

Michelle Grundmann

Die vier wichtigsten Treiber der Digitalisierung

Die Banken- und Vermögensverwaltungsbranche steht derzeit vor drei Herausforderungen: der Niedrigzinspolitik der Zentralbanken, der immer strengeren Regulierung und der Umstellung auf digitale Technologien. Während die beiden erstgenannten kontinuierlich zu höheren Kosten führen, hat die letztgenannte das Potenzial, das Kostenproblem zu dämpfen und zu mehr Wachstum und besseren Margen zu führen. Der Übergang zur Digitalisierung muss jedoch strategisch umgesetzt werden. Die Investment- und Depotbankenbranche befindet sich in einem Paradigmenwechsel. State Street Bank International GmbH (im folgenden: SSBI) hat vier Haupttreiber der Digitalisierung ausgemacht.¹⁾ Diese sind: (1) der Markt, (2) die technologische Entwicklung: Cloud-Computing, Blockchain-Technologien, Big Data, Robotik und künstliche Intelligenz (KI), (3) Partnerschaften mit innovativen Unternehmen und Start-ups, (4) die zunehmende Regulierung.

Wenn diese Faktoren eher als Chance denn als Last betrachtet werden, haben sie das Potenzial, neue Wege zu mehr Wachstum zu ebneten.

Der Markt: gemischte Gefühle

Der Asset-Management- und Custody-Markt befindet sich derzeit im Umbruch. Einerseits verheißt die Entwicklung echte Chancen: Eine wachsende Mittelschicht in den Schwellenländern, ein anhaltend niedriges Zinsniveau und eine weiterhin große Nachfrage nach privater und betrieblicher Altersvorsorge insbesondere für die junge Generation. Andererseits

steht die Branche unter massivem Kostendruck. Bei einem Szenario mit fallenden Märkten, das von der Boston Consulting Group Anfang des Jahres simuliert wurde, könnten die Gewinne der Vermögensverwalter innerhalb der kommenden vier Jahre um 30 Prozent sinken.²⁾

Seit Ausbruch der Finanzkrise im Jahr 2008 lag das durchschnittliche Kosten-Ertrag-Verhältnis der Branche stabil bei 67 Prozent.³⁾ In einem schwieriger werdenden Markt müssen die Anbieter an dieser Stelle aktiv werden. Mittelfristig wird dies drei Effekte haben, die alle miteinander verbunden sind: mehr M&A-Aktivität, insbesondere bei den Investmentgesellschaften, die zwischen 300 Milliarden und einer Billion Euro Assets under Management haben. Ihre Produktpalette ist oft so groß, wie die der drei größten Anbieter. Doch aufgrund ihrer vergleichsweise kleinen Anlage-Volumina ist es für sie sehr schwierig, Skaleneffekte zu erzielen. An dieser Stelle kommt die Digitalisierung ins Spiel. Mit neuen Technologien können diese Investmentgesellschaften ihre Kosten senken und gleichzeitig neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln.⁴⁾

Von State Street initiierte Marktforschungen zeigen, dass die Branche voll auf das Wachstum durch technologische Innovationen setzt. In einer Umfrage des Londoner Longitude Research Institute, einer Tochtergesellschaft des Financial-Times-Verlages, wurden mehr als 500 Teilnehmer aus 20 Ländern zu ihren Wachstumserwartungen befragt.⁵⁾ Im Jahr 2018 nannten fast die Hälfte der Befragten (48 Prozent) aufstrebende Technologien als den wichtigsten Wachstumsträger der kommenden fünf Jahre. Ein Jahr zuvor

hatten dies nur 17 Prozent angegeben. Andererseits sagten 49 Prozent der Befragten, dass ihre größte Herausforderung darin bestehe, neue Technologien von der Entwicklungsphase bis zur vollständigen Umsetzung im gesamten Unternehmen zu bringen.⁶⁾ Die digitale Disruption wird von vielen als zweischneidiges Schwert angesehen, das, wie bereits erwähnt, Chancen ebenso bereithält wie es Risiken birgt (27 Prozent).

Die technologische Entwicklung

Nach Angaben des Bundesverbandes der Investmentbranche (BVI) haben drei Technologiefelder große Auswirkungen auf die Investmentbranche: Cloud Computing, Blockchain oder Distributed Ledger Technology (DLT) sowie Big Data/AI.⁷⁾ Die Automatisierung von Prozessen, der Wegfall von Intermediären im Wertpapierhandel sowie der Einsatz von Lernsoftware dürften zu erheblichen Kosteneinsparungen führen und neue Möglichkeiten für den Kundenservice eröffnen.

Cloud Computing beinhaltet im Wesentlichen das Outsourcing von IT-Infrastrukturen in Computernetzwerke. Die Vorteile liegen auf der Hand. Für die Infrastruktur oder wesentliche Teile davon sowie für Plattformen und Software müssen nicht mehr bankeigene Kapazitäten vorgehalten werden. Die Investmentbranche nutzt meist Private Clouds; hier stellt der Anbieter eine IT-Infrastruktur zur Verfügung, die allein der Bank vorbehalten ist. Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass Cloud-Anbieter extrem resistent gegen Cyberangriffe sind.⁸⁾ Anders gesagt: Cloud-Technologie kann die Betriebsrisiken reduzieren.

Gleichzeitig ergreift die Branche Maßnahmen, um sich digital neu aufzustellen. Bei drei Viertel der Vermögensverwalter hat die Cloud-Infrastruktur bei den Investitionen Priorität.⁹⁾ Mithin ist die Cloud die neue Normalität in der Finanzdienstleistungsbranche. In der aktuellen Diskussion geht es nicht mehr darum, ob Cloud-Technologie eingesetzt werden soll, sondern wie man sie weiter verbessern kann. So entwickeln 24 Prozent der Institute, die sich mit Cognitive-Computing-Lösungen befassen, Anwendungen zum Testen der Belastbarkeit ihrer Infrastruktur und Einrichten einer vorausschauenden Wartung. Diese Technologie steckt zwar noch in den Kinderschuhen. Doch sie bietet die Möglichkeit Fehler zu vermeiden, bevor sie auftreten.

Blockchain-Technologien

Die Blockchain oder Distributed Ledger Technology (DLT) startete als Grundlage für das Bitcoin-System. Doch sie ermöglicht zahlreiche weitere Finanzanwendungen und Interaktionen. Blockchain-Anwendungen verhalten sich so, wie sie gebraucht werden – offen und öffentlich oder erlaubnisbasiert und vertraulich. Auch Sicherheitsaspekte spielen eine große Rolle. Wesentlicher Baustein einer Blockchain ist die Kryptografie. Diese stellt sicher, dass Daten einerseits verschickt werden können, andererseits aber sicher sind. Gemeinsame, validierte DLT hilft, den Informationsaustausch zu beschleunigen sowie Abwicklungszeiten und automatische Prozesse zu verkürzen. Gleichwohl befindet sich die Blockchain-Technologie noch in ihren Anfängen. Das enorme Potenzial, das sie bietet, kann nur erschlossen werden, indem man immer wieder neue Verfahren testet und die Herausforderungen in Regulierung, Governance und Technik angeht.

In einer von State Street beauftragten Umfrage sieht die überwiegende Mehrheit der institutionellen Anleger in der Blockchain-Technologie einen entscheidenden Erfolgsfaktor.¹⁰⁾ Einige Ergebnisse:

– 60 Prozent der institutionellen Anleger gehen davon aus, dass Unternehmen

Blockchain mit ihren Kunden vertraulich nutzen werden.

– 68 Prozent der institutionellen Anleger sind der Meinung, dass die Sicherheit verbessert werden muss, bevor es mit der Blockchain-Technologie weitergehen kann.

– 81 Prozent der Portfoliomanager geben an, dass die in ihren Investmentteams bestehenden Jobs der Disruption unterliegen könnten.

– 74 Prozent der privaten Fonds sind der Meinung, dass Blockchain die notwendigen Dimensionen erreichen wird, um die Bedürfnisse der Finanzdienstleistungsbranche zu decken.

Zum Zeitpunkt der Befragung 2016 hatten jedoch nur sieben Prozent der Befragten Blockchain-Projekte aktiv im Einsatz. Der Hauptgrund dafür ist, dass viele regulatorische Aspekte, insbesondere die digitale Eigentumsübertragung, noch offen waren und es teils immer noch sind.

Robotik und Künstliche Intelligenz

Mit robotergesteuerter Prozessautomatisierung (RPA) können Unternehmen den Betrieb rationalisieren, die Entwicklung künstlicher Intelligenz beschleunigen, Risiken reduzieren und die Kundenzufriedenheit steigern. Darüber hinaus können sie hierdurch Systeme und Plattformen aufbauen, die neue Wege des Wachstums eröffnen und ihren Kunden helfen, in kürzerer Zeit bessere Ergebnisse zu erzielen. RPA kann außerdem die Qualität und Geschwindigkeit der Verarbeitung kundenseitiger Leistungen verbessern und das Risiko reduzieren, das die manuelle Verarbeitung mit sich bringen kann.

Ein entscheidender Vorteil dieser neuen Technologie ist es, dass ein RPA-System schnell in die bestehenden Systeme des Unternehmens integriert werden kann, ohne die zugrunde liegende Technologie zu stören. Nach der Implementierung hat es maßgeblich daran Anteil, Workflows zu verfeinern und eine Umgebung zu schaffen, die eine durchgehende Datenverarbeitung ermöglicht. RPA bietet virtuelle



Michelle Grundmann



Senior Vice President Client Executive, State Street Bank International, Frankfurt am Main

Wie im Bankensektor gehört die technologische Entwicklung auch in der Vermögensverwaltungsbranche seit vielen Jahren zu den zentralen Einflussfaktoren auf die Zukunftsfähigkeit der Marktteilnehmer. Die aktuellen Entwicklungen der IT-Technik und die Erprobung ihrer Praxistauglichkeit im Blick zu haben, gehört für die Autorin ebenso zu den wichtigen Aufgaben ihres Hauses wie die Offenheit für ein sektorübergreifendes Ökosystem sowie für Partnerschaften zur Erlangung oder zum Erhalt der Technologieführerschaft. Die Ausschöpfung der technischen Möglichkeiten will sie aber immer nur als Hilfsmittel für einen ganzheitlichen Blick auf die Kunden verstanden wissen. (Red.)

Ressourcen rund um die Uhr, die die gestellten Aufgaben unterbrechungsfrei und unbeaufsichtigt ausführen können. Klar ist, dass Automatisierungsprozesse dabei helfen, die Rolle der Menschen in der Belegschaft auf eine neue Stufe zu heben. Roboter sind noch nicht weit genug entwickelt, um sensible Themen zu erkennen. Die Fähigkeit, derartige wichtige Informationen herauszufiltern, bleibt ein Vorzug, der den Menschen auszeichnet.

In den bei State Street aufgesetzten, automatisierten Prozessen fallen den Robotern datenintensive Aufgaben mit hohem Wiederholungsgrad zu, während sich das Team fast ausschließlich auf die Arbeit mit Kunden an zukunftsweisenden Strategien konzentriert. Diese symbiotische Bezie-

hung hilft der Bank, den Kunden die Informationen bereitzustellen, die sie als Entscheidungsgrundlage benötigen. Darüber hinaus setzt die Robotik Ressourcen frei, um sich auf mehr wertschöpfende Arbeit zu konzentrieren, anstatt die immer gleichen, repetitiven Tätigkeiten abzuleisten.

Partnerschaften zum Ausbau der Technologieführerschaft

Bei einem Paradigmenwechsel und in herausfordernden Märkten spielt Zeit eine entscheidende Rolle. Es reicht bei Weitem nicht aus, die vorhandenen Technologien zu verbessern. Der Finanzsektor braucht das gesamte verfügbare Innovationspotenzial, um den Wandel erfolgreich zu gestalten. Unternehmen aus allen Segmenten des Finanzwesens müssen daher neue Wege gehen, um Innovation zu fördern und zu managen. Gegenwärtig gibt es hierfür drei Strategien:

– Förderung des Unternehmertums; hier gibt es wiederum zwei Möglichkeiten: Unternehmensgründung durch eigene Mitarbeiter und Förderung von externen Start-ups, zum Beispiel durch einen firmeneigenen Inkubator.

– Strategische Partnerschaften: Das Unternehmen geht Allianzen mit anderen wichtigen Akteuren der Branche ein, um neue Technologien zu entwickeln, umzusetzen und zu managen.

– Strategische Akquisitionen: Das Unternehmen sucht im Markt nach etablierten Firmen, die über die innovativen Produkte verfügen, die das Unternehmen benötigt, um seine eigenen Kunden zu bedienen. In einigen Fällen ist es sinnvoll, diese Firmen zu erwerben.

Bei State Street begann im September 2015 eine der wichtigsten strategischen Partnerschaften in der digitalen Technologie: Gemeinsam mit acht weiteren Banken wurde die Kooperation mit dem in New York ansässigen Tech-Unternehmen R3 gestartet und das R3 CEV Blockchain-Konsortium gebildet. Dieses Konsortium ist führend in Forschung und Entwicklung von Blockchain-Technologien für die Finanzindustrie.¹¹⁾ Zugleich war dies die erste echte digitale Finanzbuchhaltung (Financial Grade Ledger), die für den Einsatz an den Finanzmärkten geeignet war. Die Zusammenarbeit brachte Effizienz in die verschiedenen Versuche, die von R3 und seinen Banken-

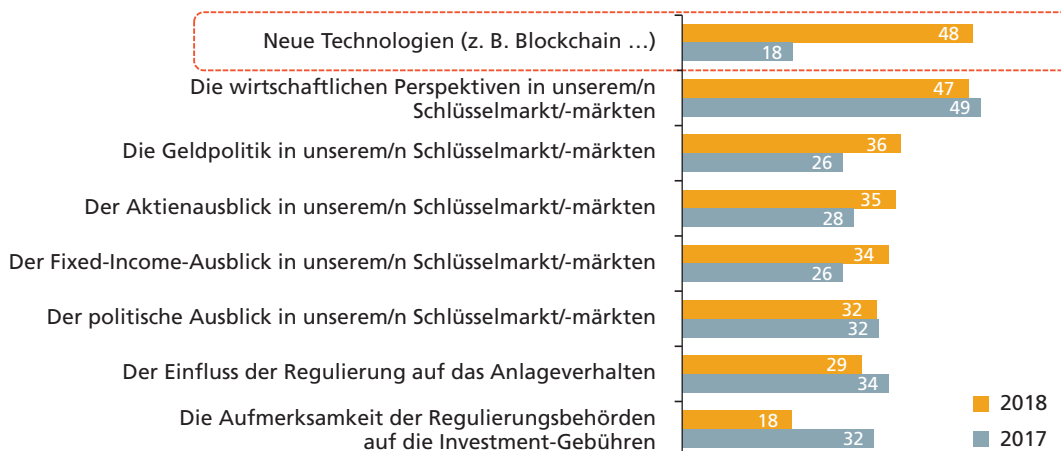
mitgliedern durchgeführt worden waren. Durch Nutzung der Erkenntnisse aus den Machbarkeitsstudien und Laborversuchen wurden kommerzielle Anwendungen entwickelt, die Probleme im Wertpapierhandel lösten und für die Konsortiumsmitglieder zu Effizienzgewinnen führten.

Einführung eines sektorübergreifenden Ökosystems

Im vierten Jahr seit Gründung führt R3 CEV nunmehr ein Ökosystem aus mehr als 300 Firmen aus den unterschiedlichsten Sektoren auch außerhalb des Bankwesens an: Versicherungen, Gesundheitswesen, Handelsfinanzierung und Digital Assets. Ab einem bestimmten Punkt jedoch reichen für eine Bank Kooperationen nicht mehr aus, um ihre Produkte und Dienstleistungen zu verbessern. Die Bedürfnisse der Kunden entwickeln sich ständig weiter; Kunden sind stets auf der Suche nach Möglichkeiten, ihr Geschäft noch effektiver zu gestalten. Sie erwarten heute eine ganzheitliche Sicht auf ihre Anlageportfolios und -abläufe, und das über den gesamten Lebenszyklus des Handels. Die Standardisierung und Zen-

Neue Technologien als wichtigster Wachstumsfaktor (in Prozent)

Wachstumstreiber in den kommenden fünf Jahren nach Einschätzung der befragten Asset Manager, Asset Owner und Versicherungen:



Nur 18 Prozent der Befragten glaubten 2017, dass neue Technologien zu mehr Geschäftswachstum führen. Innerhalb von einem Jahr hat sich die Einstellung radikal verändert: 48 Prozent sagen nun, neue Technologien seien der Top-Wachstumstreiber.

Ausgangsfrage: Welche der folgenden Einflussfaktoren bieten Ihrer Organisation die besten Wachstumsmöglichkeiten in den kommenden 5 Jahren? Kategorisieren Sie bitte in 1., 2., 3.

Quelle: State Street Growth Readiness Study, 2017 und 2018



tralisierung ihrer Daten machen einen großen Teil der Mandate aus.

Um eine dialogfähige Plattform zu schaffen, auf der Kunden auf umfassende Portfoliomanagement-, Handels- und Compliance-Funktionen zugreifen und dennoch Daten mit anderen Branchenplattformen und Anbietern verbinden und austauschen können, hat State Street 2018 das Softwareunternehmen Charles River Development übernommen.¹²⁾ Mit ihrem Software-as-a-Service-Modell (SaaS) für das Front- und Middle-Office kann eine umfassende und dialogfähige Plattform angeboten werden. Die integrierte Serviceplattform bietet Kunden eine effiziente Möglichkeit, den gesamten Anlageprozess zu verfolgen. Auch können die Vorteile der fortschrittlichen Datenaggregations-, Analyse- und Compliance-Tools der Plattform nutzen, um von der Portfoliomodellierung über die -gestaltung bis hin zum Bereich Verwahrung immer weitere Effizienzgewinne zu erzielen.

Die Verschmelzung des Systems mit der offenen Plattform von Charles River hilft den Kunden, die Besonderheiten ihres Geschäfts besser zu verstehen und unterstützt sie bei der Entscheidungsfindung. Für viele Kunden hat der Erwerb von Charles River zu einer noch leistungsfähigeren Plattform geführt, die zusätzliche Workflow-Funktionen und Integration bietet und Front-, Middle- und Back-Office unterstützt. Damit wurde es den Kunden ermöglicht, mehr Wert aus ihrem Unternehmen herauszuholen.

Regulierung

Märkte und Branchen funktionieren nur auf einem fairen und transparenten Rechtsfundament. Da Produkte und Dienstleistungen in der Finanzindustrie sehr anspruchsvoll sind, müssen die Regeln spezifisch und zugleich differenziert sein. Darüber hinaus unterscheiden sich die rechtlichen Rahmenbedingungen der einzelnen Rechtsordnungen sehr stark. Ein globales Finanzunternehmen muss daher Ressourcen aufbauen, um die Vorschriften in allen Märkten, in denen es tätig ist, einzuhalten.

Regulierung und IT stehen in einer intensiven Wechselbeziehung zueinander. Auf der einen Seite ist Regulierung notwendig, um einen soliden Rahmen für die Einführung von DLT, Big Data/KI und Cloud Computing in der Vermögensverwaltungs- und Depotbranche zu schaffen. Nach Angaben des BVI betrifft dies besonders die Entmaterialisierung von Wertpapieren.¹³⁾ Eine sichere, digitale Ausgabe von Commercial Papers durch tokenbasierte Verbriefung ist notwendig, um den Wertpapierhandel über Blockchain zu ermöglichen. Darüber hinaus müssen die Depotbanken in der Lage sein, digitale Wertpapiere zu verwahren. Und schließlich müssen Standards für die Erstellung digitaler IDs für Wertpapiere festgelegt werden. Der BVI fordert daher zu Recht politische Ansätze, um diese Standards zu entwickeln.

Andererseits musste die Branche im Gefolge der Finanzkrise 2008 ein enormes Maß an Regulierung umsetzen. In der Europäischen Union wurden seit 2011 bis heute mehr als 1000 EU-Richtlinien, Durchführungsbestimmungen, Leitlinien und Empfehlungen verabschiedet – die Hälfte davon innerhalb der vergangenen zweieinhalb Jahre.¹⁴⁾ Über Sinn oder Wirksamkeit dieser Regelwerke soll an dieser Stelle nicht diskutiert werden. Festzustellen ist jedoch, dass der regulatorische Druck auf die Branche zugenommen hat und dass die Entscheidungsträger der Branche in der Regulierung eine große Bedrohung für ihre Geschäftsentwicklung sehen.¹⁵⁾ In zunehmendem Maße erklärten Vermögensverwalter, Versicherungen und Vermögenseigentümer im Rahmen der Growth-Readiness-Studie von State Street, dass die Regulierung der Investment-Branche die wichtigste Bedrohung für das Wachstum innerhalb der nächsten fünf Jahre darstellt. Von 2017 bis 2018 stieg diese Zahl von 37 auf 43 Prozent.

Innovative IT hilft definitiv bei der Umsetzung gesetzlicher Vorschriften. So wird bei State Street für die Bereiche Geldwäschebekämpfung, Sanktionen und Betrug zum Beispiel Lernsoftware entwickelt, um intelligente Suchen nach potenziellen Verstößen durchzuführen. Lernsoftware wird außerdem eingesetzt, um das Inter-

net mithilfe eines Screening-Verfahrens auf weltweit bevorstehende gesetzliche Vorschriften zu durchsuchen. Darüber hinaus wird ein Screening von Gerichtsentscheidungen genutzt, um mögliche Lücken in der eigenen Organisation aufzufinden.

Offenheit für neue Lösungen

Die Digitalisierung kann enorme Potenziale freisetzen. Sie kann helfen, regulatorische und marktwirtschaftliche Herausforderungen zu bewältigen. Darüber hinaus schafft sie in den Unternehmen eine Offenheit für neue Lösungen. All dies ist als dauerhafter Entwicklungsprozess zu verstehen. Investmentgesellschaften und Depotbanken, die dies verinnerlicht haben, sind für die Zukunft gut gerüstet.

Fußnoten

1) Die in diesem Beitrag geäußerten Ansichten und Einschätzungen sind die der State Street Bank International mit Informationsstand 4. Juni 2019. Diese können sich abhängig von Marktentwicklungen oder anderen Bedingungen ändern.

2) Boston Consulting Group, (BCG) Whitepaper: How Asset Managers Can Win in a Winner-Takes-All World, 6. Mai 2019, Seite 7; die Zahlen wurden hierbei aus der BCG Global Asset Management Benchmarking Data Base 2018 übernommen. Das im Whitepaper geschilderte Szenario unterstellt fortgesetzten Preisdruck sowie ein Nullwachstum bei den verwalteten Vermögen infolge einer scharfen Marktkorrektur und einer nur langsamen Erholung. www.bcg.com

3) BCG, ebenda, Seiten 2 bis 3

4) Peter Köhler, Gewinnverfall – Vermögensverwalter geraten unter Zugzwang, Handelsblatt, 24.5.2019

5) State Street Growth Readiness Study, 2017 und 2018, Seite 4

6) State Street Growth Readiness Studie 2018, Seite 8

7) BVI: Position zur Digitalisierung, 16.1.2019

8) BVI, ebenda, Seite 12

9) State Street: Remediating risk: Securing the path to growth, Seite 4

10) Umfrage, die von Oxford Economics für State Street durchgeführt wurde, Stand Januar 2016. Die Umfrage bestand aus 100 Befragten, die sich zu gleichen Teilen aus Vermögensverwaltern und Vermögenseigentümern zusammensetzten.

11) Laut Jemima Kelly, Reuters, 15.9.2015, gehören zu diesen neun Banken: JP Morgan, State Street, UBS, Royal Bank of Scotland, Credit Suisse, BBVA und Commonwealth Bank of Australia. www.reuters.com

12) State Street Corporation, Pressemeldung vom 1. Oktober 2018: State Street Completes Acquisition of Charles River Development. <https://newsroom.statestreet.com/press-release>

13) BVI: Position zur Digitalisierung, 16.1.2019

14) BVI (Grafik): EU-Regulierung: Asset Manager müssen Herausforderungen bewältigen, 2019; der BVI führt (jeweils von 2011 bis Frühjahr 2019) 72 EU-Richtlinien, 537 Durchführungsbestimmungen sowie 455 Richtlinien und Empfehlungen auf.

15) State Street Growth Readiness Study, 2017 und 2018, Seite 6