

# Wachstum durch Digitalisierung – das Beispiel SWK Bank

Von Ulf Meyer



Quelle: pixabay

**Innerhalb der letzten fünf Jahre hat die SWK Bank ihre Bilanzsumme verdreifacht. Ulf Meyer konstatiert zwar, dass viele Banken Kredite angesichts der Zinspolitik wieder auf die eigenen Bücher nehmen. Dafür wächst die Nachfrage nach Abwicklungsleistungen. Und an dieser Stelle zahlen sich frühzeitige Investitionen in die Digitalisierung aus. Red.**

Seit der weltweiten Finanzkrise vor zehn Jahren hat sich die Bankenbranche aus unterschiedlichen Gründen nicht wirklich beruhigt. In den Folgejahren leckten vor allem die Großbanken ihre Wunden. Die Verunsicherung war und ist teilweise immer noch groß. Gleichzeitig musste verlorenes Vertrauen der Kunden zurückgewonnen werden. Die EZB senkte ihre Zinsen auf ein bisher nicht gekanntes Niveau und schmälerte so die Margen im Aktivgeschäft. Kompensationsstrategien mussten her und die Regulierungsbehörden machen das Bankenleben auch nicht effizienter. Wachstum war fortan schwer zu realisieren. Vielmehr kämpften nicht wenige um ihre Existenz oder mit sich selbst.

## Digitalisierung kann enorme Kostenvorteile schaffen

Und dann kam der Digitalisierungstrend mit einer Wucht, dass alle bisherigen Op-

timierungsbestrebungen unter dem Begriff „Digitalisierung“ verschwanden. Initiiert wurde er von Unternehmen, die frühzeitig erkannten, wie nutzenstiftend sich bestimmte Technologien zum Wohle aller Marktteilnehmer einsetzen lassen. Kostenersparnisse standen unter anderem groß im Fokus.

Der Digitalisierungstrend hatte also eine Berechtigung, war kein modischer Hype. Vielen Finanzdienstleistern sichert er heute ihre Existenz. Die dahinter stehenden Technologien generieren echte Vorteile.

## Echter Bedarf

Zudem gibt es entsprechende Bedarfe – je nach Betrachtungsweise sogar gewisse Zwänge: Denn getrieben durch die immer neuen Auflagen der Regulierungsbehörden, das eigene Gewinnstreben und allen voran den Wettbewerb um den Kunden, müssen sich Banken heute intensiv mit der Digitalisierung ihrer internen und externen Prozesse beschäftigen.

Hinzu kommt: Kunden verlangen zunehmend rund um die Uhr Basis-Serviceleis-

tungen der Bank. Diese wollen sie über den PC oder mobil immer und überall bequem online abrufen können. Auf der anderen Seite wollen Kunden bei bestimmten Fragestellungen persönliche Beratung in Anspruch nehmen.

Zum anderen verlangen die Aufsichtsbehörden heute höchstmögliche Transparenz und zutreffende Beurteilungen der Risikopositionen einer Bank. Diese Forderungen lassen sich kostenschonend nur mit weitgehend digitalisierten internen Prozessen erfüllen. Das führt dazu, dass die Ressourcen-Allokation ständig optimiert werden muss. Dabei spielt die Digitalisierung ebenfalls eine ganz entscheidende Rolle:

## Digitalisierte Prozesse reduzieren die Stückkosten

Es gilt allgemein, dass digitalisierte Prozesse das eingesetzte Kapital extrem gut nutzbar machen können. Denn einmal digitalisierte Prozesse lassen sich fast unbegrenzt ausweiten und damit wiederum lassen sich die Stückkosten für den einzelnen Prozess extrem reduzieren.

Wichtig hierbei ist jedoch, dass nicht jeder Prozess in einen digitalen Prozess umgewandelt werden sollte, das heißt der Prozess als solcher ist zu hinterfragen und gegebenenfalls grundsätzlich neu zu denken – und dort wo es Sinn macht auch zu digitalisieren.

## Zum Autor

**Ulf Meyer**, Geschäftsführer, Süd-West-Kreditbank Finanzierung GmbH, Bingen

Die Digitalisierung hilft. Die Finanzdienstleistungsbranche befindet sich damit im Aufwind. Also alles gut? Offensichtlich nicht überall. Laufend wird man mit Hiobsbotschaften konfrontiert, die die Branche durchschütteln. Die Deutsche Bank ist gerade aus dem Euro Stoxx 50 geflogen, die Commerzbank aus dem Dax. Vor Jahren war das noch unvorstellbar, heute bittere Realität.

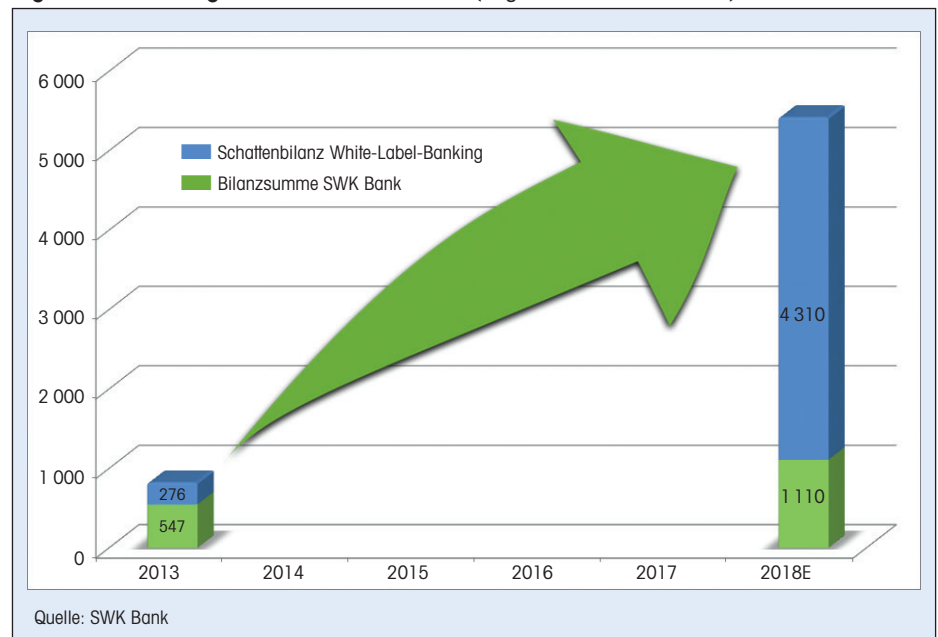
Und auf die Frage nach den Gründen hört man seitens der Finanzjournalisten und Analysten immer wieder auch einen: Man war und ist bei der Digitalisierung zu langsam, wesentliche Digitalprojekte fehlen oder scheitern. Die Banken und Sparkassen, so ist zu lesen, haben nicht genug investiert und seien von einem technologiegetriebenen Unternehmen weit entfernt.

### Bilanzsumme in fünf Jahren verdoppelt

Fakt ist: Die Digitalisierung sorgt in Unternehmen weltweit für rasante Umwälzungen. Der Trend setzt sich fort, die Bedeutung digitaler Technologien nimmt weiter dynamisch zu. Nur wer den Wandel erkennt und darauf reagiert, wird erfolgreich sein: Kosten- beziehungsweise Ertragsdruck zwingen die Branche zu digitalen Lösungen auf allen Prozess-Ebenen. Gleichzeitig gilt: Neu- und Bestandskunden verlangen einfache und zeitsparende digitale Kommunikationswege.

Wohl dem, der sich rechtzeitig entsprechend aufstellen konnte: Getrieben durch ihre ambitionierte Vertriebsstrategie, die – neben einer direkten Kunden-Kommunikation – maximale Antrags-Schnelligkeit und -Komfort zu attraktiven Konditionen vorsieht, hielt die SWK Bank schon immer schlanke Lösungen vor. Sie digitalisierte sich somit sehr frühzeitig. Als mit dem Digitalisierungstrend die Marktakzeptanz für solche Lösungen wuchs, führte dies zu einem exponentiellen Wachstum: Die Bilanzsumme im Eigen-

**Eigen- und Fremdgeschäft der SWK Bank** (Angaben in Millionen Euro)



geschäft verdoppelte sich innerhalb von fünf Jahren.

### Starkes Wachstum im White-Label-Geschäft

Im Laufe der Zeit sammelte die SWK Bank sehr fundierte Erfahrungen: Sie stellt nun ihre Expertise anderen Finanzdienstleistern wertschöpfend zur Verfügung. Die Geschäftsvolumina im White-Label-Banking und bei Full-Service-Lösungen wachsen massiv. Zwischenzeitlich verzeichnet die SWK Bank ein Geschäftsvolumen von über 4 Milliarden Euro. Für dritte Institute wurde damit ein Gesamtneugeschäft von über 10 Milliarden Euro abgewickelt.

Auch größere Banken fragen die Dienstleistungen nach – sowohl für ihr Einlagen-, als auch für ihr Kreditgeschäft. Der Digitalisierungsbedarf ist hier besonders groß: Systemumstellungen sind per se komplexer und beanspruchen zu viel Zeit. Daher verbleiben dort oft veraltete Systeme und Prozesse. Digitale Schnittstellen müssen her. Im Backend-Bereich sind die Problemstellungen ähnlich gelagert. Sowohl im Einlagen- als auch im Kreditgeschäft fehlt Digitalisierungs-Know-how.

Nicht selten betreiben Banken und Sparkassen das Neugeschäft daher außerhalb der eigenen Systeme.

Partner der SWK Bank profitieren von der Vollbank-Lizenz und IRBA-Zertifizierung der Ratingsysteme sowie der langjährigen Erfahrung als Technik- und Prozessdienstleister. Der modulare Aufbau der Prozessketten und der IT-Plattform ermöglichen eine kundenoptimierte Anbindung zwischen den IT-Systemen per Schnittstelle auf fast jeder Ebene der Prozesskette. Die Implementierung erfolgt in sehr kurzer Zeit.

### Finanzkrise als Katalysator

Das außergewöhnliche organische Wachstum der Bank in den letzten fünf Jahren hatte unterschiedliche Gründe – letztendlich sind alle auf das hohe Digitalisierungsniveau direkt oder zumindest indirekt zurückzuführen.

Der am weitesten zurückliegende Impact auf die Bilanzsumme reicht bis in das Jahr 2008 zurück: Das Interbanken-Geschäft im Bereich der Refinanzierung kam nach der Finanzkrise zum Erliegen. Man vertraute sich nicht mehr. Banken hatten

Schwierigkeiten, sich Liquidität zu beschaffen. Viele Ratenkreditbanken mussten nach alternativen Beschaffungsmethoden suchen. So kam es, dass sie in den Folgejahren bei der SWK Bank die Abwicklung des Einlagengeschäfts nachfragten. Der modulare Aufbau der Prozessketten ermöglicht die individuelle und maßgeschneiderte Anbindung zwischen den IT-Systemen per Schnittstelle auf fast jeder Ebene der Prozesskette. Die Plattformstrategie ermöglichte eine schnelle Skalierbarkeit und Datensicherheit. Projekte konnten so für Dritte sehr individuell und zielgerichtet umgesetzt werden.

### Zinspolitik verschiebt Fokus auf die Abwicklung

Jahre später trat der umgekehrte Fall ein: Die Zinspolitik der EZB führte dazu, dass viele Banken ihren teuren Liquiditätsüberschuss abbauen mussten. Die strategische Lösung lautete nicht selten: Einstieg ins Ratenkreditgeschäft. Hier bahnt sich dann eine Verschiebung in Richtung Abwicklung an, weil die Banken Kredite lieber wieder auf die eigenen Bücher nehmen wollten.

In den letzten Jahren hatte die SWK Bank daher viele Anfragen, das Ratenkreditgeschäft als Dienstleister zu betreiben. Entsprechend realisierte sie für diverse Finanzdienstleister Projekte dieser Art.

Dazu gehört auch der Volksbanken- und Sparkassen-Sektor. Banken, die die IRBA zertifizierten Scorekarten der SWK Bank nutzen, erhalten dabei genau das jeweils gewünschte Risikomodelle maßgeschneidert. Die Scorekarten werden ständig weiterentwickelt. Dabei liegt ein ganz besonderer Fokus auf den relativ dynamischen Veränderungen des Kundenprofils. Die Risikomodelle passen sich somit stets dem Markt an.

### API-Banking schon vor der Jahrtausendwende

Der hohe Digitalisierungsgrad der SWK Bank sowie die zwanzigjährige Erfahrung im Outsourcing sprachen sich in der Branche herum. Das führte zu weiteren Beauftragungen. Partnerbanken brauchen die Sicherheit einer dauerhaften Gewährleistung der Erfüllung der regulatorischen Anforderungen, dies ist unter anderem durch den langjährigen Erfahrungsschatz und die IRBA Zertifizierung gewährleistet. Diese Expertise führte auch dazu, dass andere Finanzdienstleister mit Hilfe der SWK Bank schnell ihre Ziele erreichen konnten. Die Anbindung erfolgt quasi „plug & play“. Der Wettbewerbsvorteil lautet „time-to-market“.

Bereits Ende der neunziger Jahre stieg die SWK Bank in das API-Banking ein. Funktionen bestehender Systeme beziehungs-

weise Anwendungen, wie etwa die Video-Legitimation, können so problemlos auch von neuen Partnern genutzt werden, ohne dass es einer zeitaufwendigen Installation bedarf. Dritte können einfach und schnell auf alle Funktionalitäten, ob ganzheitlich oder modular, zurückgreifen und diese in ihren Plattformen anbinden. Partnerbanken versetzt das in die Lage, flexibel ihre Produktpalette zu erweitern, neue Kundengruppen zu erschließen oder das Bestandsgeschäft auszubauen – ohne großen Aufwand. Die damit verbundenen hohen Skaleneffekte führten in Folge ebenfalls zu einem profitablen Wachstum.

### Persönlicher Kundendialog nicht vernachlässigt

Der kreative Umgang mit den neuen Technologien verschaffte der SWK Bank immer wieder eine Vorreiterrolle in der Branche. So führte sie beispielsweise als erste wegweisende Angebote im B2C-Geschäft ein. Hierzu zählen vor allem die Videolegitimation im Jahr 2014, die heute Standard bei vielen Finanzdienstleistern ist, und der medienbruchfreie Ratenkredit, eingeführt Anfang 2017, mit dem Produktnamen Couchkredit. Solche schlanken Services, die immer auch mit Markteinführung auf mobilen Endgeräten zur Verfügung standen, kamen bei den Kunden gut an. Die wachsende Nachfrage konnte durch die digitalen Prozesse auf allen Ebenen schnell und zugleich kostenschonend bedient werden.

Ein Teil der Margen wurde in Form von attraktiven Konditionen an die Kunden weitergegeben. Das pushte die Nachfrage zusätzlich. Wichtig für das Wachstum im Kerngeschäft der SWK Bank war und ist es bis heute, dass bei aller Digitalisierung nie der persönliche Kundendialog vernachlässigt wurde. Wer möchte, erhält eine ausführliche Beratung per Telefon oder E-Mail. Einzig an dieser Stelle ist man noch „old-school“ unterwegs. Digitalisierung also nur dort, wo sie auch tatsächlich wertschöpfend wirkt. ■



## Der Nutzen von Bargeld

*Kosten und Nutzen des Bargelds und unbarer Zahlungsinstrumente (Modul 2)*

Von Malte Krüger und Franz Seitz.

Juni 2017, 104 Seiten,

broschiert, 27,99 Euro,

ISBN 978-3-8314-0880-1

Auch als E-Book erhältlich.

23,99 Euro, ISBN 978-3-8314-0881-8



Fritz Knapp Verlag

Postfach 70 03 62 | 60553 Frankfurt am Main

E-Mail: [vertrieb@kreditwesens.de](mailto:vertrieb@kreditwesens.de)

[www.kreditwesens.de/buecher](http://www.kreditwesens.de/buecher)