

Digitalisierung im Private Wealth Management

Schneller, günstiger und häufig kundenorientierter: Immer mehr FinTechs machen den Banken in ihrem Kerngeschäft Konkurrenz, wobei ein Trend zu immer komplexeren Angeboten zu beobachten ist. Auch die Vermögensberatung ist davon zunehmend betroffen. Welche Entwicklungen bestimmen diesen Bereich und welchen Herausforderungen müssen sich gerade Privatbanken dabei stellen?

Ende 2015 war es soweit: Mit *paydirekt* gehört auch das Internet Payment Processing zu den üblichen Geschäftsaktivitäten einer Großbank.

Mit über 230 Millionen Konten in 193 Nationen und 25 Währungen wird dieser Bereich aktuell von *PayPal* dominiert. In 2015, 15 Jahre nach der Gründung, wurde *PayPal* mit einer Marktkapitalisierung von rund 35 Mrd. € an die Börse gebracht.

Bemerkenswert ist dies aus zwei Gründen: Zum einen zeigt es, wie schnell sich ganze Segmente durch die Digitalisierung verändern. Zum anderen aber auch, wie lange die deutschen Banken gebraucht haben, um mit *paydirekt* das Bedürfnis ihrer Kunden nach einem sicheren und bequemen Bezahlfahrer im Internet zu bedienen.

Wesentlich attraktiver, und ein Bereich in dem die Banken in der Vergangenheit noch relativ risikofrei Geld verdienen konnten, ist hingegen der Bereich der Vermögensberatung.

Auch wenn mehr und mehr Bankdienstleistungen inzwischen online angeboten werden, ist das Thema Finanzplanung und Vermögensanlage über Onlinemedien noch immer relativ neu. Eine ganze Reihe digitaler Innovationen zeigen jedoch, dass auch hier noch grundsätzliche Veränderungen zu erwarten sind.



Ausgewählte FinTechs aus Deutschland

Digital Wealth Management (DWM) - mehr als Online Banking für Vermögende?

Grundsätzlich lässt sich das Digital Wealth Management in 7 Kategorien einteilen:

1- Daily Banking

Unter Daily Banking fallen Online Angebote wie Bestandsabfragen, Überweisungen und die Verwaltung einfacher Anlageprodukte. Darüber hinaus bieten einige Banken Personal Finance- und Aggregationstools an, die für die Konsolidierung einzelner Reports und eine ganzheitliche, auch institutsübergreifende, Beratung genutzt werden können.

Fotoüberweisungen, Authentifizierung per Fingerabdruck und Pulsmessung oder der Datenabgleich per Near Field Communication (NFC) gehören dabei noch zu den neueren und innovativeren Lösungen.

Diese Angebote sind regelmäßig Teil des Multikanalangebots der meisten Großbanken, unterscheiden sich aber in einzelnen Punkten noch ganz erheblich. Zu nennen wären hier Sicherheitsstandards, Informationstiefe, Transaktionsfähigkeit, Datensynchronisation, Einbindung sozialer Medien, Nutzerfreundlichkeit (unter Berücksichtigung etwaiger Medienbrüche) sowie die Optimierung der Inhalte und Funktionen für Tablets und Smartphones.

Gerade die auf vermögende Privatkunden spezialisierten Privatbanken und Asset Manager haben hier z.T. noch Nachholbedarf, der sich mit den wandelnden Kundenbedürfnissen in den nächsten Jahren weiter erhöhen dürfte.

2- Informationsmanagement

Dazu gehören einfache Analysetools, Webinars zu besonderen Finanzthemen sowie regelmäßige Marktcommentare und Ad Hoc Analysen, die eine gute Möglichkeit bieten, mit Kunden in den Dialog zu kommen.

Die Idee dahinter ist relativ einfach: Besser informierte Kunden sind aktiver, gerade auch im Bereich der Vermögensanlage.

Schaut man sich jedoch einmal die meist-besuchten Finanzseiten im Netz an, finden sich darunter erstaunlich wenige Banken.

Wer sich im Web auf die Suche nach Finanzmarktdaten und Finanznachrichten begibt, landet dabei eher auf den Seiten von Internetfirmen wie *Yahoo* (mit rund 70 Millionen Besuchen jeden Monat die größte Finanzseite der Welt), *Microsoft* (MSN), *Google* oder auch *CNN*, *Reuters* und *Bloomberg*.

3- Online Brokerage

Hier handelt es sich um den Handel von Wertpapieren, ohne dass in diesem Zusammenhang eine Beratung erfolgt (Execution Only). Eine Sonderform ist dabei das Discount Brokerage für Privat- und Geschäftskunden (z.B. unabhängigen Vermögensverwaltern) mit besonders hohem Orderaufkommen.

Brokerage gibt es in Deutschland seit Ende der 80er Jahre, und viele Direktbanken haben dort ihren Ursprung. Zunehmend erwächst den Großbanken hier auch im Bereich der Vermögensberatung Konkurrenz, da die Direktbanken die Möglichkeiten der Digitalisierung verstärkt dazu nutzen, ihre eigenen Geschäftsmodelle weiter auszubauen.

4- Geschlossene Anlageprodukte

Obwohl lange Zeit ein wesentlicher Ertragsbringer für Banken und eine gute Möglichkeit, sich durch entsprechend exklusive Produktangebote vom Wettbewerb zu unterscheiden, ist diese Produktgattung gerade auch im Zuge der Finanzmarktkrise immer stärker in Verruf geraten.

Aufgrund diverser produktspezifischer Probleme und entsprechend hoher Haftungsrisiken sind viele Banken inzwischen dazu übergegangen, sich vertrieblich auf Family Office und besonders vermögende Privatkunden zu fokussieren.

Durch die Möglichkeiten der Digitalisierung, insbesondere des sogenannten Crowdinvestings, könnten Investitionen in geschlossene Anlageprodukte auf Execution Only Basis jedoch wieder deutlich an Attraktivität gewinnen.

5- Social Community / Soziale Netzwerke

Unter diese Kategorie fällt zum einen die Nutzung sozialer Netzwerke wie *Facebook*, *Whatsapp* oder *Twitter* zu Kommunikationszwecken.

Zum anderen existieren hier spezielle Social-Trading-Plattformen wie *Ayondo*, *eToro*, *Wikifolio* oder *ZuluTrade*, bei denen erfahrene Anleger ihre Trades und Tradingstrategien offenlegen, so dass auch andere Kunden von den Tipps bzw. der „Schwarmintelligenz“ des Netzwerkes profitieren können.

Auch wenn der kooperative Gedanke in den sozialen Medien durchaus erstrebenswert ist, ist das Thema „Front-Running“ hier nicht ganz unkritisch. Manch einer wird sich noch an die wilden Blogs zu Zeiten der Dotcom Blase erinnern, als man in Deutschland australischen Penny-Stocks hinterherjagte.

6- Online Beratung

Darunter ist zum einen die Beratung von Kunden unter Einbindung und Zuhilfenahme neuer Medien, z.B. mit Hilfe von Screen Sharing oder Online Chats, zu verstehen.

Zum anderen aber auch online bereitgestellte Empfehlungen im Wertpapiergeschäft - bis hin zur Online Vermögensverwaltung.

7- Online Vermögensverwaltung¹

Der Bereich Vermögensverwaltung, bei welcher der Kunde online und auf Basis vordefinierter Kriterien ein diskretionäres Mandat zur Verwaltung eines bestimmten Vermögens erteilt, bzw. ein fertiges (eher weniger individualisiertes) Vermögensverwaltungsprodukt auf Basis Execution Only erwirbt, ist noch immer relativ neu.

Im angelsächsischen Raum hat diese Form der Vermögensverwaltung, auch Robo Advisory genannt, durch Firmen wie *Wealthfront* und *Betterment* (gegründet 2008 und 2009) jedoch bereits einen echten Schub erhalten.

In Deutschland gibt es seit 2013 mit Firmen wie *vaamo*² oder auch *easyfolio*³ (gegründet 2014) erste Anbieter in diesem Segment.

Auch wenn sich die Angebote der Robo Advisors bisher noch nicht explizit an vermögende Privatkunden richten, und viele dieser Firmen noch vergleichsweise klein und wenig profitabel sind, ist dennoch absehbar, welche Veränderungen diese Geschäftsmodelle auch für das Wealth Management (WM) mit sich bringen.

Durch die weitgehend automatisierte Portfolioallokation, den Einsatz besonders kostengünstiger Fonds sowie geringer Transaktions- und Verwaltungskosten können diese Firmen ihre Dienstleistungen deutlich günstiger anbieten als viele der etablierten Marktteilnehmer.

¹Für weitere Ausführungen zu diesem Thema siehe auch TME Factbook „Innovative Geschäftsmodelle im Banking“ bzw. TME Whitepaper „Robo Advisory“

² <https://www.vaamo.de>

³ <https://www.easyfolio.de>

Die Robo Advisors werden sich aber neben den allgemeinverbindlichen Vorgaben durch MiFID perspektivisch auf zusätzliche regulatorische Vorgaben einstellen müssen. Auch wenn die Aufsichtsbehörden in der automatisierten Beratung durchaus Vorteile für Verbraucher sehen (u.a. niedrigere Kosten und mehr Konsistenz in der Beratung), listet das aktuelle „Discussion Paper“ der ESAs „on automation in financial services“ (Konsultation bis 4.3.2016) nicht weniger als 13 kundenspezifische Risiken auf. Darunter insbesondere auch fehlende menschliche Interaktion sowie potentielle Softwareprobleme.

Dennoch: das Potential für derartige Angebotescheinriesig: Alleine für die USA werden in einzelnen Studien Ertragsausfälle i.H. von bis zu 90 Mrd. US\$ prognostiziert, sollten sich die etablierten Anbieter auf diesen Preiskampf einlassen.

Mensch vs. Maschine

Nicht ganz zu Unrecht weisen Kritiker jedoch darauf hin, dass insbesondere im Wealth Management das persönliche Vertrauensverhältnis zwischen Kunde und Berater ein entscheidender Erfolgsfaktor, gerade auch bei der Akquisition von Neugeldern, ist.

Auch wenn der Bankberater inzwischen nicht mehr unbedingt der erste und alleinige Ansprechpartner in Vermögensfragen ist: Das persönliche Vertrauensverhältnis zwischen Kunde und Berater wird und sollte auf absehbare Zeit tatsächlich nur schwer zu ersetzen sein.

Gleichwohl darf es niemanden verwundern, wenn auch Wealth Management Kunden zunehmend höhere Anforderungen an die digitalen Fähigkeiten ihrer Vermögensberater stellen.

Die Entwicklung der Online Vermögensverwaltung am Beispiel Asien

In Asien, einem der am schnellsten wachsenden Märkte in diesem Bereich, gehen lt. RBS WM 82% der Reichen (ohne Japan) davon aus, dass in fünf Jahren die Kundenbeziehung in der Vermögensverwaltung hauptsächlich auf digitalen Kanälen erfolgen wird.

Zudem zeigt die Studie, dass gerade jüngere und wohlhabende Asiaten die digitale Kommunikation via Internet, Mobile und E-Mail dem direkten Kontakt vorziehen.

Besonders alarmierend ist jedoch die Feststellung, dass 65% der Befragten vorhaben, ihren Anbieter zu verlassen, wenn dieser ihnen keine integrierte, kanalübergreifende Serviceerfahrung bieten kann.

Darüber hinaus gibt es eine ganze Reihe weiterer Entwicklungen, die verdeutlichen, warum das Thema Digitalisierung auch im Wealth Management nicht mehr außen vor bleibt.

Regulatorische Vorgaben

Bereits heute stellen die regulatorischen Vorgaben im Beratungsgeschäft insbesondere durch MiFID (I) und die entsprechenden Vorschriften im Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) enorm hohe Ansprüche an die IT.

Mit MiFID II, das Anfang 2017 in Kraft treten wird, sollen die bestehenden Regelungen sogar noch einmal verschärft und neue Regeln in Bereichen eingefügt werden, die bisher noch nicht reguliert waren.

Insbesondere die Dokumentationsanforderungen an die Eignung einer Anlageempfehlung im Kontext der Markterwartungen und des Risikoprofils sowie des Erfahrungs- und Verständnishorizontes eines Anlegers sind dabei eine besondere Herausforderung.

Das Beratungsprotokoll als Innovations- bzw. Digitalisierungstreiber

In der Praxis ist durch die Einführung der Beratungsprotokolle seit längerem ein Trend hin zu standardisierender, risikovermeidender Beratung und entsprechenden Produkten zu erkennen. Dies hat dazu geführt, dass sich mit der Vermögensverwaltung auf der einen und dem Execution Only Geschäft auf der anderen Seite zwei Pole herausgebildet haben, die es den Banken erleichtern, die mit diesem Geschäft verbundenen Anforderungen und Risiken besser zu managen.

Hingegen ist das Thema Beratung inzwischen so komplex geworden, dass es ohne vernünftiges Datenmanagement kaum noch zu bewältigen ist.

Eine der größten Herausforderung liegt dabei darin, den Berater in seiner täglichen „Empfehlungsarbeit“ so zu unterstützen, dass er den steigenden Kunden- und regulatorischen Anforderungen auch wirklich gerecht werden kann.

Gerade im Wealth Management können intelligente Systeme dabei helfen, die zunehmend komplexen Prozesse besser zu managen, um die Effizienz und Qualität der Beratung sowie der Regelüberwachung zu erhöhen.

Z. B. könnten Berater mit ihren Kunden online über Portale kommunizieren und im Zuge der Beratung die notwendigen Dokumente in die Beratungsdokumentation einfließen lassen.

In der Praxis stehen solchen Lösungen jedoch noch immer IT-Strukturen gegenüber, die Daten in unterschiedlichen Systemen halten und so eine direkte Verknüpfung, Aggregation und Auswertung erschweren.

Aber auch mit geringerem Aufwand und unter Einbeziehung des für den Kunden verantwortlichen Beraters könnte die Datenqualität in den vorhandenen Systemen oftmals verbessert werden, um zusätzliche Potentiale für eine zielgerichtete Produkt- und Empfehlungslogik zu generieren.

In manchen Banken, hier sind insbesondere die Schweizer Institute zu nennen, stehen derartige Systeme dem Berater bereits heute zur Verfügung. Deren Anbindung an die eigene Internetplattform und entsprechende Apps ist eigentlich nur eine Frage der Zeit.

Zunehmender Preisdruck

Durch das Auftreten der Onlinebroker und Direktbanken gibt es auf der Execution Only Seite bereits seit längerem einen intensiven Preiskampf. Auch im Bereich der Vermögensverwaltung ist dieser Trend inzwischen zu beobachten und wird verstärkt durch unabhängige Vermögensverwalter, die Banken und Discountbroker lediglich als Buchungsplattform nutzen.

Hinzu kommt, dass die Banken auch aufgrund der sich verändernden regulatorischen Vorgaben im Bereich Vertriebsvergütung zunehmend unter Druck stehen und Kunden in Zeiten niedriger Zinsen und volatiler Börsen besonders preissensitiv agieren.

Robo Advisors, die mit ihren aggressiven Pricing-Strategien den Kundenerwartungen an Transparenz und niedrige Kosten entsprechen, werden diesen Trend weiter befeuern.

Honorarberatung und alternative All-In-Fee Preismodelle tun sich als Antwort darauf hingegen noch immer schwer, insbesondere auch deshalb, weil für den Kunden ein echter Mehrwert häufig nicht zu erkennen ist; wurde doch die Beratung früher (vermeintlich) auch ohne gesonderte Bepreisung erbracht.

Um einen sichtbaren Mehrwert gegenüber dem Execution Only zu schaffen, müssen daher im Rahmen systematischer Analyseprozesse entsprechende Handlungsempfehlungen generiert werden. Als besonders gutes Beispiel hierfür kann sicherlich das Beratungsmodell „UBS Advice“, mit ca. 15 Mrd. € unter Verwaltung, genannt werden.⁴

Voraussetzung dafür sind entsprechend umfangreiche Portfolioanalysen und Prozesse, die ohne technische Unterstützung jedoch kaum darstellbar sind.

Struktureller Anpassungsbedarf

Sinkende Einnahmen, das schwierige Zinsumfeld und regulatorisch bedingte Mehraufwendungen werden die Banken zu weiteren strukturellen Anpassungen ihrer Kostenbasis zwingen. Gerade die IT und die effiziente Nutzung neuer Technologien müssen dabei einen wichtigen Beitrag leisten.

⁴ <https://www.ubs.com/microsites/ubs-advice/de/index.html>

Wer sich jedoch zu stark von reinen Kostenüberlegungen und den notwendigen regulatorischen Anforderungen leiten lässt, kann dabei auch schnell Kunden und Berater aus den Augen verlieren.

Die neue Technik kann nur dann erfolgreich sein, wenn sie komplementär und konsistent mit den vorhandenen Systemen dabei hilft, einen echten Kundenbedarf zu bedienen. Denn am Ende sind es die Kunden, die über die Akzeptanz neuer digitaler Angebote (auch im Vergleich mit Wettbewerbern) entscheiden. Kunden sollten daher insbesondere auch dann eingebunden werden, wenn es darum geht, neue Produkt- und Serviceleistungen zu entwickeln.

Die größte Anforderung liegt jedoch eher selten darin, Kundenwünsche zu erfüllen, oder die neue Technik zu implementieren, sondern vielmehr darin, die internen Prozesse an die neuen Gegebenheiten anzupassen.

Beispiele für die Digitalisierung im Private Wealth Management

Individuelle Festlegung der Investmentstrategie: Ermittlung des finanziellen Hintergrundes, insbesondere des Ertragsbedarfs in Verbindung mit der Risikotragfähigkeit des Kunden (Suitability).⁵

Vermögensverwaltung: Steigerung der Transparenz durch die zeitnahe, digitale Kommunikation von Entscheidungen.

Beratung: Unterstützung bei der täglichen Analyse von Portfolios und Bereitstellung/Prüfung kundenportfoliospezifischer Empfehlungen.⁶

Beratungsprotokoll: Automatische Bereitstellung aller relevanten Informationen zum Kundenhintergrund und der Empfehlungen bzgl. anlage- und anlegergerechter Begründung.

Bei der Frage, wie man sich auf diese, sich zum Teil gegenseitig verstärkenden Entwicklungen einstellt, stehen die jeweiligen Marktteilnehmer zum Teil ganz unterschiedlichen Herausforderungen gegenüber.

FinTechs / Robo Advisors

Die meisten Analysen sind sich darin einig, dass das Robo Advisory im Retail Banking nachhaltige Spuren hinterlassen und auch im Private Banking zunehmend an Bedeutung gewinnen

⁵ www.scalable.capital

⁶ www.in2experience.com

wird. Inwieweit dieses Modell jedoch ohne weitere Anpassungen auch auf das Wealth Management übertragbar ist, bleibt abzuwarten.

Die größte Herausforderung für Start-Ups im Bereich Vermögensanlage ist sicherlich der Umstand, dass nur wenige Kunden bereit sein werden, Firmen Großteile ihres Vermögens anzuvertrauen, die erst seit kurzem am Markt sind bzw. noch keinen langfristigen Erfolgsnachweis beim Thema Anlage vorweisen können.

Bereits etablierte Anbieter haben es da deutlich einfacher. Das zeigt auch das Beispiel von *Charles Schwab* in den USA, die mit einem vergleichbaren Angebot in der gleichen Zeit deutlich mehr Assets einwerben konnten als die noch relativ unbekannteren Robo Advisors. Vor diesem Hintergrund ist zu erwarten, dass auch andere Anbieter diesem Beispiel folgen, und mit entsprechenden Angeboten an den Markt gehen werden.

Aus Sicht der Robo Advisors könnte es daher sinnvoll sein, die Kooperationen mit anderen Marktteilnehmern zu suchen. In Deutschland ist *easyfolio*, die seit Oktober 2015 mit der *ING DiBa* kooperieren, ein gutes Beispiel dafür.

In den USA haben *Wealthfront* und *Betterment*, die beiden größten und bekanntesten Robo Advisors, diesen Weg gewählt. Beide kooperieren inzwischen mit großen Asset Managern (*Vanguard* und *Fidelity*), die so die Möglichkeit nutzen, das eigene Angebot aufzupeppen und sich neue Vertriebswege zu erschließen.

Und *BlackRock*, der weltweit größte Fondsmanager, hat gerade die Firma *FutureAdvisor* gekauft, offenbar nicht nur, um damit sein eigenes Direktangebot für Kunden zu stärken, sondern auch, um die Technologie im Vermittlungsgeschäft einsetzen zu können.

Was auf jeden Fall bleiben wird, sind die von den FinTechs propagierten technischen Möglichkeiten, egal ob in der Vermögensverwaltung oder als Beratungstool für Vermittler.

Auch erste Hybrid-Modelle sind so bereits entstanden, z.B. das des US Anbieters *Personal Capital*, der seinen Kunden neben zahlreichen kostenlosen Analyse-Tools ab einem Anlagevolumen von 100.000 US\$ auch eine persönliche Beratung anbietet.

Großbanken und Asset Manager

Aufgrund der Tatsache, dass Kunden immer seltener in der Filiale anzutreffen sind, aber immer öfter online, arbeiten viele Großbanken seit Jahren daran, ihr Onlineangebot kontinuierlich auszubauen. So gibt es kaum eine Bank, die heute nicht mehr oder weniger „multikanal-fähig“ ist.

Für die Großbanken ist die Digitalisierung jedoch kein einfaches Thema. Denn Wachstumschancen in neuen Bereichen wahrzunehmen heißt auch, gegebenenfalls bereit zu sein, alte Geschäftsmodelle zu kannelisieren und dem internen

Wettbewerb auszusetzen. Das Beharrungsvermögen der Großbanken hat sich jedoch schon in der Vergangenheit als echte Wachstums- und Innovationsbremse erwiesen.

Ein ganz entscheidendes Kriterium ist zudem das Thema der Geschwindigkeit (Time-to-Market), mit der neue Anwendungen und IT-Lösungen adaptiert werden. Statt mit aufwendigen Eigenentwicklungen versuchen viele Banken daher, über Beteiligungen und Kooperationen Anschluss an die Marktentwicklung zu halten.

Bei einer in der Branche nicht ungewöhnlichen Vergütung von 1% p.a. des Anlagevermögens errechnet sich bei einer Anlage von einer halben Million € eine jährliche Vergütung von 5.000 € oder knapp 420 € im Monat. Das ist gerade auch unter Berücksichtigung des mit der Beratung verbundenen Aufwands und der noch immer hohen Personalkosten in diesem Bereich nicht sonderlich viel. Dies erklärt auch, warum viele Häuser dazu übergegangen sind, sich in diesem Bereich verstärkt auf besonders vermögende Privatkunden zu fokussieren.

Gerade im ländlichen Bereich und in kleineren Filialen ist es aufgrund der rechtlichen Anforderungen inzwischen relativ schwierig geworden, eine vernünftige Beratung zu gewährleisten. Von daher werden sich viele Banken die Frage stellen müssen, ab welcher Größenordnung das Beratungsgeschäft in der bisherigen Form noch tragfähig ist bzw. ob man dieses Geschäft - mit Hilfe der Digitalisierung - nicht auch anders organisieren kann und so vergangene „Kundenselektionsinitiativen“ ad-absurdum führt.

Privatbanken und Vermögensverwalter

Für viele Privatbanken ist die größte Herausforderung noch immer Wachstum. Trotz guter Startvoraussetzungen ist es den wenigsten bisher gelungen, in dem noch immer stark fragmentierten Markt überproportional zu wachsen.

Gerade hier könnte die Digitalisierung die Möglichkeit schaffen, regionale Beschränkungen aufzuheben und Probleme bei der Integration von Kundensegmenten zu lösen, z. B. auch Neukunden, die die Bank mit einem kleineren Teil ihres Anlagevermögens testen und eigentlich nicht in das bisherige Zielfortfolio passen. Dabei spielt die aktuell zu beobachtende Verlagerung dieses Geschäftes in sogenannte Kompetenzzentren den Privatbanken eigentlich in die Karten, da diese ähnlich organisiert sind und sich seit langem auf das Thema Vermögensanlage spezialisiert haben.

Wirklich mehr Convenience durch Online-Medien ist noch immer selten, denn gerade kleinere Banken tendieren dazu, größere Initiativen im Bereich Digitalisierung zurückzustellen und sich auf andere Werttreiber ihres Geschäftes zu konzentrieren.

Viele Vermögensverwalter verlassen sich dabei zudem weitestgehend auf die digitalen Angebote der jeweiligen Depotbanken und versäumen es so, die eigene Marke digital aufzuwerten.

Auf Dauer dürfte ein weiteres Abwarten, auch das zeigt das Beispiel *PayPal* sehr deutlich, jedoch wenig nachhaltig sein. Je länger damit gewartet wird, aktiv auf die hier genannten Trends zu reagieren, desto schwieriger dürfte es werden, Anschluss an diejenigen zu finden, die sich dem Thema bereits angenommen haben.

Autoren

Holger Boschke ist Aufsichtsrat der TME AG. Als ehemaliger Chief Investment Officer der Dresdner Bank und Bereichsvorstand Privat- und Geschäftskunden der Commerzbank blickt er auf umfangreiche Entwicklungs- und Restrukturierungsmaßnahmen, auch im internationalen Umfeld, zurück.

Volker Errolat ist seit Januar 2016 verantwortlich für den Bereich Private Wealth und Asset Management in der TME AG. Seine langjährigen Erfahrungen basieren auf der Verantwortung von Produktentwicklungs- und Digitalisierungsinitiativen bei UBS, Credit Suisse und in der Beratung bei PricewaterhouseCoopers.

Miomir Tomovic ist Consulting Manager der TME AG und verantwortet den Themenbereich Transformation Management im Zuge von Digitalisierungsprogrammen.

TME Institut für Vertrieb und Transformationsmanagement e.V.
Hamburger Allee 26-28
60486 Frankfurt am Main
kontakt@tme-institut.de



APP „TME Institut“

Alle Publikationen der TME sind digital zum Download verfügbar. Erhältlich im App Store von Apple und Google.

Digitale Transformation: Das TME Angebot

Die TME kann Sie bei der Umsetzung ganzheitlich oder auch modular unterstützen:

- **Digital Insights**
Wir helfen Ihnen im Rahmen unserer FinTech-Workshops, die zentralen Marktentwicklungen im Digital Banking und die für Sie relevantesten innovativen Geschäftsmodelle zu verstehen, zu beschreiben und Handlungsempfehlungen daraus abzuleiten
- **Digital Audit**
Wir analysieren die Ausgangslage bezüglich Strategie, Kunden, Organisation, Prozesse und Systeme
- **Digital Strategy**
Wir entwickeln und bewerten Lösungsalternativen und Chancenpotentiale bei der Digitalisierung
- **Digital Roadmap**
Wir strukturieren und bereiten Umsetzungsprojekte vor und erstellen Projekt, Ressourcen und Budgetplanungen
- **Digital Transformation**
Wir begleiten auf Wunsch alle Projektphasen von der strategischen Entscheidung bis hin zur zeitgerechten Implementierung

Auf Grundlage langjähriger Erfahrungen im Bereich Digital Banking, Financial Services und innovativer Geschäftsmodell-Entwicklung kann die TME AG Sie kompetent beraten, passgenaue Lösungsansätze entwickeln und Banken, FinTechs und weitere Financial Services Anbieter bei der Umsetzung begleiten.