

# Deutsches Institut für Bankwirtschaft

## Schriftenreihe

### Band 14

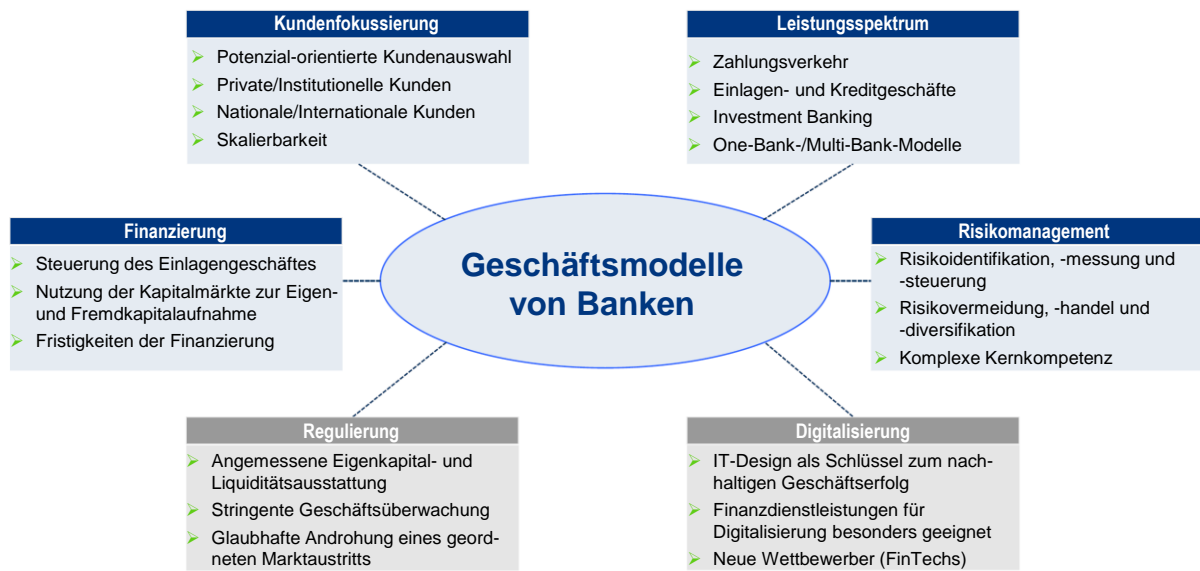
### Editorial

von Prof. Dr. Stefan Wilhelm

#### **Die Zukunft der Banken und die Wiedergewinnung von Technologiekompetenz**

In den dauerhaften Diskussionen über die Zukunft der Banken und die Bank der Zukunft wird zunehmend deutlich, dass der Digitalisierung des Bankwesens eine Schlüsselfunktion zukommt. Ja, die wachsende Regulatorik verändert maßgebend Geschäft und Geschäftsprozesse, die einen immer höheren Aufwand erfordern und damit höhere Kosten bedingen. Ja, das anhaltende Niedrigzinsumfeld begrenzt die Ertragspotenziale der Banken, die aufgrund der flachen, sehr niedrigen Zinsstruktur aus der Fristentransformation kaum mehr Gewinne schöpfen können. Gewinne, die dazu dienen sollen, die Kapitalbasis der Banken zu stärken und Puffer für die Risiken des Geschäfts zu schaffen. Ja, die weltweiten Tendenzen zur nationalen Prägung von Regelwerken schaffen wachsende Ungleichheiten in den Rahmenbedingungen des Bankgeschäfts. Und doch werden all diese Trends überlagert von der Digitalisierung, die sich als tiefgreifender technologischer Wandel nachhaltig in allen Wirtschaftsbereichen weltweit vollzieht.

Einer der am häufigsten gebrauchten Begriffe in den letzten Jahren ist der des Geschäftsmodells. Obwohl es zunehmend Konkretisierungen und Ausgestaltungen des Begriffs gibt, bleibt er bei näherer Betrachtung doch erstaunlich unbestimmt. In einer gängigen Definition ist ein Geschäftsmodell ein modellhafter Ausdruck aller unternehmerischen Zusammenhänge, wie eine Organisation einen Mehrwert für Kunden generieren und einen Ertrag für sich selbst sichern kann. Einige ausgewählte Merkmale von Geschäftsmodellen, um Nutzen für Kunden und Erträge für Banken zu schaffen, zeigt die nachfolgende Abbildung.



Diese Merkmale bilden zugleich die Gestaltungsfelder für die Geschäftspolitik der Kreditinstitute. Reduziert man Bankgeschäfte auf Kernkompetenzen, dann lassen sich zwei Geschäftsmodelle heraus destillieren: aus der Kernkompetenz „Serviceleistungen zur Geld- und Kapitalanlage“ lässt sich ein Geschäftsmodell „Investment“ ableiten und die Kernkompetenz „Serviceleistungen zur Geld- und Kapitalaufnahme“ führt zum Geschäftsmodell „Finanzierung“. In ihrer Tradition als Universalbanken betreiben zahlreiche Finanzinstitute in Deutschland beides.

Diese sehr reduktive Betrachtung führt auf den Kern der viel zitierten Aussage, die der Microsoft Gründer Bill Gates bereits im Jahr 1994 zum Bankgeschäft machte: „Banking is necessary, banks are not.“ So ist seit Jahren beobachtbar, wie einerseits nicht-monetäre Institutionen, andererseits aber auch neue - nicht oder nur wenig regulierte - monetäre Finanzinstitutionen zunehmend Bankleistungen anbieten. Das Anbieterspektrum für Serviceleistungen zur Geld- und Kapitalanlage bzw. –aufnahme wächst. Darüber hinaus geht die Ausgestaltung dieser Serviceleistungen mit neuen Angebotsformen und neuen Technologien einher. Noch zur Jahrtausendwende gab es Überlegungen, ob es für Banken nicht eine strategisch sinnvolle Geschäftsausweitung sein könne, die eigene technologische IT-Kompetenz in „angrenzende“ Sektoren zu führen und sich so neue Geschäftsfelder zu eröffnen. Konkret

wurde mit führenden Technologie-Beratungshäusern diskutiert, dass Banken ihr Geschäft in „benachbarte“ Branchen, z.B. Telekommunikation, Versorger oder Medien erweitern. Dazu ist es nicht gekommen. Vielmehr mussten und müssen Banken seit Jahren erfahren, wie andere, branchenfremde Institutionen in ihre angestammten Geschäftsbereiche einbrechen. Diese - auch technologisch getriebene – Entwicklung wird weder aufzuhalten sein noch rückgängig gemacht werden können. Die Banken müssen und werden sich diesen Herausforderungen des geschäftlichen Wandels stellen. Das bietet auch Chancen. Und die stehen nicht schlecht.

Die Digitalisierung findet auch in diesem 14. Band der Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Bankwirtschaft einen Platz. Natürlich verbindet eine digitalisierte Wirtschaft ebenso Menschen in der Erfüllung ihrer ökonomischen Bedürfnisse. Im Mittelpunkt stehen oftmals digitale Anbieter-Nachfrager-Prozesse. Die strukturellen Veränderungen bringen aber auch neue Herausforderungen in den Unternehmen mit sich, auch im Hinblick auf die Führung und Leitung von Mitarbeitern. Diesen Aspekt untersucht Jasmin KOLZUNIAK in ihrer Arbeit über „Digital Leadership“. Sie entwirft ein Führungsmodell für effizientes Agieren in einer digital vernetzten Arbeitsumgebung im Vertrieb der Geschäftsbanken.

Finanzmarktentwicklungen und der Informationsgehalt von Vermögenspreisen stehen im Mittelpunkt der Arbeit von Sophie-Anne HAHN. In ihrer Arbeit untersucht sie die Entwicklung von Credit Spreads in verschiedenen Phasen konjunktureller Entwicklung. Veränderungen der Renditedifferenzen zwischen Unternehmensanleihen und annähernd risikofreien Benchmarkanleihen haben weitreichende Implikationen für Investoren und Emittenten. Die empirische Untersuchung für den US-amerikanischen Anleihemarkt bestätigt Erkenntnisse früherer Studien über die Zusammenhänge zwischen Credit Spreads und Ratingkategorien sowie den Einfluss risikofreier Zinsentwicklung. In der Arbeit werden aber auch Grenzen des Modellkonzepts deutlich.

In der Arbeit von Dennis REICHLE geht es schließlich um eine Frage, die im Bankenumfeld in den vergangenen 10 Jahren aus schlechter Erfahrung und mit guten Gründen immer wieder gestellt wurde und sicher in Zukunft weiter gestellt werden wird: Was sind die relevanten Risikofaktoren, die zu einer Finanzkrise führen können und wie sind sie aktuell zu bewerten? Im Zentrum der Analyse stehen ausgewählte Finanzkrisen der vergangenen 100 Jahre, deren Ursachen betrachtet und anhand von Indikatoren beurteilt werden. Der vorgestellte Ansatz greift eine Reihe von möglichen Einflüssen auf und führt sie in einem Bewertungsmodell zusammen. Dabei wird deutlich, dass dieses Konzept erhebliche Spielräume der Einordnung und Bewertung eröffnet und in der praktischen Anwendung zu kontroversen Diskussionen führen wird.

Die aktuellen Entwicklungen zeigen, dass auf europäischer Ebene noch zahlreiche Initiativen angegangen und umgesetzt werden müssen, um dem Kernziel einer erhöhten Stabilität und Sicherheit des Finanzsystems näher zu kommen. Von besonderem Interesse ist dabei die Frage, inwieweit eine – mehr oder weniger umfassende und weit reichende – Regulatorik dies überhaupt leisten kann. Denn in der Historie der Entwicklung von Finanzmärkten hat sich stets gezeigt, dass die Innovationsfähigkeit der Marktteilnehmer immer Wege eröffnet hat, neue Geschäftsmöglichkeiten durch neue Produkte zu schaffen. Darin liegt einerseits die positive Hoffnung auf die Zukunft des Bankgeschäfts und andererseits die Befürchtung neuer Übertreibungen und Krisen an den Märkten.

**Berlin, im Dezember 2017**

**Prof. Dr. Stefan Wilhelm**

**Deutsches Institut für Bankwirtschaft**

**Büro:**

**Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin**

**Berlin School of Economics and Law**

**Alt-Friedrichsfelde 60**

**D-10315 Berlin**

**Haus 5/Raum 5.1004**

**Tel.: +49 (0)30 30877-2435**

**Fax: +49 (0)30 30877-2019**

**E-Mail: stefan.wilhelm@hwr-berlin.de**

**www.hwr-berlin.de**

**In: Deutsches Institut für Bankwirtschaft – Schriftenreihe. Band 14 (12/2017)**

**ISSN 1869-635X**

**Abrufbar unter:**

**<http://www.deutsches-institut-bankwirtschaft.de/schriftenreihe>**