeutung und Wichtigkeit des Wissens im Unternehmen erfolgt durch die Führungskraft, indem die strategische Ausrichtung und Vorteile des Wissensmanagements an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Ein klares Verständnis, dass das Wissensmanagement keine „nice-to-have-Option“, sondern durchschlagender Erfolgsfaktor für das Unternehmenswachstum ist, muss von oben nach unten getragen und kontinuierlich befestigt werden. Außerdem baut das Vorleben von Verhaltensweisen durch die Führungskraft eine für das Wissensmanagement förderliche Kultur auf und verschafft hohe Akzeptanz. Die persönliche Einstellung zur Wissensnutzung, Wissensteilung und Lernmotivation werden bei den Führungskräften „abgeschaut“ und als Verhaltensmuster übernommen.

Wandel der Unternehmenskultur

Einführung von Wissensmanagement ist eine Veränderung für das gesamte Unternehmen. Wie alle anderen Veränderungsprozesse sollte auch dieser Wandel unter Beachtung von bestimmten Aspekten geschehen. Bei bevorstehenden Veränderung sollte das Verhalten des Menschen berücksichtigt werden: nicht die Veränderungen sind für Menschen ge-

nerell abschreckend, sondern der mögliche Verlust, den die Veränderungen mitbringen könnten.⁵ Deswegen geht es bei Veränderungen nicht darum, die Organisation, sondern Menschen zu verändern und sie in den schwierigen Transformationsphasen zu unterstützen. Dafür ist es besonders wichtig, den Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit, Nützlichkeit und Ernsthaftigkeit des bevorstehenden Changes zu vermitteln. Eine Change Story/ Veränderungsgeschichte ist besonders gut geeignet. Anhand dieser lassen sich bspw. die Notwendigkeit der Veränderung, zukünftige Herausforderungen oder die Bedeutung

Vorteile von Wissensmanagement

- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
- Sicherung von externem Knowhow
- Zentrale Verwaltung von Wissen
- Transparenz zu Wissensbeständen
- Kostensenkung durch effektive Nutzung von eigenen Ressourcen
- Steigerung der Produktinnovationen und Produktqualität

für Mitarbeiter als Botschaft gut vermitteln.

Ebenfalls ist es wichtig, ein Topsteam mit einem Wissensmanager an der Spitze zusammenzustellen, das die weiteren Mitarbeiter von den Änderungen begeistert, bei Wissensmanagement-Maßnahmen anleitet und den

⁴ Vgl. Antoni / Sommerlatte, 1999

⁵ Vgl. Hehn/Cornelissen/Braun, 2016



Kulturwandel mitbegleitet. Außerdem lohnt es sich, die eigenen Mitarbeiter zu Mitgestaltern zu machen. Nach dem „Ikea-Effekt“ ist selbst oder gemeinsam Gebautes viel wertvoller, da es mit Schöpferstolz und tiefer inneren Befriedigung erschaffen wurde. Es ist empfehlenswert, bei der Wissensmanagement-Implementierung und -Weiterentwicklung die Mitarbeiter als Projektmitarbeiter und/oder als Projekt-Pate abwechselnd einzubeziehen und eigene Ideen einbringen zu lassen. Die Partizipation an dem Projekterfolg schafft hohe Akzeptanz und Identifikation mit dem eingeführten Wissensmanagement.

Fazit

Die strategische Ausrichtung, das Geschäftsmodell, die Unterstützungskraft des Managements, die übergreifende Bereitschaft für Änderungen und der Wissensreifegrad der Unternehmenskultur ist in jedem Unternehmen anders. Unter diesen Aspekten erfordert die Einführung von Wissensmanagement individuelle, auf das Unternehmen abgestimmte Lösungen und Maßnahmen.

Die erfolgreiche Einführung von Wissensmanagement erfolgt in der Regel in drei Phasen (siehe TME-Vorgehensmodell). Das Durchlaufen von diesen Phasen findet iterativ auf jeder der vier Reifegradstufen statt. Es ist notwendig, mit der ersten Reifegradstufe zu beginnen, um in Zukunft eine stabile Basis für das erfolgreiche und effektive Wissensmanagement aufzubauen. Die Zielsetzung wettbewerbsfähig zu werden wird durch eine stufenweise Einführung von Wissensmanagement risikoloser und schneller erreicht. Wettbewerbsfähig zu sein bedeutet einzigartig und innovativ zu sein. Und im Grunde liegt in jeder Idee Wissen.

Auch in Zukunft wird es hohe Anforderungen an die Verfügbarkeit und Kompatibilität des Wissens geben. Dem aktuellen Digitalisierungstrend zufolge wird der Zugriff auf das

TME-Vorgehensmodell zur Implementierung von Wissensmanagement



Quelle: TME AG Research, 2016

Wissen im Tagesgeschäft zunehmend über mobile Geräte erfolgen. Mobile Anwender können das Unternehmenswissen und die Daten mit den Apps auf ihren Smartphones in Echtzeit bequem abrufen und umgehend in die Arbeitsprozesse einbinden. Äußerst spannend sind die Entwicklungen im Bereich der selbstlernenden Knowhow-Netzwerke. Mit dem Einsatz von künstlicher Intelligenz sucht ein Algorithmus des selbstlernenden Netzwerks nach passenden Kollegen und leitet automatisch die gestellte Frage innerhalb der Organisation weiter. Auch hier können die Daten über den Webbrowser oder über Smartphones abgerufen werden.

Die Unternehmen, die bei der Entwicklung von neuen Produkten ihr vorhandenes internes Wissen nutzen, sind wesentlich agiler als Unternehmen, die es nicht tun. Daher gehört in ein wettbewerbsfähiges erfolgreiches Unternehmen ein effektives Wissensmanagement.

Literatur

Kulturwandel in Organisationen. Ein Baukasten für angewandte Psychologie im Change-Management, S. von Hehn, N. Cornelissen, C. Braun, Springer, 2016

Management der Ressource Wissen in Banken, T. Heimer, P. Rossbach, Bankakademie Verlag, 2001

Report Wissensmanagement. Wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen, C. Antoni und T. Sommerlatte, Symposion Publishing, 1999

Software für Wissensmanagement. Vergleich von Wikis, Wissensdatenbanken, Groupware und Suchmaschinen - Ein Report der Pumacy Technologies AG, T. Kahlert, L. Langenberg, 2016

Wissensmanagement-Trends 2014-2023. Was Anwender nutzen und Visionäre erwarten - Studie der Pumacy Technologies Unternehmensgruppe, T. Kahlert, L. Langenberg, 2016

Autoren: Miomir Tomovic, Katja Tsaraharodtsava

TME Institut für Vertrieb und Transformationsmanagement e.V.

Das TME Institut für Vertrieb und Transformationsmanagement e.V. ist eine Plattform für Forschung und Entwicklung und spezialisiert auf Vertrieb und Transformationsmanagement in den Bereichen Digital Banking, Risk & Regulatory, insbesondere zu regulatorischen Anforderungen im Bereich digitaler Finanzdienstleistungen sowie Transformation Management. Ziel des TME Instituts ist die Entwicklung von Anwendungsmodellen und Lösungsansätzen für konkrete Fragestellungen aus der Praxis. Diese werden über das TME Institut publiziert und in Veranstaltungen vorgestellt und diskutiert.

Der zunehmende Mitgestaltungsanspruch von Kunden zeigt die Bedeutung kundenzentrierter Vertriebsmodelle. Entscheidend für den Erfolg bei der Neuausrichtung des Vertriebs im Banking ist die Transformation in ein ganzheitlich am Kunden ausgerichtetes Geschäftsmodell. In Enger Zusammenarbeit mit der TME AG führt das Institut Studien zu innovativen Geschäftsmodellen und Digital-Banking-Lösungen durch.

Das TME Institut positioniert sich hierbei als führendes Netzwerk zur Verzahnung der Erkenntnisse aus universitärer Forschung mit „Best Practices“ sowie etablierten Beratungsmethoden aus den Branchen. Das TME Institut wurde im Dezember 2011 in Bad Soden gemeinsam von Branchenexperten und erfahrenen Beratern aus dem Bereich Banking gegründet.



E-Mail: paxmann@tme.ag

Stephan Paxmann ist Gründer und Vorstand der TME AG sowie 1. Vorsitzender des TME Instituts für Vertrieb und Transformationsmanagement e.V. Zuvor war er als Director im International Banking der Allianz SE in München und Paris sowie in der strategischen Konzernentwicklung der Commerzbank AG in Frankfurt tätig. Für die IMG St. Gallen betreute der Wirtschaftsinformatiker zudem diverse Projekte im Retail Banking, zuletzt als Co-Leiter der Business Unit „Banking“ DACH. Seine fundierte Expertise im Digital Banking baute er u. a. als Managing Director für eConsilium in London sowie als Global Programme Manager bei der Deutschen Bank AG in Frankfurt und New York auf.



E-Mail: rossbach@tme.ag

Stefan Roßbach ist Gründungspartner der TME AG und sitzt im Management Board. Er ist Mitglied im Vorstand des TME Instituts. Mit seiner über 20-jährigen Expertise in der Financial-Service-Industrie liegt sein Fokus auf der Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle im Direct and Digital Banking. Zuvor stellte der erfahrene Diplom-Kaufmann und Bankkaufmann sein Können bei internationalen Managementberatungen unter Beweis, wo er u. a. das Beratungsgeschäft für Retail Banking der IMG St. Gallen in Deutschland aufbaute.

IMPRESSUM: TME AG | Hamburger Allee 26-28 | 60486 Frankfurt am Main | Tel: +49 (0)69 7191 309 – 0 | Fax: +49 (0)69 7191 309 – 30

E-Mail: kontakt@tme.ag | Internet: www.tme.ag |

Gesetzlicher Vertretungsberechtigter: Stephan A. Paxmann (Vorstand) | Aufsichtsrat: Holger Boschke (Vorsitzender), Andreas Povel, Markus Becker-Melching
Sitz der Gesellschaft ist Frankfurt am Main | Registergericht: Amtsgericht Frankfurt am Main, HRB 99000

Inhaltlich Verantwortlicher gemäß § 55 Rundfunkstaatsvertrag: TME AG | Haftungshinweis: Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.



TME Institut für Vertrieb
und Transformations-
management

Eine Plattform für
Forschung und Entwicklung
im Bereich
Financial Services