

BANKEN AUF DEM WEG INS DIGITALE ÖKOSYSTEM

Der traditionell aufgestellte Bankensektor befindet sich im größten Umbruch, den die Branche jemals erlebt hat. Weshalb Finanzinstitute ihr Portfolio um digitale Services und Plattformen erweitern und ihre Wertschöpfungsketten für andere Marktteilnehmende öffnen müssen, erklärt Hays-Banking-Spezialistin Amra Ljaic im Interview.



Amra Ljaic begann ihre berufliche Karriere 1995 im Direktvertrieb Mittelstand bei IBM Deutschland. 2001 wechselte sie zum Personaldienstleister Hays, wo sie das Geschäftsfeld Banking maßgeblich vorantrieb und den Standort Frankfurt am Main mitaufbaute. Heute verantwortet sie als Bereichsleiterin die strategische Weiterentwicklung des Bereichs Banking bei Hays.

Foto: Claus M. Morgenstern

„Banking is necessary. Banks are not“, hat Bill Gates vor vielen Jahren einmal gesagt. Hatte er recht, Frau Ljaic?

Damals konnte ich das nicht glauben – heute schon! Wir befinden uns im größten Umbruch, den der Bankensektor jemals erlebt hat. Er manifestiert sich längst nicht nur im großen Filialsterben. Waren die Banken in der Vergangenheit sowohl unangefochtene Herrscher über die Kundenschnittstelle als auch Produktproduzenten und Betreiber der darunterliegenden Plattform, sind sie das heute nicht mehr zwangsweise. Die Branche entwickelt sich vielmehr zu einem Ökosystem, in dem die Banken teilweise nur noch eine dieser Rollen spielen. Die Modularisierung, die bereits

in anderen Industrien zu beobachten ist, setzt sich also im Finanzdienstleistungsbereich durch.

Vollzieht sich der Umbruch noch auf weiteren Ebenen?

Dieser Umbruch ist vielschichtig: Aufgrund der anhaltenden Niedrigzinspolitik verdienen die Banken mit ihrem Kerngeschäft kaum mehr Geld. Das bräuchten sie jedoch, um all die Investitionen zu tätigen, zu denen sie der Digitalisierungs- und Regulierungsdruck zwingt – Stichwort Basel III. Der Wirecard-Skandal wird diesen Druck weiter erhöhen. Das ist ein klarer Wettbewerbsvorteil für ausländische

Banken, die Zug um Zug den deutschen Markt erobern. Denn fußte dieser bislang auf den drei Säulen Universalbanken, Landesbanken sowie Volks- und Raiffeisenbanken, so entsteht derzeit eine vierte Säule aus ausländischen Banken, FinTechs, Marktinfrastrukturanbietern und globalen Technologiekonzernen. Diese vierte Säule greift die traditionellen Geschäftsmodelle der Banken an und verändert die Erwartungshaltung der Kundinnen und Kunden. Last, but not least vollzieht sich der Umbruch auf der technologischen Ebene, wo die Finanzinstitute dringend auf Themen wie künstliche Intelligenz, Infrastruktur, RPA (Robotic Process Automation) und bargeldlose Bezahlungssysteme reagieren müssen.

Sind die einzelnen Geldinstitute gleichermaßen von diesem Umbruch betroffen oder gibt es hier Unterschiede?

Für die gesamte Financial-Services-Industrie gilt: Sie muss sich modularer aufstellen, muss sich klarer positionieren und darf nicht mehr die vollständige Wertschöpfungskette für ihre Produkte inhouse abbilden. Stattdessen sollte sie genau analysieren, welche Services sich outsourcen, welche Prozesse sich automatisieren lassen und wie sie sich stärker an den Bedürfnissen ihrer Kundinnen und Kunden ausrichten kann. Denn diese erwarten zunehmend nahtlos miteinander verknüpfte, mobile Banking-Anwendungen. Einzelnen Finanzinstituten, allen voran Online- oder Neobanken, gelingt das schon recht gut. Die meisten deutschen Bankhäuser haben hier allerdings noch Nachholbedarf.

Wie können sie dem begegnen?

Der Trend geht eindeutig in Richtung Allianzen. Die Digitalexpertinnen und -experten im Finanzsektor nehmen auf der einen Seite zwar eine Wettbewerbsrolle ein. Auf der anderen Seite jedoch können sie durch ihr technisches Know-how eine wertvolle Partnerschaft bieten, um neue Geschäftsfelder im Onlinesegment zu erschließen oder die für die digitale Transformation nötige IT-Infrastruktur bereitzustellen. Umgekehrt profitieren die neuen Marktteilnehmenden vom bankfachlichen Know-how der traditionellen Finanzinstitute. Eine klassische Win-win-Situation. Bestes Beispiel ist die ING Group, die mit dem digitalen, auf Wertpapierhandel spezialisierten Vermögensberater Scalable kooperiert. Sie hat dessen Portfolio fest in ihre Prozesse integriert und ist damit erfolgreich in die Modularisierung eingestiegen.

Was bedeuten diese Umbrüche für die Rolle von Bankberaterinnen und Bankberatern?

Die Zeiten, in denen die Kundschaft in die Bank kommt und sich beraten lässt, sind bald schon passé. Bankberaterinnen und Bankberater müssen deshalb agiler werden, proaktiv auf Kundinnen und Kunden zugehen und sich in Richtung Rundumversorger entwickeln. So sollten die Beraterinnen und Berater eines auf Immobilienfinanzierung spezialisierten Instituts zum Beispiel in der Lage sein, ihrer Kundschaft auch ein passendes Umzugsunternehmen, den richtigen Stromlieferanten und eine geeignete Gebäudeversicherung

vorzuschlagen. Das heißt aber auch, dass sie künftig stärker toolbasiert arbeiten und Maklertätigkeiten übernehmen müssen.

Ändern sich damit auch die geforderten Kompetenzprofile?

In der Tat beobachten wir eine Verschiebung der gefragten Skills in Richtung Digital- und Technik-Know-how, verbunden mit ausgeprägten analytischen Fähigkeiten. Fakt ist aber auch, dass sich nicht jede Rolle durch digitale Lösungen ersetzen lässt. Die besten Aussichten haben derzeit Expertinnen und Experten in den Bereichen Compliance, Risk und Audit Management, Regulatory Reporting, Controlling und IT, agiles Projektmanagement, Data Science sowie Programmierung. Offene Positionen verzeichnen wir darüber hinaus im Investmentbanking, in Banking und Finance sowie im Accounting und Controlling.

Doch nicht nur die Anforderungen an die fachlichen Fähigkeiten haben sich verändert. In Zeiten des digitalen Wandels sind Soft Skills wie Flexibilität und eine hohe Veränderungs- und Lernbereitschaft mindestens genauso wichtig.

„In der Tat beobachten wir eine Verschiebung der gefragten Skills in Richtung Digital- und Technik-Know-how, verbunden mit ausgeprägten analytischen Fähigkeiten.“

Welche Trends sehen Sie persönlich am Bankenhorizont?

Zunächst das große Thema Nachhaltigkeit im Sinne der 17 Sustainable Development Goals der UN. Green Banking also, das außer dem Klimaschutz auch soziale Aspekte und die Grundsätze der guten Unternehmensführung umfasst. Dieses Thema wird gleich von zwei Seiten befeuert. Zum einen durch die Regulierung, die mit MiFID II neue Beratungsrichtlinien durchsetzt. Zum anderen durch institutionelle Investoren und Privatkunden, die sich jeweils mehr und mehr für nachhaltige Fonds und Produkte wie das grüne Girokonto interessieren. Banken tun deshalb gut daran, ihr Portfolio und ihre Beratungskompetenz entsprechend zu erweitern. Als weiteren Trend sehe ich den Ausbau der Talent Pipeline, die im Bankensektor momentan eher dürrig gefüllt ist. Digital Natives, die die Finanzinstitute für die anstehenden Aufgaben dringend benötigen, zieht es eher zu hippen FinTechs, die technologisch auf dem neuesten Stand arbeiten. Hier muss der Bankensektor aufpassen, im War for Talents nicht den Kürzeren zu ziehen.



Wie verändern die neuen Technologien Geschäftsprozesse und -modelle der Finanzinstitute? Vor welchen Herausforderungen stehen die Banken dabei? Amra Ljaics Antworten auf diese Fragen finden Sie in der ungekürzten Version des Interviews auf haysworld.de