

**bm**

bank und markt

52. Jahrgang | Fritz Knapp Verlag | [die-digitale-bank.de](https://www.die-digitale-bank.de)

6

15. Juni 2023

# DIE DIGITALE BANK

In dieser Ausgabe

**KARTEN**

cards | cartes

NEWS

# INNOVATIONEN – TRENDS, GESCHÄFTSMODELLE UND REGULIERUNG

# VON EXPERTEN FÜR EXPERTEN



ZEITSCHRIFT FÜR DAS GESAMTE KREDITWESEN

Eine Institution der deutschen Finanzwirtschaft –  
Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse



BANK UND MARKT – DIE DIGITALE BANK

Die führende Fachzeitschrift für den Markt  
und Wettbewerb der Finanzdienstleister



IMMOBILIEN & FINANZIERUNG

Die führende Fachzeitschrift für Investitionsfinanzierung,  
Kapitalmarkt und Wohnungspolitik



CARDS KARTEN CARTES

Die führende Fachzeitschrift für Zahlungsverkehr  
und Payments – International und branchenübergreifend



FLF – FINANZIERUNG LEASING FACTORING

Die Branchenzeitschrift für Kredit- und Autobanken,  
Leasing- und Factoring-Gesellschaften

FRITZ  
KNAPP **fk**  
**hr** HELMUT  
RICHARDI  
VERLAGSGRUPPE



SIE WOLLEN UNS BESSER KENNENLERNEN?  
Bestellen Sie gleich Ihr persönliches Probeabonnement:  
[www.kreditwesen.de/probeabo](http://www.kreditwesen.de/probeabo)

# DIE DIGITALE BANK

Herausgeber: Prof. Dr. Dr. Oskar Betsch, Prof. Dr. Jörg-E. Cramer,  
Dr. Peter Hanker, Dr. Ewald Judt, Prof. Dr. Klaus Juncker,  
Carsten Maschmeyer, Klaus-Friedrich Otto, Ben Tellings,  
Thomas Ullrich, Dr. Herbert Walter, Alexander Wüerst

## LEITARTIKEL

<b>Regulierung, ja bitte</b> Von Swantje Benkelberg	2
--	---

## BLICKPUNKTE

<b>Firmenkundengeschäft:</b> Mittelstand weniger abhängig von Banken?	4
<b>Rechtsfragen:</b> Und ewig grüßt das BGH-Urteil	4
<b>Compliance:</b> Steuerdienstleister für den Staat – mehr Gerechtigkeit	6
<b>Mitarbeiter:</b> Öffentliche Banken – Vorerst kein neues Tarifsysteem	6
<b>Nachhaltigkeit:</b> Sparda München – Gemeinwohl im Kreditgeschäft	7
<b>PSD-Banken:</b> Baufi-Neugeschäft – mehr als 50 Prozent über Plattformen	8
<b>Auskunfteien:</b> Neue Kampagne gegen die Schufa	8
<b>Wertpapiergeschäft:</b> Jüngere Anleger investieren technologielastriger, internationaler und nachhaltiger	9

## AUS DER FINANZWERBUNG

Etats und Kampagnen	10
Aus der Marken- und Werbeforschung	12
Operative Marketingmaßnahmen nach Bankprodukten	12
Werbebarometer	13

## DIGITALISIERUNG

<b>„Wir versuchen, Trends am Markt genauer zu verstehen und zu bewerten“</b> Interview mit Stephan A. Paxmann, Landesbank Baden-Württemberg	14
<b>Neue Pflichten beim Online-Vertrag – Konsequenzen für Banken und Fintechs</b> Von Daniel Kendziur, Simmons & Simmons LLP	19
<b>Künstliche Intelligenz verändert die Finanzberatung grundlegend</b> Von Karl im Brahm, Objectway GmbH	23

<b>Wie Banken den Embedded-Finance-Markt erschließen</b> Von Joris Hensen, Deutsche Bank AG	26
--	----

## VERBUNDSTRATEGIEN

<b>„Wir sehen kleine Genossenschaftsbanken nicht als aussterbende Spezies“</b> Interview mit Hendrik Freund, Interessengemeinschaft kleiner und mittlerer Genossenschaftsbanken e.V. und Raiffeisenbank im Grabfeld eG	30
<b>Mitgliedschaft – wie die Trendwende gelingt</b> Von Oliver Cohrs, Hannoversche Volksbank eG	34

## ZIELGRUPPEN

<b>Banking für die Generation Z: zwischen Sicherheit und Spaßfaktor</b> Von Dominic Petermann, IBM DACH, und Alexander Naumann, 1822direkt Gesellschaft der Frankfurter Sparkasse mbH	36
--	----

## NOTIERT

Daten und Fakten zum Sparverhalten	3
Indikator zum Sparklima	5
Der Ypos-Inflationscheck	7
Personalien	38
Fintech-News	40
Bankassurance + Allfinanz	42
Bankmanagement-Glossar: Business Transformation	43
Impressum + Fotonachweise für diese Ausgabe	44

## KARTEN

cards | cartes  
NEWS

<b>Aus für Maestro – Ende einer Ära</b> Von Swantje Benkelberg	I
Marktnotizen	II
Daten und Fakten	IV

# Regulierung, ja bitte



**V**on Swantje Benkelberg, Chefredakteurin – Es dürfte eher die Ausnahme als die Regel sein, dass sich ein Banker als Regulierungsfan bekennt, wie es Stefan Paxmann im Interview in diesem Heft tut. Denn vielfach wird Regulierung eher mit gebundenen Ressourcen, die an anderer Stelle fehlen, und mit Kosten in Verbindung gebracht – und das völlig zu Recht, wie jetzt die Neuregelungen zum Thema Widerruf zeigen. Und doch ist dort, wo es um Innovationen geht, eine rechtzeitige Regulierung ein hohes Gut. Denn wenn die gesetzlichen Rahmenbedingungen für neue Trends und Entwicklungen beizeiten klar sind, dann lassen sich Innovationen entsprechend aufsetzen, ohne dass die Gefahr besteht, Prozesse oder Geschäftsmodelle alsbald wieder anpassen oder im schlimmsten Fall wieder streichen zu müssen. Mit Blick auf Innovationen bedeutet (schnelle) Regulierung also Innovationsschutz. Das gilt im Grunde auch in allen anderen Bereichen. Doch gerade im schnelldrehenden Sektor technologischer Entwicklungen ist dieser Innovationsschutz essentiell, wenn Banken überhaupt eine Chance haben sollen, mit neuen Wettbewerbern mitzuhalten. Genau deshalb hat die Finanzbranche mehr oder weniger einhellig das Regelungswerk MiCa begrüßt; und genau deshalb findet es mancher bedauerlich, dass NFTs vorerst ausgenommen sind und das EU-Parlament eine Regulierung auf diesem Gebiet als Aufgabe der nächsten EU-Kommission sieht. Denn natürlich müssen sich neue Geschäftsmodelle rund um die digitalen Assets erst noch entwickeln. Das fiele jedoch leichter, wenn bereits klar wäre, wie der europäische Regulator sich bei dieser Thematik positioniert.

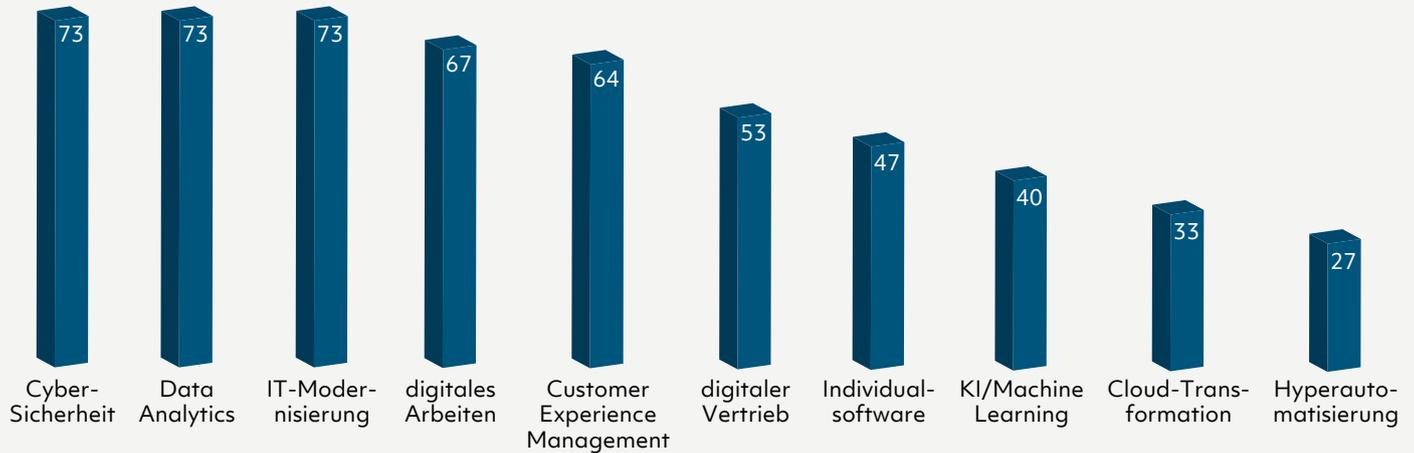
Wo es um Innovationen geht, hat die Gesetzgebung einen schwierigen Spagat zu meistern. Gesetzliche Regelungen sollen zugleich Innovationen fördern, für Sicherheit, Daten-

schutz und Verbraucherschutz sorgen und den Wettbewerb fördern. Beim letztgenannten Punkt verschiebt sich das Augenmerk unter dem Eindruck bisheriger Erfahrungen zunehmend in Richtung fairer Wettbewerbsbedingungen, die nicht nur neuen Marktteilnehmern den Markteintritt erleichtern (und damit nicht selten Technologieunternehmen außereuropäischer Provenienz fördern), sondern auch den etablierten europäischen Anbietern das (Über-)Leben und Mithalten im Wettbewerb ermöglichen. Auch dafür ist MiCa ein gutes Beispiel, gerade weil sich die EU damit frühzeitig einem Themenfeld genähert hat, das andere Regulatoren derzeit eher abzublocken versuchen. Denn auch das Ziel gleicher Wettbewerbsbedingungen für alle lässt sich umso besser erreichen, je früher die Spielregeln für alle feststehen. So lässt sich Wildwuchs vermeiden, dessen man später vielleicht nur mühsam wieder Herr wird. Die relativ laute Kritik an der auf europäischer Ebene diskutierte Regulierung Künstlicher Intelligenz rührt deshalb auch nicht daher, dass die EU überhaupt schon zum jetzigen Zeitpunkt über ein solches Regelungswerk nachdenkt. Sondern ihr liegt die Befürchtung zugrunde, dass die EU vor lauter (berechtigten) Sorgen bezüglich Transparenz, Kontrolle und Verbraucherschutz im Kontext mit KI über das Ziel hinausschießen und damit innovative Geschäftsmodelle im Keim ersticken könnte. Dem Innovationsstandort Europa wäre damit zweifellos ein Bärendienst erwiesen.

Das Beispiel des europäischen KI Acts zeigt allerdings auch die Crux beim Thema Innovationsregulierung: Einerseits wird vom Gesetzgeber ein frühzeitiges Einziehen von Leitplanken erwartet. Andererseits bedeutet das zugleich, dass die Politik in vielen Fällen erst künftige Geschäftsmodelle antizipieren muss – auf Gebieten, die für die Verantwortlichen in der Politik häufig in noch stärkerem Maße Neuland bedeuten als für die Fachverantwortlichen in den jeweils betroffenen Branchen. Ein bisschen Nachsicht mit der Politik ist deshalb angebracht. Die Unsicherheit der Politiker bietet für die Branche schließlich auch die Chance, eigene Vorstellungen von künftigen Geschäftsmodellen mit in den Gesetzgebungsprozess einzubringen. Vieles, was jetzt in der Finanzbranche als „Megatrend“ der nächsten Jahre ausgemacht wird – Künstliche Intelligenz, Embedded Finance, Smart Contracts oder digitale Assets – wird zweifellos mit der Zeit noch geregelt oder je nach den Entwicklungen am Markt noch „nachjustiert“ werden. Das soll Banken jedoch nicht daran hindern, sich schon jetzt damit zu befassen und Konzepte zu entwickeln, immer eng mit dem Ohr am Markt. Sonst sind Wettbewerber aus dem Technologieumfeld mit Sicherheit schneller und besetzen wichtige Geschäftsfelder, bevor Banken es können. Mit einer abwartenden Haltung hat die Branche auf anderen Feldern ja schon genug Lehrgeld im Wettbewerb gezahlt.

# zu Innovationen im Bankgeschäft

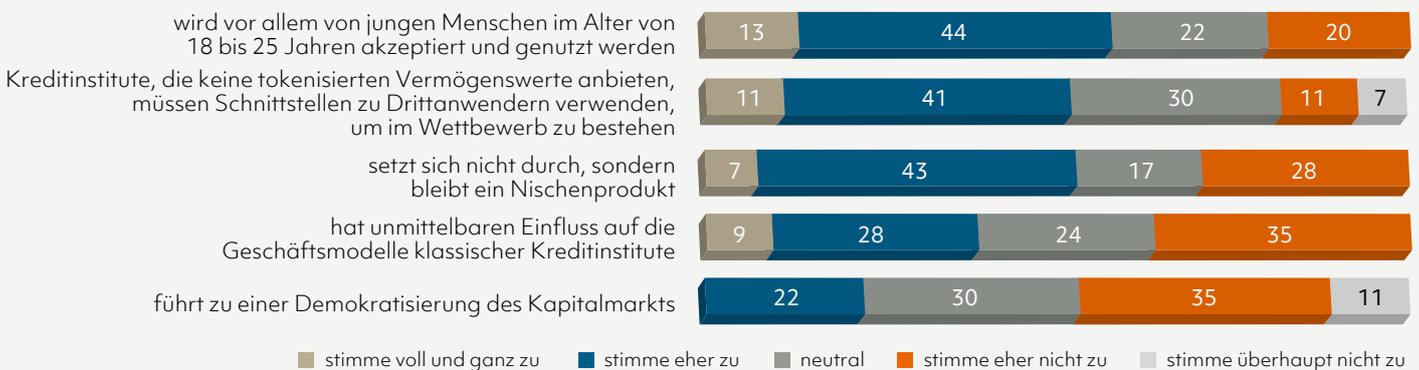
## Grundlagenarbeit im Vordergrund



Investitionsschwerpunkte von Banken 2023 bis 2024, Nennungen „sehr stark“ und „stark“; in Prozent

Quelle: Lünendonk-Whitepaper 2022

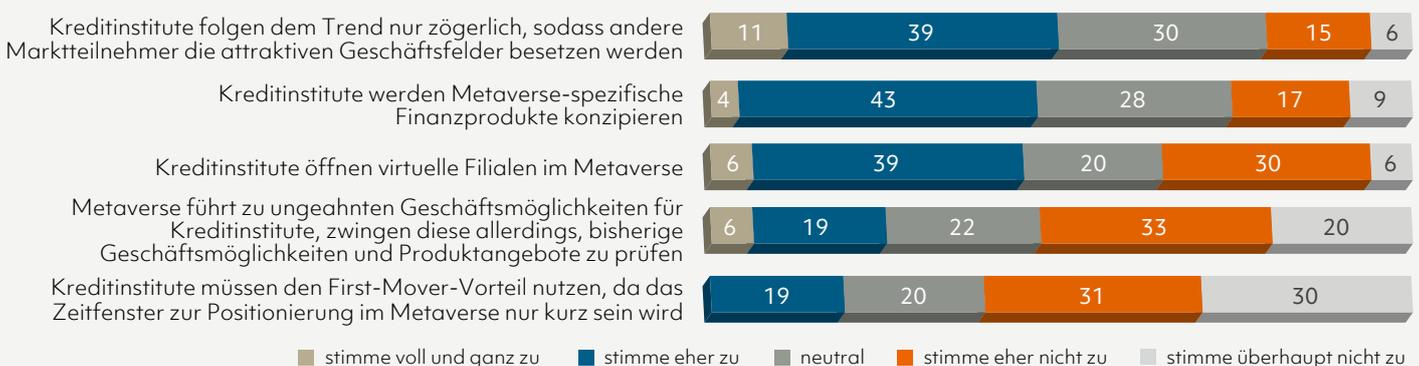
## Die Hälfte der Banken glaubt nicht an raschen Durchbruch digitaler Assets



Wie Banken in Bezug auf die nächsten zwei bis drei Jahre über die Tokenisierung von Vermögenswerten denken, in Prozent; n = 495 Experten im Banking, Umfrage von 14. Februar bis 20. März 2023

Quelle: Ibi Research, Banking -Trends 2023

## Banken in Sachen Metaverse noch eher zögerlich



Wie Banken in Bezug auf die nächsten zwei bis drei Jahre in Sachen Metaverse denken; in Prozent, n = 495 Experten im Banking, Umfrage von 14. Februar bis 20. März 2023

Quelle: Ibi Research, Banking -Trends 2023

## FIRMENKUNDENGESCHÄFT

## Mittelstand weniger abhängig von Banken?

Zwei Drittel der mittelständischen Unternehmen spüren negative Auswirkungen der aktuellen vielschichtigen Krisenlage, 9 Prozent sogar sehr negative. Dennoch schätzen die Mittelständler in der Mehrzahl ihre eigene unternehmerische Resilienz als hoch ein. Das zeigt die 22. Studie der Commerzbank-Initiative Unternehmerperspektiven mit dem Titel „Wirtschaft nach der Zeitenwende: Wie resilient ist der Mittelstand?“ Die vom Marktforschungsunternehmen Forsa im Auftrag der Bank durchgeführte Befragung von 1500 Unternehmen untersucht, wie krisenfest Unternehmen angesichts der wirtschaftlichen Zeitenwende sind.

Über alle Größenklassen hinweg schätzen sich demnach drei Viertel der Unternehmen als sehr resilient oder eher resilient ein. Das bedeutet im Umkehrschluss jedoch auch: Mehr als jedes fünfte Unternehmen bewertet sich als weniger (21 Prozent) beziehungsweise überhaupt nicht (1 Prozent) resilient. Hier schlummert für die Banken also vermutlich einiges an möglichen Risiken.

Bei den in der Krise bereits umgesetzten Maßnahmen stehen die Reduzierung des Energiebedarfs und Kostensenkungsprogramme ganz oben. In diesen beiden Bereichen sind 56 beziehungsweise 48 Prozent der Unternehmen bereits tätig geworden. Für rund die Hälfte der Betriebe könnten hier also noch Möglichkeiten bestehen, sollte die Krise das notwendig machen. Bei den kurz- bis mittelfristig geplanten Maßnahmen (ein bis drei Jahre) stehen allerdings eher die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und das Erschließen neuer Absatzmärkte auf der Agenda (26 beziehungsweise 24 Prozent). Die Vereinbarung größerer Liquiditätsrahmen mit Finanzinstituten hat rund jeder siebte Mittelständler kurz- bis mittelfristig geplant. Zunehmende Investitionen in Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen planen 68 beziehungsweise 54 Prozent. Jeder zweite Mittelständler will mehr in die Entwicklung der eigenen Arbeitgebermarke investieren, aber nur jeder vierte in die Internationalisierung und Erschließung neuer Märkte.

Die größten Herausforderungen sehen die befragten Unternehmen im Arbeits- und Fachkräftemangel (74 Prozent), noch vor den gestiegenen Energie- und Rohstoffpreisen (72 beziehungsweise 63 Prozent) und den gestörten Lieferketten (54 Prozent). Auf externe Unter-

stützung hoffen sie in der Krise in erster Linie von Geschäftspartnern (75 Prozent), anderen Unternehmern (66 Prozent) sowie Verbänden oder Kammern (64 Prozent). Banken werden dagegen nur von weniger als jedem dritten Betrieb (31 Prozent) als Partner gesehen. Das wiederum lässt sich als Zeichen geringen Vertrauens in die Bankpartner deuten – oder auch dahingehend, dass die Unternehmer heute weniger abhängig von den Banken sind als noch vor einigen Jahren. Auch das wiederum wäre eine Form von Resilienz. Dennoch ist es für 83 Prozent der Befragten sehr wichtig beziehungsweise eher wichtig, dass ihre Bank als zuverlässiger Partner an ihrer Seite steht. Mit anderen Worten: Die stabile Beziehung zur Hausbank wird geschätzt. Jeder zweite Befragte (50 Prozent) bezeichnet spezielle Finanzierungsangebote zur Überbrückung als sehr oder eher wichtig.

Mit Blick auf die Beratung zur Absicherung von Krisen sagen das 46 Prozent. Jeweils 41 Prozent erachten in der Zusammenarbeit mit der Bank die Vernetzung mit anderen Unternehmen zum Erfahrungsaustausch über eine Plattform sowie die Unterstützung in der Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodells als sehr oder eher wichtig. Auch das belegt die veränderte Kunde-Bank-Beziehung im Firmenkundengeschäft. Der Bankpartner ist heute längst mehr als nur Finanzier – er hilft auch als Unternehmensberater und Netzwerker. Red.

## DIE ZAHL

62

Prozent der Unternehmen in Deutschland zögern bei der Datennutzung, weil sie Angst haben, gegen den Datenschutz zu verstoßen. Fast ebenso viele (60 Prozent) haben schon einmal Pläne für Innovationen gestoppt, weil datenschutzrechtliche Vorgaben oder Unsicherheiten sie dazu gezwungen haben. Dabei gibt jedes fünfte Unternehmen (22 Prozent) an, dass dies schon häufig der Fall war, bei 24 Prozent mehrfach und bei 14 Prozent bislang einmal. Lediglich jedes dritte Unternehmen (34 Prozent) hat noch nie aufgrund von Datenschutzbedenken auf Innovationen verzichtet. Darauf hat der Digitalverband Bitkom anlässlich des fünften Jahrestages der DSGVO hingewiesen. Die Verordnung gilt seit dem 25. Mai 2018. Grundlage der Zahlen ist eine repräsentative Umfrage unter 602 Unternehmen ab 20 Beschäftigten aus allen Branchen. 62 Prozent der Unternehmen zögern demnach bei der Datennutzung, aus Angst, gegen den Datenschutz zu verstoßen. 58 Prozent der Unternehmen sind der Ansicht, dass Deutschland Chancen für Wachstum und Wohlstand verschenkt, weil zu oft auf Datennutzung verzichtet wird. Und 63 Prozent glauben, dass durch strenge Regeln innovative datengetriebene Geschäftsmodelle in Deutschland erstickt oder aus dem Land vertrieben werden. Der Bitkom resümiert deshalb: Nach fünf Jahren Datenschutz-Grundverordnung hat die DSGVO ihr Versprechen, für europaweit einheitliche, verständliche und praxistaugliche Datenschutz-Regeln zu sorgen, nicht eingelöst. Stattdessen führt die von jeder nationalen und regionalen Aufsicht eigenständige Interpretation der Regeln zu Rechtsunsicherheit.

## RECHTSFRAGEN

## Und ewig grüßt das BGH-Urteil

Der Dieselskandal und der durch ihn ausgelöste Streit um den „ewigen“ Widerruf von Finanzierungs- oder Leasingverträgen hat gezeigt: Manche Themen beschäftigen noch die Gerichte, lange nachdem die eigentliche Ursache beseitigt ist. Nicht anders ist es mit den Rechtsstreitigkeiten rund um das Thema Negativzinsen beziehungsweise, damit verbunden, die Frage der Zustimmung zu neuen Entgelten.

In diesen Kontext hat der Verbraucherzentrale Bundesverband (vzbv) Ende Mai ein bereits am 9. März ergangenes Urteil des Landgerichts Berlin publik

gemacht, in dem es um die Praktiken der Sparda-Bank Berlin ging. Die Bank hatte ihre Kunden im August 2021 angeschrieben und sie um Zustimmung zu ihren aktuellen Bedingungen und zu einem Verwarentgelt gebeten. Beigefügt waren unter anderem eine „Vereinbarung zur Möglichkeit der Berechnung von Verwarentgelten“ und eine „Vereinbarung über den Verzicht auf Erstattungsansprüche“, die die Kunden unterschrieben zurücksenden sollten. Dagegen hatte der vzbv geklagt und sich vor dem Landgericht Berlin durchsetzen können zufolge (Aktenzeichen 52 O 103/22 – nicht rechtskräftig).

Das Gericht hat der Sparda-Bank Berlin untersagt, Klauseln zu Verwarentgelten für Guthaben auf Giro- und Tagesgeldkonten zu verwenden, wenn diese den Kunden anhand gesonderter Formulare zur Unterschrift vorgelegt werden. Unzulässig sind dem Urteil auch vorformulierte Vereinbarungen, mit denen Kunden auf berechnete Erstattungsansprüche verzichten. Damit schlossen sich die Richter der Auffassung des vzbv an, dass Verbraucher durch Verwarentgelte unangemessen benachteiligt werden. Die Verwahrung von Geld auf Tages- und Girokonten unterliege dem Darlehensrecht. Nach dem gesetzlichen Leitbild sei die Bank als Darlehensnehmerin verpflichtet, den Zins zu zahlen und nicht die Kunden. Der könne zwar auf null sinken, aber nie ins Minus rutschen. Bei Girokonten sei die Geldverwahrung außerdem nur eine notwendige Nebenleistung im Rahmen des Girovertrags. Dafür stehe der Bank kein gesondertes Entgelt zu.

Die vorformulierten Verzichtserklärungen der Bank erklärte das Gericht wegen unzureichender Transparenz für unwirksam. Denn weder aus dem Formular noch aus dem Anschreiben sei ersichtlich, worauf sich die genannte Rechtsprechung des BGH zur Zustimmungsfiktion genau beziehe, auf welche konkreten Ansprüche die Kunden verzichten sollten und welchen Umfang der Verzicht einnehme. Die Rede war von sämtlichen gegenwärtigen Ansprüchen, die den Kunden infolge des Urteils des BGH vom 27. April 2021 (Aktenzeichen XI ZR 26/20) wegen sämtlicher in der Vergangenheit unwirksam erfolgter Änderungen von AGBs, Preis- und Leistungsverzeichnis, des Preisaushangs sowie Sonderbedingungen zustehen. Worauf genau sich die Rechtsprechung

des BGH bezieht, auf welche Ansprüche sich der gewünschte Verzicht bezieht und welchen Umfang er einnimmt, war für den durchschnittlichen Kunden nicht ersichtlich.

Dass Kunden, wenn sie die zurückzuzahlenden Beträge einfordern, die Summe selbst beziffern müssen, ändert daran dem Urteil zufolge nichts, da die Interessenlage eine gänzlich andere ist.

## MARKTFORSCHUNG

### Indikator zum Sparklima in Deutschland

**Marktorientierung setzt Marktkenntnis voraus. Eine Verstärkung oder auch eine Umkehr von Trends bei (Früh-)Indikatoren gibt dabei höchst nützliche Entscheidungshilfen für die eigenen Dispositionen. „bank und markt“ bietet seit Februar 1995 mit dem Icon-Sparklima von Kantar, Nürnberg, einen solchen Indikator an, der monatlich die Entwicklung des Sparklimas in Deutschland aufzeigt.**

Zum methodischen Hintergrund: Die zugrunde liegenden Daten werden von der EU-Kommission in Brüssel zur Verfügung gestellt. Basis sind monatliche Umfragen bei jeweils 2 000 repräsentativ ausgewählten Personen in den alten Bundesländern. Die aktuelle Sparneigung wird dabei mittels folgender Frage erhoben:

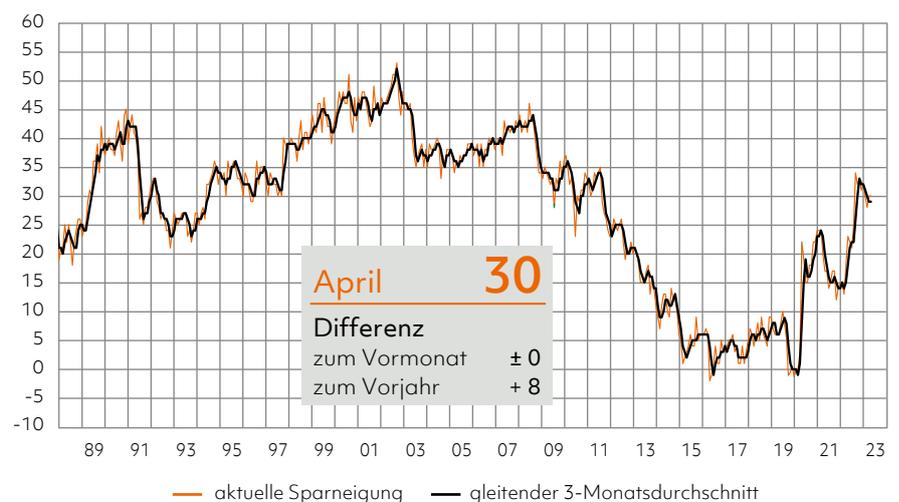
**„Glauben Sie, dass es in Anbetracht der allgemeinen Wirtschaftslage ratsam ist zu sparen?“**

Die vorgegebenen Antwortkategorien sind:

① ja, auf alle Fälle; ② vielleicht; ③ wahrscheinlich nicht sowie ④ auf keinen Fall.

Die ausgewiesenen Werte sind Kontrapositionssalden, das heißt, es ist die Differenz zwischen dem Anteil der positiven Antwortkategorien und dem Anteil der negativen Antwortkategorien dargestellt. Neben den Werten für die jeweils aktuelle Sparneigung ist in der Grafik auch ein gleitender Dreimonatsdurchschnitt dargestellt, der besser geeignet ist, die Entwicklung (den Trend) zu veranschaulichen, als dies mit den stärker schwankenden Monatswerten möglich ist.

Kontrapositionssalden auf Basis derjenigen, die Sparen für ratsam beziehungsweise für nicht ratsam halten



Quelle: Kantar, Nürnberg;

Datenbasis: EU-Kommission / Deutsche Bundesbank / Berechnungen von Kantar

Im April 2023 hat sich das Sparklima in Deutschland im Vergleich zum Vormonat nicht verändert. Es steht weiterhin auf einem Wert von 30 Punkten. Gegenüber dem Vorjahreswert ist es um 8 Punkte gestiegen.

Im Kontext des Verzichts nämlich verlangt die Bank etwas. Deshalb, so das Gericht, müsse sie auch konkretisieren, was sie sich im Zuge des Verzichts wünscht.

Noch ist das Urteil nicht rechtskräftig. Die Bank hat Berufung beim Kammergericht Berlin eingelegt. Es ist allerdings schwer vorstellbar, dass dessen Urteil anders ausfallen sollte, zumindest, was die Verzichtserklärung betrifft, so schön ein pauschaler Verzicht auf die Rückzahlung zu Unrecht erhobener Entgelte aus Bankensicht auch wäre. Mag sein, dass hier rein praktische Erwägungen im Umgang mit dem BGH-Urteil bei dem gewählten Vorgehen Pate gestanden haben. Kundenfreundlich ist es – von der rechtlichen Frage einmal ganz abgesehen – jedoch nicht. Red.

## COMPLIANCE

### Steuerdienstleister für den Staat – mehr Gerechtigkeit

Steuergerechtigkeit ist ein hehrer Anspruch. Insofern kann man nur begrüßen, wenn nach und nach Schlupflöcher gestopft werden. So obliegen beispielsweise sämtliche im Inland ansässigen Institute seit 2017 nach dem Finanzkonten-Austauschgesetz, kurz FKAustG, bestimmte Meldepflichten über Kontoinhaber, die in einem anderen Land ansässig sind. Auskünfte müssen über Konten, Depots und bestimmte Versicherungsverträge gemacht werden. Dazu werden persönliche Daten, wie Name, Adresse und Steueridentifikationsnummern, Kontonummern und Kontostände, aber auch Verkaufserlöse aus Wertpapiergeschäften abgefragt. Die Meldepflichten betreffen Konten von natürlichen Personen sowie bestimmte Arten von Konten juristischer Personen. Sie werden jährlich erfüllt und betreffen Konten, die im Jahr zuvor gehalten wurden.

Der Aufwand, der damit verbunden ist, ist nicht unbeträchtlich. Und so kommt es, dass zwar ein großer Teil der Kreditinstitute seinen Kunden die Steuerbescheinigungen, zu deren Ausstellung sie gesetzlich verpflichtet sind, bis zum Ende des ersten Quartals des Folgejahres ausstellt, einige allerdings deutlich später dran sind und manche die Steuerbescheinigung sogar gefühlt je-

des Jahr später ausstellen, womit sie ihre Kunden in Zeitnot bringen, wenn diese ihre Steuererklärung fristgerecht fertigstellen wollen. Dies hat die BaFin im Mai dieses Jahres zum Anlass für die Klarstellung genommen, dass sie die Zusendung der Jahressteuerbescheinigung jeweils bis spätestens zum 30. Juni des Folgejahres erwartet. Die letzten Nachzügler müssen sich nun also spühen – und für die Zukunft ihre Prozesse so aufsetzen, dass die Bescheinigungen rechtzeitig ausgestellt werden.

Ein Trost dabei: Plattformen wie Ebay, Airbnb oder Amazon waren von vergleichbaren Steuerdienstleistungen für den Staat und allem, was damit zusammenhängt, zwar bislang verschont. Das hat sich allerdings zum 1. Januar 2023 geändert. Seither müssen auch Betreiber digitaler Plattformen Meldung an das Bundeszentralamt für Steuern, kurz BZSt, machen. Meldepflichtig sind sogenannte relevante Tätigkeiten, wie die zeitlich begrenzte Überlassung von Nutzungen oder Rechten, die Erbringung persönlicher Dienstleistungen, der Verkauf von Waren, wenn sie, so Paragraph 5 Absatz 1 PStTG, gegen eine Vergütung erbracht werden. Darunter fallen unter anderem auch Leistungen, die über Lieferando oder Uber abgewickelt werden.

Beim Plattformen-Steuertransparenzgesetz lässt der Gesetzgeber zwar Freigrenzen zu. Wer als Nutzer von Internetplattformen, weniger als 30 Verkäufe pro Jahr tätigt und gleichzeitig weniger als 2000 Euro an Einnahmen pro Plattform generiert, wird nicht gemeldet. Diese Umsätze bleiben von der Steuer verschont. Das wirft zwar die Frage auf, warum der Gesetzgeber im Steuerrecht weiterhin mit zweierlei Maß misst. Zwischen Banken und Plattformen zumindest wird jedoch etwas mehr Gerechtigkeit geschaffen. ap

## MITARBEITER

### Öffentliche Banken: Vorerst kein neues Tarifsystem

Im Grundsatz waren sich Gewerkschafts- und Arbeitgeberseite einig: Das Entgeltsystem im Tarifvertrag für die öffentlichen Banken bedarf einer Modernisierung – schließlich stammt das derzeitige Vergütungssystem mit neun

Tarifgruppen, von denen die Gruppen 1 bis 3 kaum noch besetzt sind, noch aus dem Jahr 1979. Es sollte deshalb durch ein neues, der heutigen Zeit und den heutigen Arbeitsabläufen besser entsprechendes, Eingruppierungssystem ersetzt werden. Darüber hatten die Sozialpartner seit 2021 verhandelt.

Dazu wird es nun vorerst nicht kommen. Denn der VÖB hat die Verhandlungen mit Verdi und der DBV ergebnislos abgebrochen. Bis zuletzt sei es nicht möglich gewesen, eine gemeinsame technische Basis für ein zukunftsgerechtes Tarifentgeltsystem zu finden, welches auf abstrakt-generelle Eingruppierungsmerkmale abstellt, so der Verband. Einigkeit, darin sind sich beide Seiten einig, bestand hinsichtlich der Ziele. Die Vorstellungen, wie diese zu erreichen seien, gingen aber wohl doch weit auseinander.

So verwahrte sich die Gewerkschaftsseite nach Angaben der DBV, dass der VÖB neben das bekannte Vorrücken innerhalb der Tarifgruppen durch Berufsjahre auch Gehaltsstufen einführen wollte, die nur durch sehr gute Beurteilungen erreicht werden könnten. Aufgrund der vielen „weichen Faktoren“ in Beurteilungssystemen sei man solchen Ideen gegenüber ohnehin zurückhaltend, so der DBV. In jedem Fall hätte das vom VÖB vorgeschlagenen Beurteilungssystem noch vieler Detailarbeit bedurft. Denn so nachvollziehbar der Wunsch auf Bankenseite auch sein mag, Beförderungen nicht allein an den Jahren der Betriebszugehörigkeit festzumachen, sondern daneben einen Leistungsfaktor einzuführen, ist auch klar: Wenn ein solcher „Unsicherheitsfaktor“ in das Vertragswerk mit aufgenommen werden soll, dann muss die damit verbundene Unsicherheit aus Gewerkschaftssicht weitestmöglich minimiert werden, um dem Ganzen größtmögliche Verbindlichkeit zu geben.

Auch dass die Gewerkschaften das Angebot an heutige außertariflich Beschäftigte, mit dem ein freiwilliger Wechsel in den neuen Tarifvertrag vorgesehen war, nicht den Arbeitgebern alleine überlassen wollte, ist wenig überraschend, so groß die Übereinstimmung mit Blick auf das Ziel, den Einstiegsbereich der Außertariflichen wieder unter den Schutz des Tarifvertrags zurückzuführen, auch gewesen sein mag. Insgesamt wäre demnach noch einiges an

Verhandlungen notwendig gewesen, bevor die Praxistauglichkeit aus Sicht beider Seiten gegeben wäre. Der vom VÖB geplante Umstieg zum 1. Januar 2025 hätte jedoch aufgrund der nötigen Vorarbeiten in der IT- und bei Gehaltsabrechnungen der öffentlichen Banken einen Abschluss im Mai 2023 erfordert. Dies gab der Verhandlungsstand aus DBV-Sicht jedoch nicht her. Daher das (vorläufige?) Aus der Gespräche.

Vorerst wird es somit also wohl beim alten Tarifsystem bleiben. Das letzte Wort ist in der Angelegenheit jedoch wohl noch nicht gesprochen. Denn nicht nur die DBB glaubt, dass mit etwas mehr Geduld eine Einigung noch möglich wäre. Sondern auch der VÖB bezeichnet den intensiven Austausch als nicht umsonst und will sich weiterhin für ein „zukunftsfähiges Tarifsystem“ einsetzen.“ Offenbar brauchen beide Seiten nur mehr Bedenkzeit, bevor die Gespräche wieder aufgenommen werden. Der Abbruch der Verhandlungen durch den VÖB ist insofern möglicherweise nur eine Denkpause. Red.

## NACHHALTIGKEIT

### Sparda München: Gemeinwohl im Kreditgeschäft

Die Sparda-Bank München hat einen hohen Anspruch: Sie bezeichnet sich als „Deutschlands erste Gemeinwohl-Bank“. Einem solchen Statement kann das Institut natürlich nicht nur mit dem für Genossenschaftsbanken und Sparkassen üblichen Engagement für die Region gerecht werden. Die Unterstützung diverser Projekte in der Region gehört natürlich mit dazu. Doch für die „erste Gemeinwohl-Bank“ darf es schon etwas mehr sein.

Seit Mitte April hat die Bank deshalb einen sogenannten Zukunftskredit im Angebot, bei dem ökologische Baumaßnahmen, E-Mobilität und Bildung im Fokus stehen und durch einen Zinsabschlag von 0,5 Prozent gefördert werden. Diesen Rabatt von 0,5 Prozent gibt es beispielsweise bei Baumaßnahmen wie dem Einbau einer Photovoltaik-Anlage oder einem behinderten- oder altersgerechten Umbau, für die Finanzierung einer Weiterbildung oder eines Studiums oder die Anschaffung eines E-Autos oder E-Bikes und der Einrich-

tung einer Ladestation. Und damit sich der „Zukunftskredit“ nicht nur für Immobilieneigentümer eignet, sondern auch für Mieter, die beispielsweise eine Balkon-Solaranlage installieren wollen, ist bei Baumaßnahmen kein Grundbuch-

eintrag oder Eigentumsnachweis erforderlich. „Gemeinwohl“ umfasst schließlich nicht nur Eigentümer.

Mit der weiten Definition derjenigen, die in den Genuss des Zinsnachlasses kom-

## ANLAGEBERATUNG

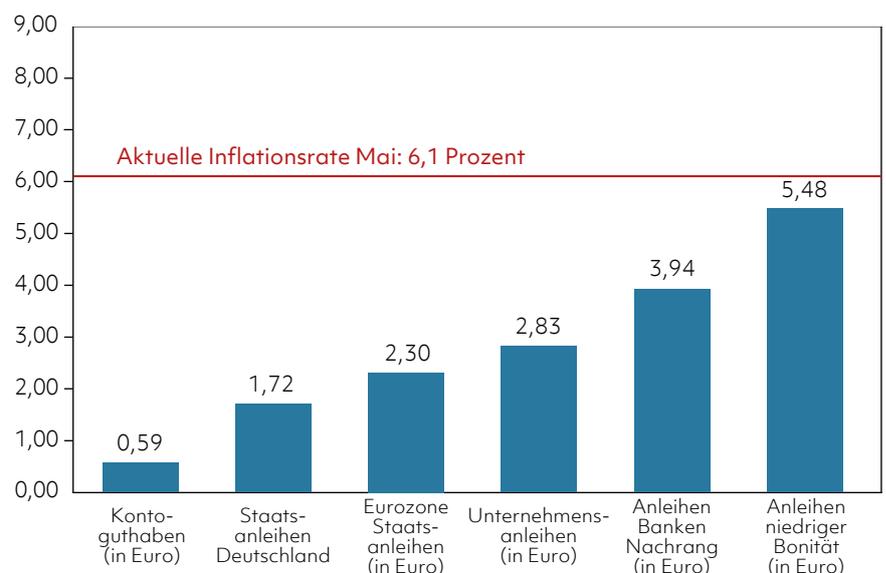
### Der Ypos-Inflationscheck

Nach Lesart des Statistischen Bundesamtes sind die vorläufigen Konsumentenpreise in Deutschland im Mai 2023 gegenüber dem Vorjahr um 6,1 Prozent gestiegen. Die Veränderungsrate ist niedriger als im vergangenen Monat und liegt leicht unter den Erwartungen. Für die gesamte Eurozone beträgt der Anstieg der Verbraucherpreise 6,1 Prozent. Auch die Kerninflationrate ist mit 5,3 Prozent (plus 0,2 Prozent zum Vormonat) weiterhin stark erhöht. Die aus Swaps abgeleiteten Inflationserwartungen liegen lediglich bei 2,5 Prozent (zwei Jahre). Allerdings war die Prognosequalität in den letzten Jahren überschaubar.

Während die Produzentenpreise und Indikatoren zu den Lieferketten sehr positive Signale senden, sind die Arbeitsmärkte weiterhin sehr eng. Folgerichtig lassen die Äußerungen aus der Europäischen Zentralbank (EZB) vorerst weitere Zinserhöhungen erwarten. Gleichzeitig wird auf diverse Risiken, wie beispielsweise aus deutlichen Preisrückgängen bei Immobilien, für die Banken hingewiesen. Für nominell denkende beziehungsweise auf ordentliche Erträge fokussierte Anleger hat sich die Situation deutlich verbessert. Dennoch dürfen die optisch attraktiven Zinsen nicht über die weiterhin bestehende Herausforderung der langfristigen Steigerung der Kaufkraft hinwegtäuschen.

### Vermögensklassen im Ypos-Inflationscheck

(Renditen um Abgeltungsteuer und Solidaritätszuschlag reduziert, in Prozent)



Quelle: Ypos-Consulting GmbH, Darmstadt; Reuters Eikon

Die Inflation ist in Form der Jahresveränderung des deutschen Verbraucherpreisindex (CPI) angegeben; Staatsanleihen Deutschland: fünf Jahre Restlaufzeit; Unternehmensanleihen EU liegt der Markt/Iboxx Euro Corps. Mittelwert aus allen Laufzeiten und Ratings zugrunde; Eurozone Staatsanleihen liegt der Iboxx Euro Eurozone Index zugrunde; Anleihen mit niedriger Bonität Euro liegt der Markt/Iboxx Euro Liquid High Yield Index zugrunde; Anleihen Banken Nachrang Euro liegt Iboxx Euro Banks Subordinated Index zugrunde. Stand: 2. Juni 2023

men, wird das neue Kreditangebot dem Gemeinwohlsansatz durchaus gerecht und setzt auch alle drei Nachhaltigkeitsaspekte um, anstatt sich einseitig nur auf das Ökologische zu fokussieren. Der Zinsrabatt für die genannten Zwecke bedeutet natürlich im Umkehrschluss, dass beispielsweise Konsumwünsche wie der Kauf eines neuen Diesel-SUV oder vielleicht auch die jetzt noch schnell eingebaute neue Gasheizung teurer bezahlt werden müssen. Doch auch das ist schließlich im Sinne des Klimaschutzes und damit der Allgemeinheit. Red.

## PSD-BANKEN

### Baufi-Neugeschäft: mehr als 50 Prozent über Plattformen

Das Geschäftsjahr 2022, in dem die PSD-Banken ihr 150-jähriges Bestehen feierten, war für die Bankengruppe kein Jahr der ungetrübten Freude. Im nach der Zinswende neu entbrannten Wettbewerb um die Einlagen, mussten sie Abflüsse um 2,6 Prozent auf 19,9 Milliarden Euro hinnehmen. Dieser rückläufige Trend konnte dem Verbandspräsidenten Dieter Jurgeit zufolge zwar im ersten Quartal des laufenden Jahres gebremst werden. Diese Trendwende durch das Mithalten im Konditionenwettbewerb drückt allerdings auf die Rentabilität.

Auch in ihrem Kerngeschäft Baufinanzierung konnte sich die Gruppe dem rückläufigen Markttrend nicht entziehen. Das Neugeschäft ging hier um 3,2 Prozent auf 2,77 Milliarden Euro zurück. Die negative Entwicklung wurde jedoch durch das traditionell ausgeprägte Baufinanzierungs-Neugeschäft der PSD-Banken abgebremsst. Denn hier war die Entwicklung eine gegenläufige, sprich positive. Das über die Plattformen Europace und Interhyp generierte Neugeschäft stieg um 5,1 Prozent auf 1,42 Milliarden Euro und machte damit mehr als die Hälfte des gesamten Neugeschäfts aus. „Über die Filialen kommt kaum noch Geschäft herein“, formuliert es Jurgeit überspitzt.

Dass der Anteil des Plattformgeschäfts damit von 47 auf 51 Prozent des gesamten Baufinanzierungs-Neugeschäfts stieg, freut den Verbandspräsidenten Dieter Jurgeit jedoch nicht nur, weil sich auf diese Weise der negative Markt-

trend abpuffern ließ, sondern auch deshalb, weil über den Plattformkanal nach wie vor Geschäft mit besonders guten Bonitäten generiert wird. In Kombination mit der Tatsache, dass immer noch rund die Hälfte des Kundenstamms über einen Beamtenstatus verfügt, sorgt dies für unverändert niedrige Kreditausfallquoten von 0,06 Prozent.

Geschäftschancen sieht die Gruppe der PSD-Banken derzeit in einem Umfeld stark nachlassender Neubautätigkeit vor allem im Wachstumsmarkt der energetischen Gebäudesanierung und verweist darauf, dass 67 Prozent der Bestandsimmobilien in Deutschland bereits vor 1979 gebaut wurden und davon noch ein Drittel unsaniert ist. Um an diesem Marktpotenzial zu partizipieren, hat der Verband spezielle Nachhaltigkeitsberater geschult, die gemeinsam mit den Banken neue Vertriebskonzepte entwickeln. Welcher Anteil der neu vergebenen Kredite bereits 2022 auf diesen Bereich entfiel, wird bislang nicht ausgewiesen. Das soll sich jedoch im kommenden Jahr ändern.

Doch auch an die Politik hat die Gruppe Forderungen: Neben den bekannten Postulaten nach niedrigerer Grunderwerbssteuerung ist das vor allem die Forderung, die Energiedaten von Gebäuden in einem zentralen Energieausweiskataster zu erfassen, um dann die Fördersystematik auf die Minderung von Treibhausgasemissionen und somit ganz gezielt auf die Modernisierung derjenigen Gebäude ausrichten zu können, bei denen sie unter Klimaschutzaspekten am dringlichsten ist. Und weil die PSD-Banken selbst in hohem Maße digitalisiert sind, wünschen sie sich zudem die Einführung einer Musterbauordnung und darauf aufbauend die Entschlackung und Digitalisierung von Genehmigungsverfahren. Der Baufinanzierungsprozess der PSD-Banken ist mit „Baufi-Fastlane“ längst komplett digital. Red.

## AUSKUNFTFEIEN

### Neue Kampagne gegen die Schufa

Vermutlich ist es völlig egal, wie das Urteil des EuGH zur Schufa beziehungsweise dem Scoring letztlich ausfallen wird. Für manche Verbraucherschützer ist allein schon die Tatsache, dass es

eine Bonitätsbeurteilung gibt, ein rotes Tuch. Es ihnen recht zu machen, wird fast unmöglich sein. Während die Schufa gerade ihrer gesellschaftlichen Verantwortung durch Etablierung eines Finanz-Inklusionsindex gerecht werden will (siehe Kasten auf Seite 25), spricht die Republik über etwas ganz anderes, nämlich über eine neuerliche Anti-Schufa-Kampagne der Bürgerinitiative Finanzwende unter dem Namen „Schufa: Finger weg von meinem Konto!“

Im Fokus dabei steht der gut gemeinte Vorstoß der Schufa, Verbrauchern über die Plattform Bonify das Scoring ein Stück weit transparenter zu machen und ihnen die Möglichkeit zu geben, durch die freiwillige Ergänzung bestimmter Daten den eigenen Scorewert zu verbessern. Finanzwende wittert hier einen neuerlichen Vorstoß in Richtung eines unbotmäßigen Zugriffs auf Verbraucherdaten, spricht von „Verführung“ zur Datenpreisgabe, nur damit die Schufa „noch mächtiger“ werde.

Die Initiative ruft dazu auf, eine Petition an Schufa-Chefin Tanja Birkholz zu unterzeichnen. Darin wird sie aufgefordert, jeglichen Plänen, an die Kontoinformationen Dritter zu gelangen, eine klare Absage zu erteilen – ob per Bonify oder mit zukünftigen Projekten. Und natürlich soll die Schufa ihr Scoring-Verfahren „für geeignete Aufsichtsbehörden, Gerichte und Expertengremien“ vollständig transparent machen. Die Öffentlichkeit müsse zumindest nachvollziehen können, welche Merkmale in die Score-Berechnung einfließen.

Dass die Schufa sich erst Ende März veranlasst sah, die Speicherung des Merkmals „Restschuldbefreiung“ nach einer Privatinsolvenz nach sechs Monaten zu streichen, anstatt erst eine Entscheidung des BGH abzuwarten und damit eine länger andauernde Rechtsunsicherheit in Kauf zu nehmen, hat die selbsternannten Verbraucherschützer in ihrem Urteil über Deutschlands größte Wirtschaftsauskunftei offenbar nicht besänftigt. Sie wären vermutlich erst zufrieden, sollte der EuGH das Scoring an sich in der bislang praktizierten Form per se als unzulässig einstufen. Ob damit den Verbrauchern tatsächlich gedient wäre, ist eine ganz andere Frage. Der in Deutschland immer noch so beliebte Kauf auf Rechnung zum Beispiel funktioniert eben nur dank der Schufa. Red.

## WERTPAPIERGESCHÄFT

## Jüngere Anleger investieren technologielastiger, internationaler und nachhaltiger

Seit Beginn der Corona-Pandemie ist vor allem bei Jüngeren das Interesse an Wertpapieren erwacht. Das spiegelt auch die Ende Mai veröffentlichte Generationenstudie 2023 der Consorsbank wider. Den größten Anteil unter den Besitzern eines Wertpapierdepots nahmen demnach Ende 2022 mit 35,4 Prozent immer noch die 51- bis 65-Jährigen Best Ager ein, gefolgt von den 36- bis 50-Jährigen Etablierten (28,7 Prozent). Die jungen Zielgruppen zwischen 15 und 25 Jahren (5,3 Prozent) beziehungsweise zwischen 26 und 35 Jahren (15,2 Prozent) machen lediglich ein Fünftel der Depotbesitzer aus. Im Vergleich zu 2019 (16,1 Prozent) ist der Anteil der Anleger zwischen 15 und 35 Jahren jedoch um 4,4 Prozentpunkte gestiegen. Insgesamt hat sich die Anlegerschaft also deutlich verjüngt.

Die jüngsten Anleger setzen dabei vor allem auf ETFs. In der Gruppe der 18- bis 25-Jährigen machen sie mit durchschnittlich 41,2 Prozent den größten Anteil des Depotvolumens aus. Noch höher ist der ETF-Anteil mit 43,8 Prozent nur in den Depots der 26- bis 35-Jährigen. Bei den ältesten Anlegern ab 66 Jahren liegt der ETF-Anteil nur bei 16 Prozent. Sie verbuchen mit 67 Prozent dagegen den höchsten Aktienanteil am Depotvolumen. Bei den 18- bis 25-Jährigen sind dies dagegen nur 40,5 Prozent. Insgesamt machen diese Aktien und ETFs bei allen Altersgruppen mehr als 80 Prozent des Portfolios aus, bei den 26- bis 35-Jährigen sind es sogar knapp über 90 Prozent.

### Ältere trauen sich eher an komplexe Produkte heran

Deutlich weniger in den Depots sind gemanagte Fonds vertreten. Bei diesen liegen die Jüngsten mit einem Anteil von 15,2 Prozent vorne, während die 26- bis 35-Jährigen mit 7,1 Prozent am geringsten in Investmentfonds investiert sind. Deutliche Unterschiede gibt es auch bei den sonstigen Wertpapierarten. Darunter sind insbesondere Zertifikate, Anleihen und Optionsscheine zusammengefasst. Sind die Jüngeren bis zu 35 Jahren nur zu 2,4 Prozent beziehungsweise zu 3,1 Prozent darin in-

vestiert, so sind es bei den Ruheständlern immerhin 4,4 Prozent und bei den Best Ager sogar 4,9 Prozent. Die Älteren trauen sich also eher an etwas komplexere, strukturierte Finanzprodukte heran, mit denen sich das Depot für Krisenzeiten absichern lässt, während sich die Jüngeren stärker auf einfache Produkte wie ETFs und Aktien konzentrieren. Dieser Unterschied wird besonders bei den risikoreichen Optionsscheinen deutlich: Machen diese bei 18- bis 25-Jährigen nur 0,2 Prozent des Portfolios aus, sind es bei älteren Gruppen mindestens 0,5 Prozent, bei den 36- bis 50-Jährigen sogar 0,7 Prozent.

Ältere Wertpapierbesitzer traden deutlich häufiger als jüngere und handeln größere Summen je Trade. 2022 kamen die Best Ager (51 bis 65 Jahre) und Ruheständler (ab 66 Jahre) auf mehr als 29 Trades im Mittel, während die 18- bis 25-Jährigen im Schnitt nur knapp acht Käufe und Verkäufe tätigten. Den höchsten Durchschnittswert beim Volumen je Trade verzeichneten die Best Ager mit knapp 6 400 Euro – mehr als dreimal so viel wie die jüngste Anlegergruppe.

### Jüngere Trader reagieren stärker auf Marktschwankungen

Jüngere Trader veränderten ihr Verhalten in den Pandemie Jahren am stärksten und steigerten beziehungsweise reduzierten ihre Trading-Aktivität je nach Marktlage, während die älteren Anleger etwas gelassener reagierten und konstanter handelten. So fiel die durchschnittliche Tradezahl bei den 18- bis 25-Jährigen 2021 um rund 143 Prozent höher aus als im Jahr 2020. Bei den 36- bis 50-Jährigen betrug das Plus dagegen nur 60 Prozent. Im Vergleich der Jahre 2022 und 2021 indes reduzierten die 26- bis 35-Jährigen ihre Trades um 53 Prozent, während die Transaktionen bei den 51- bis 65-Jährigen nur um 12 Prozent zurückgingen.

Die erfolgreichsten Anleger über den Zeitraum der vergangenen vier Jahre waren die Ruheständler ab 66 Jahren mit einem Plus von 9,5 Prozent pro Jahr. Junge Anleger zwischen 18 und 25 Jahren folgten mit durchschnittlich 4,9 Pro-

zent Rendite pro Jahr auf Platz zwei, noch vor den Best Ager (51 bis 65 Jahre) mit 3,6 Prozent. Junge Anleger sind internationaler und Tech-lastiger in Aktien investiert, die Älteren setzen dagegen auf traditionelle deutsche Werte. In der Gruppe der Anleger bis 35 Jahre sind Apple und Microsoft die beiden am häufigsten in den Depots vorkommenden Aktien. Bei den 51-Jährigen und Älteren führt die Deutsche Telekom vor Mercedes-Benz die Rangliste an.

Finden sich bei den Anlegern bis 35 Jahre fünf internationale Werte in den Top-10, ist es bei den 51- bis 65-Jährigen nur noch ein Wert, der nicht in Deutschland zuhause ist. Bei den Anlegern ab 66 Jahren sind sogar die ersten 10 Plätze in der Rangliste ausschließlich von traditionellen deutschen Aktien belegt. Bei den älteren Anlegern ab 51 steht Deutsche Telekom ganz oben auf der Liste der beliebtesten Aktien und verdankt diesen Spitzenplatz vermutlich immer noch der Vermarktung als erster „Volksaktie“. Die Tatsache, dass es die Telekomaktie auch bei den 18- bis 25-Jährigen in die Top-10 schafft, könnte somit daher rühren, dass die Eltern der Börsenneulinge ihren Kindern die Aktie noch ins Depot gelegt haben, als diese selber noch nicht darüber verfügen konnten.

Wertpapier-Sparpläne haben in allen Altersgruppen in den vergangenen vier Jahren an Beliebtheit gewonnen. Die intensivsten Nutzer sind die 26- bis 35-Jährigen. Hier verfügen knapp zwei Drittel (65,2 Prozent) über mindestens einen Sparplan. Die am häufigsten besparte Wertpapierart sind mit Abstand ETFs. Sparplansparer sind dabei zum großen Teil „Mehrfachtäter“. Die 36- bis 50-Jährigen besparen im Durchschnitt 4,2 verschiedene Sparpläne, bei den jüngsten und ältesten Sparplannutzern sind es 2,9 beziehungsweise 2,8.

Nachhaltige Anlagen finden sich in allen Altersgruppen in mehr als einem Drittel der Depots, vor allem bei jungen Anlegern: 43,7 Prozent der 18- bis 25-Jährigen haben mindestens ein ESG-Wertpapier im Depot. Auch in dieser Altersgruppe entfallen jedoch nur 17,3 Prozent des Depotvolumens auf nachhaltige Anlagen. Red.

# Etats und Kampagnen

**Cosmos Direkt** hat den deutschen Diversitäts-Tag zum Anlass für eine Social-Media-Kampagne für die Produkte Risikolebensversicherung, Unfallversicherung und Privat-Haftpflichtversicherung genommen, entwickelt von der Agentur Territory. In einer sechswöchigen Kampagnenlaufzeit wurden sechs Motive auf den Kanälen Instagram und Facebook ausgespielt. Gezeigt wurden Menschen in verschiedenen alltäglichen Situationen, darunter ein gleichgeschlechtliches Paar, eine

junge Familie, Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund, geschlechtlichen Identitäten, Körpern und Aussehen.

Die gesamte Produktkampagne erlangte über 216 000 Impressionen und erzielte mehr als 5 000 Kommentare. Dabei legte der Online-Versicherer großen Wert auf Austausch und Diskurs in den sozialen Medien – immer unter der Maßgabe, dass diese respektvoll und tolerant erfolgen. 408 Kommentare



## Allianz mit neuer Markenplattform

Unter dem Motto „Da für dein Leben“ hat die Allianz Leben am 15. Mai eine neue Kampagne zum Thema Vorsorge, Vermögensaufbau und Absicherung von Lebensrisiken gestartet. Dabei setzt der Versicherer auf ein neues Kampagnensetup mit flexibler Kommunikationsplattform. Bis mindestens Ende 2023 soll die Werbung im TV, in Online-Videos und auf verschiedenen Social-Media-Plattformen zu sehen sein, begleitet von Hörfunk- und Audioformaten. Damit will die Lebensversicherung den Startschuss für eine einheitlichere Wahrnehmung der Allianz in Deutschland setzen. Der gemeinsame Claim „Da für dein Leben“ soll zukünftig auch für weitere Produkte eingesetzt werden.

Neu ist in der aktuellen Werbekampagne, dass nicht ein alle Zielgruppen umfassender Werbespot im Mittelpunkt steht. Sondern die Basis der Kommunikationsplattform bilden 40 Videos, die aus der individuellen Kom-

bination vielseitiger Einzelszenen entstanden und auf die entsprechenden Zielgruppen zugeschnitten sind – von Berufseinsteigern und jungen Familien bis hin zu älteren, wohlhabenderen Menschen. Die Werbespots zeigen die jeweiligen Lösungen für die unterschiedlichen Erwartungen an die Vorsorge oder den Vermögensaufbau auf.

Hinter „Da für dein Leben“ steht eine einheitliche, internationale Markenplattform, die mehr als nur ein Claim ist. Sie soll vielmehr ein ganzes Lebensgefühl transportieren, nämlich „nah, echt, vielfältig, optimistisch und zukunftsorientiert“. Mit der Allianz – so die Botschaft – ist man fürs Leben vorbereitet, denn sie ist „da für dein Leben“. Nach dieser Systematik sollen in den Sommermonaten die nächsten Kampagnen für Sachversicherungsprodukte ausgerollt werden. Die Kommunikationsplattform entstand in Zusammenarbeit mit der Düsseldorfer Kreativ-Agentur BBDO.

wurden verborgen und 16 User gesperrt, da diese massiv gegen die Guidelines verstoßen haben. In der Summe wurden 1 886 negative Kommentare gezählt. Von der Wirkung der Kampagne, insbesondere bei Facebook, war der Versicherer eigenen Angaben zufolge mehr als überrascht. Es sei irritierend, dass eine normale Produktwerbung nur aufgrund von Diversität so viele negative Reaktionen hervorruft. Für Cosmos Direkt sei es jedoch sehr wichtig, nicht nur temporär auf diese Themen hinzuweisen, sondern Diversität weiterhin in die alltägliche Kommunikation durch Bildsprache und Text aufzunehmen.

„Besseres Arbeiten für ein besseres Leben: Ein Job, der dein Leben verdient“ – so lautet der Claim einer Kampagne im Wettbewerb um Fachkräfte, die die **DEVK** im Mai gestartet hat. Dabei steht der Claim für das Versprechen, Berufstätigkeit so zu gestalten, dass sie sich positiv aufs eigene Leben auswirkt, etwa mit flexiblen Voll- und Teilzeitmodellen, Homeoffice, digitalen Möglichkeiten, Entwicklungsperspektiven und betrieblichen Sozialleistungen. Vom eher verstaubten Image der Versicherungsbranche will sich die DEVK deutlich ab-



heben. Der neue Arbeitgeberruftritt wurde mithilfe der Werbeagentur Grabarz & Partner entwickelt. Dabei schildern Beschäftigte des Versicherers auf der Karriereseite in eigenen Worten, wie sie die Unternehmenskultur im Alltag erleben. Denn persönliche Erfahrungen sind immer noch die beste Empfehlung.

Die **ING Deutschland** wird für drei Jahre offizieller Top Partner von Parookaville, dem größten Festival für elektronische Musik in Deutschland. Damit führt die Bank nach dem Auftakt 2022 das Sponsoring langfristig fort und setzt neben ihren Engagements im Basketball auch verstärkt auf Musikfestivals.

Die **Sparda-Bank West** hat unter der Headline „Wir haben den Plan für dein Invest“ bereits am 13. Februar eine Anlagekampagne für eine Produktkombination gestartet, die Zinseinkünfte mit einer Beteiligung an den Finanzmärkten kombiniert und sich vor allem an Neueinsteiger ins Fondsgeschäft richtet. Die Kampagne zu Sparda Planinvest läuft zeitlich erst einmal unbegrenzt. Um dem möglichen Abnutzungsprozess in der Kundenwahrnehmung entgegenzuwirken, plant die Bank für 2023 mit zwei jahreszeitlich verschiedenen Motiven.



Die Produktidee ist aus einer Gemeinschaftsarbeit zwischen dem Marketing der Sparda-Bank West, Union Investment und der Agentur Crossland entstanden. Es handelt sich um eine eigene Kampagne der Bank.

Ausgespielt wird die Kampagne vornehmlich über die internen Kanäle, darunter die eigene Website, Beraterhilfen, Plakate beziehungsweise Digital Signage, Flyer, Newsletter, Kundenzeit-



### Techniker mit Jugendkampagne

Die Techniker, Deutschlands größte Krankenkasse, hat eine deutschlandweite Kampagne gestartet, die sich an junge Menschen von 18 bis 24 Jahren richtet. Es ist die erste Kampagne der neuen Kreativagentur Serviceplan Hamburg für Die Techniker seit dem Etatgewinn Ende 2022. Sie ist aktuell Online, auf Social Media, in Audio-Spots auf Spotify und Youtube sowie Out-of-Home unter anderem in der Nähe von Universitäten zu sehen. Entstanden ist die Kampagne in Zusammenarbeit mit C3 Creative Code and Content (Content und Social Media), Pilot (Media) und Artefact (SEA).

Unter dem Claim „Wir sind nicht wie du, aber gut für dich.“ wird das Expertentum der Krankenkasse in den Fokus gerückt. Die Kampagne zeigt, wie sie in der Welt junger Menschen authentisch

in Form ihrer Leistungen stattfindet – beim Streamen, Feiern, mit guten Freunden oder auch in einer emotionalen Notsituation.

Die Kampagne bedient sich der Kommunikation junger Menschen mit Begriffen wie „sus“, „Super-Likes“ oder auch „Hot Girls Walks“. Sie gibt aber nicht vor, dass Die Techniker so sein möchte wie ihre junge Kundengruppe.

Ihre Andersartigkeit wird in Aussagen wie „Wir sagen niemals ‚sus‘, aber reagieren auf dein emotionales SOS.“ oder „Oversize – checken wir nicht. Außer bei deinen Lymphknoten.“ Oder „Drei Tage wach ist nicht unser Ding. Deinen Schlaf verbessern schon“ herausgestellt. Dabei werden diese Botschaften jeweils im Stil von Chat-Nachrichten eingeblendet.

schrift und Banner im Online-Banking. Im Rahmen des regionalen Marketingkonzepts können die einzelnen Filialen darüber hinaus individuell gewählte Themen (auch auf externen Kanälen wie Print- oder Online-Anzeigen) bewerben. Eine zentrale Bewerbung über externe Kanäle zu einem späteren Zeitpunkt im Jahr ist noch offen.

Die **Targobank** wird kommende Saison neuer Trikotsponsor von Fortuna Düsseldorf. Das Sponsoring ist auf fünf Jahre angelegt und erfolgt im Rahmen der neuen strategischen Ausrichtung „Fortuna für alle“, die der Zweitligist En-

de April vorgestellt hat. Neben dem Ziel, zukünftig freien Eintritt bei Heimspielen zu ermöglichen, hatte Fortuna Düsseldorf angekündigt, die über den neuen Weg erzielten Sponsoring-Einnahmen in Zukunft anders einzusetzen.

Neben Investitionen in den Profikader sollen 20 Prozent in den Nachwuchsbereich und den Frauenfußball gehen. Auch die digitale Infrastruktur und die Arena sollen mit 20 Prozent profitieren. Die Targobank und weitere Unternehmen unterstützen den neuen Weg der Fortuna in den nächsten fünf Jahren mit rund 45 Millionen Euro. Das Trikotsponsoring ist in diesem Betrag enthalten.

# Aus der Marken- und Werbeforschung

Die Erste Bank aus Österreich bietet aus Kundensicht das beste digitale Angebot in der DACH-Region. Das geht aus der von **Finnconsult** vorgelegten Finnoscure User-Experience-Studie Edition Retailbanken 2023 hervor, einer Benchmarking-Studie zum digitalen Kundenerlebnis im Bankwesen, die seit 2015 alljährlich die Qualität und Attraktivität des digitalen Angebots von mittlerweile mehr als 230 Finanzinstituten aus dem DACH-Raum, Europa und Nordamerika vergleicht, in diesem Jahr erstmalig mit der FH Joanneum Graz als wissenschaftlichem Partner. Dabei wurden rund 300 Einzelkriterien untersucht. Die beste Website hat demnach die Erste Bank aus Österreich, die beste Omnichannel-Kommunikation die Volksbank Mittelhessen, das beste Online-

Banking die Sparda-Bank Baden-Württemberg und die beste Preistransparenz die Postbank.

Deutsche Banken schneiden im internationalen Vorjahresvergleich etwas schlechter ab und rutschen im Länderranking vom vierten auf den fünften Platz ab, hinter Polen, Tschechien, der Slowakei und Kanada. Die PKO Bank Polski führt im Gesamtranking mit 7,08 vor Erste Bank aus Österreich (6,95) und BCR aus Rumänien (6,81). Die Bankennation Schweiz dagegen stellt derzeit keinen Vertreter in den Top-10.

Die deutschen Institute nähern sich einander qualitativ jedoch an. So beträgt die Spanne zwischen der am besten und am schlechtesten platzierten Bank in

diesem Jahr lediglich 2,05 Punkte – gegenüber noch 3,55 Punkten im letztjährigen Ranking. Das ist ein Grund dafür, dass die deutschen Institute dieses Jahr gleich sieben Plätze unter den Top 10 im DACH-Raum belegen. Neben Haspa und Sparda-Bank Baden-Württemberg auf den Plätzen zwei und drei sind das die Deutsche Bank auf Rang vier, die Sparkasse Köln Bonn und die Postbank mit gleicher Bewertung auf Rang fünf, die BW Bank und die Targobank auf den Plätzen acht und zehn.

Gemessen an der nationalen Gesamtbewertung im Vergleich zum Vorjahr konnten sich die BW Bank und die Targobank am stärksten verbessern. Ebenfalls im Ranking nach oben geklettert sind die Frankfurter Volksbank (drei Stellen höher), die Deutsche Bank und die Sparkasse Köln Bonn (jeweils zwei Stellen höher). Die ING und die DKB sind dagegen im deutschen Ranking um jeweils fünf Plätze abgestiegen, die Naspa und die Norisbank um vier Plätze und die Fraspa um drei.

Einen positiven Trend weist die Studie vor allem im Bereich der Online-Konversionsraten aus. Deutschlandweit führend ist mit der Haspa erstmals eine Sparkasse: Sie konnte über alle Kategorien hinweg am meisten überzeugen und erreicht 6,59 Punkte, was international Platz sechs bedeutet. Der letztjährige Sieger in Deutschland, die Sparda-Bank Baden-Württemberg, landet mit nur 0,01 Punkten äußerst knapp hinter der Haspa. Den größten Digitalisierungsschub unter den Top 50 im Vergleich zum Vorjahr verzeichnete hingegen die Deutsche Postbank, die vom 21. Rang bis auf Platz vier im deutschen Ranking springt.

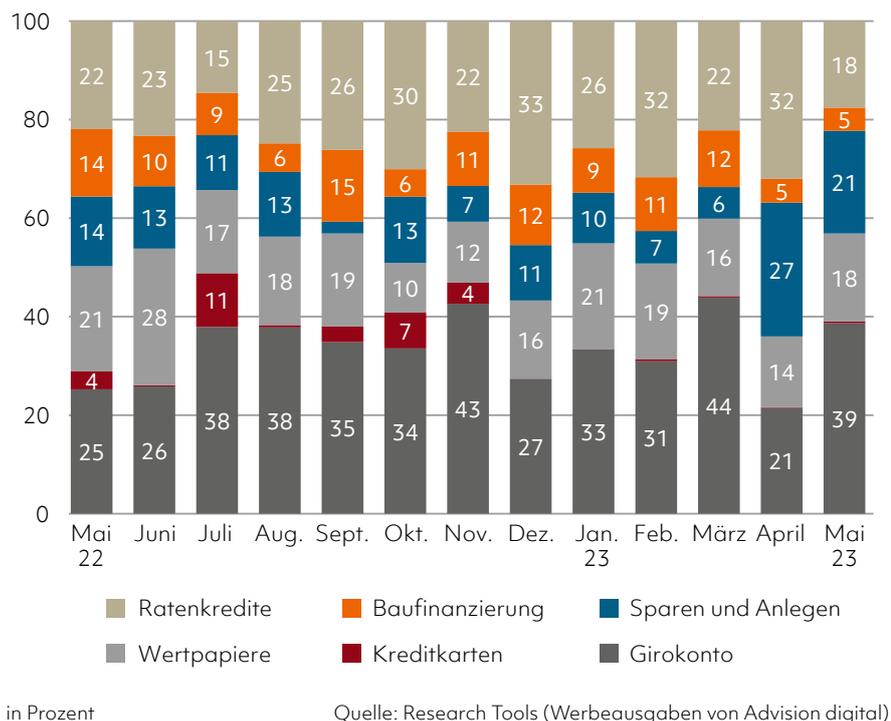
74 Prozent der deutschen Banken sind bereits in den sozialen (Business-)Medien präsent und weiten ihre Aktivitäten zunehmend aus. 71 Prozent bieten eine Online-Terminvereinbarung und mehr als drei unterschiedliche Kontaktkanäle an, darunter immer häufiger WhatsApp-Chats und Videoberatung.

Beim Online-Onboarding liegt der deutsche Finanzsektor mit einem Finnoscure von 7,74 im Vergleich zum internationalen Durchschnitt (6,43) auf

## BANKMARKETING

Marketing für Baufinanzierungsprodukte findet aktuell kaum statt. Diverse Sparkassen bewerben ihre Angebote via Internetbanner und Tageszeitungsanzeigen. Auch bei Facebook sind die Sparkassen hinsichtlich Baufinanzierung und Modernisierung aktiv. Fünf der zehn untersuchten Banken und Bankengruppen verzichten auf Marketing für diese Produktgruppe.

### Operative Marketingmaßnahmen nach Bankprodukten im Mai 2023



Platz drei. 94 Prozent der deutschen Banken bieten bereits ein Authentifizierungsmodell ohne Medienbruch an.

Die Marktkapitalisierung der 100 wertvollsten Unternehmen weltweit ist zum ersten Mal seit 2009 gesunken. Das geht aus dem „Global Top 100“-Ranking von **PwC** hervor. Zum Stichtag 31. März 2023 belief sie sich auf 30,87 Billionen US-Dollar. Unternehmen aus dem Finanzsektor stehen mit einer Marktkapitalisierung in Höhe von 3,82 Billionen Dollar dabei für rund 12 Prozent davon, nach einem Anteil von 14 Prozent im Vorjahr. Zu den 100 wertvollsten Unternehmen weltweit zählt die Untersuchung 17 aus dem Finanzsektor. Im März 2023 lag ihr Börsenwert um 11 Prozent unter dem des Vorjahresmonats.

Im Regionenvergleich steht Europa hinter den USA an zweiter Stelle. Als einzige Region kann Europa ein bemerkenswertes Wachstum vorweisen. Trotz eines volatilen makroökonomischen Umfelds stieg die Gesamtmarktkapitalisierung um 341 Milliarden Dollar (9,5 Prozent) auf 3,93 Billionen Dollar.

62 Prozent der Deutschen haben schon mindestens einmal eine Marke boykottiert, so eine Analyse von **Yougov**. Die am häufigsten genannten Gründe dafür sind die Schädigung der Umwelt (48 Prozent), ein Skandal beziehungsweise negative Presse (38 Prozent) oder die Unternehmenskultur (30 Prozent).

77 Prozent der „Brandboykotter“ geben an, dass es ihnen gefällt, wenn Unternehmen moralische Werte vertreten (Gesamtbevölkerung 72 Prozent), 53 Prozent von ihnen (Gesamtbevölkerung 45 Prozent) versuchen, nur von Unternehmen zu kaufen, die sozial und ökologisch verantwortlich handeln. Gleichzeitig hinterfragen die Marken-Boykottierer auch Sponsoring-Engagements von Unternehmen deutlich kritischer als die Deutschen insgesamt. 61 Prozent von ihnen (Gesamtbevölkerung 54 Prozent) stimmen der Aussage zu: „Manchmal machen die Marken, die Sportarten sponsern, keinen Sinn“.

Einen im Allgemeinen positiven Eindruck haben die Brandboykotter unter anderem von den Marken Visa, ING und Allianz Direct.

MARKTFORSCHUNG

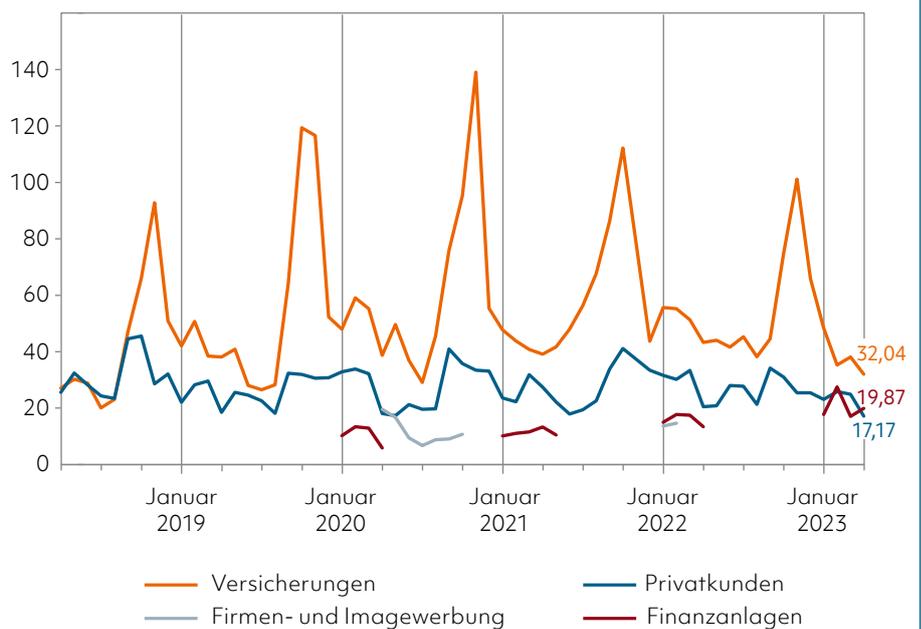
Werbebarometer April 2023:  
Werbung für Finanzanlagen gegen den Trend im Plus

Im April 2023 haben die 50 werbestärksten Branchen in Deutschland ihre Werbeausgaben im Vergleich zum Vormonat um 6,2 Prozent weiter gesenkt. Diesem negativen Markttrend folgt weiterhin auch die Finanzbranche. Die Etats der Versicherungswerbung wurden im Vergleich zum Vormonat um weitere 6,1 Millionen Euro oder 16,0 Prozent auf 32,037 Millionen Euro gekürzt und lagen damit im April 2023 erneut um rund ein Viertel (26,0 Prozent) unter dem Niveau des Vorjahresmonats. In der Privatkundenwerbung der Finanzdienstleister wurden die Etats um 17,8 Millionen Euro beziehungsweise 31,1 Prozent auf 17,165 Millionen Euro reduziert und liegen damit um 16,1 Prozent unter den Budgets vom April vergangenen Jahres. Einzige Ausnahme des Abwärtstrends: die Werbung für Finanzanlagen. Hier entsprechen Werbeausgaben von 19,866 Millionen Euro einem Plus um 17,1 Millionen Euro beziehungsweise 16,4 Prozent im Vergleich zum März 2023 und sogar einer Steigerung um 48,4 Prozent gegenüber dem April vergangenen Jahres.

In der kumulierten Jahresbetrachtung für die Monate Januar bis April ist der Markt der Top 50 werbenden Branchen 2023 gegenüber dem Vorjahr um 5,6 Prozent im Minus, die Privatkundenwerbung der Finanzdienstleister um 16,5 Prozent und die Versicherungswerbung um 21,5 Prozent. Die Ausgaben für die Werbung für Finanzanlagen liegen dagegen um ein Fünftel (20,1 Prozent) höher als im Vorjahreszeitraum.

Im Ranking der Top 50 werbenden Branchen hat die Versicherungswerbung im April 2023 trotz der deutlichen Etatkürzungen Rang 15 behauptet. Die Privatkundenwerbung verschlechterte sich um weitere acht Stellen auf Platz 33. Damit rangieren die Budgets für die Privatkundenwerbung erstmals hinter der Werbung für Finanzanlagen, die im April auf Platz 28 aufstieg, nach Rang 37 im Vormonat. Zusammen kamen die Rubriken der Finanzwerbung im April 2023 auf einen Anteil von 2,8 Prozent am Gesamtmarkt der Top 50 werbenden Branchen, nach 3,1 Prozent im Vormonat und 2,7 Prozent im April 2022.

Werbeausgaben der Finanzdienstleister (in Millionen Euro)



bank und markt-Grafik

Quelle: Nielsen

# „Wir versuchen, Trends am Markt genauer zu verstehen und zu bewerten“

Interview mit Stephan A. Paxmann



Digitale Assets, generative KI und Open Finance – das sind die drei Topthemen, mit denen sich das Innovationslabor der LBBW beschäftigt, sagt Stephan A. Paxmann. Generell geht es darum, innovative Trends auf ihre Relevanz für die Bank hin zu analysieren, um daraus mögliche Produkt- oder Serviceangebote abzuleiten. Regulierung ist dabei ein ganz wichtiges Thema, so Paxmann. Denn sie gibt Banken die Sicherheit, die sie für die Entwicklung von Innovationen brauchen. MiCa begrüßt er deshalb ausdrücklich. Dass das EU-Parlament das Thema NFT als Aufgabe der nächsten Kommission bewertet, bedauert er. Und beim KI Act der EU geht es um die Gratwanderung, die Kontrolle zu behalten, ohne zugleich Innovationen auszubremsten. Red.

**bm** Ganz allgemein: Wo sehen Sie denn die Finanzbranche in Deutschland in Sachen Innovation und Digitalisierung verglichen mit anderen Branchen? Und wie gut ist sie im Vergleich mit neuen Wettbewerbern aufgestellt?

Grundsätzlich muss man klarstellen: Die deutschen Banken sind seit jeher stark technologisiert und auch digitalisiert. Die gesamten Zahlungsverkehrssysteme oder das Investmentbanking sind seit frühester Zeit computergesteuert. Insofern gibt es eine sehr hohe Technikaffinität. Deshalb bin ich der Überzeugung, dass die deutschen Banken, was die Affinität zur Digitalisierung betrifft, in den Grundzügen sehr gut aufgestellt sind.

Die große Herausforderung besteht allerdings darin, dass die Systeme, auf denen wir diese Anwendungen laufen lassen, schon etwas in die Jahre gekommen sind. Die neuen Anbieter im Banking, die in den letzten zehn Jahren auf den Markt gekommen sind, hatten natürlich die Möglichkeit, ihre Systeme auf neuer technologischer Infrastruktur aufzubauen, die flexibler ist, als dies vor 20 oder 30 Jahren der Fall war. Das heißt: Die technologische Fähigkeit ist bei der einen oder anderen Bank mit Sicherheit nicht so modern, wie man sie heute bauen würde. Das ist das, was wir heute mit der Frage verbinden, ob die deutschen Banken gut digitalisiert sind oder nicht. Von der Grundeinstellung her ist diese Frage absolut zu bejahen, aber von den Systemen her gibt

es Nachholbedarf. Denn es bedeutet einen beträchtlichen Kraftakt, alte Systeme zu ersetzen oder auf komplett neue Technologien und modulare Architekturen zu bringen.

Generell besteht in der Branche eine hohe Bereitschaft, sich mit digitalen Systemen weiterzuentwickeln, zumindest, was die gesamte Abwicklung betrifft. Es ist eher die Frage nach dem Budget dafür und nach den Kapazitäten, da solche Dinge ja immer neben dem normalen Geschäft umgesetzt werden müssen.

**bm** Im Kontext mit IT-Altlasten ist häufig von Schnittstellen die Rede. Sind die wirklich das Allheilmittel, um die Banken-IT fürs digitale Zeitalter fit zu machen?

Schnittstellen sind tatsächlich ein Zauberwort. Aber „Schnitt“ bedeutet immer zwei Teile. Und wenn eine dieser beiden Seiten nicht richtig funktioniert, kann die Schnittstelle noch so modern sein und wird doch nicht ausreichen. Ein schönes Beispiel: Wenn wir Daten austauschen wollen, muss genau definiert werden, wo die Daten auf der einen Seite herkommen und wie sie auf der anderen Seite interpretiert werden. Wenn das nicht sauber geregelt ist oder es keine



in

Stephan A. Paxmann,  
Leiter Digitalisierung und Innovation,  
Landesbank Baden-Württemberg,  
Stuttgart

Verlässlichkeit gibt, weil beispielsweise die Zuliefersysteme die Daten nicht einheitlich oder nicht so schnell liefern können, wie sie gebraucht werden, hilft eine Schnittstelle per se auch nichts.

Deshalb ist es notwendig, eine Dateninfrastruktur und dazugehörige Daten-Governance von Grund auf neu zu denken – am besten aus der Anwendungssicht. Bevor man eine Vielzahl von Alt-Systemen mit Schnittstellen zu verbinden sucht, kann es durchaus sinnvoller sein, neue Systeme zu entwickeln.

**bm** Im Innovation Lab der LBBW erforschen Sie aktuelle Trends und wie diese in der Finanzbranche genutzt werden können. Worum geht es dabei primär?

In erster Linie versuchen wir, Trends, die am Markt zu beobachten sind, genauer zu verstehen. Also: Was bedeuten diese vielen Trends im Sinne der Relevanz für Banken? Das ist wichtig, um einsortieren zu können, welche Auswirkungen eine bestimmte Entwicklung für uns oder unsere Kunden bedeutet.

Im zweiten Schritt ist es dann wichtig, diese Trends einzusortieren und ganz konkret auf Anwendungsbereiche herunterzubrechen. Das lässt sich am Beispiel digitale Assets verdeutlichen: Alle sprechen von Blockchain, Bitcoin, Ether oder Tokenisierung. Hier müssen wir erst einmal klären, welche digitalen Assets in welcher Form bestehen, welche Anwendungsfälle für jede konkrete Form bestehen, wie die regulatorischen Anforderungen in jeder dieser Assetklassen aufgestellt sind, wie es IT-technisch umzusetzen sein kann und welche Auswirkungen diese Thematik dann tatsächlich auf uns als Bank und unsere Kunden ausübt. Diese Vorbewertung unterschiedlicher Trends ist unsere Aufgabe.

Im dritten Schritt geht es dann darum, diejenigen Trends, die eine Relevanz haben, zu verproben und mit ersten Piloten vorzuentwickeln, um dann zu entscheiden, wie wir damit produktiv umgehen wollen.

Anstatt einfach auf einen Trend aufzuspringen, nur weil er neu ist, geht es also im Grunde ganz formalisiert darum, Trends zu bewerten und zu analysieren, zu erproben und zu testen, um anschließend zu entscheiden, was die

Bank im Sinne einer Produkt- oder Serviceentwicklung nutzen wird.

**bm** Wie wählen Sie aus, mit welchen Trends Sie sich befassen?

Das ist ganz mannigfaltig. Es kann durchaus einmal eine Kundenanfrage zu einem ganz neuen Thema sein. Wir tauschen uns aber natürlich auch mit eigenen Kollegen der Fachbereiche aus, sind selbst intensiv am Research und der Forschung beteiligt und diskutieren mit Experten aus Banken und anderen Industrien und versuchen daraus ein Gesamtbild abzuleiten, welche Trends auf den Markt kommen und welche davon eine besondere Relevanz haben.

Insofern versuchen wir, uns sehr frühzeitig ein Bild zu machen. Ein Stichwort ist hier das Metaverse: Das Metaverse ist heute schon in verschiedenen Elementen vorhanden. Doch so, wie es Marc Zuckerberg einmal definiert hat, ist es noch in sehr weiter Ferne. Dass

»Das Schlechteste, was wir tun können, ist zu einem Trend keine Meinung zu haben.«

wir uns alle mit VR-Brillen in einer digitalen Welt bewegen und dort agieren, ist noch sehr deutliche Zukunftsmusik. Nichtsdestotrotz ist das Thema wichtig und schon heute sprechen viele Kunden darüber. Deshalb müssen wir frühzeitig bewerten, welche Relevanz es in Zukunft einmal aus Banksicht haben wird – ohne genau zu wissen, ob es im letzten Schritt tatsächlich eine konkrete Auswirkung auf uns hat oder vielleicht doch nur ein Hype ist, der sich gar nicht so stark weiterentwickelt und den wir dann gar nicht weiterverfolgen.

Das Schlechteste, das wir tun können, ist, einen Trend laufen zu lassen und keine Meinung dazu zu haben. Deshalb ist es wichtig, sich im Austausch eine eigene Meinung zu bilden, um entscheiden zu können: Was ist sinnvoll für eine weitere Übernahme und was lassen wir liegen, weil wir es nicht als relevant erachten?

**bm** Haben Sie ein konkretes Beispiel für ein Thema, das Sie in diesem Sinne „aussortiert“ haben?

Wir hören uns sehr stark intern im Haus nach Vorschlägen um, wie man bestimmte Themen verbessern kann. Und wir sprechen extern mit Unternehmen oder Start-ups, die spannende Ideen haben. Der LBBW Incubator kümmert sich genau darum, solche Ideen zu evaluieren und mit Kundenbefragungen am Markt zu testen. Hier gab es schon häufig interessante Ideen, bei denen sich in der Erprobungsphase herausgestellt hat, dass es dafür keinen Kundenbedarf gibt oder dass dieser so gering ist, dass sich daraus kein echtes Geschäftsmodell entwickeln lässt. Dann haben wir nach einer zwölfwöchigen Phase entschieden, dass wir ein solches Produkt nicht umsetzen werden.

**bm** Lässt sich die Erfolgsbeziehungsweise Schwundquote in etwa beziffern?

Am Markt heißt es: Eine von zehn Ideen funktioniert. Das ist bei uns nicht sehr viel anders, wenngleich unsere Quote

vielleicht etwas höher ist. Von zehn Ideen versuchen wir, drei bis vier tatsächlich in eine nutzbare Lösung umzusetzen. Wir versuchen die Quote dadurch höher zu bringen, dass wir uns nicht nur frühzeitig mit den Themen beschäftigen, sondern zugleich immer nach der Relevanz fragen. Wir nennen das unsere Relevanz-Matrix.

Das bedeutet, wir definieren anhand verschiedener Parameter: Wann ist ein Thema für uns als Bank oder für unsere Kunden wichtig oder nicht wichtig? Wann hat es Auswirkungen auf uns? Und wann besteht ein Risiko darin, uns nicht damit zu beschäftigen? Dieses Raster versuchen wir frühzeitig auf neue Entwicklungen oder Geschäftsideen anzuwenden. So filtern wir genau die Trends heraus, die in diesem Sinne eine positive Bewertung haben. Ebenso versuchen wir, in die Erprobung nicht zu viele wilde Ideen hineinzunehmen, sondern diese schon frühzeitig auf Machbarkeit hin zu überprüfen und nur die Ideen zu übernehmen, die wir auch umsetzen können. Eine Garantie gibt es natürlich dennoch nie.

## **bm** An welcher Stelle ist es sinnvoll, Kunden mit einzubinden?

Wir versuchen, den gesamten Prozess sehr kundenorientiert zu gestalten. Dazu gehört, dass Kunden so früh wie möglich an einer Idee partizipieren und mitdiskutieren können.

Zwei Punkte sind ganz wichtig. Erstens: Kunden sind für uns nicht nur externe Kunden wie Unternehmen oder Privatkunden, sondern auch interne Fachbereiche, die später Lösungen und Produkte übernehmen müssen. Zweitens ist es wichtig, zunächst eine Idee zu haben, die sich formulieren lässt. Denn solange wir nicht erklären können, worin wir einen Trend oder eine Idee sehen, erhalten wir auch keine richtige Bewertung.

Deshalb besteht der erste Schritt immer darin, einen Trend, eine Idee oder ein neues Geschäftsmodell grundsätz-

wicklungen, Dinge weiterzuentwickeln. Das ist das A und O für innovative Entwicklungen. Ansonsten verbrennt man sehr viel Zeit und Geld.

## **bm** Welche Rolle spielt für Ihre Arbeit das Thema Regulierung?

Grundsätzlich bin ich ein großer Fan von Regulierung. Das Schlimmste ist Unsicherheit – und die hat man immer dann, wenn es keine Regulierung oder verlässliche Prinzipien gibt, auf die sich Geschäft aufbauen lässt. Das gilt für Banken ebenso wie für Unternehmen oder Privatpersonen. Deshalb bin ich ein Befürworter der bestehenden regulatorischen Anforderungen, die wir haben, auch wenn diese manchmal als zu aufwendig empfunden werden. Für die digitalen und innovativen Themen ist Regulatorik notwendig, damit wir ein Feld haben, auf dem man sich verlässlich bewegen kann.

Schnell ist relativ. Das gilt nicht nur für den Regulator, sondern auch für Unternehmen und die Banken selbst. Bei einigen Dingen, die komplett neu auf den Markt kommen, muss sich natürlich auch der Regulator erst einmal Gedanken machen – wie vor wenigen Jahren zu Cloud Services. Ich habe jedoch den Eindruck, dass man bei diesen neuen Themen immer wieder mit Hochdruck agiert und es auch die Flexibilität gibt, sie gut aufzusetzen. Insofern würde ich nicht sagen: Es kommt alles viel zu spät. Denn die Regulatorik braucht ihre Zeit, gerade auch in der langwierigen Abstimmung.

Wichtig an dem gesamten Prozess ist immer die Transparenz in der Diskussion. Das ist bei der Entwicklung neuer Vorgaben entscheidend, damit wir uns rechtzeitig darauf einstellen können, was wir überhaupt entwickeln und anbieten müssen und dürfen.

## **bm** Sie arbeiten also an neuen Themen, noch bevor die Eckpunkte der künftigen Vorgaben klar sind?

Absolut. Das ist auch unerlässlich. Denn ein neues Thema lässt sich nicht in einem halben Jahr umsetzen. Wenn wir aber erst abwarten, bis alles komplett sicher ist, und erst dann mit der Entwicklung anfangen, sind wir viel zu weit hinter dem Markt. Deshalb beschäftigen wir uns auch aus unserer Trendanalyse heraus frühzeitig mit innovativen Themen und schauen dabei neben der technischen Komponente für die Umsetzung, der Anwendungsseite aus Kunden- und Nutzungssicht immer auch auf die regulatorische Komponente. Diese drei Stränge betrachten wir bei allen Entwicklungen immer parallel und versuchen, sie frühzeitig zu verbinden. Dann kann man Überlegungen auch rechtzeitig anpassen, wenn der Regulator einmal andere Vorstellungen haben sollte.

## **bm** Haben Sie in Ihrem Innovationsbereich auch Juristen?

Die Juristen sind zwar nicht Teil des Bereichs für Digitalisierung und Innovation, sondern kommen aus unserer Rechtsabteilung. Sie werden aber selbstverständlich eingebunden. Das gleiche gilt übrigens auch für Compli-

»Grundsätzlich bin ich ein großer Fan von Regulierung.«

lich zu beschreiben und zu definieren. Danach versuchen wir, zu einem frühen Zeitpunkt unsere Fach- und Funktionsbereiche oder externe Kunden mit in die Diskussion hineinzubringen, um die Dinge zu erproben, zum Beispiel ob eine Idee überhaupt einen Kundenbedarf adressiert und Dinge vereinfachen könnte. So lässt sich frühzeitig feststellen, ob man grundsätzlich in eine richtige Richtung denkt oder nicht.

Kunden erst zum Schluss einzubinden, halte ich für eine ganz schlechte Idee. Denn dann hat man sich viele Gedanken gemacht und viel Aufwand produziert, doch diejenigen, die die Lösung letztlich nutzen und im besten Fall dafür bezahlen sollen, haben womöglich ganz andere Vorstellungen.

Deshalb lautet ein Ansatz, den wir verfolgen: cross-funktionale Entwicklung. Von unserer Seite bewerten wir die wichtigsten Trends, ziehen dann jedoch relativ früh die anderen Fachbereiche, Vertriebseinheiten und Funktionen wie Legal, Compliance, Datenschutz oder eben auch Kunden hinzu und versuchen teilweise mit Co-Creation, teilweise aber auch über weitere Eigent-

Das geht bei einigen Themen nur schwierig, weil sie komplett neu sind. Beim Themenfeld Kryptowährungen gibt es jetzt die neue MiCA-Verordnung. Hier sind wir ganz gut aufgestellt, doch es gibt weitere Entwicklungen, bei denen das anders aussieht. Nehmen wir einmal das Thema Künstliche Intelligenz. Hier warten wir alle immer noch auf den europäischen KI Act, der immer noch in der Diskussion ist, für die Banken aber ganz wichtig sein wird. Auch hier gilt es, eine Regulatorik aufzusetzen, wie wir damit umgehen wollen und was es zu beachten gilt. Ansonsten gibt es echten Wildwuchs und wir haben später ein System, das sich gar nicht mehr kontrollieren lässt.

Auch wenn Regulierung im Prozess manchmal länger dauert, ist sie deshalb absolut notwendig und richtig. Wichtig sind Klarheit und Transparenz. Dann lassen sich Lösungen um die bestehenden Regelungen herum bauen.

## **bm** Ist der europäische Regulator bei innovativen Themen schnell genug?

ance, Datenschutz und Informationssicherheit. Mit all diesen Kollegen versuchen wir frühzeitig neue Themen zu diskutieren. So lässt sich relativ schnell feststellen, ob ein neues Thema aus rechtlicher oder Datenschutzsicht oder aus Gründen der Informationssicherheit ein Problem darstellen könnte, auf dessen Gestaltung ein besonderes Augenmerk gerichtet werden sollte. Hier sind wir in der LBBW sehr gut besetzt.

**bm** Stichwort KI-Regulierung: Teilen Sie die Befürchtungen des Bitkom, dass der KI Act der EU über das Ziel hinausschießen und Innovationen ausbremsen könnte?

Der Bitkom hat da nicht unrecht. Wir müssen zusehen, dass wir bestimmte Dinge nicht zu früh unterbinden, die uns später bei der Lösungserstellung behindern, während andere Nationen und Regionen ohne diese Behinderungen einfacher in die Entwicklung gehen können.

Auf der anderen Seite sind genau dafür die Konsultationen da. Und wir sehen momentan in der Entwicklung generativer KI, wie einfach diese Lösungen in der Nutzung sind und wie schwierig es auf der anderen Seite ist, zu unterscheiden, ob Inhalte von einem Menschen oder einer KI erstellt wurden, ob etwas real oder Fake ist, ob die Daten integer sind oder ob die KI falsche Daten herausgezogen hat. Genau deshalb gilt es genau festzulegen, nach welchen Normenklaturen wir arbeiten wollen.

Das ist eine Gratwanderung. Wir dürfen nicht überregulieren, sodass wir Innovationen frühzeitig abbrechen. Dennoch müssen wir die wesentlichen Aspekte sauber herunterbrechen. Das ist ein schwieriges Unterfangen. Und deshalb dauert es auch seine Zeit. Aus meiner Sicht ist es richtig, sich diese Zeit zu nehmen, um die Regulierung richtig zu machen – allerdings immer in Abstimmung mit denjenigen, die die KI später anwenden oder entwickeln müssen.

**bm** Wie zufrieden sind sie mit MiCa?

MiCa ist genau der richtige Schritt. Das auf europäischer Ebene zu definieren gibt uns an vielen Stellen für die digi-

talen Assets oder Tokenisierungslösungen viel mehr Sicherheit und Klarheit auf europäischer Ebene. Was vielleicht fehlt, ist das Thema NFT, das nur rudimentär mit behandelt wird. Dennoch begrüßen wir MiCa explizit.

**bm** Das EU-Parlament sieht die Regulierung im Bereich NFT als Aufgabe für die nächste EU-Kommission. Dem stimmen Sie nicht zu?

Nein. Hier würde ich tatsächlich auf die Zeitkarte setzen und mir wünschen, dass der Regulator nicht auf die nächste Legislaturperiode wartet – auch wenn das Thema vielleicht gesamtwirt-

tschaftlich und -gesellschaftlich noch eine geringere Bedeutung hat. Doch es ist in der Form ein Parallelthema von MiCa. Und gerade, weil es an einer klaren Regulierung fehlt, hat dies eine Anzahl schwarzer Schafe angelockt. Grundsätzlich halte ich NFT-Regulierung für ein ebenso wichtiges Thema. Deshalb wäre eine frühere Befassung damit definitiv besser, als es auf die lange Bank zu schieben.

**bm** An welcher Stelle könnten NFTs überhaupt Geschäftspotenzial für Banken bieten?

Wie bei anderen Tokenisierungslösungen auch, geht es bei NFTs darum, Dinge, oftmals Kunstgegenstände oder wertvolle Einzelstücke, handelbar zu machen, die vorher nicht handelbar waren. Das heißt: Wir diskutieren auch über Lösungen, die es in der Vergangenheit gar nicht gab. Deshalb ermöglicht der gesamte NFT-Markt, neue Assetklassen zu entwickeln, und ist insofern ein sehr spannendes Feld.

Ein großes wirtschaftliches Fundament dafür gibt es noch nicht, auch der Sekundärmarkt für NFTs ist noch nicht etabliert, also das Weiterverkaufen der erworbenen NFTs. Interesse ist jedoch definitiv vorhanden. Insofern sind NFTs ein Beispiel dafür, dass wir uns mit neuen Themen nicht erst dann befassen dürfen, wenn sie etabliert sind.

**bm** Wie sieht das mit dem Thema Decentralized Finance aus? Dabei geht es doch im Kern darum, Geschäfte ohne Einbindung von Banken zu machen?

Genau das ist der Grund dafür, dass wir uns damit beschäftigen. Was heißt Decentralized Finance eigentlich? Was für Entwicklungen gibt es? Und gibt es nichtsdestotrotz eine Rolle, die Banken dabei spielen können? Und sollte es diese Rolle nicht geben: Gibt es Möglichkeiten, wie wir uns davor schützen können?

Insofern ist das definitiv ein Thema, mit dem wir uns befassen. Deswegen ha-

»NFTs sind ein Beispiel dafür, dass wir uns mit neuen Themen nicht erst dann befassen dürfen, wenn sie etabliert sind.«

ben wir uns beispielsweise an SWIAT beteiligt, mit dem wir einen Infrastrukturdienst in DeFi aufbauen und weitere Anwendungen darauf entwickeln werden.

Ohne ins Detail gehen zu wollen: Mit verschiedenen Partnern haben wir bereits Lösungen diskutiert, mit denen wir als LBBW neue Rollen einnehmen oder in Produktkategorien vorstoßen könnten, die wir bisher noch gar nicht bedienen.

**bm** Welche weiteren Themen stehen denn ganz oben auf Ihrer Prioritätenliste?

Ganz wesentlich ist das Thema Digital Assets – von elektronischen Wertpapieren über Tokenisierung, Security Token bis hin zu digitalen Zentralbankwährungen. Das ist ein Themenfeld, bei dem wir sehr aktiv sind und wo wir auch wissen, dass wir eine Lösung für unsere Kunden, insbesondere die Unternehmenskunden, anbieten müssen. Das Thema hat eine hohe Relevanz bekommen und wir sind ziemlich sicher, dass es nicht wieder verschwinden wird. Statistiken zufolge sind heute schon fünf Prozent der Assets in den Bilanzen von Unternehmen digitale Assets, Tendenz steigend. Fluggesellschaften beispielsweise haben in den letzten drei Jahren immer häufiger Flugtickets gegen Bitcoins verkauft. Deshalb muss die

LBBW Unternehmen bei diesem Thema helfen, im Sinne der Verwahrung, vielleicht auch des Handels oder der weiteren Nutzung.

Das zweite Thema ist das Thema generative KI und wie sie die Arbeitswelt verändert. Das ist aktuell ein großer Paradigmenwechsel, denn wir paaren gerade das Thema Künstliche Intelligenz mit der einfachen Anwendbarkeit. Und sobald etwas bequem zu nutzen ist, hat es einen starken Ausbreitungsgrad. Das sehe ich auch für das Thema generative KI – vorausgesetzt, wir schaffen es, kurzfristig mit einem Re-



»Nach drei Monaten können wir entscheiden:  
Hopp oder Top.«

gulierungsrahmen zu definieren, wo wir sie anwenden und wo nicht. Hier müssen wir die Frage stellen, wie generative KI einige unserer Kunden und deren Geschäftsmodell verändert und wie die LBBW hier unterstützen oder sich auch selbst mit generativer KI weiterentwickeln kann.

Das dritte Thema ist Open Finance. Die Banken-IT ist zwar oftmals nicht so flexibel, wie wir es brauchen. Nichtsdestotrotz wollen wir moderne und flexible Lösungen anbieten oder selber nutzen. Mit dem Open-Finance-Ansatz, über API-Schnittstellen Services von Externen schneller zu nutzen und in unsere eigenen Angebote zu integrieren, wollen wir versuchen, modularere Ansätze zu bieten. Das ist ein großes Thema, das wir derzeit erweitert angehen, um die Bank selbst zu flexibilisieren und im zweiten Schritt Kunden modulare Services anzubieten.

**bm** Wie lange dauert es üblicherweise vom Identifizieren eines relevanten Themas bis zu konkreten Lösungen?

Pauschal lässt sich das nicht beantworten. Es gibt einige Dinge, bei denen man recht schnell zu interessanten Anwendungsfällen kommt und Produkte ableiten kann. Bei anderen dauert es länger, weil sie einfach komplexer sind.

Deshalb haben wir aus dem Trendmanagement heraus einen Prozess auf-

gesetzt, in dem wir versuchen, innerhalb weniger Wochen eine erste Bewertung vorzunehmen und vielleicht in einer ersten Verprobung mit anderen Parteien – intern oder auch mit Kunden – darüber zu sprechen. In einem zweiten Schritt haben wir in unserem Incubator ein Zwölf-Wochen-Programm aufgesetzt, sodass man in drei Monaten eine konkretere Idee testen, Use Cases und Prototypen erstellen kann, die man mit anderen durchspricht – um dann nach den drei Monaten zu entscheiden: Hopp oder Top – funktioniert oder funktioniert nicht oder anders. Diesen Prozess versuchen

wir, recht stringent und auch formalistisch durchzuführen, sodass an vielen Stellen nachvollziehbar ist, weshalb die Entscheidung so oder so fällt. Im positiven Fall geht es dann mit Corporate Venture Building dieser Idee in unserem Incubator weiter.

**bm** In welcher Phase dieses Prozesses befinden Sie sich beim Modethema generative KI?

Wir haben im Haus unseren ersten Piloten durchgeführt, indem wir mit den Fachbereichen und der IT in ganz konkreten Anwendungsfällen getestet haben, was wir mit generativer KI tun können und was nicht und welche Anwendungsfälle beispielsweise unter Aspekten der Informationssicherheit kritisch sind und welche unkritisch.

Daraus haben wir abgeleitet, was wir aus IT-Sicht bräuchten und wie eine Lösung für die LBBW zugänglich gemacht werden könnte. Dabei haben wir uns ChatGPT, aber auch verschiedene andere Anbieter angeschaut und daraus eine erste Bewertung aus technischer, rechtlich-regulatorischer und Datenschutz-Sicht und natürlich aus fachlicher Anwendungssicht getroffen.

Im zweiten Schritt versuchen wir Anwendungsfälle und ein Regelwerk zu definieren, wie sich eine KI-Lösung für die LBBW selbst nutzbar machen lässt und wo sie nicht eingeführt oder sogar untersagt wird.

**bm** Letztes Stichwort: Metaverse. Welche konkreten Anwendungsfälle könnten sich hier für Unternehmen bieten? Und wie steht es um das Geschäftspotenzial für Banken?

Das Metaverse gehen wir vor allem unter dem Aspekt des Industrial Metaverse an, also unter der Fragestellung, was wir hier mit Unternehmenskunden tun können. Nehmen wir einmal Automobilhersteller. Sie bauen ihre Fahrzeuge oder dafür benötigte Maschinen heute schon über virtuelle Modelle, anhand derer alles virtuell durchgetestet wird.

An genau dieser Stelle setzen wir an. Hier könnte es sich lohnen, Daten über IoT auszulesen, um sie für eine bessere Risikoentscheidung bei einer Finanzierungsentscheidung zu nutzen oder für Pay-per-Use-Modelle. Dadurch, dass das Metaverse eine soziale Interaktion ermöglicht, könnte ein Bankberater über eine VR-Brille an der Verprobung einer solchen Maschine teilnehmen, um zu einer besseren Einschätzung zu kommen.

Solche Anwendungsfälle könnten kritische Entscheidungen fundierter und gleichzeitig schneller machen und für die Unternehmen den Mehrwert bieten, in den direkten Austausch gehen zu können, mit Modellen, die sie ohnehin aufbauen.

Wir sind noch nicht so weit, dass wir morgen ein konkretes Produkt im Metaverse hätten. Doch wir erkennen zumindest, dass es konkrete Anwendungsfälle in virtuellen Geschäftsmodellen gibt und dass diese attraktiv sein können. In ersten Co-Creation-Projekten gehen wir auch mit Unternehmenskunden von uns in die gemeinsame Entwicklung von Lösungen, um gemeinsam diesen Trend weiter zu verstehen und auszubauen. Und vielleicht stellt sich im nächsten Jahr heraus, dass es doch keine Anwendungsfälle gibt – doch dann wissen wir, weshalb es sie nicht gibt.

Deshalb ist das Testen so wichtig. Manchmal scheinen Dinge auf den ersten Blick gar nicht attraktiv. Doch bei näherem Eintauchen ergeben sich viele neue Gedankenspiele und Geschäftsoptionen. Genau deshalb ist der Bereich Digitalisierung und Innovation so spannend und attraktiv in der LBBW. ■

# Neue Pflichten beim Online-Vertrag – Konsequenzen für Banken und Fintechs

Von Daniel Kendziur



Eine verpflichtende Widerrufsfunktion für Finanzdienstleistungen steht in den Startlöchern. Noch ist zwar die genaue technische Ausgestaltung ebenso unklar wie die Frage, ob dies auch für Verbraucherkredite oder für Vermittler gilt, so der Autor. Der Aufwand dürfte jedoch beträchtlich sein. Er könnte sich trotzdem vielleicht auch lohnen und Embedded-Finance-Konzepten zu mehr Erfolg verhelfen. Und die Verpflichtung, den Kunden die Möglichkeit zur menschlichen Interaktion zu geben, zwingt rein digitale Geschäftsmodelle zu Anpassungen und kann damit den Agilitätsvorteil der Fintechs vielleicht ein Stück weit ausgleichen. Red.

Demnächst sollen Verbraucher ihre Verträge mit Finanzdienstleistern online ebenso leicht widerrufen können, wie sie sie abgeschlossen haben. Und Fragen der Verbraucher sollen im Zweifel mit einem „echten“ Mitarbeiter des Finanzdienstleisters geklärt werden können. Getragen von einem entsprechenden Willen der Ampel-Koalition, steht die Einführung einer Widerrufsfunktion für Finanzdienstleistungen in den Startlöchern. Flankiert wird sie vom geplanten Recht der Verbraucher auf menschliche Interaktion.

Die gegenwärtig noch in Kraft stehende Richtlinie 2002/65/EG über den Fernabsatz von Finanzdienstleistungen an Verbraucher wurde vor über 20 Jahren verabschiedet, als die Nutzung von Finanzdienstleistungen durch Verbraucher im digitalen Umfeld noch ganz anders ausgestaltet war. Seitdem

hat sich viel getan und verändert. Der Verbraucher von heute verwendet das Internet oder sogar Apps auf Mobiltelefonen, um Verträge zu schließen. Der Verbraucher von morgen wird möglicherweise noch andere digitale Wege gehen. Dass sich derartige Änderungen auch im rechtlichen Rahmen niederschlagen müssen, liegt auf der Hand.

## Auf EU-Ebene in Bewegung

Auf europäischer Ebene nimmt dieses Thema jetzt bereits Fahrt auf.

– Am 28. März 2023 hat der Ausschuss für Binnenmarkt und Verbraucherschutz im EU-Parlament über den aus dem Vorjahr stammenden Vorschlag der EU-Kommission für eine Richtlinie zur Änderung der Verbraucherrechte-

Richtlinie 2011/83/EU in Bezug auf die Integration für im Fernabsatz geschlossene Finanzdienstleistungsverträge sowie zur Aufhebung der Finanzdienstleistungs-Richtlinie 2002/65/EG (nachfolgend Änderungs-Richtlinie) abgestimmt. Zugleich wurden einige Änderungsvorschläge eingebracht.

– Ende April fand der erste interinstitutionelle Trilog zwischen Parlament und Rat statt.

– Mit einer Verkündung einer abgestimmten Änderungs-Richtlinie im Amtsblatt der EU wird nach entsprechender Einigung in der zweiten Hälfte des Jahres 2023 gerechnet. Für die dann folgende Umsetzung in nationales Recht ist eine Frist von 18 Monaten vorgesehen.

## EU-Ziel: Harmonisierung der Verbraucherrechte

Um ein durchgehend und einheitlich hohes Verbraucherschutzniveau im gesamten Binnenmarkt zu erreichen, strebt die EU-Kommission eine vollständige Harmonisierung der Verbraucherrechte an. Verbraucher sollen auch mit Finanzdienstleistern in einem anderen Mitgliedsstaat Verträge aushandeln und schließen können, ohne hierdurch Nachteile zu erleiden. In allen



Dr. Daniel Kendziur, Partner, Simmons & Simmons LLP, München

EU-Mitgliedsstaaten sollen daher für alle Finanzdienstleister ähnliche Vorschriften gelten und Verbrauchern die gleichen Rechte garantiert werden.

Ein Baustein ist die elektronische Widerrufsfunktion für online geschlossene Finanzdienstleistungsverträge, die europaweit kommen und einen zusätzlichen Weg eröffnen soll, Widerrufsrechte der Verbraucher auszuüben. Sie ist mithin Ausdruck eines Bedeutungswandels verbraucherfreundlicher Gesetzgebung, die zunehmend digitale Errungenschaften und Entwicklungen in den Blick nimmt.

Was für Verbraucher Erleichterungen und mehr Rechtssicherheit bedeutet, geht mit enormem Umstellungsaufwand und erweiterten Compliance-Anforderungen für Finanzdienstleister einher. Oft werden diese sich zum ersten Mal überhaupt mit diesem Thema befassen müssen.

### Von der Kündigungsschaltfläche zur Widerrufsfunktion

Aufgrund der geplanten Vollharmonisierung, die bedeutet, dass die EU-Mitgliedsstaaten die harmonisierten Bestimmungen nicht durch abweichende Vorschriften umsetzen dürfen, kann und sollte zeitnah mit der Umsetzung erforderlicher technischer Prozesse und der Umgestaltung der Internetauftritte der Adressaten der Änderungs-Richtlinie begonnen werden. Die derzeitige Fassung des Richtlinienvorschlags sieht im Falle eines schwerwiegenden grenzüberschreitenden Verstößes hohe Geldbußen vor. Darüber hinaus bietet eine nicht oder unrichtig umgesetzte Widerrufsfunktion eine Angriffsfläche für Abmahnungen von Wettbewerbern sowie Wettbewerbs- und Verbraucherschutzverbänden.

Seit Juli 2022 gilt in Deutschland, dass Unternehmer, die Verbrauchern online den Abschluss eines kostenpflichtigen Dauerschuldverhältnisses ermöglichen, gemäß § 312k BGB über ein zweistufiges Verfahren sicherzustellen haben, dass eine Kündigungsschaltfläche auf der Internetseite (oder App) leicht zugänglich und eindeutig erkennbar zur Verfügung gestellt wird, über die der Verbraucher das Dauerschuldverhältnis auch wieder beenden kann. Schon diese Neuregelung hat zu großen

Diskussionen, enormem Compliance-Aufwand beispielsweise bei allen Telekommunikationsanbietern und Energieversorgern und in der Folge rasch zu zahlreichen Rechtsstreitigkeiten geführt.

Eine erste Gerichtsentscheidung erging bereits kurz nach Inkrafttreten des neuen Gesetzes durch das LG Köln (Beschluss vom 29. Juli 2022 – 33 O 355/22), in der die Ausgestaltung der Kündigungsschaltfläche weiter konkretisiert wurde. Die Schaltfläche zur Abgabe einer Kündigungserklärung und die Eingabe der Kündigungsdetails beim Kündigungsprozess über eine Webseite müssten demnach auch ohne Abfrage eines Kundenkennworts erreichbar sein, da eine Abfrage des Kundenkennworts eine zusätzliche Hürde aufbaue, die das Gesetz gerade nicht vorsehe. Vielmehr sollten andere Identifikationsmerkmale wie die Angabe von Namen, Wohnanschrift und E-Mail-Adresse ausreichend sein, um eine Kündigung zu erklären.

Die Schnelligkeit, mit der das Thema Kündigungsschaltfläche die Gerichte erreicht hat, und die Kleinteiligkeit der Fragen, um die es dabei ging, mögen ein Vorgeschmack auf das sein, was mit Einführung einer elektronischen Widerrufsfunktion insbesondere auf die Finanzdienstleistungsbranche zukommt.

### Widerrufsfunktion für den gesamten E-Commerce?

Im Mai 2022 hatte die EU-Kommission ihren Vorschlag für die Änderungs-Richtlinie vorgelegt. Er sieht vor, dass es die gegenwärtig noch gültige Finanzdienstleistungs-Richtlinie in Zukunft nicht mehr geben wird. Die für Finanzdienstleistungen relevanten Passagen sollen vollständig in der schon existierenden Verbraucherrechte-Richtlinie in einem eigenen Kapitel abgebildet werden. Aus dem damaligen Kommissionsvorschlag ging bereits hervor, dass eine Widerrufsschaltfläche (zunächst nur) für Finanzdienstleistungsvorträge geschaffen werden soll.

Überraschenderweise kam es jedoch im Rahmen der Verhandlungen zu der Änderungs-Richtlinie zu einer Ausdehnung der Modalitäten der geplanten Widerrufsschaltfläche auf den gesam-

ten E-Commerce. Der Kompromissvorschlag vom Februar 2023 sieht entsprechend erstmalig eine derartige Widerrufsschaltfläche für sämtliche Verbraucherverträge vor, die im Fernabsatz geschlossen werden. Die Folgen für elektronische Geschäftsmodelle, insbesondere im Finanzdienstleistungssektor, dürften erheblich sein.

### Technische Ausgestaltung noch offen

Auch wenn es beim Online-Abschluss von Finanzdienstleistungen keinen klassischen „Bestellbutton“ gibt, soll nun auf Unionsebene in Anlehnung an die Ausgestaltung des § 312k BGB jenseits von entgeltlichen Dauerschuldverhältnissen und deren Kündigung ein System geschaffen werden, nach dem Unternehmer eine Vorrichtung zu schaffen haben, über die der Verbraucher einen online geschlossenen Vertrag sichtbar, einfach und schnell online widerrufen kann. Also so, wie er ihn auch abgeschlossen hat.

Im Gegensatz zur Kündigungsschaltfläche (§ 312k BGB), mit deren Betätigung die Kündigung des Vertrags erst zum im individuellen Fall konkret möglichen Kündigungszeitpunkt Wirkung entfaltet, ist zu beachten, dass ein innerhalb der grundsätzlich 14-tägigen Widerrufsfrist über die Widerrufsfunktion getätigter Widerruf ab sofort gilt.

Unklar ist derzeit noch, wie die neue Widerrufsmöglichkeit technisch ausgestaltet werden soll. Sah der ursprüngliche Vorschlag der EU-Kommission noch ausdrücklich eine Widerrufsschaltfläche vor (Withdrawal button), geht aus dem zuletzt veröffentlichten Bericht des IMCO-Ausschusses (European Parliament's Committee on Internal Market and Consumer Protection) vom 12. April 2023 hervor, dass von diesem eine Widerrufsfunktion präferiert wird (Withdrawal function).

Wie sich aus der Stellungnahme zum vorgenannten Bericht ergibt, kritisiert die Berichterstatteerin des IMCO-Ausschusses die von der EU-Kommission vorgestellte Widerrufsschaltfläche mit ihren sehr spezifischen Anforderungen an die elektronische Schaltfläche, die demzufolge unter anderem die konkrete Bezeichnung „Widerruf vom Vertrag“

tragen, auf der Webseite gut sichtbar platziert und während der gesamten Widerrufsfrist ständig verfügbar sein muss. Dieser Vorschlag für eine Widerrufsschaltfläche sei zu detailliert und verwaltungsaufwendig und zudem nicht technikneutral. In Bezug auf einige Finanzdienstleistungen mache eine Widerrufsschaltfläche die Widerrufsmöglichkeit für Verbraucher sogar noch komplizierter und konterkariere damit das Ziel der Verbesserung der Verbraucherrechte.

Einigkeit herrscht darin, dass es eine Verpflichtung für die Anbieter von Finanzdienstleistungen geben muss, leicht zugängliche Informationen über die Folgen des Widerrufs sowie eine einfache und schnelle Möglichkeit des Widerrufs auf elektronischem Wege bereitzustellen.

Konkret sieht der aktuelle Vorschlag des IMCO-Ausschusses Folgendes vor:

1. Bei Fernabsatzverträgen, die über eine Online-Schnittstelle geschlossen werden, stellt der Unternehmer sicher, dass der Verbraucher sein Recht auf Widerruf des Vertrags über eine Widerrufsfunktion ausüben kann. Um dem Verbraucher die Ausübung seines Widerrufsrechts zu erleichtern, ist die Widerrufsfunktion gut lesbar zu kennzeichnen, zum Beispiel mit den Worten „Widerruf des Vertrags“ oder einer entsprechenden Formulierung, auf der Online-Schnittstelle gut sichtbar zu platzieren und hat für den Verbraucher leicht zugänglich zu sein.

2. Bei Nutzung der Widerrufsfunktion kann der Verbraucher auf elektronischem Wege eine Widerrufserklärung ausfüllen und übermitteln, die folgende Angaben enthält:

- den Namen des Verbrauchers;
- die Bezeichnung des Vertrags;
- die Angabe des elektronischen Mittels, mit dem die Bestätigung des Widerrufs an den Verbraucher übermittelt werden soll.

3. Das Verfahren zur Einreichung einer Widerrufserklärung auf elektronischem Wege ist gut lesbar zu kennzeichnen und muss während der gesamten Widerrufsfrist ständig verfügbar sein. Sobald der Verbraucher die Wider-

rufserklärung abgibt, stellt der Unternehmer dem Verbraucher unverzüglich auf einem dauerhaften Datenträger eine Bestätigung über die Abgabe der Widerrufserklärung, einschließlich ihres Inhalts sowie des Datums und der Uhrzeit ihrer Abgabe, aus. Der Unternehmer bestätigt dem Verbraucher den Widerruf oder teilt ihm mit, ob weitere Anforderungen für den Abschluss des Widerrufsverfahrens bestehen.

### Neue Chancen für Embedded-Finance-Konzepte?

Bei allen Herausforderungen, die die geplante Widerrufsfunktion mit sich bringen wird, könnte sie aber auch als Chance für Embedded-Finance-Konzepte gesehen werden, die bislang eher ein Nischendasein fristen. Die neue Funktion soll ein hohes Maß an Verbraucherschutz bieten und somit das Vertrauen der Verbraucher in neue Finanzdienstleistungen stärken.

Bei Embedded-Finance-Konzepten wird aus Verbraucherschutzsicht die Gefahr gesehen, dass Verbraucher die damit verbundenen Risiken nicht ausreichend verstehen und möglicherweise unerwünschte Finanzprodukte erwerben oder in eine Schuldenfalle geraten. Die Widerrufsfunktion könnte hier ein wichtiges Instrument sein, welches den Verbrauchern eine gewisse Sicherheit gibt, und könnte daher als positives Signal für Embedded-Finance-Konzepte angesehen werden.

### Keine Erweiterung bestehender Widerrufsrechte

Abgesehen von der neuen technischen Möglichkeit zur Ausübung von Verbraucherwiderrufsrechten soll deren sachlicher Anwendungsbereich an sich nicht erweitert werden. Neue Widerrufsrechte sollen also nicht geschaffen werden. Wie bisher soll es also auch in Zukunft kein Widerrufsrecht geben für Finanzdienstleistungen, deren Preis auf dem Finanzmarkt Schwankungen unterliegt, auf die der Unternehmer keinen Einfluss hat und die innerhalb der Widerrufsfrist auftreten können.

Auch bestehende Ausnahmen für Reise- und Gepäckversicherungspolice oder ähnliche kurzfristige Ver-

sicherungspolice mit einer Laufzeit von weniger als einem Monat sowie für Verträge, die auf ausdrückliches Verlangen des Verbrauchers von beiden Seiten bereits voll erfüllt sind, bevor der Verbraucher sein Widerrufsrecht ausübt, sollen unangetastet bleiben.

### Nicht für Verbraucherkredite?

Bestimmte Finanzdienstleistungen für Verbraucher werden bereits durch spezifische Rechtsakte der EU geregelt. Diese sollen für diese Finanzdienstleistungen auch weiterhin gelten. Mit der Änderungs-Richtlinie werden keine bestehenden sektoralen Rechtsvorschriften geändert oder ergänzt.

Der IMCO-Ausschuss hat in seinem Report betont, dass weitere Klarstellungen in der Änderungs-Richtlinie zu erfolgen haben, um auszuschließen, dass es im Anwendungsbereich zu Überschneidungen kommt. In Fällen, in denen ein anderer Rechtsakt der Union, der bestimmte Finanzdienstleistungen regelt, Vorschriften über vorvertragliche Informationen oder die Ausübung des Widerrufsrechts enthält, sollen nur die entsprechenden Bestimmungen dieser anderen Rechtsakte der Union gelten, sofern in diesen Rechtsakten selbst nichts anderes vorgesehen ist.

Wenn beispielsweise Art. 186 der Richtlinie 2009/138/EU (Solvabilität II) Anwendung findet, gelten die in der Richtlinie 2009/138/EU festgelegten Regeln für die Widerrufsfrist und nicht die in der Änderungs-Richtlinie festgelegten Regeln für das Widerrufsrecht. Entsprechend sollen die Regeln für das Widerrufsrecht gemäß der Änderungs-Richtlinie nicht gelten, wenn beispielsweise Art. 14 Abs. 6 der Richtlinie 2014/17/EU (Verbraucherkreditverträge für Wohnimmobilien) Anwendung findet.

Daraus folgt, dass die neuen Vorschriften – teilweise – nicht für Finanzdienstleistungen gelten werden, insoweit sie bereits durch andere sektorspezifische EU-Rechtsvorschriften abgedeckt sind, zum Beispiel Verbraucherkredite oder Hypotheken.

Finale Klarstellungen sind jedoch wohl erst mit Ausgang der zweiten Trilogverhandlungen im Juni 2023 zu erwarten.

Da Vermittler in der Änderungs-Richtlinie nicht explizit adressiert werden, stellt sich die Frage nach den Pflichten für diese. Die derzeit noch gültige Finanzdienstleistungs-Richtlinie 2002/65/EU sieht ausdrücklich vor, dass diese auch auf Vermittler Anwendung findet. In der aktuell noch gültigen Fassung der Verbraucherrechte-Richtlinie 2011/83/EU werden Vermittler grundsätzlich von der Definition als Unternehmer erfasst (Artikel 2). Die neue Änderungs-Richtlinie sieht vor, dass der entsprechende Artikel 2 für Fernabsatzverträge über die Erbringung von Finanzdienstleistungen, die zwischen einem Unternehmer und einem Verbraucher geschlossen werden, gelten wird.

### Was gilt für Vermittler?

Daraus lässt sich schließen, dass Vermittler von Finanzdienstleistungen auch Adressaten der Änderungs-Richtlinie sein werden. Damit treffen Vermittler, die den Abschluss von Fernabsatzverträgen über die Erbringung von Finanzdienstleistungen über ihre eigenen Online-Schnittstellen beziehungsweise -Plattformen ermöglichen, grundsätzlich die gleichen Pflichten der Änderungs-Richtlinie, als wären sie selbst Anbieter der Finanzdienstleistung.

Neben der Einführung einer Online-Widerrufsmöglichkeit sieht die Änderungs-Richtlinie vor, dass dem Verbraucher das Recht eingeräumt wird, eine menschliche Interaktion zu verlangen, wenn er mit dem Unternehmer über eine Online-Schnittstelle (zum

Beispiel Chatbox, Robo-Advice) mittels interaktiver oder ähnlicher Tools interagiert.

### Herausforderung für digitale Geschäftsmodelle

Dem Unternehmer soll es hierbei ferner untersagt sein, in seiner Online-Schnittstelle Maßnahmen einzusetzen, die die Fähigkeit des Verbrauchers, eine freie und informierte Entscheidung oder Wahl zu treffen, verzerren oder beeinträchtigen könnten. Diese Regelung zielt auf den immer häufiger zu beobachtenden Einsatz von sogenannten Dark Patterns auf Webseiten.

Für digitale Geschäftsmodelle insbesondere im Finanzdienstleistungssektor kann dies bedeuten, dass sie in Zukunft alternative Wege finden müssen, um sicherzustellen, dass Verbraucher, die menschliche Interaktion bevorzugen, diese auch tatsächlich erhalten können. Dies könnte beispielsweise durch die Bereitstellung von Kundensupport durch qualifizierte Mitarbeiter geschehen, die per E-Mail, Chat oder Telefon erreichbar sind, wenngleich dies auch nicht im Sinne der (rein) digitalen Geschäftsmodelle sein mag.

### Banken und Fintechs wieder ähnlicher?

Insgesamt bedeutet die Verpflichtung zur Ermöglichung einer menschlichen Interaktion, dass Unternehmen, die bislang ausschließlich digitale Kanäle nutzen, andere Wege finden müssen, um

sicherzustellen, dass Verbraucher eine angemessene Unterstützung erhalten und dass ihre Rechte im Rahmen der Änderungs-Richtlinie gewahrt bleiben.

Durch die neuen Verpflichtungen, die sich aus der Änderungs-Richtlinie ergeben, könnten sowohl Banken als auch Fintechs dazu gezwungen werden, ähnliche Prozesse und Verfahren zur Einhaltung dieser Vorschriften zu implementieren. Dadurch könnte es zu einer Angleichung in Bezug auf bestimmte Aspekte der Vertragsabwicklung kommen, insbesondere im Bereich der Fernabsatzverträge. In Teilen dürfte dies zu einer Vereinheitlichung, zumindest aber Annäherung der derzeit oft sehr unterschiedlichen Geschäftsmodelle führen.

Nichtsdestotrotz werden Banken und Fintechs auch in Zukunft unterschiedliche Geschäftsmodelle und Schwerpunkte haben, die sie voneinander unterscheiden. So werden Fintechs womöglich agiler und schneller sein, wenn es darum geht, innovative Lösungen für digitale Zahlungen oder Kreditvergabe zu entwickeln, während Banken aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung und Expertise in der Lage sein könnten, ihren Kunden eine breitere Palette von Finanzdienstleistungen anzubieten und dabei gleichzeitig eine persönliche Kundenbindung sowie ein Sicherheitsgefühl vermitteln zu können. Insgesamt bleibt es also abzuwarten, wie sich die Integration von Finanzdienstleistungsverträgen in die Verbraucherrechte-Richtlinie auf den Wettbewerb und die Geschäftsmodelle von Banken und Fintechs auswirken wird. ■

## Bleiben Sie immer auf dem neuesten Stand!

Ihre Bank-und-Markt-Redaktion informiert täglich in der Rubrik „Tagesmeldungen“.

Folgen Sie uns auf



oder besuchen Sie uns unter

[kreditwesen.de/tagesmeldungen](https://kreditwesen.de/tagesmeldungen)



## Aus für Maestro – Ende einer Ära

**V**on Swantje Benkelberg – Ende Juni 2023 ist Schluss. Dann endet nach 30 Jahren die Ausgabe von Maestro-Karten, sei es nun als „Maestro only“ oder im Co-Badging auf der Girocard. So hatte es Mastercard Ende 2021 angekündigt. Bereits ausgegebene Karten behalten weiterhin ihre Gültigkeit. Die letzten Girocards mit der Co-Badge-Variante Maestro laufen also erst Ende 2027 ab.

### Girocard in Gefahr?

Obwohl ein großer Teil der Karteninhaber ohnehin keine Ahnung hat, welche Akzeptanzlogos ihre Karte überhaupt trägt, hat dieses Aus für die eigene Debitmarke von Mastercard zumindest in den Medien hohe Wellen geschlagen – Tenor: „Die Banken machen die Debitkarte kaputt.“ Das ist natürlich schon deshalb Unsinn, weil es nicht die Emittenten waren, die die Entscheidung getroffen haben, die Marke Maestro vom Markt zu nehmen. Unsinn ist es jedoch vor allem deshalb, weil das Aus für Maestro für die Karteninhaber nicht mit weniger Funktionalität, sondern einem Mehr an Einsatzmöglichkeiten einhergeht – zumindest dann, wenn die Emittenten auf ein neues Co-Badging mit Mastercard Debit oder Visa Debit setzen.

Eines ändert sich mit den neuen Debitkarten allerdings schon. Das über viele Jahre übliche Co-Badging ist nicht mehr unbedingt Standard. Und die Banken reagieren auf das Auslaufen von Maestro mit ganz unterschiedlichen Strategien. Die Girocard als dominante Debitkarte in Deutschland ist zwar immer noch unangefochten. Doch einige Banken und Neobanken setzen als Standardkarte zum Girokonto allein auf eine Visa- oder Mastercard-Debitkarte. Wer eine Girocard möchte, kann diese dann oftmals gegen ein Entgelt erhalten. Damit wird die Girocard bei diesen Emit-

tenten zur Zweitkarte, die vermutlich nur ein kleinerer Teil der Kunden nutzt.

Wenn in den Medien immer wieder Berichte von Kunden auftauchen, die über Akzeptanzprobleme mit ihrer Debitkarte berichten, dürften das eben jene preissensiblen Kunden sein, die sich die Girocard sparen. Denn es gibt in Deutschland immer noch eine beträchtliche Anzahl von Terminals, die nur Girocard akzeptieren. Und wo weder Mastercard noch Visa akzeptiert wird, kann eben auch nicht mit den entsprechenden Debitkarten bezahlt werden.

### Zwei-Karten-Strategie – Preiserhöhung durch die Hintertür

Die meisten Banken und Sparkassen bleiben bisher jedoch der Girocard treu. Manche setzen dabei künftig auf eine Zwei-Karten-Strategie aus Girocard ohne Co-Badging und Kreditkarte. Ein Beispiel dafür ist die Sparda-Bank Hessen. Sie hat alle vor 2027 auslaufenden Karten vorzeitig ausgetauscht, damit die Kunden bis zum endgültigen Auslaufen von Maestro weiterhin das Maestro-Co-Badging nutzen können. Danach erhalten Kunden zum Girokonto eine reine Girocard, zu der eine Kreditkarte als Zweitkarte empfohlen wird.

Vermutlich wird sich so die Kreditkartenpenetration unter der Kundschaft ein Stück weit verbessern lassen. Es besteht allerdings auch die Gefahr, dass die Kundenzufriedenheit sinkt. Denn eine solche Zweikartenstrategie ist dann tatsächlich mit einem abgespeckten Leistungsumfang der Standardkarte verbunden. Für die Kunden ist das gleichbedeutend mit einer Preiserhöhung – es sei denn, sie entscheiden sich für eine Stand-alone-Kreditkarte eines Anbieters, bei dem es die Kreditkarte noch ohne Jahresgebühr gibt. Für die Hausbank ist das in einer Zeit, in der Daten immer wichtiger wer-

den, nicht ohne Risiken, verliert sie doch damit den Einblick in die entsprechenden Zahlungsverkehrsdaten und somit Anknüpfungspunkte für Zusatzgeschäft.

### Kannibalisierung des Kreditkartengeschäfts?

Auf der anderen Seite stehen jene Emittenten, die auch weiterhin auf Girocard mit Co-Badging setzen. Sie können ihren Kunden gegenüber mit einem erweiterten Einsatzspektrum – etwa, weil dadurch die Debitkarte online-fähig wird und im Ausland an deutlich mehr Akzeptanzstellen eingesetzt werden kann als die Karte mit Maestro-Logo. Auch eine solche Strategie ist allerdings nicht ohne Risiken: So ist es gut möglich, dass die neue Debitkarte über kurz oder lang das Kreditkartenangebot kannibalisieren wird. Diese Gefahr sehen viele Emittenten auf Nachfrage zwar nicht. Doch wenn die Kunden erst merken, dass sie ihre neue Debitkarte (fast) überall dort einsetzen können, wo sie zuvor eine Kreditkarte brauchten, dann wird der eine oder andere sich fragen, ob er unter diesen Umständen überhaupt noch eine Kreditkarte benötigt. Ob die an die Kreditkarte geknüpften Zusatzleistungen dann als ausreichend bewertet werden, um die Jahresgebühr zu rechtfertigen, wird vom Preis-Leistungsverhältnis und den Bedürfnissen des Einzelnen abhängen.

Ein Argument für die Kreditkarte bleibt allerdings bestehen. Wie die Stiftung Warentest berichtet, führt der Zusatz „Debit“ im Ausland manchmal zu Problemen, etwa bei Autovermietern – auch wenn es dergleichen eigentlich nicht geben dürfte. Doch auch hier wird es über kurz oder lang Lösungen geben. Einen Ansatz liefern die Genossenschaftsbanken: Sie ermöglichen über eine Schufa-Anfrage vorab die Einräumung eines „Kredits“ für die Mietwagenkaution.

# Marktnotizen

## National Payment und Intervista starten N-Pay

Die National Payment GmbH mit Sitz in Bonn und die Intervista AG, Potsdam, haben eine strategische Partnerschaft vereinbart, um den stationären Handel im Bereich Zahlungen zu digitalisieren. Gemeinsam haben die Unternehmen das Zahlungssystem N-Pay entwickelt. Dabei erhält der Kunde zur Zahlung einen QR-Code, den er mit seinem Smartphone einscann. Damit gelangt er auf eine Auswahlseite, über die er seine favorisierte Zahlart auswählt – von Banküberweisung, Kredit- oder Debitkarte bis hin zu Ratenkauf oder Rechnung. Bei einer Reparaturrechnung im Autohaus von beispielsweise 1 500 Euro kann er so den Ratenkauf direkt über das Bezahlungssystem abschließen, ohne das Autohaus im Vorfeld darüber zu informieren. Im

Rahmen der Kooperation ist die National Payment GmbH verantwortlich für die Zahlungsabwicklung, während Intervista die Technologie dahinter liefert.

## Brite: Open-Banking-basiertes Instant Payments Network

Das schwedische Fintech Brite Payments hat mit dem Brite Instant Payments Network (IPN) ein proprietäres Netzwerk entwickelt, das die Open-Banking-Technologie nutzt, um Händlern und Unternehmen eine komplette, sofort einsatzbereite Lösung für Echtzeitzahlungen zu bieten. Dabei wird die Open-Banking-Technologie mit einem eigens für diesen Zweck entwickelten Netzwerk kombiniert, das die Abwicklung von Echtzeitzahlungen ermöglicht. Gelder werden dabei direkt von Brite

empfangen und ausgezahlt. Darüber hinaus ermöglicht Brite IPN auch Instant Payments und Instant Payouts in Märkten außerhalb der Europäischen Währungsunion. Transaktionen können in verschiedenen Währungen getätigt oder angefordert werden.

## Digitale Sparkassen Card jetzt auch mit Visa-Debit-Co-Badge

Sparkassenkunden, die eine neue Sparkassen-Card mit Visa-Debit-Co-Badge besitzen, können diese seit Mitte Mai auch digital in der App Mobiles Bezahlen und in Apple Pay nutzen. Bereits seit Anfang Oktober 2022 ist das Co-Badge Visa Debit für die physische Sparkassen-Card verfügbar. Ende März 2023 lag die Zahl der Downloads für die App „Mobiles Bezahlen“ bei rund 1,76 Millionen. Das Co-Badge aus Girocard und Mastercard Debit bieten die Sparkassen schon seit August 2022 an. Der DSGVO verweist darauf, dass es bei den Sparkassen keine reinen Mastercard- oder Visa-Debitkarten geben wird.

## Sumup vereinheitlicht Gebühren für Debit und Kredit

Sumup hat zum 5. Juli 2023 eine Aktualisierung der Kartenterminal-Gebühren angekündigt. Ab diesem Stichtag berechnet das Unternehmen seinen Händlern unabhängig von der verwendeten Zahlungskarte (Debit oder Kredit) eine einheitliche Transaktionsgebühr von 1,39 Prozent. Bis zu diesem Datum gelten die derzeitigen Gebühren von 0,9 Prozent bei Debitkarten- und 1,9 Prozent für Kreditkarte/NFC-Transaktionen.

## Epay und Eventim: Konzertkarten an der Tankstelle

Lekkerland, CTS Eventim und Epay haben eine digitale Ticketing-Lösung entwickelt, die den bundesweiten Verkauf von Tickets für viele verschiedene Musik-, Sport- und Kulturveranstaltungen an Tankstellen ermöglicht. Die Lösung ist ab sofort bei Lekkerland erhältlich. Sie funktioniert mithilfe des digitalen



## VR Payment mit Komplettpaket für E-Ladesäulen

VR Payment und DRWZ Mobile haben gemeinsam ein Komplettpaket für künftige Betreiber von E-Ladepunkten geschnürt, zu dem individuelle Beratungsservices, die technische Installation, die Transaktionsabwicklung und Verwaltung gehören – sowohl für Schnellladesäulen als auch für reguläre AC-Säulen, Einzelladestationen mit integrierter Bezahlösung sowie

einem Bezahlterminal für mehrere Ladestationen. Soft- und Hardware werden dabei von den Technikpartnern Hectronic und Dadapower bereitgestellt. Alle E-Ladesäulen können mit einem offenen Zahlungssystem ausgestattet werden, an dem mit Girocard, digitaler Wallet, Debit- oder Kreditkarte bezahlt werden kann, wie es ab dem 1. Juli 2024 zur Pflicht wird.

Kiosks i-Kiosk, über den Tankstellen schon heute Prepaid-Produkte wie Gutscheine- und Geschenkkarten anbieten. Jetzt kommen Tickets für Konzerte, Sport- und andere Veranstaltungen hinzu. Die Abwicklung erfolgt dabei über eine Anbindung an die Processing-Plattform von Epay. Eine entsprechende



Lösung ist bereits bei der Rewe-Group im Einsatz.

Kunden wählen direkt am Servicepunkt im Tankstellenshop ihr Event und den gewünschten Sitzplatz aus, reservieren ihr Ticket und erhalten einen ausgedruckten Zahlschein. Diesen bezahlen sie an der Kasse. Das Veranstaltungsticket wird ihnen im Anschluss an die Bezahlung digital per E-Mail zugesendet.

## Paycenter: Volksbank Mittweida emittiert Sachbezugskarten

Die Volksbank Mittweida eG hat den Vertrieb von Sachbezugskarten gestartet. Dabei handelt es sich um Prepaid-Karten, die von der Paycenter GmbH, Freising, einem lizenzierten E-Geld-Institut, herausgegeben werden und mit denen Unternehmer ihren Mitarbeitern steuerfreie Extras bis zu 50 Euro pro Monat zukommen lassen können. Die von der Volksbank Mittweida vertriebene Variante der Regionalkarte bietet dabei die Möglichkeit, gezielt Händler in einer bestimmten Region zu unterstützen. Dazu kann das Einsatzgebiet der Karten auf einen bestimmten Postleitzahlbereich eingegrenzt werden. Dort kann sie an allen Mastercard-Ak-

zeptanzstellen eingesetzt werden. Die vermittelnde Bank partizipiert an den Umsätzen der Karten.

## CCV und Bender Gruppe kooperieren bei Bezahlterminals

Die CCV GmbH hat die Ausschreibung der Bender Gruppe gewonnen. Gemeinsam wollen beide Unternehmen an der Implementierung offener Bezahlssysteme an E-Ladestationen in ganz Europa arbeiten und in den nächsten Jahren in Europa rund 300.000 Bezahlterminals an E-Ladestationen installieren. Die Bezahlterminals von CCV werden Bestandteil der von Bender entwickelten Laderegler sein und stehen über die Hersteller von Ladestationen anschließend den Ladesäulenbetreibern als komplette Bezahllösung zur Verfügung. So sollen Fahrer von E-Autos leichter bezahlen können, da das Terminal PIN-on-Glass und elektronische Quittungen unterstützt sowie kein Abonnement erforderlich ist.

## Sumup kooperiert mit JCB

JCB International hat eine Partnerschaft mit Sumup gestartet. Auf Basis der Kooperation werden JCB-Karten im europäischen Händlernetzwerk von Sumup akzeptiert. Es umfasst eignen Angaben zufolge rund vier Millionen Klein- und Kleinstunternehmen in 35 Märkten. Sie sollen durch die Kooperation Zugang zu mehr als 150 Millionen JCB-Karteninhabern erhalten, denen durch die Kooperation die Möglichkeit gegeben wird, auf Reisen so zu bezahlen, wie sie es aus der Heimat gewohnt sind.

## Unzer realisiert Mobile Ordering für Stadionverpflegung

Um im Stadion in der Spielpause lange Schlangen an den Verpflegungsständen zu vermeiden, hat Unzer die Funktion Mobile Order umgesetzt und in die SAP-Landschaft integriert. So reicht künftig ein QR-Code, um die Bestellung anschließend bequem am Verkaufstand abzuholen. Das dafür nötige Payment-Plugin entwickelte Unzer gemein-

sam mit team:blue, dem SAP-Experten von Team Neusta. Die Direktintegration in die SAP-Kasse lieferte Netprint.



Händler, die SAP Commerce nutzen, können fortan einen individuellen Zahlungsmix mit allen gängigen lokalen Zahlungsmethoden anbieten und zwar europaweit, online und vor Ort. Die Zahlungsplattform Unzer One führt sämtliche Bestell- und Zahlungsaktivitäten in einem Cloud-basierten System zusammen. Sogar die Option „Kaufe jetzt, zahle später“ (BNPL) ist somit im Stadion möglich. Gleiches soll künftig auch für Veranstaltungen anderer Art möglich sein.

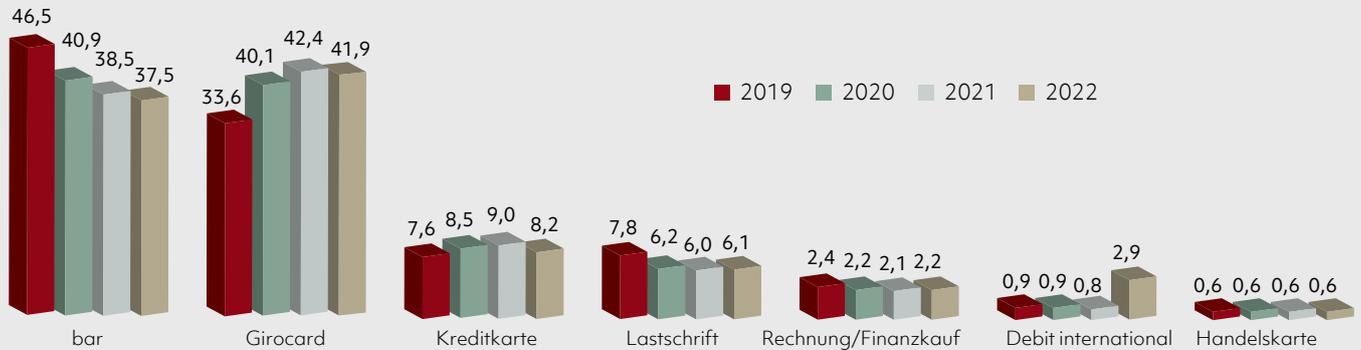
## Zara Pre-Owned nutzt Stripe

Stripe und Zara haben ihre Partnerschaft bei Zara Pre-Owned bekannt gegeben, der Wiederverkaufsplattform des Bekleidungshändlers. Die Plattform nutzt Stripe Connect, um Transaktionen zwischen Käufern und Verkäufern von gebrauchter Kleidung zu verwalten.

### IMPRESSUM

Herausgegeben von der Redaktion der Zeitschrift cards KARTEN cartes.  
Verlag Fritz Knapp GmbH  
Postfach 700362,  
60553 Frankfurt am Main  
Beilage zu: Die digitale Bank 6/2023.  
Fotos – Seite II: mTwo Media/Marc Metzler; Seite III: Epay, Unzer  
Die nächste KARTEN-NEWS erscheint im Juli 2023.

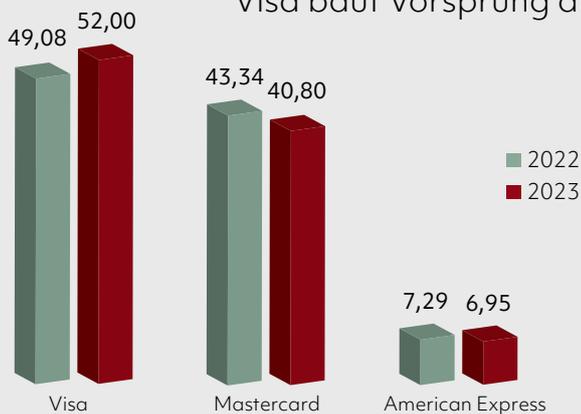
## Bargeldumsatz im Einzelhandel weiter rückläufig



Umsatzanteil der Zahlungsarten im stationären Einzelhandel 2019 bis 2022, in Prozent

Quelle: EHI 2023

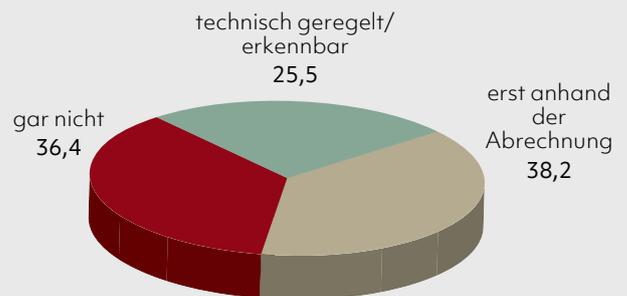
## Visa baut Vorsprung aus



Kreditkarten-Umsatzanteile im deutschen Einzelhandel inklusive Visa Debit und Mastercard Debit, in Prozent des Kreditkartenumsatzes; n = 275 Kreditkartenakzeptanzunternehmen mit 25,959 Milliarden Euro Kreditkartenumsatz, davon 25,816 Milliarden aufgeschlüsselt nach Marken

Quelle: EHI-Erhebung 2023

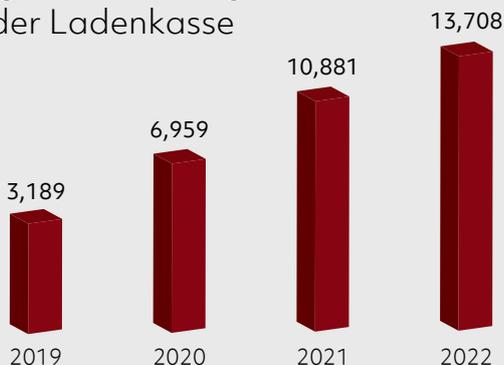
## Nur jeder vierte Einzelhändler erkennt Mastercard- und Visa-Debitkarten



Wie gut Händler die Debitkarten Mastercard und Visa von Kreditkarten dieser Schemes unterscheiden können, in Prozent; n = 55

Quelle: EHI-Erhebung 2023

## Immer höhere Kosten für Bargeldauszahlungen an der Ladenkasse



Vom Einzelhandel bezahlte Gebühren für Cashback in Millionen Euro

Quelle: EHI-Berechnungen auf Basis der EHI-Erhebungen 2020 bis 2023

## Handel sieht Girocard perspektivisch unter Druck

Mastercard- und Visa-Debitkarten werden der Girocard schwer zusetzen



Öffnung der Girocard für den E-Commerce kann Marktanteile retten



Marktanteil wird aufgrund der großen Popularität nicht sinken



Ganz klar ein Auslaufmodell



Perspektivische Veränderung des Girocard-Marktanteils aus Händlersicht, in Prozent; n = 72

Quelle: EHI-Erhebung 2023

# Künstliche Intelligenz verändert die Finanzberatung grundlegend

Von Karl im Brahm



Die Künstliche Intelligenz hat das Potenzial dazu, die Kundenberatung bei Finanzdienstleistungen grundlegend zu verändern, sagt Karl im Brahm. Würde die KI zunächst eher als ergänzende Kraft im Beratungsprozess eingesetzt, die für bestimmte Aufgaben als virtueller Assistent fungieren kann, könnte bis zum Ende dieses Jahrhunderts eine völlig neue Art von virtuellem Berater entstehen, der dann eine eigene regulierte Kategorie darstellen würde, so der Autor. Auch heute schon stellt die KI Aufsicht und Compliance vor Herausforderungen. Der Autor rät deshalb zu einer behutsamen Einführung von KI-Systemen, die einen Überprüfungsprozess außerhalb der Data-Science-Funktionen einschließt. Red.

Eine personalisierte Beratung, schnelle Verfügbarkeit und bequeme Anwendung sind die drei wichtigsten Aspekte, auf die Kunden von Banken und Vermögensverwaltern Wert legen. Insbesondere vermögende Kunden schätzen eine bedarfsgerechte Betreuung, die auf ihre individuellen Bedürfnisse und Verhaltensweisen zugeschnitten ist. Hier kommt Künstliche Intelligenz ins Spiel: Durch ihre Fähigkeit, große Datenmengen zu analysieren und individuelle Empfehlungen zu generieren, ermöglicht sie eine noch stärker personalisierte Beratung. Doch nicht nur in der Kundenkommunikation, sondern auch im Backend verändert die Künstliche Intelligenz die Prozesse grundlegend. Durch Automatisierung können IT-Entwicklung, Qualitätssicherung und Verwaltung effizienter gestaltet werden,

während die Rolle des Menschen sich von einer ausführenden zu einer steuernden und überwachenden verändert.

Die Entwicklungen bei der Nutzung des gesamten Potenzials der KI-Technologie lässt außerdem darauf schließen, dass bis zum Ende des Jahrhunderts eine völlig neue Art von virtuellem Berater möglich sein könnte. Kunden mit besonderen Anforderungen, wie einer vollständigen Sprachaktivierungsfunktion, werden ebenfalls zunehmend berücksichtigt. Insgesamt lässt sich sagen, dass die Künstliche Intelligenz das Potenzial hat, die Kundenberatung bei Finanzdienstleistungen grundlegend zu verändern.

Die fortschreitende Demokratisierung des Wealth Management geht mit

neuen Kundenschichten einher und stellt eine Herausforderung für Vermögensberater dar. Denn die Anforderungen an eine personalisierte und Rund-um-die-Uhr-Betreuung über alle (digitalen) Kanäle nehmen zu. Vermögende Kunden sind oft unzufrieden mit der Erreichbarkeit und Kommunikation ihrer Berater. Auch gehen diese teilweise nicht ausreichend auf individuelle Bedürfnisse ein, die sich im Laufe der Zeit ändern können, wie beispielsweise durch Heirat, Kinder oder Umzug.

Daten zu diesen Veränderungen sind äußerst wichtig für Vermögensberater. Basierend darauf können neue individuelle Investmentstrategien oder personalisierte Angebote erstellt werden. Künstliche Intelligenz (KI) kann hier unterstützend wirken und alle relevanten Daten sammeln, um passende Vorschläge zu machen.

Zunächst wurde KI eher als ergänzende Kraft im Beratungsprozess eingesetzt, wobei sie in bestimmten Situationen und für bestimmte Aufgaben auch als virtueller Assistent fungieren kann. Die Finanzbranche hat bisher Schwierigkeiten, diese Bandbreite an Fähigkeiten in ihren Beratungsprozess einzubringen. Doch die Kombination von generativer KI mit Deep-Learning-Modellen und offenen Finanzdatensätzen hat das Potenzial, das



in

Karl im Brahm, CEO DACH und Leiter Banking Practice, Objectway GmbH, Ebersberg

Beratungsangebot zu erweitern und eine breitere Definition zu unterstützen.

### Personalisierung und Skalierung

Die Vorteile von KI-Lösungen sind enorm, wenn sie durch die richtigen Arten von Datensätzen entwickelt und eingesetzt werden. Die wichtigsten Qualitäten liegen in den Bereichen Synthese, Personalisierung, Zugänglichkeit und Skalierung.

– Die Synthese bezieht sich auf die Fähigkeit von KI-Systemen, große Mengen von Daten zu verarbeiten und für verschiedene Zwecke zu nutzen. Das reicht von der Generierung von Investitionsideen bis hin zur Extraktion, Überprüfung und Verarbeitung von operativen Daten.

– Personalisierung bedeutet, dass der Service auf die individuellen Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Kunden ausgerichtet wird und nicht nur auf finanzielle oder physische Aspekte.

– Zugänglichkeit ist ein weiterer wichtiger Faktor und umfasst die Entwicklung von Lösungen für schutzbedürftige Kunden, die möglicherweise vollständige Sprachaktivierungsfunktionen benötigen.

– Schließlich geht es bei der Skalierung um die Verarbeitungsleistung, Datenerweiterbarkeit und Kanalkapazität, die für die Erbringung von KI-Dienstleistungen erforderlich sind. Wenn all diese Faktoren in Einklang gebracht werden können, hat die KI das Potenzial, die Vermögensberatung und -verwaltung grundlegend zu verändern.

### Neue Art von virtuellem Berater – eine regulierte Kategorie?

Privatbanken stehen vor der Herausforderung, KI-Technologien auf transformative Weise einzusetzen. Doch der offensichtlichste Weg hierfür liegt eher im Back- und Middle-Office-Bereich als im Front Office, weil KI in diesen Bereichen wie Devops (Development und Operations), IT-Entwicklung, Qualitätssicherung und Verwaltung die Automatisierung und Reibungslosigkeit optimiert. So verändert sich die Rolle des Menschen immer mehr von einer

ausführenden zu einer steuernden, überwachenden und verbessernden Rolle.

Aber auch im Front-Office-Bereich kann KI im Investment-Management-Prozess einen großen Einfluss haben und Unternehmen dabei helfen, ihr Liquiditätsmanagement deutlich zu verbessern, stärker personalisierte Portfoliodesigns zu erstellen und zu pflegen. Zudem können Portfolios konstruiert werden, die Smart Beta und thematisches Alpha bei geringeren Wartungskosten liefern. Und auch das Beziehungsmanagement profitiert von der Präsenz intelligenter virtueller Assistenten, die die meisten nicht-emotionalen Aufgaben übernehmen.

Künstliche Intelligenz könnte bis zum Ende dieses Jahrhunderts eine völlig neue Art von virtuellem Berater ermöglichen, der eine neue regulierte Kategorie mit eigenen Dienstleistungsparametern werden könnte.

### Die Funktion von Aufsicht und Compliance

Die Nutzung synthetischer Datensätze, also solcher, die künstlich hergestellt oder algorithmisch erzeugt werden und nicht auf realen Ereignissen beruhen, zur Reduzierung oder Beseitigung von Voreingenommenheit bei Entscheidungsprozessen scheint ein vielversprechender Ansatz zu sein, um ethische Überlegungen anzustoßen. Allerdings besteht weiterhin ein hohes Risiko, dass Vorurteile und Fehlinformationen durch Künstliche Intelligenz aufrechterhalten und verschärft werden, insbesondere durch die Open-Source-Ressourcen von Bigtechs. Unternehmen müssen daher sowohl wachsam als auch proaktiv ihre eigenen KI-gestützten Ergebnisse auf systematische, transparente und konsistente Weise überprüfen.

Obwohl es erste Tools gibt, die Unternehmen vor Modellverzerrungen warnen können, stehen die Aufsichtsbehörden vor großen Herausforderungen. In einigen Fällen könnte zu viel Aufsicht aber eher einen Rückschritt für den Kunden bedeuten. Daher stellt sich die Frage nach der Angemessenheit der Governance und der Transparenz, um das Verständnis für die Aktivitäten des KI-Systems zu erleichtern.

– Die allgemeine Regel der Rentabilität lautet, die Komplexität zu reduzieren und die Automatisierung zu erhöhen, um bessere Renditen zu erzielen.

– Allerdings müssen Compliance- und Geschäftsfunktionen erkennen, dass KI schnell zu einem erheblichen Reputationsschaden und einer negativen Kundenstimmung führen kann. Eine menschliche Aufsicht kann daher akut und unmittelbar erforderlich sein, um eine negative Auswirkung auf das Unternehmen zu verhindern.

### Herausforderungen bei der Implementierung

Für viele Unternehmen stellt die Verfügbarkeit und Qualität der Daten eine große Herausforderung dar. Zudem müssen wirtschaftlich sinnvolle Anwendungsfälle für den Einsatz von KI identifiziert werden, und es bedarf eines Engagements in Bezug auf Mitarbeiter, Prozesse und Investitionen, um nachhaltige Ergebnisse zu erzielen. Dabei setzen Unternehmen vermehrt auf maschinelles Lernen und KI-Systeme, um ihr Kosten/Ertrags-Verhältnis zu verbessern. Allerdings sollten diese Systeme nicht nur eingesetzt werden, um menschliche Kosten zu ersetzen, sondern auch, um einen höheren Wert von Menschen in ihrem Engagement und Service mit Kunden zu ermöglichen.

Um dies zu erreichen, müssen Unternehmen einen schrittweisen konzipierten Ansatz verfolgen, der einen Überprüfungsprozess außerhalb der Data-Science-Funktionen einschließt. Dieser Prozess dient dazu, die Qualität von KI-Lösungen aufzubauen, zu pflegen und zu verbessern. Bisher sind die Unternehmen organisatorisch noch nicht darauf vorbereitet, Data Scientists ähnlich zu behandeln wie die Mitarbeiter im Front Office, die mit Kunden und Märkten zu tun haben. Doch sie werden lernen müssen, dies zu tun, um den vollen Wert von KI-Lösungen zu nutzen.

### Marktveränderungen als Chance nutzen

Adaptive Systeme, also solche, die sich flexibel an Veränderungen anpassen, sind ein vielversprechender Ansatz für Unternehmen, um regulatorische und

Marktveränderungen als Chance für Innovationen zu nutzen. Im Gegensatz zu Privatbanken, die sich oft auf Minimal-Compliance beschränken, können solche Systeme durch Software-Design-Prinzipien völlig neue Fähigkeiten schaffen.

Zum Beispiel können in Bereichen wie Nachhaltigkeit oder Modellmanagement neue Engagement-Ansätze und Investment-Services entwickelt werden, die die Gebühren erhöhen und neue Vertriebskanäle ermöglichen. Dies ist besonders relevant bei bedeuten-

den regulatorischen Änderungen wie MIFID2 und bei der Hyper-Personalisierung durch zentralisierte Prozessgestaltung. Durch den Einsatz von adaptiven Systemen können Banken, Vermögensverwalter et cetera ihre Technologielandschaft vereinfachen und strategisches Outsourcing erleichtern.

Die fortschreitende Einführung von KI in der Finanzbranche hat einen evolutionären Weg eingeschlagen. Die früheren regelbasierten und menügeführten Assistenten werden durch digitalisierte virtuelle Unterstützung

ersetzt und können viel effektivere Finanztipps bieten. Im Vergleich zu traditionellen Beratern sind sie beispielsweise in der Lage, auf Ereignissen basierende Geldangelegenheiten viel schneller zu handhaben. Allerdings bedeutet dies nicht, dass die Rolle menschlicher Berater obsolet wird. Vielmehr macht es diese fortschrittliche Technologie für Kunden viel einfacher, komplexere Entscheidungen schneller und konsistenter zu treffen, indem sie auf mehrere Experten-Inputs zurückgreifen können und dabei Zeit und Kosten sparen. ■

## ZIELGRUPPEN

### Finanzielle Inklusion in Deutschland: Hauptproblem Barrierefreiheit

Die Schufa hat die eigenen Angaben zufolge erste umfassende Untersuchung zur Teilhabe an Finanzdienstleistungen aus Sicht der Menschen in Deutschland vorgelegt und dafür den Finanz-Inklusions-Index (FIX) entwickelt, der künftig jährlich erhoben werden soll, um Impulse für Verbesserungen zu geben. Dieser Index gibt an, in welchem Maße einzelne Bevölkerungsgruppen an Finanzdienstleistungen teilhaben. Dazu werden die subjektive Nutzungszufriedenheit, die Finanzkompetenz, Vertrauen und Barrierefreiheit erfasst. Der erstmals ermittelte FIX erreicht einen Durchschnittswert von 66,9 von insgesamt 100 möglichen Skalenpunkten. Die Vertrauensdimension des FIX weist dabei mit 72,5 Punkten einen guten Wert auf, gefolgt von der Finanzkompetenz (67,7 Punkte). Deutlich niedrigere Werte bestehen bei der subjektiven Nutzungszufriedenheit (63,8 Punkte) sowie der Barrierefreiheit (62,1 Punkte).

Die Auswertung zeigt: Finanzielle Teilhabe hängt ganz wesentlich vom Alter, der wirtschaftlichen Situation und der Digitalkompetenz ab. So liegt der Gesamtindex der Menschen in einem Alter von mehr als 55 Jahren bei mehr als 70 Skalenpunkten, in der Altersgruppe der 16- bis 24-Jährigen sind es nur 51,5 Punkte. In der Bevölkerungsgruppe, die mit dem Einkommen „sehr schwer zurechtkommt“, liegt der Gesamtindex bei 59,4 Punkten und Befragte mit „sehr niedriger Digitalkompetenz“ erreichen mit 41,3 Skalenpunkten den niedrigsten Wert die-

ser Untersuchung. Die Unterschiede zwischen den Geschlechtern sowie dem jeweiligen Bildungsstand sind hingegen relativ gering.

Dass sich jüngere Menschen weniger kompetent im Umgang mit verschiedenen Finanzprodukten fühlen, ist vor allem der mangelnden Erfahrung geschuldet. So weist die Altersgruppe der 16- bis 24-jährigen einen niedrigen Gesamtindexwert von 51,5 Punkten aus, wobei die Finanzkompetenz bei 51,9 Punkten liegt, die Barrierefreiheit bei 46,9 Skalenpunkten. Ältere Menschen fühlen sich dagegen grundsätzlich finanzkompetent und haben einen guten Überblick über ihre Finanzen. In der Altersklasse der 65-74-Jährigen ist dieser mit 86 Prozent fast doppelt so hoch wie unter den 16- bis 24-Jährigen. Bei der Klärung der Anliegen mit der eigenen Bank sieht das anders aus. Über alle Altersgruppen hinweg erleben 27 Prozent mindestens ein Anliegen pro Jahr, das sie mit ihrer Bank nicht klären konnten. In der Altersgruppe der 65-74-Jährigen sind es 79 Prozent.

Mit den digital angebotenen Finanzprodukten kommen die meisten Menschen im Grunde gut zurecht. 87 Prozent derjenigen, die über ein Konto verfügen, nutzen Online-Banking als beliebtesten Kanal, um ihre alltäglichen Bankgeschäfte zu erledigen. Über 70 Prozent derjenigen, die ein Online-Konto haben, können dieses freischalten und einrichten, ihre Bank-App intuitiv bedienen oder Sicher-

heits-Features bewerkstelligen, nur fünf Prozent haben explizit Probleme damit. Sobald allerdings technische Verfahren umgestellt werden, die gewohnte Alltagsroutinen durchbrechen, stellt dies für viele eine Herausforderung dar. Beispiele sind neue Sicherheitsverfahren oder die Freischaltung neuer Karten. Fast jeder Dritte (31 Prozent) hat damit Schwierigkeiten – insbesondere Menschen mit sehr geringer Digitalkompetenz. Diese Gruppe erleidet offenkundig die massivsten Zugangsbarrieren zu Finanzdienstleistungen. Den größten Handlungsbedarf in Sachen Finanzteilhabe macht die Studie in der Dimension der Barrierefreiheit bei der Finanzteilhabe aus. Hier kommt der Index nur auf 62,1 von 100 Punkten.

Wenn es eine Schwäche der Untersuchung gibt, dann ist das vor allem die Begrifflichkeit: Was genau mit Barrierefreiheit gemeint ist, wird beispielsweise nicht konkret definiert. Hier reicht das Spektrum von der räumlichen Erreichbarkeit von Filialen und Geldautomaten über Gebühren bis hin zur Digitalisierung allgemein. Ob dabei etwa auch die Barrierefreiheit digitaler Angebote für Sehbehinderte gemeint ist, lässt sich nicht genau ermitteln. Diese Schwäche will die Schufa mit der näheren Betrachtung einzelner Bevölkerungsgruppen ausgleichen. Als erstes ist anlässlich der Special Olympics, deren Partner die Schufa ist, ein Sonderkapitel zur finanziellen Teilhabe von Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen angekündigt. Red.

# Wie Banken den Embedded-Finance-Markt erschließen

Von Joris Hensen



Die Zeiten, in denen Banken das Potenzial von Schnittstellen unterschätzt haben, sind vorbei, sagt Joris Hensen. Und das ist gut so. Denn mit der zunehmenden Popularität von Embedded Finance müssen sie sich von dem Gedanken lösen, dass Kunden allein über bankeigene Kanäle zu ihnen finden. Stattdessen verschwimmen die Grenzen zwischen Branchen, und so werden Partner wie Fintechs oder Softwareanbieter immer wichtiger. Damit die Branche das Potenzial von Embedded Finance erschließen kann, gilt es, einen API-First-Ansatz zu verfolgen und die IT als Treiber für neue Geschäftsmodelle zu positionieren, aber auch die Kunden frühzeitig einzubeziehen. Red.

Beim ersten öffentlichen Hackathon der Deutschen Bank im Jahr 2016 suchten 14 interdisziplinäre Teams aus Programmierern, Ideengebern und Designern drei Tage lang nach innovativen Geschäftsideen rund um die neuen digitalen Schnittstellen der Bank. Diese Schnittstellen, Application Programming Interfaces oder kurz APIs genannt, erlaubten es externen Unternehmen erstmals, auf Daten der Bank zuzugreifen und damit ihre eigenen Anwendungen zu individualisieren. Das Siegerteam „dwins“ machte mit seiner App „Finanzguru“ diese Öffnung der Bank im Anschluss für Bankkunden greifbar: Zum ersten Mal konnten sie ihre Kontodaten auch in der Anwendung eines Drittanbieters nutzen.

Danach bewegte sich die Deutsche Bank längere Zeit zwischen zwei Wel-

ten: Während in Deutschland noch viele Banken vor einer Öffnung durch APIs zurückschreckten, wurden vor allem im europäischen Ausland Stimmen laut, die traditionellen Banken hätten die Entwicklungen rund um „Open Banking“ verschlafen.

Heute sind die Skeptiker leiser geworden und laut den Studienergebnissen von Credi2 räumt mittlerweile jede zweite Führungskraft in deutschen Banken ein, das Potenzial unterschätzt zu haben. Einen besonders starken und schnell wachsenden Markt stellen dabei sogenannte „Embedded-Finance“-Lösungen dar. Diese ermöglichen es bankfernen Unternehmen, komplette Finanzprodukte mittels APIs nahtlos in eigene Angebote und Plattformen zu integrieren. Schätzungen zufolge wird dieser Markt bis 2030 eine Größe von

7,2 Billionen US-Dollar erreichen – doppelt so viel wie der Gesamtwert der 30 größten Banken der Welt. Doch um Embedded-Finance-Lösungen zu entwickeln, müssen Banken Mut beweisen, ihr Selbstverständnis infrage stellen und industrieübergreifende Partnerschaften forcieren. All das ist nur mit ausreichenden Ressourcen und dem notwendigen Know-how möglich.

## Neue Kundenbedürfnisse revolutionieren das Bankgeschäft

Mit der Covid-19-Pandemie haben sich Adaption und Nutzung digitaler Technologien verstärkt. Gerade Technologie-Unternehmen verstehen es, Produkte mit einem herausragenden Kundenerlebnis zu entwickeln. Die Einfachheit und der Komfort dieser Produkte werden zum Standard, an dem sich auch Banken messen lassen müssen. Immer mehr Anwendungen, die Verbraucher regelmäßig auf Smartphones und PCs verwenden, drehen sich um spezifische Lebensbereiche wie Mobilität oder Reisen – und die Nutzer erwarten zunehmend, dass Zahlungen, Kredite und andere Finanzdienstleistungen direkt in diese Angebote und damit in ihren Alltag integriert sind.

In einer Zeit, in der sich Kundenbedürfnisse so schnell verändern und eine Nachfrage nach neuen Finanzdienst-



Joris Hensen, Co-Leiter API-Programm, Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main

leistungen schaffen, kommt es gerade recht, dass Vorschriften wie die EU-Richtlinie für Zahlungsdienste (Payment Services Directive 2, PSD2) die Grundlage für eine stärkere Vernetzung von Banken und Unternehmen schaffen. Diese Basis soll nun durch das „Open Finance Framework“ noch ausgebaut werden.

Der erste Vorschlag der Europäischen Kommission wird im Juli 2023 erwartet. Ein wichtiger Schritt, denn je größer und vielfältiger das Angebot an Datenschnittstellen ist und je mehr industrieübergreifende Partnerschaften entstehen, desto innovativere Embedded-Finance-Angebote entstehen für Endkunden.

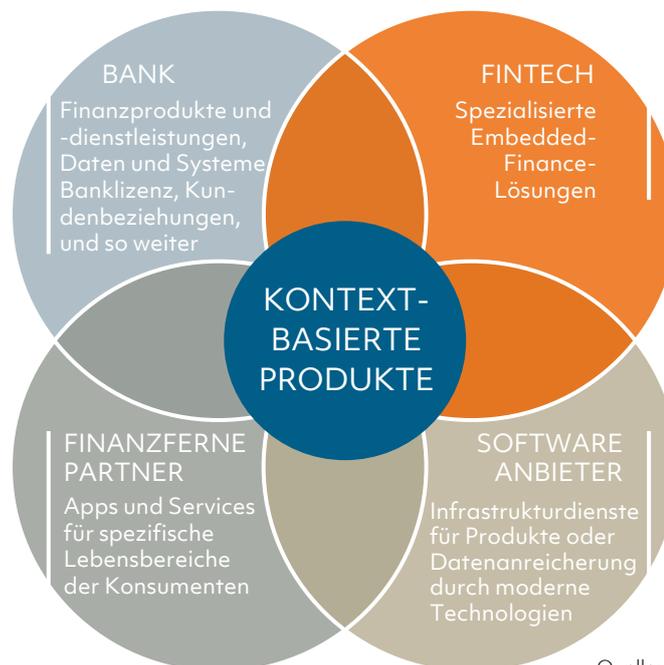
### Ein neues Ökosystem entsteht

Mit der zunehmenden Popularität von Embedded Finance müssen sich Banken von dem Gedanken lösen, dass Kunden allein über bankeigene Kanäle zu ihnen finden. Stattdessen werden Angebote von Partnern zu einem wichtigen Vertriebskanal, über den sie neue Zielgruppen erschließen können. In diesem Embedded-Finance-Ökosystem profitieren unterschiedliche Akteure voneinander – vorausgesetzt, sie entfalten ihre individuellen Stärken.

– Dazu gehören neben Finanzinstituten auch Fintechs, die im Gegensatz zu vielen Banken oft schon vor Jahren damit begonnen haben, sich sehr fokussiert mit eingebetteten Finanzdienstleistungen zu beschäftigen. Die Zusammenarbeit mit Finanzinstituten kann für sie durchaus gewinnbringend sein, da sie auf diese Weise keine eigene Banklizenz beantragen müssen und von der Regulierungserfahrung etablierter Banken profitieren. Stattdessen können sich die Fintechs auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und spezialisierte Lösungen anbieten. Umgekehrt können Fintechs den Banken helfen, ihre internen Prozesse oder externen Angebote zu optimieren.

– Ergänzt wird dieses Zusammenspiel durch Softwareanbieter, die Banken dabei unterstützen können, komplexe regulatorische und technologische Herausforderungen zu meistern, etwa indem sie Infrastrukturdienste für Produkte bereitstellen oder Daten durch Technologien wie Künstliche Intelligenz

Abbildung 1: Akteure des API-Ökosystems



Quelle: Deutsche Bank

und Analytics anreichern. Die Zusammenarbeit beschränkt sich jedoch nicht zwingend nur auf Dienste im Hintergrund, denn genau wie andere Partner auch können Softwareanbieter Embedded-Finance-Lösungen in ihre Systeme integrieren – beispielsweise in Buchhaltungs-, Reise- oder ERP-Programme – und so spürbaren Mehrwert für ihre Kunden schaffen.

### IT-Abteilung als Treiber für neue Geschäftsmodelle

Um das volle Potenzial von Partnerschaften mit finanzfernen Unternehmen auszuschöpfen, müssen Banken gerade zum Start der Zusammenarbeit einen nicht unerheblichen Mehraufwand in Kauf nehmen. Dieser entsteht insbesondere bei der Ausarbeitung potenzieller Anwendungsfälle und Geschäftsmodelle, bei der Entwicklung digitaler Finanzprodukte und der notwendigen Schnittstellen, aber auch bei der Aufklärungsarbeit innerhalb und außerhalb der Banken.

Die Deutsche Bank hat daher ein eigenes API-Programm aufgesetzt, das sich damit befasst, geschlossene Strukturen in offene Architekturen umzuwandeln, Wettbewerber als potenzielle Partner zu betrachten, durch modernes Produktmanagement nachahmbare Bei-

spiele für API-basierte Produkte zu schaffen und damit die IT-Abteilung als Treiber für neue Geschäftsmodelle zu positionieren.

### API-First-Ansatz

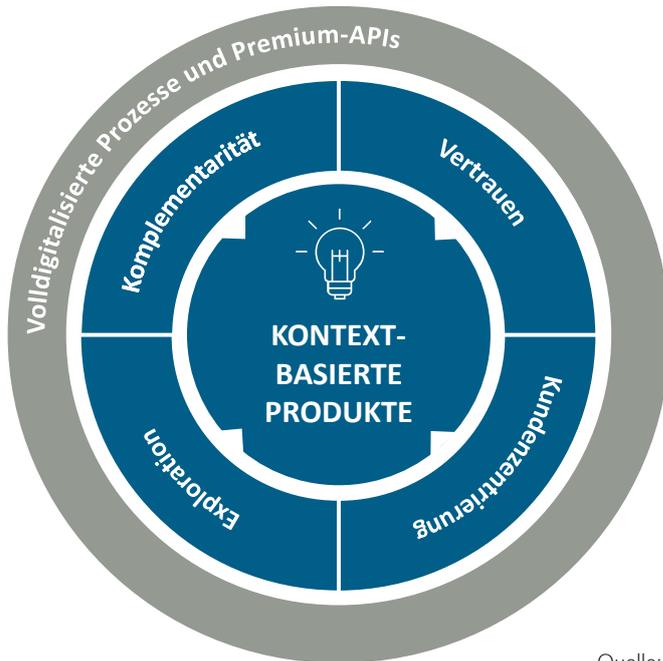
Letzteres ist elementar, da cloudbasierte Infrastrukturen und modernisierte Systeme die Grundlage für eine erfolgreiche Embedded-Finance-Strategie bilden. Wird dabei konsequent ein „API first“-Ansatz verfolgt, bei dem für jedes neue Bankprodukt bestehende APIs und Komponenten genutzt oder notwendige Schnittstellen gleich mitentwickelt werden, können die Produktentwicklung erheblich beschleunigt und die Kosten weiter reduziert werden.

Ziel ist, dass nach und nach technische Bausteine entstehen, die zu API-Produkten gebündelt werden. Nicht zu unterschätzen ist dabei, dass die vorhandenen APIs nicht nur katalogisiert, sondern auch ordentlich und für Außenstehende verständlich dokumentiert werden müssen.

### Komplementarität und Vertrauen

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit über Branchen hinweg gibt es jedoch noch eine Reihe weiterer Schlüsselfak-

Abbildung 2: Das Embedded-Finance-Partnerschaftsmodell



Quelle: Deutsche Bank

toren, die Banken bei der Entwicklung ihrer Embedded-Finance-Strategie berücksichtigen sollten. Wir erleben gerade eine rasante Veränderungsgeschwindigkeit und, dass eine neue Entwicklung die nächste jagt. Partner müssen daher Fähigkeiten mitbringen, die sich gegenseitig ergänzen. Für Embedded-Finance-Angebote muss Fachwissen im Bereich der Finanzdienstleistungen mit dem branchenspezifischen Wissen anderer Industrien kombiniert werden. Partner können in der Zusammenarbeit aber auch ihre fachlichen und methodischen Kompetenzen ausspielen. Denn für erfolgreiche Produkte ist das Wissen um moderne Methoden der Produktentwicklung oder des UX/UI-Designs mindestens ebenso wichtig wie die fachliche Kompetenz.

Eine vertrauensvolle Beziehung ist entscheidend für eine langfristige und erfolgreiche Zusammenarbeit. Der Aufbau dieser Vertrauensbasis beginnt im Innenverhältnis: Banken und Partnerunternehmen müssen sicherstellen, dass sie die gleichen Werte teilen und beide Seiten ihre jeweilige Rolle und Verantwortung klar verstehen. Am Anfang der Partnerschaft steht die Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Denn gerade zwischen Parteien unterschiedlicher Größe entsteht schnell ein Gefälle, wenn bestehende Prozesse und Systeme eines Finanzinstituts auf die agile

Mentalität kleiner oder junger Unternehmen treffen, die stark vom Erfolg eines einzelnen Produkts abhängig sind. Die Ausgestaltung und der Fokus einer Partnerschaft unterliegen daher meist einem situativen Wandel und die Erfahrung zeigt, dass es hilfreich ist, sich offen mit der Sichtweise und der aktuellen Situation des Gegenübers auseinanderzusetzen.

### Kunden frühzeitig einbeziehen

Um echte Kundenzentrierung zu schaffen, müssen Banken und ihre Partner die Bedürfnisse der Konsumenten genau erforschen und deren Schmerzpunkte identifizieren. Dies können zum Beispiel Schwierigkeiten beim Sparen oder Investieren sein oder der Wunsch nach passenden Kreditangeboten direkt am Ort des Bedarfs. Banken und ihre Partnerunternehmen sollten sich schon früh gegenseitig in den Entwicklungsprozess von digitalen Schnittstellen und Embedded-Finance-Lösungen einbeziehen. Um die Bedürfnisse auf Konsumentenseite zu klären, gilt es, vor allem Feedback und Ideen von Endkunden einzuholen. Dies kann zum Beispiel durch Umfragen, Fokusgruppen oder Beta-Tests erfolgen. Mit einem eigenen Entwicklerportal bieten Banken ihren Partnern zudem die Möglichkeit, bestehende Bankschnittstellen zu testen und passende Anwen-

dungen für ihre Kunden zu entwickeln. So bietet die Deutsche Bank auf ihrem Entwicklerportal aktuell bereits mehr als 40 APIs an, auf deren Basis eine Vielzahl von Embedded-Finance-Lösungen entwickelt werden kann.

### Exploration für echten Mehrwert

Sind die Bedürfnisse der Konsumenten identifiziert, müssen Abläufe und Hindernisse genau analysiert werden, damit die neu entwickelten Produkte echten Mehrwert schaffen. Diesen „Product-Market-Fit“ zu finden, ist ein strukturierter Prozess, der von der Hypothesenbildung über Validierung bis hin zur kontinuierlichen Weiterentwicklung reicht und einige Zeit in Anspruch nehmen kann. Er ist aber wichtig, um den langfristigen Erfolg und ein funktionierendes Geschäftsmodell sicherzustellen.

Wesentlich ist auch, flexibel auf die gewonnenen Erkenntnisse zu reagieren und Veränderungen zu akzeptieren. Exploration erfordert deshalb nicht nur Wissen über Werkzeuge und Produktmanagement, sondern auch Transformation und die Bereitschaft, sich auf diese Arbeitsweise einzu-lassen.

### Cross-Selling-Potenzial für beide Seiten

Wenn diese Schlüsselfaktoren in einen agilen Ende-zu-Ende-Prozess der API-Entwicklung einfließen, entstehen mit der Zeit Produkte, die optimal an den Kontext angepasst sind, in dem sie genutzt werden. Endkunden erhalten so das passende Produkt über den passenden Kanal zur passenden Zeit. Banken können auf diese Weise neue Kundengruppen erschließen – das gilt für Privat- genauso wie für Firmenkunden. Aufseiten der Partner entstehen durch das erweiterte Angebot ein verbessertes Nutzererlebnis für bestehende Kunden, mehr Kontaktpunkte und steigende Loyalität, die in der heutigen Zeit des schnellen Anbieter- und Markenwechsels von großer Bedeutung ist.

Insofern verwundert es nicht, dass sich laut Credi2 rund die Hälfte der Führungskräfte deutscher Banken zusätzliche Einnahmequellen und Cross-Selling-Chancen erhofft. Konkret streben 48 Prozent eine attraktive Schnittstelle zum Kunden an, 47 Prozent möchten das

Potenzial ausschöpfen, das sich durch Embedded Finance in puncto Cross-Selling anbietet, unter anderem durch den Erhalt zusätzlicher Kundendaten.

Die nächste Entwicklungsstufe von Embedded Finance wird vor allem von finanzfernen Unternehmen bestimmt werden. Schon heute gibt es zahlreiche Geschäftsmodelle, die sich großer Beliebtheit erfreuen, darunter E-Commerce-Anwendungen wie Shopify, Essenslieferdienste wie Doordash oder Mitfahr-Apps wie Uber. In Großbritannien werden Open-Banking-Schnittstellen zudem bereits von Finanzämtern genutzt, um fehlgeleitete Zahlungen zu reduzieren. Im Mobilitätssektor entstehen die ersten Konzepte rund um „In-Car Payments“ und auch in der Energiebranche sind innovative Embedded-Finance-Produkte denkbar. Solaranlage, Haushaltsbuch und Zahlungsströme könnten dann beispielsweise direkt mit dem dazugehörigen Bankkonto verbunden sein und so die Grundlage für neue Energiemodelle wie Nachbarschaftsstrom schaffen.

### Grenzen zwischen Branchen verschwimmen

Verschiedene Branchen zeichnen sich jedoch durch unterschiedliche Adoptionskurven aus. Während beispielsweise der E-Commerce-Bereich bereits von einem hohen Digitalisierungsgrad und diversen Zahlungsoptionen profitiert, sind andere Branchen aufgrund hoher regulatorischer Anforderungen oder fehlender digitaler Prozesse schwieriger zu durchdringen.

Es besteht jedoch kein Zweifel daran, dass die Grenzen zwischen den Branchen immer mehr verschwimmen. In Zukunft werden diejenigen erfolgreich sein, die es verstehen, aus Bausteinen verschiedener Branchen Produkte zu bauen, die sich um Lebenssituationen der Kunden drehen. Ein exzellentes Produktmanagement und die Zusammenarbeit mit Partnern werden dabei die Hauptzutaten sein. Wir befinden uns in einem Wandel, der durch immer neue Technologien beschleunigt wird. Jetzt geht es darum, diese Technologien zu nutzen. Embedded Finance ist dabei nur der erste Schritt. Am Ende werden neue, vernetzte Produkte und Chancen stehen – nicht nur für Banken, sondern auch für alle Partner und Kunden. ■

## VERSICHERUNGEN

### Digitale Rechtsschutz-Versicherungskarte – R+V bringt neuen Service ins Smartphone

Im Juli vergangenen Jahres hatte die R+V als erster Versicherer in Deutschland eine digitale Kfz-Versicherungskarte eingeführt, die es den Versicherten erleichtert, schnell und einfach die wichtigsten Details zu übermitteln. Der Erfolg war offenbar groß. Inzwischen ist die digitale Kfz-Versicherungskarte bei mehr als 100.000 Kunden im Einsatz. Und wer sie nutzt, bekommt seit März als neuen Service zudem Unwetterwarnungen für seinen Landkreis.

Da die digitale Variante offenbar ankommt, hat die R+V jetzt für eine

Uhr von Juristen beraten lassen, also auch außerhalb der offiziellen Servicezeiten. Ab Juni 2023 wird über die Karte zudem ein Anwalts-Chat eingerichtet.

Damit wird der schon länger entwickelte Trend zu Assistenzangeboten im Kontext mit Versicherungen in die digitale und zunehmend mobile Welt übertragen. Und das ist in der heutigen Zeit vielleicht sogar noch wichtiger als die Möglichkeit zum Online-Abschluss. Denn so schafft es der Versicherer, gerade dann ganz nah am Kunden zu sein, wenn dieser Hilfe



Foto: R+V

weitere Versicherung eine solche Option eingeführt: in der Rechtsschutzversicherung. Hier soll die neue digitale Rechtsschutz-Versicherungskarte alle Informationen rund um die Rechtsschutzversicherung bündeln und damit jederzeit schnell auf dem Smartphone verfügbar machen. Damit können Versicherte nicht nur ihre Verträge einsehen, sondern auch einen drohenden Rechtsstreit melden – telefonisch oder per E-Mail. Über die Anwaltssuche finden sie zudem einen Rechtsanwalt in ihrer Nähe. Und wer schnelle Hilfe braucht, kann sich am Anwaltstelefon rund um die

braucht und vermutlich überhaupt keine Nerven für Papierkram hat. Im Krisenfall soll es schließlich so einfach wie möglich gehen.

Über kurz oder lang werden Angebote wie dieses vermutlich branchenweit Standard werden. Noch können sich die R+V und mit ihr die Genossenschaftsbanken als ihre wichtigsten Vertriebspartner darüber jedoch noch vom Wettbewerb differenzieren – und damit die immer noch bestehende Penetrationslücke bei Schaden- und Unfallversicherungen in der eigenen Kundschaft weiter schließen. Red.

# „Wir sehen kleine Genossenschaftsbanken nicht als aussterbende Spezies“

Interview mit Hendrik Freund



Kleine Genossenschaftsbanken sind keine aussterbende Spezies sagt Hendrik Freund. Die großen Stärken kleinerer Kreditinstitute sieht der neue Bundessprecher der Interessengemeinschaft kleiner und mittlerer Genossenschaftsbanken in ihrer Regionalität sowie flacheren Hierarchien, die Digitalisierung ist jedoch häufig ein neuralgischer Punkt – auch deshalb, weil es oftmals Preisstaffeln gibt, von denen kleine Häuser nicht profitieren können. Auch in der Politik wird das Thema Proportionalität noch immer nicht konsequent genug mitgedacht, vor allem auf europäischer Ebene. Doch auch die nationalen Aufseher, so Freund, müssten das Bankensystem bei der Umsetzung in nationales Recht stärker im Fokus haben. Red.

**bm** Wie viele der Ende vergangenen Jahres 735 Genossenschaftsbanken gehören zur Interessengemeinschaft kleiner und mittlerer Genossenschaftsbanken? Wie ist „klein“ und „mittel“ überhaupt definiert?

Per 31. Dezember 2022 gehörten unserem Verein insgesamt 318 Mitglieder und somit Genossenschaftsbanken an. Wir sind somit die größte Interessenvertretung von Genossenschaftsbanken in Deutschland, gemessen an deren Anzahl.

Klein und mittel ist für uns nicht fest definiert und wir sehen es auch dynamisch. Durch die wachsenden Bilanzsummen aus organischem Wachstum und den sprunghaften Zuwächsen

durch Fusionen verändert sich die Struktur der Bankengrößen jedes Jahr. Bei einer durchschnittlichen Bilanzsumme von etwa 1,6 Millionen Euro kann man durchaus „klein“ und „mittel“ ein Stück weit daran festmachen. Dies sind immerhin mehr als 500 der 735 Genossenschaftsbanken in Deutschland zum besagten Zeitpunkt 2022. Die Größe allein soll aber kein Kriterium für eine Mitgliedschaft bei der Interessengemeinschaft sein. Viel wichtiger ist für uns, dass unsere Mitgliedsbanken sich mit der Strategie, den Zielen und Aufgaben der Interessengemeinschaft identifizieren können.

**bm** Wo sehen Sie die Hauptaufgabe Ihrer Interessengemeinschaft?

Wir haben uns 2021 und 2022 intensiv im Vorstand der IG mit dieser Fragestellung beschäftigt. Dabei ist unsere Vision, Mission und Strategie entstanden, die die Basis unseres Handelns und unserer Motivation sind.

Die Interessengemeinschaft ist der starke und engagierte Partner der kleinen und mittleren Genossenschaftsbanken. Sie tritt für eine erfolgreiche Entwicklung ihrer Mitgliedsinstitute ein und unterstützt damit die Weiterentwicklung einer starken und dezentralen genossenschaftlichen Bankengruppe. Sie versteht sich als Netzwerk zur Bündelung der speziellen Interessen ihrer Mitglieder und handelt zur gemeinsamen Verfolgung ihrer Ziele auf Basis der genossenschaftlichen Werte.

Die strategische Grundausrichtung der Interessengemeinschaft basiert auf folgenden drei Säulen:

1. Existenzen von kleinen und mittleren Genossenschaftsbanken sichern,
2. Interessen von kleinen und mittleren Genossenschaftsbanken vertreten,
3. Zusammenhalt sowohl in der Gemeinschaft der IG als auch im genossenschaftlichen Verbund stärken.



Hendrik Freund, Bundessprecher, Interessengemeinschaft kleiner und mittlerer Genossenschaftsbanken e.V., und Vorstandsvorsitzender, Raiffeisenbank im Grabfeld eG, Röhild

Die Interessengemeinschaft hat sich in der Vergangenheit sehr stark vor allem um die Säule zwei dieser Strategie gekümmert. Dies wird auch weiterhin im Fokus stehen, jedoch um die Säulen eins und drei ergänzt.

Wir wollen mit Säule eins vor allem die Stärke aus dem Inneren der Banken heraus noch mehr nutzen, um auch in der Zukunft die Existenz und Existenzberechtigung unserer Banken sicherzustellen. In so vielen Banken gibt es einzigartige Stärken, Kompetenzen und Geschäftsmodelle, von denen andere Banken profitieren können.

Unsere Aufgabe aus Säule zwei ist es weiterhin, die Interessen unserer Mitglieder gegenüber Verbund, Politik und Aufsicht zu vertreten. Dabei setzen wir verstärkt darauf, als aktiver Partner in der Mitarbeit bei Veränderungen wahrgenommen und eingesetzt zu werden. Wir schalten uns aktiv in die Entwicklung gesetzlicher, aufsichtsrechtlicher, vertrieblicher, prozessualer und personeller Veränderungen ein und bringen unser Knowhow und Engagement mit ein.

Mit der Säule drei sehen wir die Stärkung des Zusammenhalts sowohl unter den Mitgliedern der IG als auch im gesamten Verbund als unsere Aufgabe an. Wir werden künftig deutlich mehr Veranstaltungen, Workshops, Webinare et cetera anbieten, um somit noch mehr in die Kommunikation zu gehen. Auch wird unser Auftritt außerhalb des geschlossenen Mitgliederkreises deutlich präsenter werden.

**bm** Welche Entwicklung hat die Interessengemeinschaft in den vergangenen Jahren genommen? Sind kleine Genossenschaftsbanken angesichts des sich immer weiter drohenden Fusionskarussells inzwischen eine aussterbende Spezies?

Die Interessengemeinschaft hat aus meinem Blickwinkel kontinuierlich an ihrer Professionalität gearbeitet. Die Anerkennung in der Genossenschaftlichen Gruppe ist so hoch wie noch nie. Dies ist nicht durch Druck, sondern durch aktives, faires, aber auch bestimmendes Mitarbeiten auf Augenhöhe durch viele Kollegen aus dem IG-Kreis in vielen Gremien, Erfahrungsaustausch-Gruppen, Verbandsräten oder Abstimmungsrundern entstanden.

Wir sehen die „kleinen“ Genossenschaftsbanken nicht als eine aussterbende Spezies. Dazu wäre als erstes klein zu definieren, was ich bereits an anderer Stelle bewertet habe. Klein wird auch nicht das alleinige Kriterium für das „Überleben“ einer Bank sein. Natürlich wird es eine existenzielle Bankengröße immer geben. Jedoch hängt auch diese von vielen Faktoren ab. Was wird durch Aufsicht und Politik von einer „kleinen“ Bank gefordert und welche Lösungen zum Beispiel durch Outsourcing stehen „kleineren“ Banken zur Verfügung? Somit kann diese Frage nicht

»Klein wird nicht das alleinige Kriterium für das Überleben einer Bank sein.«

eindeutig beantwortet werden. Das Geschäftsmodell einer jeden Bank, egal in welcher Größe, und die Lösungen aufgrund äußerer Einflussfaktoren spielen dabei eine große Rolle.

**bm** Warum wäre das Verschwinden der kleinen Banken ein Verlust? Wo sehen Sie besondere Stärken gerade der kleineren Institute? Und welche Rolle spielen sie für den Wettbewerb?

Die große Stärke der kleineren Banken ist ihre Regionalität. Regionalität gilt es hierbei genauer zu betrachten. Sie führt zu einer hohen Kundennähe und Kundenbindung, die mit jedem Größwerden und Rückzug aus der Fläche ein Stück mehr verloren geht. Diese Stärke führt zu einer großen Empathie und Vertrauen zwischen Kunden und Mitarbeitern der Bank bis hin zum Vorstand. Bei einem auf uns zukommenden hohen Digitalisierungsgrad unserer Produkte werden Filialbanken nur überleben, wenn sie genau diese Stärken weiter nutzen können. Produkte sind schon seit langem kein Unterscheidungsmerkmal mehr. Sie sind leicht vergleichbar. Künftig werden unsere Kunden zusätzlich auch noch den Zugang durch digitale Prozesse zu vielen Produkten sehr leicht haben.

Auch die Identifizierung von Mitarbeitern durch einen vorhandenen regionalen Bezug ist ein in der Zukunft umso wichtigeres Kriterium im Wettbewerb um Personal.

Flache Hierarchien, dadurch die Chance auf schnellere und fundierte Entscheidungen in Bezug auf Kundengeschäft, aber auch Innovationen, Investitionen und Geschäftsmodelle sind absolute Wettbewerbsvorteile von kleineren Banken. Ich sage nicht, dass dies in jedem Hause so auch gelebt wird, es bestehen jedoch die Möglichkeiten.

All diese besonderen Merkmale einer kleineren Bank waren die Erfolgstreiber der Genossenschaftsbanken seit Bestehen und die Anzahl an Kunden

und Mitglieder beantworten die Frage, ob es ein Verlust wäre, wenn es keine kleineren Banken mehr in der Fläche gäbe.

**bm** Wie sind die kleinen und mittleren Banken für die Digitalisierung aufgestellt? Sind sie vielleicht aufgrund flacherer Hierarchien besonders agil? Oder hängen sie in besonderem Maße am Tropf der Atruvia und sind dadurch in ihrer Handlungsfähigkeit eingeschränkt?

Dies ist tatsächlich ein sehr neuralgischer Punkt. Bei allen Stärken, die ich beschrieben habe, ist die Digitalisierung auch für die kleinen und mittleren Banken ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor für die Zukunft. Ich stelle jedoch fest, dass die Digitalisierung oft als Kostenfaktor und Last gesehen wird. Geld, Zeit und Ressourcen für Digitalisierung zum Verfolgen der eigenen Strategie und des eigenen Geschäftsmodells in die Hand zu nehmen, sehe ich persönlich als Investition für die Zukunftssicherung der Bank und als eine großartige Chance der erfolgreichen Veränderung. Hier ist jede Bank und somit jedes Vorstandsteam gefordert, sich der Themen und Aufgaben klar zu werden und zu handeln. Ich erlebe hier sehr innovative und agile Banken in allen Bankengrößen und auch zurückhaltende Institute, die sehr vorsichtig mit der Digitalisierung umgehen.

Die Atruvia spielt natürlich in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle.

Aus diesem Grund haben wir in der Interessengemeinschaft unsere Zusammenarbeit für unsere Mitglieder mit der Atruvia sehr stark intensiviert und zur „Chefsache“ gemacht. Dabei geht es uns nicht nur darum, Forderungen zu stellen, sondern vor allem auch mitzuarbeiten, damit digitale Lösungen geschaffen werden, die auch kleinere Institute einführen und erfolgreich einsetzen können. Es ist uns ein großes Anliegen, dass die Atruvia in ihrer Entwicklung des neuen Betriebsmodells und dem neuen Zukunftsbanking die kleinen und mittleren Banken noch mehr einbindet und bei aller notwendigen Entwicklungsgeschwindigkeit nicht vergisst.

**bm** Mit welcher Erwartung haben Sie Ihre Funktion als Sprecher der Interessengemeinschaft kleiner und mittlerer Genossenschaftsbanken angetreten? Wo drückt die Mitglieder der Gemeinschaft besonders der Schuh?

Als erstes ist es mir wichtig festzuhalten, dass die IG im Vorstand keine One-Man-Show ist. Wir haben mit meiner Wahl zum Bundessprecher die

»Es ist uns ein großes Anliegen, dass die Atruvia die kleinen und mittleren Banken noch mehr einbindet.«

Satzung angepasst, damit wir künftig statt einem Stellvertreter, zwei Stellvertreter wählen können. Dies haben wir auch direkt mit Jörg Porsche und Markus Urban getan. Wir drei sehen uns als „Bundessprecher-Team“ und haben bereits begonnen, uns auch so zu organisieren. Wir ergänzen uns in unseren Kompetenzen sehr gut und haben so die Möglichkeit, uns noch agiler und effizienter den Aufgaben zu stellen. Auch die Beantwortung dieses Interviews war Teamwork, sodass ich die Meinung der Kollegen mit einfließen lassen konnte. Der Gesamtvorstand der IG sowie die Mitarbeiter der Geschäftsstelle sind hoch motivierte Menschen, die die genossenschaftlichen Ziele der IG absolut verinnerlicht haben und vertreten. Der Vorstand macht seine Tätigkeit aus innerer Überzeugung ehrenamtlich, neben dem Führen seiner eigenen Bank. Hier habe ich vor allem für die Kollegen, die das Amt bereits schon lange bis sehr lange begleiten, einen riesigen Respekt.

Die Aufgaben in der IG sind in den letzten Jahren deutlich mehr geworden und wir wollen uns noch aktiver einbringen. Die Themen, wo unseren Mitgliedern der Schuh drückt, sind oft auch die gleichen, wie bei den Kollegen größerer Banken. Nur die Lösungen der Themen benötigen oft einer größeren Differenziertheit und Fairness, um allen Bankengrößen gerecht zu werden. Und genau hier setzen wir an. Um dies künftig noch besser umsetzen zu können, werden wir alle Vorstandssitze, die laut Satzung möglich sind, besetzen und die Geschäftsstelle ebenfalls personell erweitern, um damit einen noch größeren Beitrag für die erfolgreiche Zukunft unserer Banken zu leisten.

**bm** Finden die kleinen und mittelgroßen Banken innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe genug Gehör? Oder gehen die Interessen großer und kleiner Institute immer weiter auseinander?

Zwei Stärken der genossenschaftlichen Finanzgruppe sind ihre Vielfalt und die Dezentralität. Diese Stärken zu erhal-

ten, muss im Interesse aller Mitglieder sein. Natürlich gibt es bei unseren Banken unterschiedliche Interessenlagen, auch bedingt durch Größenunterschiede. Es ist wichtig, die verschiedenen Interessen bei Entscheidungen zu würdigen. Es dürfen keine gravierenden Nachteile für eine bestimmte Gruppe von Banken entstehen.

Ja, grundsätzlich finden wir Gehör innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe. Als Bankvorstände und somit direkt Betroffene und auf Basis unserer kompetenzorientierten Sachgebietszuordnung sprechen wir mit den betroffenen Unternehmen in der genossenschaftlichen Finanzgruppe auf Augenhöhe.

Ein Problem ist aber die Besetzung der Gremien bei den Verbänden und den Verbundunternehmen. Besteht in den Gremien keine ausgewogene und repräsentative Besetzung, dann ist keine sachgerechte Berücksichtigung der In-

teressen möglich. Oft finden wir leider diese Ausgangslage vor. Insofern fordern wir eine Veränderung in der Mandatsbesetzung und auch im Nominierungsverfahren.

Ein weiteres Thema sind Preiskonzepte. Häufig gibt es Rabattstaffeln für große Institute. Hier setzen wir uns für ausgewogene Preiskonzepte ein, die auf die Nutzung abstellen und kleine und mittlere Banken nicht benachteiligen.

**bm** Und wie sieht das in der Politik aus – auf nationaler und vor allem europäischer Ebene? Fehlt hier immer noch das Verständnis für die Besonderheiten und Nöte kleinerer Institute – und für ihre Daseinsberechtigung?

Wer sich einmal mit dem Zusammenhang zwischen einer erfolgreichen Wirtschaft und dem kleinteiligen und dezentralen Banksystem beschäftigt hat, der wird an einer Daseinsberechtigung nicht zweifeln. Uns geht es nicht um eine Daseinsberechtigung um jeden Preis. Uns geht es vielmehr um den Erhalt und die Weiterentwicklung eines einzigartigen und äußerst erfolgreichen Bankensystems. Zusammen mit den Sparkassen sind die Volks- und Raiffeisenbanken der Garant für die erfolgreiche Entwicklung unseres Mittelstandes.

Viele deutsche Politiker wissen, welchen Beitrag unsere Genossenschaftsgruppe für die heimische Wirtschaft leistet. Dennoch haben wir oft den Eindruck, dass dies häufig als selbstverständlich angesehen wird. Die Herausforderungen, vor die insbesondere kleine und mittlere Banken durch immer neue regulatorische Vorgaben gestellt werden, sind oft nicht bekannt. Hier wünschen wir uns von nationaler Seite aus mehr Initiative und Unterstützung. Leider wurden aber auch bereits viele Entscheidungskompetenzen nach Europa abgegeben. Auf europäischer Ebene gibt es zwar Kenner unseres Bankensystems, wie zum Beispiel Markus Ferber, die die Sinnhaftigkeit unseres Systems erkennen und auch unterstützen. Allerdings ist dies eher die Minderheit. Gerade bei der Bankenunion zeigt sich das. Von einem Großteil der EU-Politiker wird eine Vergemeinschaftung der Sicherungssysteme gefordert. Die Politik in der EU muss verstehen, dass die Anforderungen an die Banken proportional ausgestaltet werden müssen.

Und auch die europäischen Institutionen sind, das merken wir immer wieder, weit weg von den tatsächlichen Gegebenheiten vor Ort. Das Ziel, einheitliche Regeln für alle Banken in Europa zu schaffen, steht im Konflikt mit den Besonderheiten von kleinen und mittleren Banken in Deutschland. Viele Regelungen belasten und überfordern kleine und mittlere Banken, ohne erkennbare Mehrwerte. Wir wünschen uns auch hier eine deutlich proportionale Ausgestaltung von Anforderungen.

**bm** Was haben die beschlossenen Erleichterungen für kleinere Institute bisher gebracht?

Die Erleichterungen reduzieren die Überbelastungen nur wenig. Wenn eine Erleichterung beschlossen wird, dann kommen gleichzeitig drei neue Vorschriften dazu. Um nachhaltig Erleichterungen zu schaffen, muss ein grundsätzliches Umdenken stattfinden.

**bm** Was erhoffen Sie sich aktuell von der Politik?

Das Thema Proportionalität in der Bankenregulierung konsequent aufzugreifen und wegzukommen von kleinen Einzelentscheidungen. Aus unserer Sicht kann man so unterschiedliche Geschäftsmodelle und Bankengrößen nicht mit einheitlichen Vorgaben regulieren. Nur wenn es der Politik gelingt, die Proportionalität in Gesetze einzubringen, wird sich an der Überbelastung und Überforderung der kleinen und mittleren Genossenschaftsbanken etwas ändern. Wenn das nicht gelingt, so befürchten wir, wird das kleine und mittlere Banken in einen Konzentrationsprozess treiben.

**bm** Welche konkreten Erwartungen haben Sie an BaFin und Bundesbank, um kleinen und mittleren Genossenschaftsbanken Raum zu lassen, zu existieren?

Die BaFin und die Bundesbank kennen unsere Bankengruppe und das deutsche Bankensystem sehr gut. Dieses Kenntnis sollte die Basis für eine proportionale Bankenaufsicht sein. Oft bekommen wir gesagt, dass die Vorschriften von der EU kämen und BaFin und Bundesbank nur zur Umsetzung ver-

pflichtet wären. Von Politikern bekommen wir gesagt, dass die Aufsicht ihre Möglichkeit zu einer proportionalen

gehen da anders vor. Die nationalen Aufseher müssen stärker unser Bankensystem bei der Umsetzung von europä-

»Wenn eine Erleichterung beschlossen wird, dann kommen drei neue Vorschriften dazu.«

Ausgestaltung nicht nutzt. Aus unserer Sicht muss die BaFin bei der Umsetzung von EU-Richtlinien konsequent die Situation der Banken berücksichtigen. Aktuelles Beispiel ist die MaRisk-Novelle. Deutschland erklärt sich „compline“ mit den EBA-Richtlinien. Andere Länder

ischem Recht in nationales Recht im Fokus haben. Wir sind dazu regelmäßig in Gesprächen mit der Aufsicht. Hier wünschen wir uns schnellere und konkretere Entlastungen durch mehr Proportionalität. Eine gute Aufsicht ist wichtig, aber gute Banken sind wichtiger. ■

## MITARBEITER

### Betriebliche Kindertagespflege bei der R+V

Wenn Mitarbeiter verstärkt im Homeoffice arbeiten, werden in den Räumlichkeiten der Unternehmen Flächen frei, die sich neu nutzen lassen und für die neue Nutzungskonzepte gebraucht werden. So auch bei der R+V in ihrer Zentrale in Wiesbaden. Im Zuge der Umstellung auf ein neues Raumkonzept hat sie in enger Zusammenarbeit mit dem Jugendamt Wiesbaden eine neue betriebliche Kindertagespflege unter dem Namen „Raiffeisenzwerge“ eingerichtet. Das Angebot richtet sich an Beschäftigte mit Kleinkindern unter drei Jahren und soll Eltern die Rückkehr in den Beruf erleichtern. Die Räumlich-

Mit diesem Angebot schlägt der genossenschaftliche Versicherer zwei Fliegen mit einer Klappe – eine sinnvolle Nutzung von Flächen, die durch das neue Raumkonzept freigeworden sind, und zugleich eine Entlastung von Familien, die zu einer noch stärkeren Identifikation und Stärkung der Arbeitgebermarke R+V beitragen und beim Wettbewerb um Fachkräfte hilfreich sein kann. Ein gewisses Paradoxon ist damit indessen auch verbunden: Möglich geworden ist das Angebot durch einen gestiegenen Homeoffice-Anteil der Mitarbeiter. Gleichzeitig führt das neue Angebot die jungen Eltern, die



keiten umfassen unter anderem ein Bällebad, einen Kletterturm und einen eigenen Spielplatz. Betreut werden die Kleinen von ausgebildeten Tagesmüttern, mit festen Bezugspersonen für die Kinder.

es nutzen, zurück in die Präsenzarbeit in der Zentrale. Denn eine betriebliche Kindertagespflege direkt am Arbeitsplatz lohnt sich für die Beschäftigten nur, wenn sie selbst auch vor Ort sind. Red.

# Mitgliedschaft – wie die Trendwende gelingt

Von Oliver Cohrs



Die Mitgliederzahlen der Genossenschaftsbanken sinken. Dafür ist zum großen Teil die demografische Entwicklung verantwortlich. Umso dringender wird jedoch die Gewinnung neuer, jüngerer Mitglieder. Die Hannoversche Volksbank hat sich dazu einiges einfallen lassen und mit einem umfangreichen Maßnahmenpaket die Mitarbeiter für das Thema sensibilisiert und ihnen Argumentationshilfen an die Hand gegeben. Das ehrgeizige Ziel bei der Mitgliederwerbung wurde zwar dennoch verfehlt, die Trendwende ist aber immerhin geschafft. Red.

Der Blick auf die Veränderungen des Zeitgeistes, der Werte unserer Gesellschaft, lässt Gutes erahnen. Zusammenhalt, Solidarität, nachhaltige Lebensführung und verantwortungsbewusstes Handeln scheinen an Bedeutung zu gewinnen. Eigentlich ein Steilpass zur Mitgliedschaft, die als strategisches Differenzierungsmerkmal der Volksbanken und Raiffeisenbanken viele Parallelen zu diesen Werten aufweist.

## Demografiebedingter Mitgliederschwund

Doch die bundesweiten Zahlen der Genossenschaftsbanken sprechen eine andere Sprache. Die Zahl der Mitglieder ist erstmals seit 2014 wieder unter 18 Millionen gefallen. Und das, obwohl für das Jahr 2022 die Mission 500 000

neue Mitglieder unter 50 Jahre ausgerufen wurde. Immerhin wurden rund 270 000 neue Mitglieder gewonnen, doch der Rückgang, insbesondere aufgrund der Demografie, war noch größer.

Doch dieser negative Trend gilt nicht durchgängig für alle der mehr als 700 genossenschaftlichen Kreditinstitute. Viele Volks- und Raiffeisenbanken haben im Jahr 2022 erfolgreich neue Mitglieder gewonnen und damit eine Trendwende geschafft, die es nun zu verstetigen gilt. Dazu gehört auch die Hannoversche Volksbank.

Die Hannoversche Volksbank und ihre Niederlassungen Volksbank Hildesheimer Börde und Volksbank Celle verfolgen die Philosophie, dass die Basis der Mitgliedschaft eine langfristig angelegte Kundenbeziehung ist. Im Ideal-

fall gelingt es, unsere Werte zu verdeutlichen und aus Kunden überzeugte Mitglieder zu machen. Doch nicht zuletzt unter den demografischen Rahmenbedingungen war die Zahl der Mitglieder in den letzten Jahren leicht rückläufig.

Für die Arbeitsgruppe „Mitgliedschaft“ der Hannoverschen Volksbank war es wichtig, früh im Jahr 2022 zu starten und nicht auf die avisierte Unterstützung des BVR zu warten. Diese konnte im zweiten Halbjahr noch gut in die Maßnahmen integriert werden. Schließlich wurde das Ziel „8 000 neue Mitglieder“ ausgerufen und damit mehr als eine Verdopplung zum Ergebnis des Vorjahres. Ein so ambitioniertes Ziel braucht vielfältige Unterstützung der Vertriebsmannschaft.

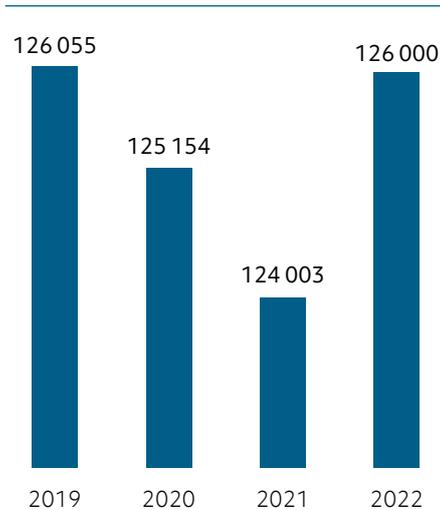
## Änderung der Rahmenbedingungen

In dem Gedanken, dass die Mitgliedschaft als Beteiligung an der Bank die besondere Auszeichnung einer langfristig angelegten Kundenbeziehung ist und nicht vorrangig der Geldanlage dient, konnten durch neue Mitglieder maximal 10 Anteile à 50 Euro erworben werden. Um die Mitgliedschaft attraktiver zu gestalten, wurde die Beteiligungsmöglichkeit auf 20 Anteile



Oliver Cohrs, Bereichsleiter Vertriebsmanagement, Hannoversche Volksbank eG, Hannover

Abbildung 1: Trendwende bei den Mitgliederzahlen geschafft



Mitgliederzahl Hannoversche Volksbank 2019 bis 2022

Quelle: Hannoversche Volksbank

verdoppelt. Für Hausbankverbindungen, also besonders intensive Geschäftsverbindungen, wurde das Zeichnungsvolumen auf 200 Anteile ausgeweitet.

Die Klimainitiative der Volks- und Raiffeisenbanken trifft voll den aktuellen Zeitgeist, insbesondere auch jüngerer Menschen. Unter dem Hashtag „#zusammenwald“ verknüpfte die Arbeitsgruppe Mitgliedschaft die Mitgliedschaft mit der Klimainitiative: „Für jedes neue Mitglied pflanzen wir einen Baum“.

### Sensibilisierung der Mitarbeiter und Argumentationshilfe

Die Bedeutung der Mitgliedschaft musste wieder neu in den Fokus der Mitarbeiter gebracht werden. Hierzu waren zum einen die Führungskräfte gefordert, die Philosophie und die Ziele in der Mannschaft transparent zu machen und nachzuhalten. Zum anderen wurde eine neue Argumentationshilfe aufgelegt, die die ideellen und die monetären Mehrwerte der Mitgliedschaft plakativ veranschaulichte.

Für das Gespräch mit den zukünftigen neuen Mitgliedern wurde ein One Pager als Beratungshilfe mit einer komprimierten Vorteilsargumentation bereitgestellt: eine Internetseite, die nur aus einer einzigen Seite besteht und keine Unterseiten aufweist. Mit einer kombinierten Anzeigen-, Plakat- und In-

ternet/Social-Media-Kampagne wurde die Mitgliedschaft als elementares Differenzierungsmerkmal zum Wettbewerb im Geschäftsgebiet der Bank platziert und unterstützt die direkte Ansprache der potenziellen Neu-Mitglieder durch Berater der Bank.

### Mitgliederkampagne mit Fokus auf „Starterkonten“

Dabei stand insbesondere die jüngere Zielgruppe mit Girokonto ohne Mitgliedschaft im Mittelpunkt einer Vertriebsmaßnahme und wurde direkt auf die Mitgliedschaft angesprochen. Für die Bereitstellung einer speziellen „Geschenk-Urkunde“ stand der Gedanke Pate, dass Mitglieder die Mitgliedschaft an Kinder oder Enkelkinder verschenken. Auch exklusive Gewinnspiele wie Fünf-Jahres-Urlaubs-Abo oder Tickets für Heimspiele von Hannover 96, dem Deichbrand-Festival oder dem Sehfest Hannover wurden insbesondere über die Social-Media-Kanäle zur Akquise neuer Mitglieder genutzt.

Das Mitglieder magazin der Hannoverschen Volksbank erscheint viermal im Jahr als gedruckte Ausgabe und wird an fast 50 000 Mitgliederhaushalte

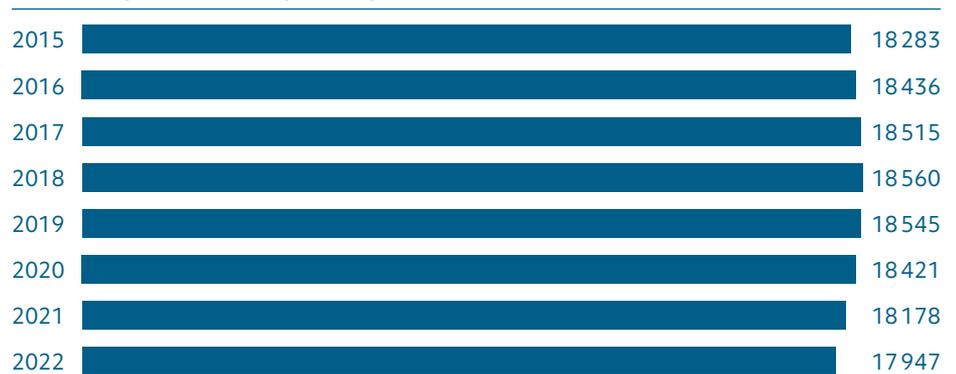
Maßnahmen rund um die Gewinnung neuer Mitglieder informiert. Vor allem die Erfolge wurden motivierend hervorgehoben. Dem Thema Mitgliedschaft konnte sich kein Mitarbeiter entziehen, ganz gleich ob Vertriebler oder nicht.

Diese umfangreichen Maßnahmen haben sich gelohnt. Die Differenzierung der Bank zum Wettbewerb über die Mitgliedschaft ist wieder in den Köpfen der Mitarbeiter präsent, und es gibt wieder ein Mitgliederwachstum. 6 000 neue Mitglieder wurden gewonnen. Auch wenn das Ziel von 8 000 neuen Mitgliedern verfehlt wurde, ist mit einem Nettozuwachs von rund 2 200 Mitgliedern auf 126 200 Anteilseigner die Trendwende geschafft.

### Interne Kommunikation über das Social Intranet

Im Ergebnis zeigt sich: Die Gewinnung neuer Mitglieder ist kein Selbstläufer. Sie ist herausfordernd, insbesondere wenn über die Philosophie und das Geschäftsmodell argumentiert wird und nicht plump über die zu erwartende Dividende. Doch genau diese Vorgehensweise lohnt sich, da die genossenschaftliche Idee so in den Köpfen der

Abbildung 2: Rückläufiger Mitgliedertrend im Verbund



Entwicklung der Mitgliederzahl der Volks- und Raiffeisenbanken in Deutschland von 2015 bis 2022, in Millionen

Quelle: BVR

versandt. Die Resonanz auf die Ausgaben von „meineBank“ zeigt, dass Printprodukte auch in der digitalen Welt (noch) nicht überflüssig sind. Die Berater nutzen das Magazin und den darin enthaltenen, wechselnden Mitglieder-vorteil zur Akquise neuer Mitglieder.

Laufend wurde über das bankeigene Social Intranet „blue orange“ zu den

Mitarbeiter wachgehalten wird und zu einer starken Identifikation mit der Bank führt. Die neuen Mitglieder erfahren, dass Bank nicht gleich (Volks-) Bank ist. Im besten Fall wird daraus eine Empfehlung. Für die Erfolge der Zukunft heißt es, immer neue Anreize zu setzen und beständig intern und extern zum Differenzierungsmerkmal „Mitgliedschaft“ zu kommunizieren. ■

# Banking für die Generation Z: zwischen Sicherheit und Spaßfaktor

Von Alexander Naumann und Dominic Petermann



Die Generation Z macht es traditionellen Banken nicht leicht, sagen Alexander Naumann und Dominic Petermann. Denn diese Zielgruppen kommen kaum noch in die Filialen. „Nähe“ wird für sie über das Smartphone geschaffen. Und der Maßstab für Kommunikation werden die sozialen Medien. Hieran müssen sich auch die Angebote von Kreditinstituten orientieren, vor allem was die Einfachheit und das Erlebnis angeht. Gleichzeitig bietet das Risiko von Falschmeldungen, die über die sozialen Medien verbreitet werden, Banken die Möglichkeit, sich als „Kurator“ zu positionieren, der Fehlinformationen richtigstellt. So oder so sind sich die Autoren sicher: Banken und Sparkassen müssen in zeitgemäße Nutzererfahrung investieren, um auch für junge Leute der Anbieter ihres Vertrauens zu sein.

Die Generation Z verändert das Banking. In Deutschland glauben 89 Prozent der Banken, dass die junge Generation in den nächsten fünf Jahren einen erheblichen Einfluss auf ihr Geschäftsergebnis haben wird. Das hat eine IBM-Studie<sup>1)</sup> unter C-Suite Führungskräften von Finanzinstituten und Kunden aus der Generation Z ergeben.

## Zwischen Digitalisierung und Sicherheit

Die Anforderungen der Generation Z an ihre Bank unterscheiden sich allerdings im hohen Maße von denen früherer Generationen. Banken müssen darum kämpfen, den Kontakt zur jungen

Generation nicht zu verlieren. Dieses Thema wurde in einem LinkedIn Live<sup>2)</sup> von IBM und der 1822direkt, einer Gesellschaft der Frankfurter Sparkasse, diskutiert.

Der technologische Wandel beschleunigt sich immer weiter und Finanzinstitute müssen nachziehen. Neobanken machen traditionellen Instituten vor, wie es gehen kann: Banking per App, Customer Service über den Chatbot und schlanke Strukturen ziehen vor allem die jüngeren Generationen an. Das ist alteingesessenen Instituten auch bewusst. Mehr als die Hälfte der deutschen Führungskräfte in der Finanzindustrie geben in der IBM-Studie an, dass sie durch ihre bisherigen Systeme im Vergleich zu

Neobanken im Nachteil sind. Und auch 50 Prozent der Generation Z sehen traditionelle Institute im Vergleich zu Neobanken im Hintertreffen beim Thema Digitalisierung.

Punkten können traditionelle Banken beim Thema Sicherheit. Gerade in der aktuellen sehr unsicheren Zeit – sei es die Rezession, der Krieg in der Ukraine, die Nachwirkungen der Pandemie oder die erneute Bankenkrise in den USA – ist die Frage, wie sicher die eigenen Geldanlagen und die eigenen Daten sind, von enormer Bedeutung. Mehr als die Hälfte der befragten Studienteilnehmer der Generation Z stufen traditionelle Banken als vertrauenswürdiger ein, wenn es um das Thema Cybersicherheit geht. Nur 11 Prozent sehen hier die Neobanken im Vorteil.

## Falschinformationen in sozialen Medien – Banken als „Kurator“

Bis vor einigen Jahren sind die Kunden zur Bank gekommen, doch diese Dynamik hat sich mittlerweile gedreht. Statt in der Filiale auf die Kunden zu warten, müssen Banken die junge Generation da abholen, wo sie sich aufhält. Und das ist oft der digitale Raum. Die Generation Z geht nicht in die Filiale oder schaut auf der Homepage.



Dominic Petermann,  
Principal Manager Banking und  
Financial Markets, IBM DACH,  
IBM Deutschland GmbH, Ehningen

Sie informiert sich stattdessen über Influencer, im Finanzbereich auch Finfluencer genannt, die die Welt einfach auf Social Media erklären, und informieren sich dort.

Ein großes Risiko dabei sind Falschinformationen. Nicht alle Informationen sind gesichert und auf Fakten überprüft. So werden sie im schnellen Scrollen zwar aufgenommen, aber von den Usern oft nicht überprüft. Hier haben

gaben und Kontostand anzuzeigen sowie Warnungen zum Kontostand auszugeben.

Nähe zum Kunden ist weiterhin ein entscheidender Faktor. Heutzutage bedeutet das für die Generation Z weniger die Filiale, sondern vielmehr das Smartphone. Das Handy ist weitgehend der Dreh- und Angelpunkt im Leben der Generation Z. Dabei gilt es, die Angebote genauso einfach und

75 Prozent der jungen Leute geben an, dass ethische Standards und die Unterstützung von fortschrittlichen Werten bei der Auswahl einer Bank für sie wichtig sind. Und eben genau hier besteht anscheinend für viele Finanzinstitute noch Nachholbedarf: 89 Prozent der Kreditinstitute befürchten, den hohen ethischen Erwartungen nicht gerecht werden zu können und so Kunden an die Konkurrenz zu verlieren.

## »Banken haben die Chance, Falschinformationen richtig zu stellen.«

Banken die Chance, als Kurator aufzutreten, Informationen zur Verfügung zu stellen und Falschinformationen richtig zu stellen.

Übrigens will die Generation Z nicht nur auf Social Media abgeholt werden, sie will auch das Banking-Erlebnis an Social-Media-Plattformen angelehnt sehen. Ganze 44 Prozent geben an, dass sie zu einer Bank wechseln würden, deren Nutzererlebnis dem einer Social-Media-Plattform ähnelt. Statt also einer Linksammlung und langen AGB, sollte die Bedienung der Apps simpel und intuitiv sein, die Kunden sollten im Mittelpunkt stehen.

### Das Smartphone sorgt für neue „Nähe“

Chatbots können zu einem gewissen Maße den menschlichen Berater ersetzen. Künstliche Intelligenz kann helfen, allen Kunden schnell und individuell die richtigen Produkte zu empfehlen, Aus-



Alexander Naumann, Bereichsleiter Kundenservice und Immobiliencenter, 1822direkt Gesellschaft der Frankfurter Sparkasse mbH, Frankfurt am Main

selbsterklärend wie bei Social-Media-Plattformen zu gestalten. Spannend sollte es sein und Spaß machen. Dazu können neue Themen wie Künstliche Intelligenz oder das Metaverse in die Überlegungen beim zukünftigen Ausbau einfließen.

### Nachhaltigkeit und Ethik gewinnen an Relevanz

Ein Thema, das die Generation Z bewegt, ist die Klimakrise. Seit Jahren machen die jüngeren Generationen auf die Folgen des Klimawandels aufmerksam und Nachhaltigkeit ist für sie nicht nur ein Buzzword, sondern gelebte Realität. Nachhaltige Produkte erwarten

### Banken müssen sich schneller anpassen

Um junge Neukunden zu gewinnen und zu halten, müssen Banken heute schneller und transparenter arbeiten. Eine nutzerzentrierte, digitale Kommunikation per App, nachhaltige Produkte und der Sicherheitsaspekt müssen Top-Prioritäten sein, um die Generation Z zu überzeugen. Aktuell hinken traditionelle Banken dabei jedoch häufig noch hinterher und schaffen es noch nicht, die jungen Menschen von ihren Produkten zu überzeugen. Zu altbacken die Kommunikation, zu langsam die Prozesse, zu wenig Spaß macht den Kunden das Banking bei ihnen. So laufen traditionelle Finanzinstitute Gefahr, aktuelle Trends zu verschlafen.

Kreditinstitute stehen nun am Scheideweg: Bieten sie nur noch Produkte an oder investieren sie in Digitalisierung

## »Kreditinstitute stehen am Scheideweg«

sie deshalb auch von ihrer Bank. Für Finanzinstitute bedeutet das, dass sie transparenter werden müssen und ihre Nachhaltigkeitsbemühungen und nachhaltige Produkte in den Vordergrund stellen sollten.

Was passiert mit dem Geld der Kunden? Wo wird es angelegt? Welche ethischen Gesichtspunkte werden dabei beachtet? Auf all diese Fragen sollten Finanzinstitute eine Antwort haben und diese auch transparent kommunizieren.

Überhaupt ist Ethik ein weiterer entscheidender Faktor bei der Wahl der eigenen Bank für die Generation Z:

und in eine zeitgemäße Customer Experience? Eine grundlegende Digitalisierungsstrategie in allen Bereichen, die besonders auf die Bedürfnisse der jungen Zielgruppe abgestimmt ist, zusammen mit hohen Sicherheitsstandards kann so manche Traditionsbank doch noch zum Banker des Vertrauens der Generation Z machen.

#### Fußnoten

1) Die Umfrage wurde im September 2022 von Censuswide in Großbritannien, Deutschland und Spanien unter 3000 GenZs (1 000 pro Land) und 750 Führungskräften der C-Suite im Bankwesen (250 pro Land) durchgeführt.

2) <https://www.linkedin.com/events/bankingfrdiegenerationz-wogeht7053663428271316992/comments/>

## BANKEN + VERSICHERER



**Jens Weidmann** (Foto) ist neuer Aufsichtsratsvorsitzender der Commerzbank. Im Anschluss an die Hauptversammlung wählte der Aufsichtsrat den früheren Präsidenten

der Deutschen Bundesbank zum Nachfolger von **Helmut Gottschalk**. Neben Jens Weidmann ist auch **Harald Christ** neu auf der Seite der Anteilseignervertreter von der Hauptversammlung in den Aufsichtsrat gewählt worden. **Robin J. Stalker** stand ebenso wie Helmut Gottschalk nicht mehr zur Wahl und schied mit Ablauf der Hauptversammlung aus dem Gremium aus. Die Amtszeit der Aufsichtsratsmitglieder beträgt vier Jahre.

Die Hauptversammlung der Fürstlich Castell'schen Bank hat Veränderungen im Aufsichtsrat beschlossen. Der bisherige Aufsichtsratsvorsitzende **Jan Bettink** ist wie geplant aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden. Zu seinem Nachfolger wurde **Dr. Christoph Schücking** gewählt, der ehemalige Aufsichtsratsvorsitzende des Bankhauses Metzler. Zudem ist **Jessica Holzbach**, Gründerin der Digitalbank Penta, in den Aufsichtsrat eingetreten.



Zum 1. Mai 2023 hat die Privatbank Donner & Reuschel ihren Vorstand erweitert. Neu in das jetzt dreiköpfige Gremium gerückt ist **Dominic Rosowitsch** (Foto),

der die Verantwortung für die Bereiche Informationstechnologie, Organisation, Recht sowie Marktfolge Kredit übernommen hat und zudem die Verantwortung für den ebenfalls neu etablierten Bereich „Governance & ESG“ trägt. Ab dem 1. Juli wird die erweiterte Geschäftsleitung der Bank zudem durch zwei Generalbevollmächtigte verstärkt: **Dr. Philip Marx** und **Felix Miederer** die Bereiche Bank-/Prozessorganisation und IT weiterentwickeln.

Der Aufsichtsrat der Standard Chartered Bank AG (SCB AG) hat **Nicolo Salsano** zum neuen CEO der Standard Chartered Bank AG mit Sitz in Frankfurt ernannt. Er ist gegenwärtig Sprecher

der Geschäftsführung der HSBC Trinkaus & Burkhardt GmbH und wird seine neue Position voraussichtlich am 2. Oktober 2023 antreten.

**Stefan Schrader** ist zum ordentlichen Vorstandsmitglied der DZ Hyp bestellt worden. Als Marktfolge- und Risikovorstand tritt er die Nachfolge von **Sabine Barthauer** an, die zum 1. August 2023 den Vorstandsvorsitz der Bank sowie die Zuständigkeiten für die Marktbereiche von **Dr. Georg Reutter** übernimmt.

Die Volksbank Mittelhessen verstärkt ihren erweiterten Vorstand mit **Sabine Curt** als eine von jetzt drei Generalbevollmächtigten.

Die Mitgliederversammlung der Interessengemeinschaft kleiner und mittlerer Genossenschaftsbanken hat einen neuen Vorstand gewählt. Zum Bundessprecher und Nachfolger von **Andreas Held** wurde **Hendrik Freund** gewählt, Vorstand der Raiffeisenbank im Grabfeld. Ihm zur Seite stehen fortan als Vertreter **Markus Urban** (Raiffeisenbank Oberes Gäu) und **Jörg Porsche** (Volksbank Gescher).

**Angelika Stallhofer**

ist mit Wirkung zum 1. Juni 2023 in den Vorstand der Frankfurter Volksbank Rhein/Main bestellt worden. Sie war bereits seit 1. April 2022 als Generalbevollmächtigte für die Themen Omnikanalbanking und digitale Schnittstellen zwischen Markt und Marktfolge zuständig.



Zum 1. Juli 2023 geht **Dieter Ulrich**, der Vorstandsvorsitzende der Volksbank Raiffeisenbank Laupheim-Illertal, in den Ruhestand und übergibt seine Verantwortungsbereiche an das Vorstandsteam **Stephanie Bernickel** und **Markus Langner**.

Zum 30. Juni 2023 wird **Dr. Peter Bottermann** die Volksbank Ruhr Mitte verlassen und in den Ruhestand wechseln. Der Aufsichtsrat hat die Lücke bereits zum 1. Januar 2023 mit der Berufung von **Jörg Lott** in den Vorstand geschlossen.

**Stefan Baumann** ist seit dem 1. Mai 2023 Vorstandsmitglied der Hoerner Bank AG. Er übernimmt die Position des Marktvorstands und folgt auf **Rolf**

**Scheidt**, der aus dem Vorstand ausgeschieden ist und sich in seiner Funktion als Geschäftsführer der Tochtergesellschaft Hoerner Immobilien GmbH auf deren Weiterentwicklung und den Ausbau der Immobiliengeschäfte konzentrieren wird.

**Fabio La Rossa** ist seit dem 1. Mai stellvertretendes Mitglied des Vorstandes der Sparkasse Ulm.

**Detlef Gensler** gehört seit dem 1. Mai 2023 als weiteres stellvertretendes Vorstandsmitglied dem Vorstand der Sparkasse Bad Neustadt an der Saale an.



Die Aufsichtsräte der Sparkassen-Versicherung Sachsen haben **Stefanie Schlick** mit Wirkung zum 1. September 2023 als neues Vorstandsmitglied der S. V. Holding AG und der operativen Gesellschaften Sparkassen-Versicherung Sachsen Lebensversicherung AG und Sparkassen-Versicherung Sachsen Allgemeine Versicherung AG bestellt. Die Bestellung steht unter dem Vorbehalt der Zustimmung der BaFin. Frau Schlick übernimmt im Vorstand die Verantwortung für Vertrieb und Marketing. Mit ihrer Berufung besteht der Vorstand vorübergehend aus vier Mitgliedern. Gründungsvorstand **Gerhard Müller** wird zu diesem Zeitpunkt in den Ruhestand wechseln.

Die Mitgliederversammlung der Deutschen Gesellschaft für Versicherungs- und Finanzmathematik e.V. (DGVM) hat für die kommenden zwei Jahre erneut **Prof. Dr.**



**Ralf Korn** (Foto), an die Spitze der Vereinigung gewählt. Ebenfalls wiedergewählt wurde sein Stellvertreter **Prof. Dr. Jan-Philipp Schmidt**. **Prof. Dr. Henryk Zähle**, von 2019 bis 2021 Vorstandsvorsitzender der DGVM und zuletzt stellvertretender Vorsitzender ist aus deren Vorstand ausgeschieden. Als neues Vorstandsmitglied wurde **Prof. Dr. Annet Weng** gewählt. Als Delegierter der Deutschen Aktuarvereinigung e.V. im Vorstand der DGVM wurde **Dr. Guido Bader** von **Dr. Herbert Schneidemann** abgelöst. Neue Stellvertretende Vorsitzende ist **Prof. Dr. An Chen**.

Die Versicherungsgruppe BGV/Ba-dische Versicherungen hat den bisherigen Abteilungsdirektor Personal + Recht, **Jürgen Schmitz**, mit Wirkung zum 1. Juli 2023 in den Vorstand berufen. Die Bestellung erfolgt unter Vorbehalt der Zustimmung der BaFin. Zum gleichen Zeitpunkt wird Vorstandsmitglied **Matthias Kreibich** stellvertretender Vorstandsvorsitzender. Kreibich übernimmt zusätzlich zu seinen bisherigen Verantwortungsbereichen auch die Bereiche Privatvertrieb und Kundenservice. Bei Schmitz liegt zukünftig die Verantwortung für das Privat- und Firmengeschäft, die Produktentwicklung sowie sein bisheriger Bereich Personal und Recht.



**Ines Werner** ist seit dem 1. Juni 2023 Chief Risk Officer der Zurich Deutscher Herold Lebensversicherung AG und Deutscher Herold AG. Damit verantwortet sie bei der Zurich Gruppe Deutschland das Risikomanagement des Lebensversicherungsgeschäfts.

Der Industriesachversicherer FM Global hat eine Änderung innerhalb der Leitung des Deutschlandgeschäfts gemeldet. Bereits zum 1. April 2023 übergab **Achim Hillgraf** seine Position an **Hannah Witzel**. Sie wird zukünftig als Hauptbevollmächtigte FM Global in Deutschland vertreten. Hillgraf übernimmt zukünftig eine neue Funktion auf internationaler Ebene. Er wird für den Gesamtkonzern die Entwicklung und Implementierung globaler Wachstumsstrategien verantworten.

## ASSET MANAGER

**Claire Peel**, Chief Financial Officer der DWS, hat die DWS darüber informiert, dass sie ihr Mandat in der Geschäftsführung im späteren Verlauf des dritten Quartals 2023 niederlegen wird.

Die FIL Fondsbank GmbH hat **Jan Schepanek** mit Wirkung zum 1. Juni 2023 zum Geschäftsführer berufen. In seiner neuen Rolle hat er die Gesamtverantwortung für das Geschäft der FIL Fondsbank und ist für den Privatkundenvertrieb, den Kundenservice, das Marketing, die Vermögensverwaltung sowie Personal und Recht zuständig.

Der Impact Investor Invest in Visions GmbH hat **Lars Siebert** zum zweiten Geschäftsführer neben der Gründerin **Edda Schröder** ernannt. Siebert ist bereits seit Oktober 2019 als Chief Operating Officer beim Unternehmen tätig.

## BÖRSEN

**Roberto Pecora** wurde von der Euronext zum Chief Executive Officer und General Manager von Euronext Clearing bestimmt. Er soll sich auf das tägliche Management der CCP konzentrieren, einschließlich der Zusammenarbeit mit den Aufsichtsbehörden und den Clearing-Mitgliedern.

## DIENSTLEISTER

**Brigitte Zypries** wird zum 1. September 2023 die Funktion der unabhängigen Ombudsfrau der Schufa übernehmen. Sie folgt auf den ehemaligen Präsidenten des Bundesverfassungsgerichts, **Prof. em. Dr. Dres. h.c. Hans-Jürgen Papier**, der das Amt des Ombudsmanns nach zehn Jahren zum 31. August 2023 niederlegt.

Der Vorstand des Deutschen Aktieninstituts hat **Melanie Kreis**, Finanzvorstand der Deutschen Post AG, zur Präsidentin gewählt. Sie folgt auf **Dr. Hans-Ulrich Engel**, der seit 2017 Präsident war und nach seinem Ausscheiden als Finanzvorstand der BASF SE Ende April 2023 für eine Wiederwahl nicht mehr zur Verfügung stand.

Mit Wirkung zum 1. Juni 2023 haben **Alexander Doukas** und **Birgit Rathmann** die Verantwortung für die VR-



Network übernahmen. Doukas ist bereits seit 2014 als Geschäftsführer in der VR-Netzwerk tätig und hat zum 1. Juni 2023 die Rolle des Sprechers übernommen. In seiner Verantwortung liegen die Bereiche Content-Management, Online-Marketing, Social Media und Beratung & Vertrieb. Rathmann wurde zum

1. Mai 2022 in die Geschäftsführung berufen. Sie verantwortet jetzt die Bereiche Kommunikation, Kundenbetreuung, Produkt- und Projektmanagement, Orga & IT und Controlling & Personal.

Im Aufsichtsrat der Bundesdruckerei-Gruppe ist es zu Veränderungen gekommen: **Prof. Willi Berchtold**, seit August 2009 Vorsitzender des Aufsichtsrats, ist aus dem Gremium ausgeschieden. **Dr. Kai Beckmann** wurde als Nachfolger zum neuen Aufsichtsratsvorsitzenden gewählt. Neu in das zwölfköpfige Gremium bestellt wurde **Martina Koederitz**.

## FINTECHS

Der Aufsichtsrat der in Frankfurt ansässigen Raisin Bank AG hat ihren Chief Commercial Officer **Dr. Andreas Wolf** (Foto) zum Vorstand ernannt. Er bildet gemeinsam mit **Marco Lindgens** und **Mirko Siepmann** die Geschäftsleitung. Er verantwortet die Leitung der Bereiche Kooperationen, Change Management, IT und Produktentwicklung.



Die N26 AG hat **Déborah Carlson-Burkart** in ihren Aufsichtsrat berufen. Sie sitzt sowohl in den Aufsichtsräten der N26 AG als auch der N26 Bank AG und folgt als Vorsitzende des Nominierungsausschusses auf **Dr. Robert Kilian**. Dieser verlässt den Aufsichtsrat aufgrund eines neu gegründeten Unternehmens.

Fourthline, ein Regtech-Unternehmen für KI-gestützte KYC- und AML-Lösungen, hat **Peter Grausgruber** als Chief Financial Officer (CFO) gewinnen können. Die Personalie muss noch durch die niederländische Zentralbank genehmigt werden. Grausgruber kommt von Bitpanda, wo er als Group Chief Financial Officer tätig war.

Das KMU-Finanzierungs-Fintech Qonto hat **Kenneth de Spiegeleire** zum Chief Revenue Officer (CRO) ernannt. Seit April 2023 leitet er die zentralen Wachstumsteams und internationalen Märkte des Unternehmens und soll das Wachstum von Qonto in den Kernmärkten Frankreich, Deutschland, Italien und Spanien vorantreiben.

## Bitpanda plant KI-Sparte für die Vermögensverwaltung

Das österreichische Fintech-Einhorn Bitpanda hat eine Investition in Höhe von 10 Millionen US-Dollar angekündigt, um damit KI-Dominanz zu erreichen und das Investieren mit einem personalisierbaren KI-gestützten Vermögensverwalter weiter zu vereinfachen. Dazu will das Unternehmen unter dem Namen Bitpanda.ai eine eigene Sparte für Künstliche Intelligenz gründen. Bitpanda.ai soll sich auf die Entwicklung und Bereitstellung mehrerer KI-gesteuerter Produkte und Anlagefunktionen konzentrieren, darunter personalisierte An-

# Fintech NEWS

lageideen, automatisierte Portfoliostrategien, Marktanalysen in Echtzeit und ein vollständig personalisiertes Erlebnis. Ein KI-gesteuerter Vermögenscoach in Form einer vollständig konversationsfähigen KI-Anwendung soll als erstes Produkt einer umfassenden KI-basierten Produktpalette ein leistungsstarkes Tool innerhalb des Bitpanda-Ökosystems

sein, das die neuesten KI- und Automatisierungstechnologien nutzt, um die Investitionsmöglichkeiten der Nutzer zu verbessern.

## Nilo und Modulr: EU-IBANs für Handel mit Kryptowährungen

Das litauische Fintech Nilo hat in Kooperation mit dem britischen Fintech Modulr Finance neue virtuelle EU-IBANs für Unternehmen eingeführt, die in Europa mit Kryptowährungen handeln. Die Lösung ermöglicht es Unternehmen, ein spezielles kryptofreundliches Zahlungskonto einzurichten, virtuelle Konten in Euro und britischen Pfund zu eröffnen, Zahlungen in ganz Europa und Großbritannien zu tätigen und Sepa- und Faster-Payment-Zahlungsschienen zu nutzen. Mit der modulierbaren Zahlungsinfrastruktur sollen die Unternehmen nahtlos von Krypto zu Fiatwährungen über ihr eigenes Geschäftskonto wechseln können.

## VR Bank Niederbayern-Oberpfalz kooperiert mit Iwoca

Die VR Bank Niederbayern-Oberpfalz, die am Markt unter der Marke „Meine Bank“ auftritt, erweitert ihr Angebot für die Finanzierung von Kleinunternehmen und Selbstständigen durch eine Kooperation mit dem Fintech Iwoca. Das deutsch-britische Fintech ist auf Online-Kredite für Selbstständige sowie für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) spezialisiert. Die VR Bank Niederbayern-Oberpfalz bietet damit Unternehmen einen einfachen Zugang zu schnellen und flexiblen Finanzierungen. Die Zusammenarbeit mit Iwoca ist Teil einer kontinuierlichen Erweiterung des Produktportfolios der Bank für die Finanzierung von Geschäftskundenkunden. Das Fintech baut damit sein Engagement im genossenschaftlichen Sektor aus, nachdem bereits Ende des vergangenen Jahres die Volksbank Hohenlohe eG als Partner gewonnen werden konnte.

## Deka und Swiat digitalisieren Sparkassenbrief

Die Sparkasse Dortmund, die Kreissparkasse Ludwigsburg und die Sparkasse Schwarzwald-Baar nutzen als erste Finanzinstitute den digitalen Sparkassen-



## Revolut startet Handel mit ETFs in ganz Europa

Nach der Einführung der europäischen Trading-Einheit und von US-notierten Aktien im März 2023 baut Revolut mit ETFs das Anlageangebot im Europäischen Wirtschaftsraum weiter aus. Kunden von Revolut Securities Europe können nun ab einer Mindestanlagesumme von einem Euro mit mehr als 100 ETFs handeln. Dafür kooperiert Revolut mit dem Berliner Fintech Upvest, das auf API-basierte Schnittstellen für Anlageprodukte spezialisiert ist.

Das Angebot soll die meisten globalen Indizes abdecken, darunter S & P 500, NASDAQ, DAX und FTSE. Nutzer können ihre Portfolios diversifizieren, indem sie in ETFs investieren, die nicht nur Aktien, sondern auch Anleihen und Rohstoffe abdecken.

Je nach gewähltem Preismodell können die Nutzer einen (Standard), drei (Plus), fünf (Premium) oder zehn (Metal) kostenlose Trades pro Monat durchführen. Bei weiteren Transaktionen wird eine Gebühr von 0,25 Prozent, mindestens jedoch 1 Euro für jeden weiteren Handel berechnet. Zudem erhebt Revolut eine Verwahrungsgebühr in Höhe von 0,12 Prozent der Vermögenswerte jedes Nutzers, die monatlich berechnet wird.

In den kommenden Monaten wollen Revolut und Upvest gemeinsam weitere Anlageprodukte anbieten, darunter auch an EWR-Märkten notierte Aktien, aber auch Investmentfonds, Anleihen, Robo-Advisory-Services und eine anspruchsvollere Handelsplattform für erfahrene Händler.

brief der Deka. Der Sparkassenbrief ist ein klassisches Produkt für die langfristige Refinanzierung von Sparkassen und institutionellen Kunden. Bislang erfolgt der Nachweis der Abtretung von Namensschuldverschreibungen papierhaft durch Anzeige des Käufers und Bestätigung der Abtretung an den Käufer. Der digitale Sparkassenbrief hingegen basiert auf der Blockchain, was eine Abtretung einfacher, sicherer und schneller macht. Damit wird die Handelbarkeit von Sparkassenbriefen deutlich vereinfacht und verbessert.

Nach den Emissionen von digitalen Wertpapieren ist der digitale Sparkassenbrief der nächste Schritt in der Digitalisierungsstrategie der Deka. Der digitale Sparkassenbrief ist das erste Blockchain-basierte Produkt, das eine vollständige Marktreife erreicht hat. Die Deka tritt dabei als Registrar- und Zahlstelle auf, unterstützt die Vorbereitung und führt die Finanztransaktionen durch. Technisch umgesetzt werden die Transaktionen auf der Blockchain-Plattform des Frankfurter Fintechs Swiat GmbH.

### Pair Finance in den Niederlanden gestartet

Das Berliner Inkasso-Fintech Pair Finance hat seinen offiziellen Start in den Niederlanden bekannt gegeben. Damit setzt das Digitalinkasso-Unternehmen seine Expansionsstrategie in Europa weiter fort. Bereits im September 2021 war das Unternehmen in Österreich an den Markt gegangen.

Das Unternehmen setzt auf maßgeschneiderte digitale Ansprache mithilfe von maschinellem Lernen, Data Science und Verhaltensforschung. So sollen Unternehmen eine höhere Realisierungsquote und schnellere Rückführungen erreichen und gleichzeitig Kundenbeziehungen aufrechterhalten können.

### Etoro: Portfolio für Investments in Versicherungsunternehmen

Die Social-Investing-Plattform Etoro hat mit Insuranceworld ein sogenanntes „Smart Portfolio“ eingeführt, das Privatanlegern ein langfristiges Engagement im Versicherungssektor ermöglicht. Bereits zuvor konnten Nutzer mehr als 100 verschiedene Versicherungsunternehmen auf der Plattform handeln, doch

das neue Portfolio vereinfacht den Prozess für ein diversifiziertes Engagement im gesamten Sektor. Es bietet eine Mischung aus 35 Versicherungsunternehmen aus Nord- und Südamerika, Europa und dem asiatisch-pazifischen Raum und wird jährlich neu gewichtet. Die sogenannten Smart Portfolios von Etoro erlauben ein Engagement in traditionellen Finanzsektoren wie Private Equity, The Big Banks oder Real Estate Trusts und ermöglichen somit das Investieren in verschiedene Marktthemen, indem sie mehrere Vermögenswerte unter einer definierten Methodik bündeln und einen passiven Investitionsansatz verwenden.

### Deutsche Pfandbriefbank: Festgelder auf Weltsparen

Im Einlagengeschäft mit Privatkunden wird die Deutsche Pfandbriefbank AG mit ihrem Angebot pbb direkt künftig mit der Raisin GmbH, dem Betreiber der Geldanlageplattform Weltsparen, kooperieren und bietet Festgelder über die Plattform an. Im Rahmen der Strategie 2026 steht das Einlagengeschäft über pbb direkt im Fokus der Bank. Bis 2026 soll das Retaileinlagevolumen von derzeit rund 5,5 Milliarden Euro auf 8 Milliarden Euro wachsen, um die Refinanzierungsbasis der Bank weiter kosteneffizient zu diversifizieren. Die Zusammenarbeit mit Raisin ermöglicht nun den Zugang zu den Geldern der Kunden von Weltsparen.

### Revolut mit 30 Millionen Kunden weltweit

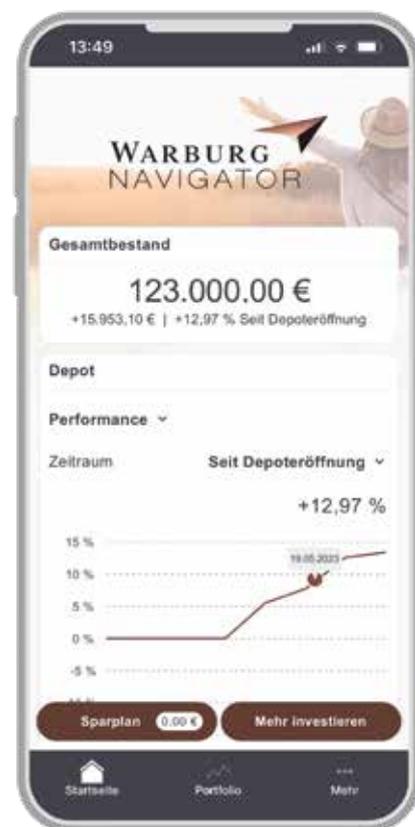
Revolut hat die Marke von 30 Millionen Privatkunden weltweit überschritten. Im Jahr 2015 startete das Unternehmen in Großbritannien mit Geldtransfer und Währungsumtausch. Heute verzeichnet es im Durchschnitt fast eine Million neue Kunden pro Monat. Seit November 2022 hat das Fintech über fünf Millionen neue Nutzer hinzugewonnen, während die durchschnittliche Anzahl von Transaktionen pro Monat von 350 Millionen auf 400 Millionen gestiegen ist. Alleine im ersten Quartal 2023 wurden rund 85 Millionen Peer-to-Peer-Transaktionen zwischen Revolutkunden durchgeführt.

Innerhalb von weniger als einem Jahr hat Revolut damit rund zehn Millionen

neue Kunden gewonnen. Erst im Juli 2022 hatte das Unternehmen gemeldet, dass die Marke von 20 Millionen Privatkunden weltweit überschritten wurde. Damals hatte das Unternehmen für seine Kunden rund 250 Millionen Transaktionen jeden Monat verarbeitet.

### Warburg Navigator wechselt von Elinvar zu Investify

Der Warburg Navigator, die digitale Vermögensverwaltung von M.M.Warburg & CO, hat den Dienstleister gewechselt: Die technische Infrastruktur, die bisher von dem Berliner Fintech Elinvar stammte, wird nun von Investify Tech gestellt. Mit dem Dienstleister-



wechsel ist eine technische Neuausrichtung des Warburg Navigators geplant: Im Mittelpunkt steht die Entwicklung einer Applikation, damit die Anwendung auch auf dem Smartphone genutzt werden kann. Daneben sollen weitere Services wie die Einrichtung von lastschriftfähigen Sparplänen, die einfachere Generierung von Reportings, die Eröffnung von Gemeinschaftsdepots und von Depots auch für Minderjährige implementiert werden. Mit dem Warburg Navigator können Vermögen ab 20.000 Euro digital verwaltet werden.

# Versicherungsabschluss wird zur E-Commerce-Transaktion

16 Prozent der Versicherten mit langfristigen Verträgen wie etwa Lebensversicherungen haben ihren Vertrag bei einer Bank oder Sparkasse abgeschlossen. Bei Kurzzeitversicherungen wie Reisegepäckversicherungen halbiert sich dieser Anteil auf 8 Prozent.

Gleichzeitig steigt die Quote derjenigen, die direkt auf der Website des Versicherers abgeschlossen haben, von 10 Prozent bei den Langzeitversicherungen auf mehr als doppelt so viel (23 Prozent) bei den Kurzzeitversicherungen. Und fast jeder Dritte, der eine Kurzzeitversicherung abgeschlossen hat, tut dies im Verlauf des Kaufs von Waren oder Dienstleistungen. Über Vergleichsportale schließen 5 Prozent der Kunden Langzeitverträge ab, mehr als doppelt so viele (12 Prozent) Kurzzeitverträge.

## Embedded Finance bei Versicherungen längst Realität

Diese Zahlen, die eine Studie von PPI und Ibi Research ermittelt hat, verdeutlichen einmal mehr die Probleme der Bankassurance: Die gute Marktposition im Vertrieb von Lebensversicherungen kann die Defizite in anderen Bereichen nicht wettmachen. Und in dem Maße, wie sich durch die Digitalisierung und den Trend, auch Finanzgeschäfte zunehmend mobil abzuwickeln, auch die Produktwelt verändert, drohen Banken (wie übrigens auch die Versicherungsvertreter oder -makler) in diesem Bereich des Marktes abgehängt zu werden, während die Versicherer selbst für die Veränderungen ganz gut aufgestellt zu sein scheinen.

Eine Quote von 30 Prozent der Versicherten, die einen Kurzzeit-Versicherungsvertrag im Verlauf des Kaufs von Waren oder Dienstleistungen abgeschlossen haben, zeigt: Embedded Finance ist bereits Realität. Wer die Reiserücktrittsversicherung oder zeitlich befristete Unfallversicherung für den Skiurlaub zugleich mit der Reisebuchung abschließen kann, die Unfall- und Handtaschenversicherung fürs nächste Festival beim Ticketkauf oder

die Diebstahlversicherung fürs Smartphone und Garantieverlängerung für den neuen Fernseher gleich beim Kauf, der wird dies oftmals tun, ohne sich erst nach entsprechenden Angeboten bei seiner Bank zu erkundigen.

## Neue Partnerschaften gewinnen an Relevanz

Die seit Jahren bewährten Partnerschaften zwischen Kreditinstituten und Versicherern werden damit zwar nicht obsolet. Ganz neue Partnerschaften über Branchengrenzen hinweg gewinnen jedoch an Relevanz. Hier mit wichtigen Partnern ins Geschäft zu kommen, dürfte für Kreditinstitute schwierig werden.

Umso wichtiger wird es, dass sie sich zumindest auf die veränderten Bedürfnisse und Wünsche der Kunden in Sachen Bezahloptionen einstellen. Denn in dem Maße, wie sich Produktzuschnitte und Abschlusswege verändern, gleichen sich auch die Wünsche an die Bezahlfahren dem im E-Commerce Üblichen an. Dass die EU-Kommission die Verbraucherschutzregeln bei digital abgeschlossenen Finanzdienstleistungen und im E-Commerce vereinheitlichen will, ist insofern nur folgerichtig.

## Breiteres Bezahllarten-Portfolio anbieten

86 Prozent der Langzeitversicherungen werden heute per Lastschrift bezahlt – gegenüber lediglich 40 Prozent der Kurzzeitversicherungen. Das Bezahlen auf Rechnung wird von 8 Prozent der Kunden mit langlaufenden Verträgen genutzt, jedoch von 21 Prozent derjenigen mit kurzen Verträgen. Daneben kommen die im E-Commerce genutzten Bezahlfahren zum Einsatz, die bei den klassischen Langfristverträgen kaum eine Rolle spielen: allen voran die Kreditkarte (17 Prozent) und Paypal (13 Prozent).

Als Gründe dafür nennen vor allem die 26- bis 35-Jährigen sowie die 36- bis

45-Jährigen die Zeitersparnis beim Bezahlen (32 beziehungsweise 26 Prozent). Und rund ein Viertel aller Befragten zwischen 16 und 45 Jahren würde aufgrund höherer Nutzerfreundlichkeit das Bezahlfahren für das Begleichen der Versicherungsprämien wechseln.

Auf diese Bedürfnisse sollten sich Banken einstellen und beim Versicherungsvertrieb ähnlich wie ein Online-Shop einen ganzen Blumenstrauß an Bezahlvarianten anbieten, aus dem sich der Kunde das Passende auswählen kann, – selbst wenn das dann bedeutet, den ungeliebten Wettbewerber Paypal auch noch zu unterstützen. Auch das gehört zur Entwicklung in Richtung Plattformökonomie dazu.

## Jüngere offen für Request-to-Pay

Immerhin gibt es mit Request-to-Pay eine neue Option, die Kreditinstituten eher schmecken dürfte. In den Altersgruppen 16 bis 25 Jahre und 26 bis 35 Jahre haben schon mehr als zwei von fünf Befragten (43 beziehungsweise 41 Prozent) von dieser Variante gehört.

Und die nachwachsenden Generationen sind durchaus offen dafür, digitale Rechnungen mit Zahlungslink direkt in ihr Online-Banking-Postfach zu erhalten und die Zahlungen dann im Online-Banking oder der Banking-App lediglich freizugeben. Unter allen Befragten bis 45 Jahre ist die Mehrheit dieser Option gegenüber grundsätzlich positiv eingestellt. Unter den 16- bis 25-Jährigen gibt sogar mehr als jeder Fünfte (22 Prozent) an, eine solche Funktion auf jeden Fall nutzen zu wollen.

Das bedeutet: Selbst dann, wenn Versicherungspolice offline abgeschlossen werden, wünschen sich vor allem die Generationen Y und Z möglichst digitale Folgeprozesse. Darauf sollten sich Banken und Sparkassen einstellen – und zwar nicht nur bei den „Kurzläufern“ im Versicherungsgeschäft.

# Business Transformation

**Von Ewald Judt und Claudia Klausegger** – In einer Zeit starker Markt- und Umweltveränderungen, ausgelöst unter anderem durch die Digitalisierung und technologische Automatisierung, sind Unternehmen mehr denn je gefordert, die notwendigen Anpassungen im Zuge einer Business Transformation vorzunehmen. Transformation (lateinisch *transformatio*) steht für eine Umwandlung oder Weiterentwicklung einer Sache von einem Ursprung zu einem neuen Zielzustand. Business Transformation im Sinne eines ganzheitlichen Managementansatzes umfasst die strategische Neuausrichtung und organisatorische Umwandlung eines Unternehmens oder eines seiner Teile zur nachhaltigen Sicherung der Leistungsfähigkeit im Markt.

## Oberbegriff für alle Transformationsprozesse

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen ihre Geschäftsmodelle kontinuierlich überprüfen und notwendige Adaptionen an den Prozessen, Technologien und in Bezug auf ihre Mitarbeiter vornehmen. Da dabei fest etablierte Denkweisen infrage gestellt werden müssen, verlangt Business Transformation eine Änderung der Denkweise. Business Transformation steht als Überbegriff für alle Transformationsprozesse (betrieblich, kulturell und digital), die ein Unternehmen durchläuft, um Markt- und Umweltveränderungen zu meistern, einen Mehrwert zu schaffen, Kundenzufriedenheit zu erhöhen und Kosten zu reduzieren.

Business Transformation ist ein komplexes Konzept, das sich auf unterschiedliche Ebenen bezieht und sich über einen längeren Zeitraum (einige Monate oder sogar Jahre) erstrecken kann. Es wird von der Führungsebene angestoßen und kann das gesamte Unternehmen (Unternehmenstransformation) betreffen oder sich auf einzelne Bereiche oder Prozesse (Geschäftsfeld- oder Prozesstransformation) beziehen.

Um die Position im Markt längerfristig verteidigen oder ausbauen zu können, erfordert die Durchführung einer Unternehmenstransformation strategische

Entscheidungen, die dem Leistungsvermögen und den Ressourcen eines Unternehmens Rechnung tragen.

## Verbesserungswürdige Prozesse ermitteln

Eine erfolgreiche Business Transformation kann durch die Integration geeigneter digitaler Systeme und Technologien (zum Beispiel Künstlicher Intelligenz) die Effizienz und Produktivität steigern. Es geht dabei nicht darum, die bestehenden Systeme durch automatisierte Systeme zu ersetzen, sondern um eine Umgestaltung der Unternehmensstrukturen und Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle.

Die Ermittlung verbesserungswürdiger Geschäftsprozesse ist ein entscheidender Schritt zur Steigerung der Effizienz. Es ist wichtig, verschiedene Optionen abzuwägen und deren Vorteilhaftigkeit zu prüfen. Die Transformation umfasst auch die Informationssysteme und bedeutet, dass eine Vielzahl neuer Daten generiert, analysiert und abteilungsübergreifend verwendet wird, um die Leistungsangebote und die Customer Experience verbessern zu können.

## Mitarbeiter einbeziehen

Jeder Transformationsprozess umfasst mehrere Schritte und muss gut geplant werden, um Störungen im Unternehmen und damit verbundene Umsatzeinbußen zu verhindern. Im Rahmen des Planungsprozesses muss ausgehend von einer Analyse der Ist-Situation eine

Vision des angestrebten Geschäftsmodells möglichst präzise festgelegt werden. In weiterer Folge muss eine geeignete Strategie für alle von der Transformation betroffenen Bereiche und Systeme definiert werden.

Die strategischen Entscheidungen, die im Rahmen der Business Transformation getroffen werden, sollten sich an der entwickelten Vision orientieren. Bei der Umsetzung ist ein laufendes Monitoring notwendig, um zu prüfen, dass die für die Transformation festgelegten Ziele, die entwickelte Roadmap und das Budget eingehalten werden.

Der Business-Transformationsprozess kann, abhängig von der Unternehmensgröße und seinem Ausmaß, von der Strategiedefinition bis zur Umsetzung mehrere Jahre dauern. Deshalb ist es wichtig, alle Mitarbeiter in die Transformation einzubeziehen und den Umsetzungsplan regelmäßig neu zu bewerten und ihn während des Transformationsprozesses gegebenenfalls anzupassen.

## Beginn der Umsetzung ist am kritischsten

Ein wichtiger Aspekt betrifft in diesem Kontext die interne und externe Kommunikation. Viele Unternehmen bestellen einen eigenen Transformationsmanager (Chief Transformation Officer) und -teams, die von erfahrenen externen Experten unterstützt werden, um den Erfolg der Transformation zu überwachen und potenzielle Probleme frühzeitig zu erkennen.

Die kritischste Phase während des gesamten Transformationsprozesses beginnt unmittelbar nach der Umsetzung

## KENNEN SIE UNSERE FACHBÜCHER?

Unser Programm finden Sie im Internet unter

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



Fritz Knapp Verlag GmbH | Gerbermühlstraße 9 | 60553 Frankfurt am Main  
Postfach 70 03 62 | Tel. 069 970833-25 | [vertrieb@kreditwesen.de](mailto:vertrieb@kreditwesen.de)

der Veränderungen, da neue Arbeitsweisen und Systeme vor allem in der Anfangsphase eine große Herausforderung darstellen können. Deswegen sollten alle Mitarbeiter vor der Umsetzung entsprechend geschult und während der Integrationsphase<sup>1)</sup> angemessen unterstützt werden.

### Ein fortlaufender Prozess

Transformationsprozesse enden nicht mit der Einführung neuer Technologien, sondern entwickeln sich laufend weiter und zwingen Unternehmen, eine kontinuierliche und sich stets wandelnde Transformation durchzuführen. Um den Konflikt zwischen Alltagsbetrieb und Innovationen zu meistern, wird häufig ein sogenanntes Modern Business Transformation Framework (MBT)<sup>2)</sup> eingesetzt.

Beim MBT-Framework handelt es sich um einen ganzheitlichen Ansatz, der Unternehmen die Durchführung inkrementeller Verbesserungen ermöglicht.

Business Transformation wird dabei als fortlaufender Prozess angesehen, der immer wieder überprüft und angepasst werden muss, damit Unternehmen zu jeder Zeit mit den neusten Innovationen Schritt halten können.

### Ein Muss für langfristige Erfolgssicherung

Das Modern Business Transformation Framework basiert auf drei Säulen:

- erstens einer Förderung der Fähigkeiten und Ermittlung der Bereiche im Unternehmen, die optimiert und auf innovative Veränderungen vorbereitet werden sollen.
- zweitens einer Verbesserung der Systeme. In diesem Veränderungsprozess werden die internen System-Optionen durch inkrementelle Einführung verbessert.
- Zuletzt geht es um die Einbettung der Innovationen, um den optimalen

Mehrwert aus innovativen Ideen zu schöpfen.

Business Transformation ist nicht nur eine Option für etablierte Unternehmen, sondern ein Muss für die langfristige Erfolgssicherung. Unternehmen müssen sich bewusst sein, dass große Veränderungen der bestehenden Betriebsmodelle nicht von heute auf morgen passieren und ein gutes und konsequent verfolgtes Business Transformation Management, nur gelingt, wenn es von allen Mitarbeitern unterstützt wird. „It is not the strongest or the most intelligent who will survive but those who can best manage change“, sagte schon Charles Robert Darwin, der Begründer der Evolutionstheorie.

#### Fußnoten

- 1) <https://www.leanix.net/de/wiki/ea/post-merger-integration>
- 2) <https://www.mbtframework.com/the-mbt-framework/>

Dr. Ewald Judt ist Honorarprofessor der Wirtschaftsuniversität Wien, [ewald.judt@wu.ac.at](mailto:ewald.judt@wu.ac.at). Dr. Claudia Klausegger ist Assistenzprofessorin am Institut für Marketing-Management der Wirtschaftsuniversität Wien, [claudia.klausegger@wu.ac.at](mailto:claudia.klausegger@wu.ac.at).



**DIE DIGITALE BANK**

#### Verlag und Redaktion

Verlag Fritz Knapp GmbH  
Gerbermühlstraße 9,  
60594 Frankfurt am Main,  
Postfach 700362,  
60553 Frankfurt am Main  
Telefon + 49 (0) 69/970833-0  
Telefax + 49 (0) 69/7078400

Internet: [www.kreditwesens.de](http://www.kreditwesens.de)  
E-Mail: [red.bum@kreditwesens.de](mailto:red.bum@kreditwesens.de)

**Chefredaktion:** Philipp Otto (P.O.),  
Swantje Benkelberg (sb)

**Redaktion:** Carsten Englert (ce), Dr. Axel Prümm  
(ap), freier Mitarbeiter, Berater der Chefredaktion

**Redaktionssekretariat und Lektorat:**  
Judith Price

**Satz und Layout:** Eckhard Gasteyer

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag

bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.

**Manuskripte:** Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter [www.kreditwesens.de](http://www.kreditwesens.de).

#### Verlagsleitung:

Philipp Otto

**Anzeigenverkauf:** Hans-Peter Schmitt,  
Telefon + 49 (0) 69/970833-43

Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 52 vom 1.1.2023.

**Erscheinungsweise:** Am 15. jeden Monats.

**Bezugsbedingungen:** Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich 576,08 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2 jährlich 299,28 Euro. Ausland: jährlich 606,68 Euro. Preis des Einzelheftes 30,00 Euro (zuzügl. Versandkosten).

**Verbundabonnement** mit der „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“: jährlich 1.080,56 Euro.

Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2 jährlich 571,34 Euro. Ausland: jährlich 1.184,96 Euro.

Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt.

Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter  
Telefon + 49 (0) 69/970833-25

Als Supplement liegt „cards KARTEN cartes“ jeweils am 15. Februar, 15. Mai, 15. August und 15. November dieser Zeitschrift bei.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

#### Bankverbindungen:

Frankfurter Sparkasse, IBAN: D68 5005 0201 0200 1469 71, BIC: HELADEF1822  
Postbank Frankfurt, IBAN: DE96 5001 0060 0060 4826 09, BIC: PBNKDEFFXXX

**Druck:** Hoehl-Druck Medien + Service GmbH,  
Gutenbergstraße 1, 36251 Bad Hersfeld  
ISSN 1433-5204

#### Quellenangaben Fotos

Seite 2: Fritz Knapp Verlag GmbH; Seite 10: Cosmos Direkt/Territory, Allianz, DEVK; Seite 11: Sparda-Bank West, Techniker/Serviceplan; Seite 14: AdobeStock/Ruslan Batiuk, S. A. Paxmann/LBBW; Seite 19: Gerd Altmann/Pixabay, D. Kendzhiur/Sommons; Seite 23: Adobe Stock/Sergey Nivens, K. im Brahm/Objectway; Seite 26: Adobe Stock/Sergey Nivens, J. Hensen/Deutsche Bank; Seite 29: R+V; Seite 30: Gabriella Grifo/Pixabay, H. Freund/Raiffeisenbank im Grabfeld eG; Seite 33: R+V; Seite 34: AdobeStock/alphaspirit, O. Cohrs/Hannoversche Volksbank, Seite 36: Adobe Stock/ra2 studio, D. Petermann/IBM, A. Naumann/1822direkt; Seite 38: J. Weidmann/Commerzbank, D. Rosowitsch/Donner & Reuschel, A. Stallhofer/Frankfurter Volksbank Rhein/Main, S. Schlick/Sparkassen-Versicherung Sachsen, R. Korn/DGFVM; Seite 39: I. Werner/Zurich Gruppe, A. Doukas und B. Rathmann/beide VR-Networld, A. Wolf/Raisin Bank; Seite 40: Revolut; Seite 41: Investify Tech

# Schriftenreihe des zeb

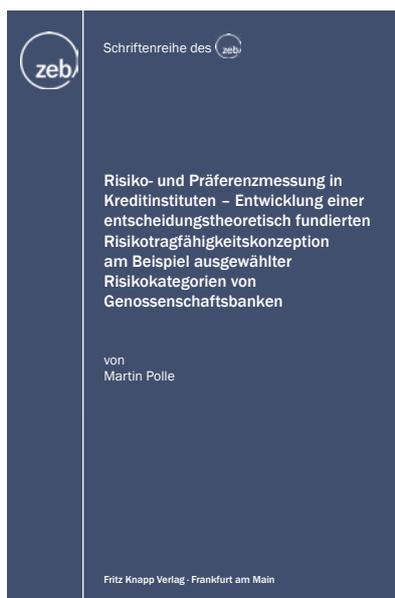
Die Schriftenreihe des zeb greift aktuelle Probleme des Bankmanagements auf und informiert kompetent über den neuesten Stand sowie die Entwicklungstendenzen in Wissenschaft und Praxis.



**Jens Wiegel**

Schriftenreihe des zeb Band 70  
2019, 300 Seiten, geb., 69,00 Euro  
ISBN 978-3-8314-0895-5

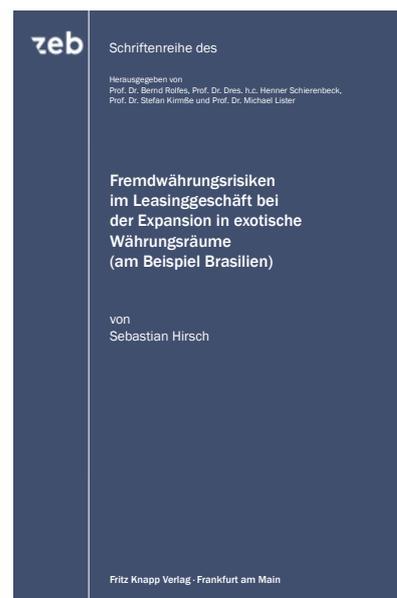
Wertpapieranlageentscheidungen sind komplex. Die Entscheider handeln nur bedingt rational. Es existiert eine Vielzahl von Einflussgrößen mit unterschiedlichen Wirkungsgraden. Wie die Entscheidungen gefällt werden, hängt auch von ihrem Umfeld ab. Wenn zukünftig Entscheidungen mehr und mehr über das Medium Internet getroffen werden, ändern sich die Determinanten.



**Martin Polle**

Schriftenreihe des zeb Band 71  
2019, 224 Seiten, geb., 62,00 Euro  
ISBN 978-3-8314-0896-2

Seit dem Zusammenbruch der Investmentbank Lehman Brothers und der damit beschleunigten globalen Finanzkrise im Jahr 2008 bemühen sich Akteure wie Bankenaufseher, Interessen- und Prüfungsverbände sowie die Kreditinstitute selbst die Stabilität des Finanzsystems zu erhöhen. Im Zentrum der Überlegungen steht die Verbesserung der Risikotragfähigkeit (RTF) der Kreditinstitute auf der Grundlage einer Risikotragfähigkeitskonzeption.



**Sebastian Hirsch**

Schriftenreihe des zeb Band 72  
2022, 560 Seiten, geb., 86,00 Euro  
ISBN 978-3-8314-0907-5

Im Rahmen der Globalisierung der Weltwirtschaft sehen sich viele Unternehmen mit dem Management von Wechselkursrisiken konfrontiert. Neben den großen, liquiden Währungen rücken durch verstärkte Geschäftsbeziehungen zu Schwellenländern dabei mehr und mehr auch „exotische“ Währungen in den Fokus. Dabei gilt es, auf viele Besonderheiten zu achten, die am Beispiel Brasiliens innovativ und interessant behandelt werden.



Fritz Knapp Verlag GmbH – Postfach 70 03 62 – 60553 Frankfurt am Main

Telefon + 49 (0) 69 970833 - 25 (Karin Matkovic) – Telefax + 49 (0) 69 7078400

E-Mail [vertrieb@kreditwesen.de](mailto:vertrieb@kreditwesen.de) – Internet [www.kreditwesen.de/buecher](http://www.kreditwesen.de/buecher)

# NUTZEN SIE NOCH HEUTE DEN VOLLEN UMFANG IHRES ABONNEMENTS!

EXKLUSIV  
FÜR SIE

KOSTENLOS

Aktivieren Sie Ihren **Online-Zugang**\* ganz einfach unter  
[www.kreditwesen.de/anmeldung](http://www.kreditwesen.de/anmeldung)

\* Für die Aktivierung des Online-Zugangs benötigen Sie Ihre Abonnementnummer.  
Sollten Sie diese nicht vorliegen haben, so zögern Sie nicht, uns direkt zu kontaktieren.

**069 970833-25 oder [vertrieb@kreditwesen.de](mailto:vertrieb@kreditwesen.de)**