

# Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen

Pflichtblatt der  
Frankfurter Wertpapierbörse

Fritz Knapp Verlag  
ISSN 0341 4019



70. Jahrgang  
15. November 2017

22-2017

## Digitaler Sonderdruck



Bildquellen: pixabay.com

# Mittelstandsgeschäft



COMMERZBANK 

**Digitalisierung im Mittelstandsgeschäft:  
mehr als eine App** von Jan-Philipp Gillmann



Jan-Philipp Gillmann

## Digitalisierung im Mittelstandsgeschäft: mehr als eine App

Wenn sich Unternehmen auf den Weg zur Industrie 4.0 machen, dürfen ihre Finanzdienstleister nicht bei der Bank 1.0 stehen bleiben – so werden sie den sich grundlegend wandelnden Kundenanforderungen nicht mehr gerecht. Gefordert sind effiziente Prozesse, maximale Flexibilität bei Produktabschluss und -nutzung sowie schnelle Umsetzungen. Aber Treiber der Digitalisierung sind nicht nur die Kunden: Auch die Banken selbst suchen angesichts des steigenden Kostendrucks nach Wegen, manuelle und papiergebundene Prozessschritte zu digitalisieren.

### Integration in die Prozess- und Systemlandschaft der Kunden

Das Firmenkundengeschäft unterscheidet sich hierbei vom Privatkundengeschäft in drei wesentlichen Punkten. Erstens haben Firmenkunden ihrerseits Prozesse und Systeme. Das heißt, die Finanzdienstleistung endet nicht wie beim Privatkunden beim Nutzer, sondern muss in die Prozess- und Systemlandschaft der Kunden integriert werden. Zweitens ist „der Kunde“ nicht eine Person, sondern eine Reihe von Menschen, die mit unterschiedlichen Spezialisierungen und Berechtigungen Bankgeschäfte tätigen, die ihrerseits teilweise einem Vier-Augen-Prinzip beim Kunden unterliegen. Drittens ist das globale Produktspektrum im Firmenkundengeschäft umfassender sowie komplexer und beinhaltet, beispielweise im Kapitalmarkt- oder Handelsfinanzierungsgeschäft, mehr Parteien als nur den Kunden und die Bank.

Angesichts dieser komplexen Herausforderungen ist klar, dass die Digitalisierung des

Firmenkundengeschäfts nicht bei der Entwicklung schicker Apps endet. Das kann nur ein Anfang sein. Wer den digitalen Wandel als Bank konsequent vollziehen will, muss sein Geschäft in der Tiefe und Breite auf den Prüfstand der Zukunftsfähigkeit stellen.

So beeindruckend neue Frontend-Entwicklungen und Softwareschnittstellen sein mögen: Solange die Infrastruktur im Backoffice noch auf alten, zeitaufwendigen manuellen Prozessen basiert, werden Banken auf mittlere Sicht immer mehr Schwierig-

keiten haben, die Erwartungen ihrer Kunden zu erfüllen. Was Banken brauchen, sind „End-to-End“-Innovationen, die ihr Geschäftsmodell reif für das digitale Zeitalter machen und neue Trends aufnehmen. Das bezieht sich innerhalb der Bank sowohl auf Frontoffice-Plattformen als auch auf die Kernprozesse im Backoffice. Aber auch über die Bank hinaus müssen die Prozesse über Schnittstellen in die Systeme der Kunden integriert werden. Nur dann können Banken ihren Kunden wirklich ein digitales Erlebnis präsentieren.

Deshalb hat die Commerzbank im vergangenen Jahr ihre neue Strategie „Commerzbank 4.0“ vorgelegt. Sie rückt Innovationen in den Mittelpunkt ihres Geschäftsmodells, um die Bank effizienter und digitaler zu machen sowie schneller und stärker auf die künftigen Bedürfnisse ihrer Kunden einzugehen. Die Bank investiert dazu jährlich rund 700 Millionen Euro und will 80 Prozent der relevanten Geschäftsprozesse bis zum Jahr 2020 digitalisieren. Der Transformationsprozess betrifft alle Bereiche des Firmenkundengeschäfts: alle Produktbereiche wie Kredit, Zahlungsverkehr, Handelsfinanzierungen, Risikoabsicherungsprodukte oder Corporate Finance, aber auch Fragen des Zugangs zu der Bank wie Mobile Banking, digitale Autorisierung und Softwareschnittstellen.

### Motor der Transformation: Digital Campus

Der Digital Campus der Bank in Frankfurt mit zurzeit rund 1 000 Mitarbeitern ist der Motor dieser Transformation. Das Spannende daran ist, dass die Teams hier in ei-

*Jan-Philipp Gillmann, Bereichsvorstand Segment Development & Digitalisation, Corporate Clients, Commerzbank AG, Frankfurt am Main*

*Die Notwendigkeit der Integration von digitalen Angeboten in die Prozess- und Systemlandschaft der Kunden und ein umfassendes und komplexes Produktspektrum sind zwar besondere Anforderungen im Firmenkundengeschäft. Gleichwohl hält der Autor die Digitalisierung auch in diesem Geschäftsfeld für unaufschiebbar. Bei der Umsetzung verweist er auf einen dreistufigen Ansatz, nämlich die Digitalisierung bestehender Lösungen und Prozesse, die Maximierung des Nutzens bereits am Markt eingeführter neuer Technologien und die aktive Beteiligung an der Erforschung und Entwicklung innovativer Technologien. Bei aller Forcierung dieser Entwicklungen formuliert er ein klares Bekenntnis zur Multikanalstrategie und gibt sich überzeugt, mit den Möglichkeiten der Digitalisierung auch die Qualität der persönlichen Kundengespräche spürbar anheben zu können. (Red.)*

nem separaten Gebäude abteilungsübergreifend und über viele Monate hinweg zusammenarbeiten: Mitarbeiter aus der IT sowie Kollegen unter anderem aus Vertrieb, Produktbereichen, Compliance und Risk bilden agile Teams, automatisieren relevante Alltagsprozesse und testen Neuentwicklungen.

Alle relevanten Vorhaben im Digital Campus sind in sogenannten Journeys gebündelt. So wurden neun Master Journeys definiert, die jeweils auf einen konkreten Kundenbedarf zielen, beispielsweise auf die digitale Kontoeröffnung für Firmenkunden. Das Angebot geht zunächst für GmbHs mit natürlichen Personen als Gesellschafter an den Start und wird sukzessive auf weitere Fälle sowie Rechtsformen ausgeweitet. Alle regulatorischen Vorgaben und Compliance-Anforderungen sind dabei vollständig berücksichtigt.

In einer weiteren Journey arbeitet der Digital Campus an einer digitalen Kreditplattform zur automatisierten Kreditvergabe an Firmenkunden. Bereits im kommenden Jahr sollen online beantragte Kredite mit einem Kreditvolumen bis zu einer Million Euro an Firmenkunden innerhalb von nur 24 Stunden geprüft und genehmigt werden können. Auf bisherigem Weg dauert dies mindestens 72 Stunden.

### Digitalisierung in der Praxis

Daneben wird im Digital Campus an Querschnittsprojekten gearbeitet, deren Ergebnisse die Master Journeys unterstützen. Ein Beispiel ist das Application Programming Interface, kurz API. Mit der Verabschiedung der Zahlungsverkehrsrichtlinie PSD2 hat die Europäische Union die Banken verpflichtet, künftig Drittanbietern wie beispielsweise Fintechs einen direkten Zugang in ihre Systeme zu gewähren, um Kontodaten einzusehen und Zahlungen zu initiieren – sofern Kunden dem zugestimmt haben. Die Tür in ein geschlossenes Bankensystem öffnet sich durch ein API. Mithilfe dieser Programmierschnittstelle kann eine Software – zum Beispiel die innovative App eines Fintechs – auf eine andere Software – zum Beispiel die Kontoinformationen bei der Bank – zugreifen. Dritte Zahlungsdienstleister profitieren von dieser Öffnung genauso wie Banken, die dadurch zusätzliche Services für ihre Kunden bereitstellen können. Die Commerzbank nutzt diese Chance konsequent: Sie baut auf einer standardisierten Platt-

form eine Zielarchitektur auf, die eine interne und externe Verwendung von Commerzbank-Services ermöglicht. Ein solches Open-Banking-Konzept bietet neue Chancen für alle Beteiligten – für Kunden, die Bank und Drittanbieter.

Unbestritten ist die Digitalisierung alternativlos. Es gibt also kein Erkenntnisproblem, wohl aber ein Umsetzungsproblem. Wo anfangen, wie vorgehen? Die Commerzbank hat sich dabei für einen dreistufigen Ansatz entschieden. Das bedeutet, zum Ersten bestehende Lösungen und Prozesse für die Kunden zu digitalisieren, zum Zweiten den Nutzen bereits am Markt eingeführter neuer Technologien zu maximieren und sich zum Dritten aktiv an der Erforschung und Entwicklung innovativer Technologien zu beteiligen.

In der ersten Stufe geht es also um die Digitalisierung bestehender Lösungen und Prozesse. Eine ganze Reihe von Onlineanwendungen ist bereits entwickelt und im Onlineportal der Bank eingeführt. Im Zahlungsverkehr gehört dazu unter anderem die multibankfähige Electronic-Banking-Plattform „Global Payment Plus“ (GPP). Sie ermöglicht das Abrufen, Verarbeiten und Managen von Konten weltweit, auch von Drittbanken, sicher und bequem in einer Anwendung. Der Kunde benötigt lediglich einen Webbrowser; um die Funktionen zu nutzen, muss er also keine eigenen Installationen vornehmen. GPP basiert auf dem bundesweit verpflichtenden Electronic Banking Internet Communication Standard (EBICS) zur Datenfernübertragung und bietet eine einheitliche Oberfläche mit länderspezifischen Funktionen in 13 Sprachen. Inzwischen zählt die Anwendung bereits rund 65 000 Nutzer mit mehr als 800 000 Log-ins pro Monat.

Ebenfalls auf eine sehr gute Akzeptanz stößt die „Cash Management App“ für Firmenkunden, die vom Fachmagazin „Treasury Management International“ (TMI) im Rahmen der „2016 Awards for Innovation and Excellence“ als „Best Mobile Treasury Solution“ ausgezeichnet wurde. Damit können Firmenkunden die Kontostände von bis zu 15 Konten, die mit Global Payment Plus administriert werden, mobil abfragen – egal ob Commerzbank- oder Drittbank-Konten. Push-Nachrichten informieren über Zahlungsaufträge, die ganz bequem über das Photo-TAN-Verfahren freigegeben werden.

Über das Onlineportal der Commerzbank können Firmenkunden rund um die Uhr Geldmarktkredite abrufen und somit ihre Liquidität optimal steuern. Mit nur drei Klicks lassen sich dabei Geldmarktkredite bis zu einer Million Euro und einer Laufzeit von ein bis zwölf Monaten in Anspruch nehmen. Der Kunde erhält via Auftragsübersicht im Onlineportal die gewünschte Übersicht über seine Transaktionen. Eine weitere Verbesserung ist bereits in Arbeit: Bis Ende dieses Jahres wird die Auszahlung an Kunden taggleich erfolgen. Der Kunde sieht zusätzlich den noch frei verfügbaren Kreditbetrag.

Im Realtime-Devisenhandel hat die Onlinehandelsplattform FX Live Trader neue Maßstäbe gesetzt: Werktags rund um die Uhr bietet die Plattform aktuelle Informationen, detaillierte Analysen und Zugang zu den Preisen von mehr als 100 Währungspaaren sowie zum Research. Der Geschäftsabschluss erfolgt mit einem einzigen Klick.

Ein Stichwort, das im Zusammenhang mit der Digitalisierung von Bankgeschäften immer wieder fällt, ist das Robo Advisory. Durch die digitale und WpHG-konforme Beratung von Absicherungsprodukten in den Bereichen Zins und Währung sowie Anlagelösungen können Firmenkunden der Bank umfangreiche Beratungsdienstleistungen rund um die Uhr und ganz bequem über das Firmenkundenportal in Anspruch nehmen. Das spart Zeit, reduziert den Aufwand und gibt dem Kunden die Möglichkeit, die Beratung auch abends oder am Wochenende zu nutzen. Dabei entscheidet er selbst, ob er sich eigenständig durch die interaktive Onlinestrecke mit Erklärfilmen klickt oder ob er Unterstützung benötigt – wahlweise durch telefonische Beratung oder im persönlichen Gespräch mit seinem Berater. Zusätzlich reduzieren automatisch generierte Beratungsprotokolle das operationelle Risiko und schaffen für den Kunden einen höchst effizienten Prozess.

### Den Nutzen neuer Technologien maximieren

In der zweiten Stufe geht es um die breitere Einführung neuer Technologien, die zwar bereits auf dem Markt, aber noch nicht etabliert sind. Die Bank Payment Obligation (BPO) ist ein Beispiel dafür. Hintergrund ist die Zahlung internationaler Handelsgeschäfte gegen offene Rechnung, die in den letzten Jahren sprunghaft

haft gestiegen ist – mit allen Nachteilen wie einer fehlenden Absicherung und Finanzierbarkeit. Die BPO schafft dazu eine digitale und im Vergleich zum klassischen Akkreditiv wesentlich schlankere Alternative. Sie enthält das unwiderrufliche Versprechen der Bank des Käufers, bei Fälligkeit Zahlungen an die Bank des Verkäufers zu leisten.

Das Besondere: Das Zahlungsverprechen erfolgt auf der Basis eines elektronischen Abgleichs von Handelsdaten zwischen den jeweiligen Hausbanken der Vertragspartner auf eine Plattform von SWIFT – unaufwendig, schnell und automatisiert. Genau wie ein Akkreditiv ist die BPO auch finanzierbar. Als eine der ersten Banken in Deutschland ging die Commerzbank bereits 2014 mit BPOs an den Start. Seitdem wachsen das Geschäftsvolumen und die Anzahl der Kunden aus Mittelstand, Großkunden und Multinationals kontinuierlich – sowohl innerhalb Europas als auch im Handel mit Asien. Die Commerzbank London beispielsweise führte 2016 als erste in Großbritannien eine BPO-Transaktion mit einem italienischen Partner durch. Wenig später folgte die erste Transaktion mit der Industrial and Commercial Bank of China (ICBC), der Nummer eins in der Volksrepublik.

### Forschung und Entwicklung für die Zukunft der Digitalisierung

Die dritte Stufe der Digitalisierung umfasst die aktive Erforschung und Entwicklung neuer Technologien mit dem Potenzial, die Finanz- und Unternehmenslandschaften zu verändern. Das zentrale Stichwort dazu heißt Blockchain. Zu diesem Zweck haben die Commerzbank und das Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML in Dortmund eine Kooperation vereinbart, im Rahmen dessen Szenarien für die Lieferketten (Supply Chains) der Zukunft entwickelt und der mögliche Einsatz von Blockchain-Technologien in diesem Bereich untersucht werden. Zudem hat sich die Commerzbank gemeinsam mit der Bank of Montreal (BMO), der CaixaBank und der Erste Group einer von UBS und IBM im Jahr 2016 gestarteten Initiative angeschlossen. Ihr Ziel: die Errichtung einer neuen globalen Handelsplattform auf Basis der Blockchain-Technologie. Der Zugang zu dieser neuen Plattform mit dem Namen Batavia soll weltweit Unternehmen jeglicher Größe offen stehen. Sie dient der Finanzierung von Handelsaktivitäten aller Art, beispielsweise

bei der Beförderung von Waren auf dem Luft-, Land- oder Seeweg.

Aufbauend auf der von UBS und IBM gestarteten Initiative soll Batavia als Handelsfinanzierungsplattform auf Basis des Blockchain-Projekts Hyperledger Fabric weiterentwickelt werden. Daran beteiligen sich die fünf Banken und IBM unter Einbeziehung von Experten aus dem Transportwesen sowie Bankkunden, um sicherzustellen, dass die Plattform flexibel, benutzerfreundlich und kommerziell verwertbar ist. Anfang 2018 sollen über Batavia erste Pilottransaktionen mit Kunden durchgeführt werden, die der Überprüfung bisheriger Entwicklungsschritte und dem weiteren Ausbau der Plattform dienen.

Die neue globale Handelsfinanzierungsplattform soll Transaktionen effizienter, transparenter und kostengünstiger gestalten und Unternehmen damit den weltweiten Aufbau von grenzüberschreitenden Handelsnetzen mit vielen Teilnehmern erleichtern. Darüber hinaus wird Batavia es den beteiligten Parteien ermöglichen, Warensendungen von der Auslieferung aus dem Lager über die Verladung in ein Flugzeug, einen Lkw oder ein Schiff bis hin zur Ankunft am Zielort zu verfolgen und während dieser Prozesse Zahlungen Schritt für Schritt automatisch freizugeben.

Da in der Blockchain Verträge in einem permanenten, unveränderbaren Kontobuch (Ledger) digital erfasst werden, sind Abläufe sehr transparent und können von allen an einer Transaktion teilnehmenden Parteien eingesehen werden. Bis zur Erfüllung eines Kontraktes wird dessen Status über von IoT-(Internet of Things-)Sensoren oder von Nutzern gelieferten Daten automatisch aktualisiert. Durch die Sicherstellung einer korrekten Datenweitergabe wird Batavia den Nutzern Zeit und Geld ersparen, da Überprüfungen durch Dritte reduziert werden können. Auch die Gefahr von Irrtümern, Manipulationen und Streitigkeiten sinkt erheblich.

Digitalisierung macht nicht nur Prozesse schneller, schlanker und transparenter, sondern verbessert auch die Qualität der persönlichen Beratung in der Bank – allein schon deshalb, weil der Firmenkundenbetreuer von administrativen Aufgaben entlastet wird und sich dadurch noch intensiver und gezielter auf seine Kunden konzentrieren kann. Denn: Firmenkunden

erwarten sowohl das digitale Erlebnis – vor allem für Basisprozesse – als auch die Präsenz vor Ort – vor allem bei strategischen Überlegungen. Deshalb verfolgt die Commerzbank eine klare Multikanalstrategie: Das Firmenkundengeschäft ist und bleibt ebenso persönlich wie digital. Daher hält sie ihre Präsenz in der Fläche mit über 100 Standorten allein in Deutschland hoch. So kann der Kunde entscheiden, welchen Kanal er nutzen möchte.

Wie sehr die Digitalisierung darüber hinaus den Wert und Nutzen der persönlichen Beratung steigert, zeigt folgendes Beispiel: Wenn der Kunde zustimmt – und das ist immer die Voraussetzung – können seine Geschäftsdaten zum Währungsrisiko, zur Exportabsicherung oder zum internationalen Cash Management analysiert werden und die Ergebnisse als Empfehlung in eine entsprechende Beratung einfließen. Als Beispiel sei ein deutscher Maschinenbauer betrachtet, der enge Geschäftsbeziehungen zu den USA unterhält. Durch seine Exporte hat er Einnahmen in US-Dollar, gleichzeitig bezieht er von dort auch viele Teile und Komponenten, sodass er US-Dollar-Ausgaben in vergleichbarer Höhe hat. Nun schließt er neue Verträge ab, die einen deutlichen Anstieg seiner Fremdwährungsforderungen zur Folge haben. Eine Analyse der Geschäftsdaten fördert das damit verbundene Währungsrisiko zutage, sodass sein Firmenkundenbetreuer ihn darauf aufmerksam machen und ihn über die Möglichkeiten der Devisenkursabsicherung informieren kann.

Diese digitale Datenanalyse und -auswertung potenzieller Länder- oder Währungsrisiken ermöglicht eine Unterstützung des Firmenkundenbetreuers bei gleichzeitiger Optimierung der persönlichen Beratung. Der konkrete Mehrwert für den Kunden durch die proaktive, digitale oder persönliche Ansprache auf einen sonst eventuell nicht identifizierten Handlungsbedarf ist offensichtlich.

### Nicht gegen, sondern mit Fintechs

Im Zuge der Digitalisierung drängen auch zunehmend Fintechs in das klassische Bankgeschäft. Agile, junge Unternehmen reagieren schnell auf neue Kundenbedürfnisse, nutzen ihre Innovationskraft und beherrschen neue Technologien. Doch die These, dass Start-ups bald die traditionellen Banken vom Markt verdrängen, verliert



mehr und mehr Anhänger. Denn Banken haben nach wie vor entscheidende Vorteile gegenüber den jungen Gründern: ihre Erfahrung in den Märkten, breite Kunden-netzwerke und Sicherheit im Umgang mit Finanzierungen. Der Schlüssel zum Erfolg liegt für beide Seiten in strategischen Partnerschaften: Etablierte Finanzdienstleister fördern die Start-ups, integrieren ihre Innovationen in das eigene Angebot und sind dadurch deren wichtigste Kunden. Aus diesem Grund hat die Commerzbank bereits 2013 ihr Labor „main incubator“ eingerichtet. Als ein führender Frühphaseninvestor in vielversprechende Fintech-Start-ups hilft der main incubator, Innovationen innerhalb der Commerzbank zu fördern sowie bestehende Dienstleistungen und Pro-

dukte so weiterzuentwickeln, dass sie einen zusätzlichen Mehrwert bieten.

Um Unternehmen dabei zu unterstützen, ihre eigenen Geschäftsmodelle, Prozesse und Mitarbeiter für die digitale Wirtschaft fit zu machen, gründete die Bank zudem Anfang 2017 die #openspace-Plattform. Als erste ihrer Art unterstützt sie Partnerschaften zwischen innovativen Start-ups und etablierten Unternehmern, denen sie bei ihrer digitalen Transformation mit ihrem umfangreichen Netzwerk an Kooperationspartnern und Start-ups zur Seite steht. Nicht jeder verfügt schließlich über die Ressourcen, um schnell zu reagieren, wenn sein Geschäftsmodell infrage gestellt wird. Hier bietet die Plattform die Gelegen-

heit, vor Ort zu sehen, wie Start-ups arbeiten und gemeinsam die Chancen der Digitalisierung zu nutzen.

### **Eine permanente Aufgabe**

Die Commerzbank will mit der Digitalisierung des Großteils ihrer zentralen Prozesse bis 2020 fertig sein. Doch in drei Jahren wird es dazu keinen Big Bang geben: Die Umsetzung erfolgt Schritt für Schritt, ein Produkt nach dem anderen wird freigeschaltet. So ist die Bank gut aufgestellt, wenn die Marktanteile in den kommenden Jahren neu verteilt werden. Die Banken, die digitale Angebote und persönliche Beratungskompetenz sowie Nähe am besten kombinieren, werden die Gewinner sein. ■