



Hans-Gert Penzel
ibi research an der Universität Regensburg GmbH

Treiber der Digitalisierung: Die Rollen von Kunden, FinTechs und Regulation

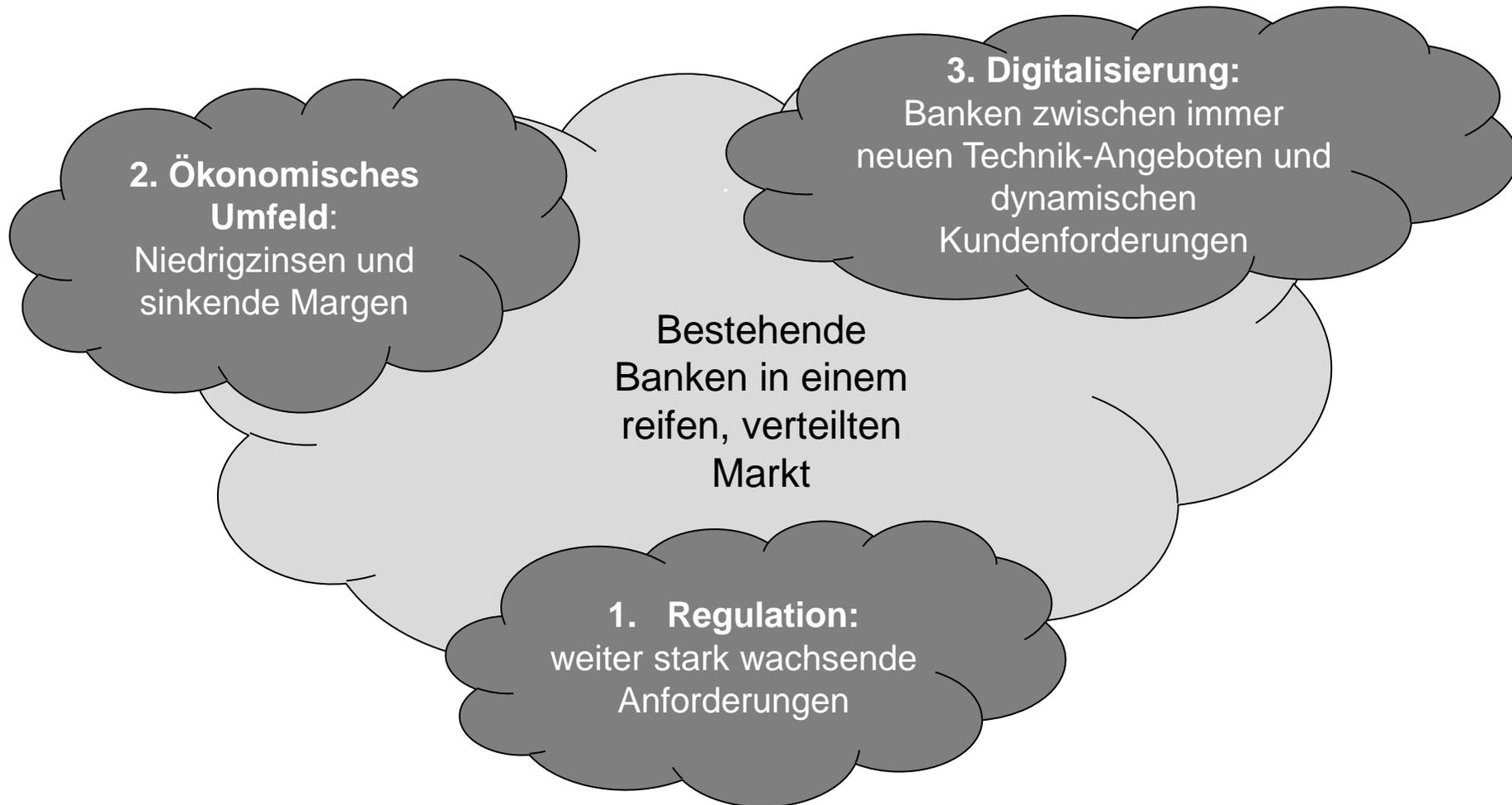
AK Strategieentwicklung und Controlling in Banken“ der Schmalenbach-Gesellschaft
Düsseldorf, 18. März 2016

Agenda

1. Die drei großen Treiber der Veränderung

2. Substanzielle Neupositionierung an der Kundenschnittstelle
3. Regulator-getriebener Umbau der Geschäfts- und IT-Architektur
4. Strategische Positionierung für die Zukunft

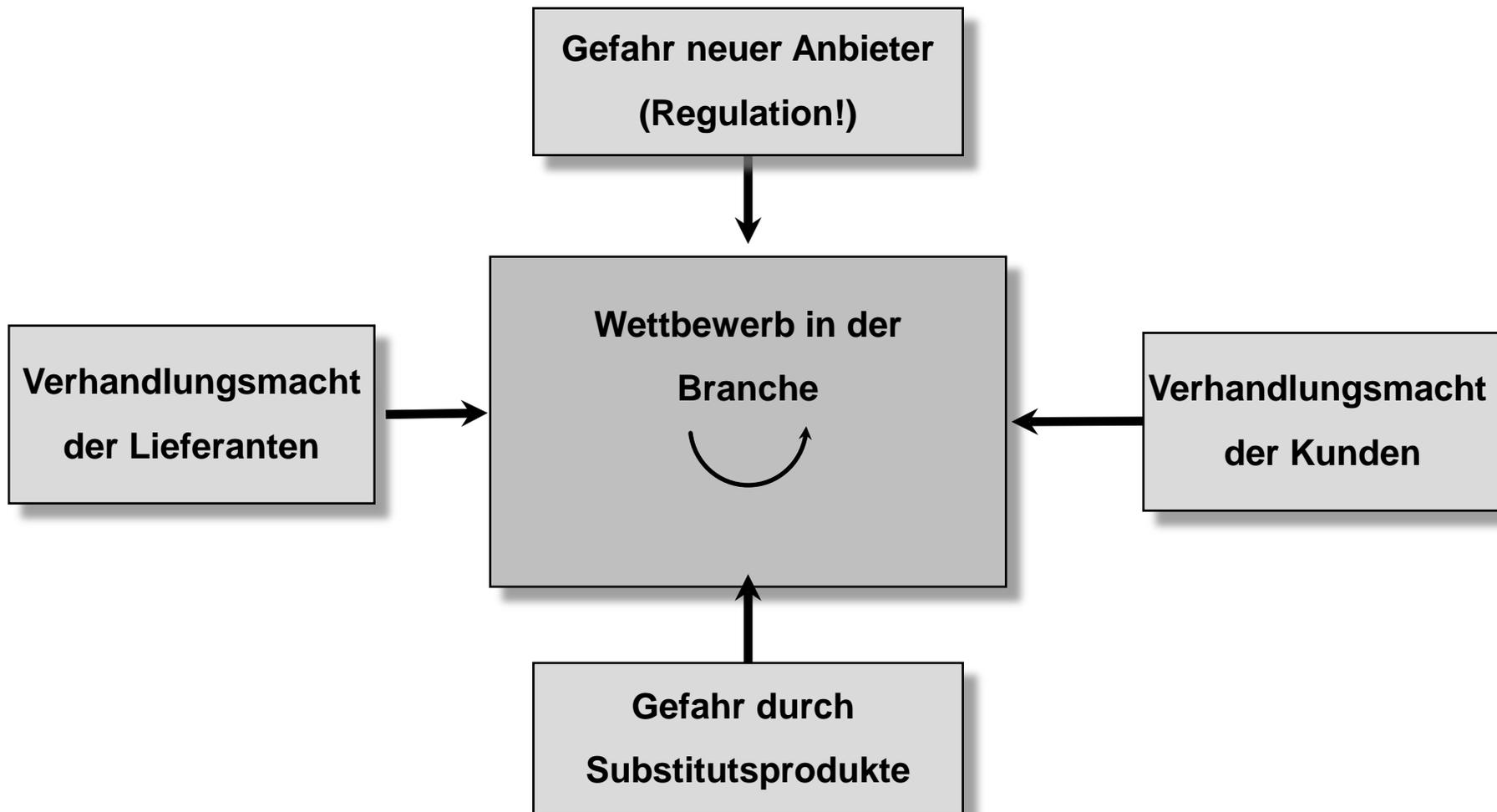
Die drei großen Treiber der Veränderung



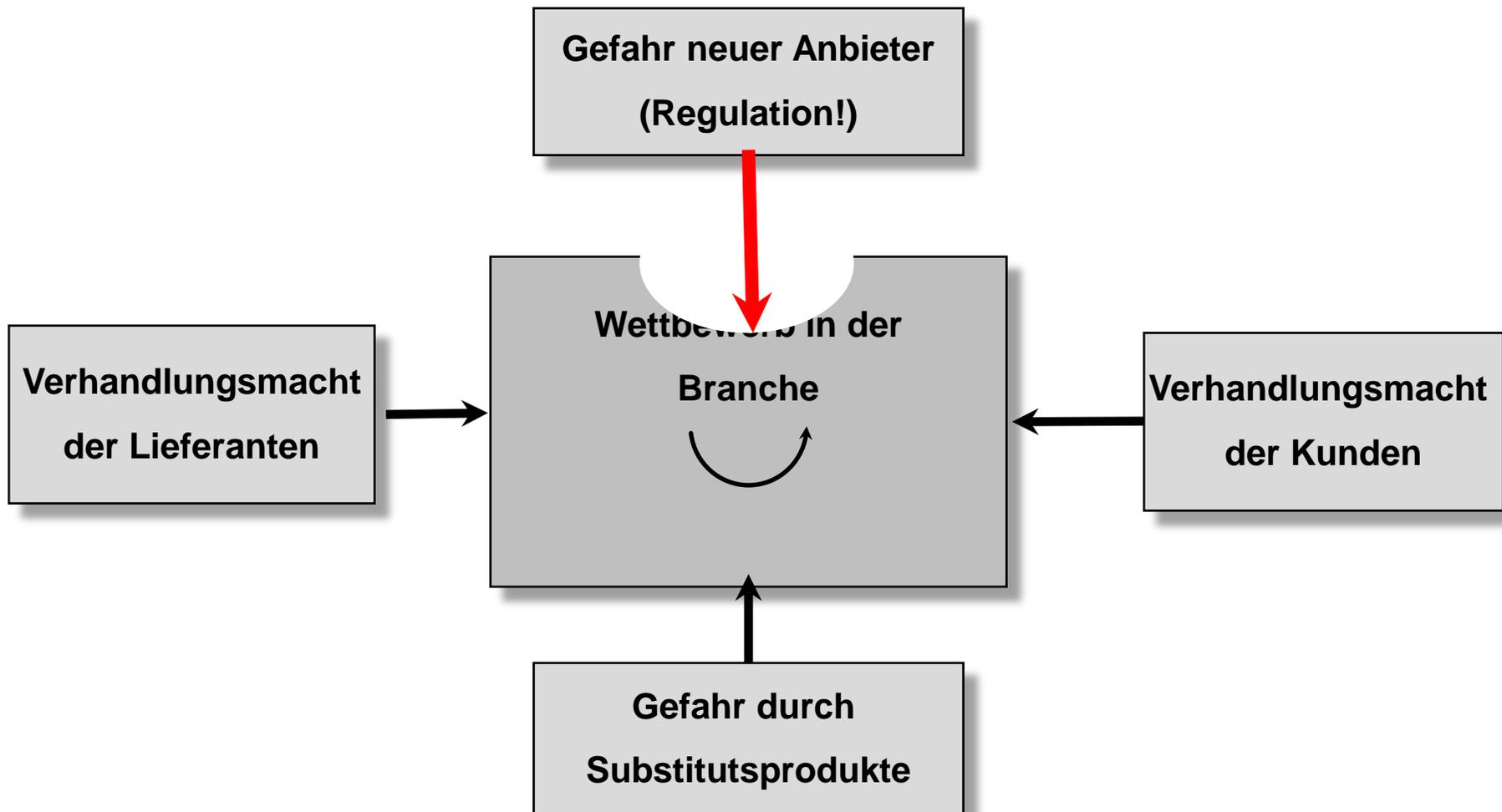
Vertiefung Digitalisierung: Definitionen und Entwicklung des Begriffs*

1. Ursprünglich formale Erklärung:
Umwandlung von Größen, Werten und Zeichen in Binärcodes
 2. Seit etwa 1965 Bezug zum Computer:
Elektronische Speicherung und Verarbeitung von Information
 3. Seit ca. 1995 Fokus auf technischer Kommunikation:
Einsatz von Internet (Web 1.0, Web 2.0 ...), Kommunikationstechnologien (NFC, Beacon, ...) und intelligenten Geräten (Smartphone ... Cloud-Server)
 4. Heute Betonung der sozialen Komponente:
Übertragung des Menschen und zunehmend spiegelbildliche Abbildung seiner Lebens- sowie Arbeitswelten auf eine digitale Ebene
- Quellen: in Anlehnung an Becker, J.: Die Digitalisierung von Medien und Kultur, Springer VS, Wiesbaden 2013 sowie Keuper, F., Hamidian, K., Verwaayen, E., Kalinowski, T. (Hrsg.): Digitalisierung und Innovation: Planung - Entstehung – Entwicklungsperspektiven, Springer Gabler, Wiesbaden 2013.

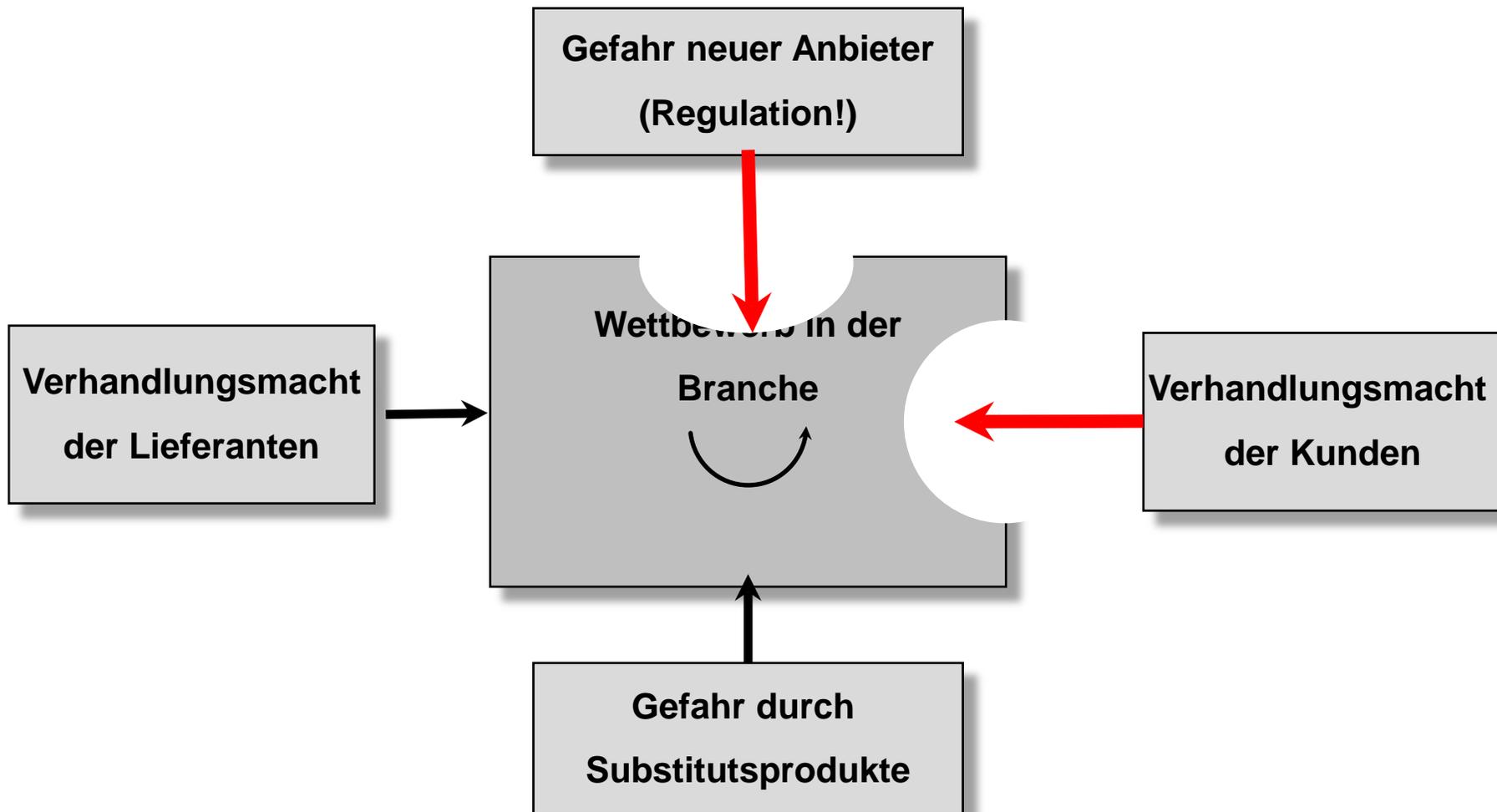
Das Fünf-Kräfte-Modell von Porter bietet einen geeigneten Analyserahmen für die Erklärung des Veränderungsdrucks



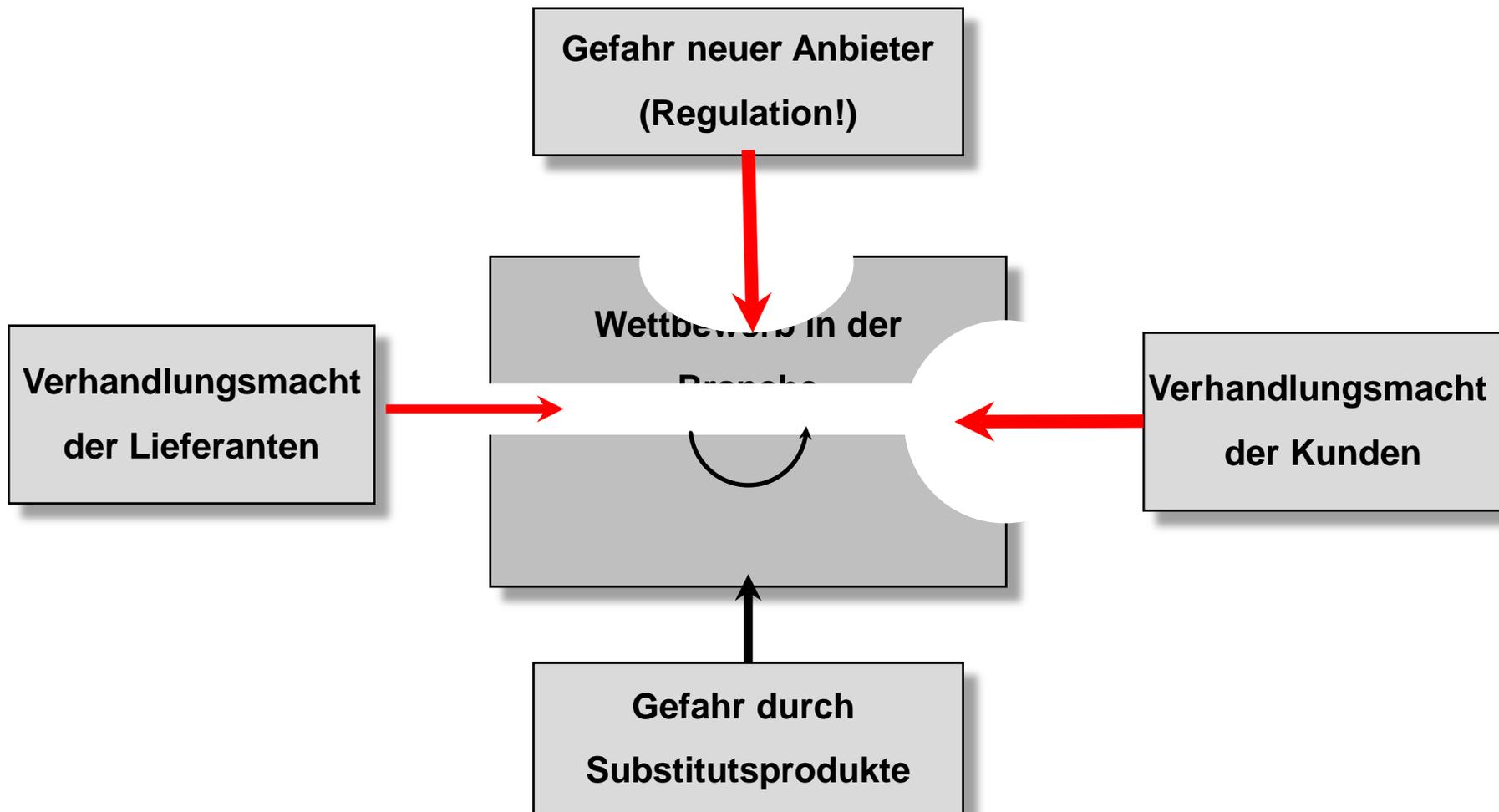
Die Regulation erhöht Transparenz und Zugangsmöglichkeiten für Dritte – Regulationskosten steigen, Erträge kommen unter Druck



Kunden nutzen die Transparenz und verlangen komfortable Omnikanal-Lösungen – Erträge erodieren weiter, Kosten steigen



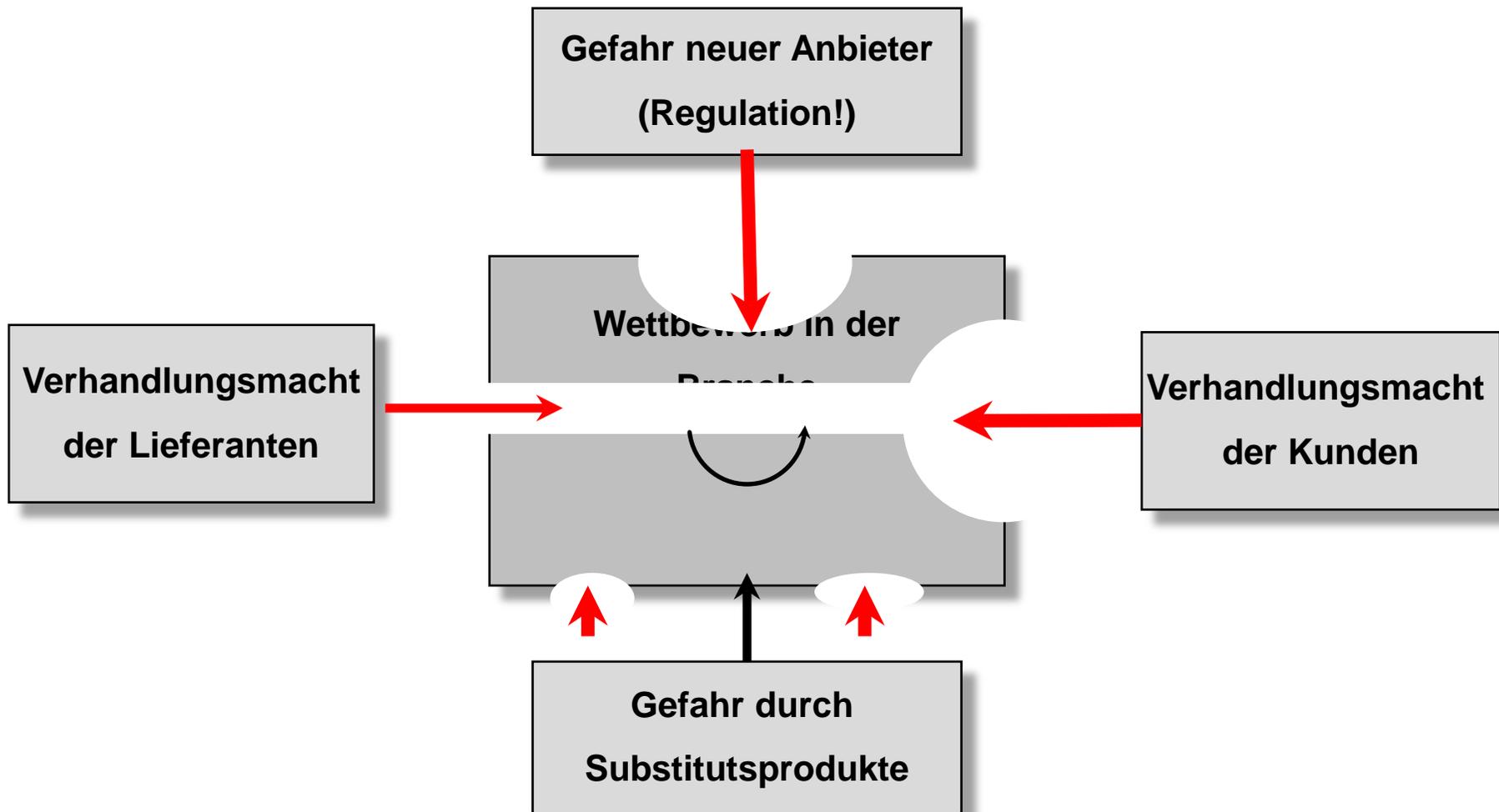
Technologieanbieter werden zu FinTechs, schlagen eine Bresche direkt zum Kunden und bringen Erträge unter zusätzlichen Druck



Durchstich neuer Technologie-Akteure zum Kunden: eine große Zahl von FinTechs in allen Produktfeldern



Substitutsprodukte wie Bitcoins spielen bisher keine große Rolle



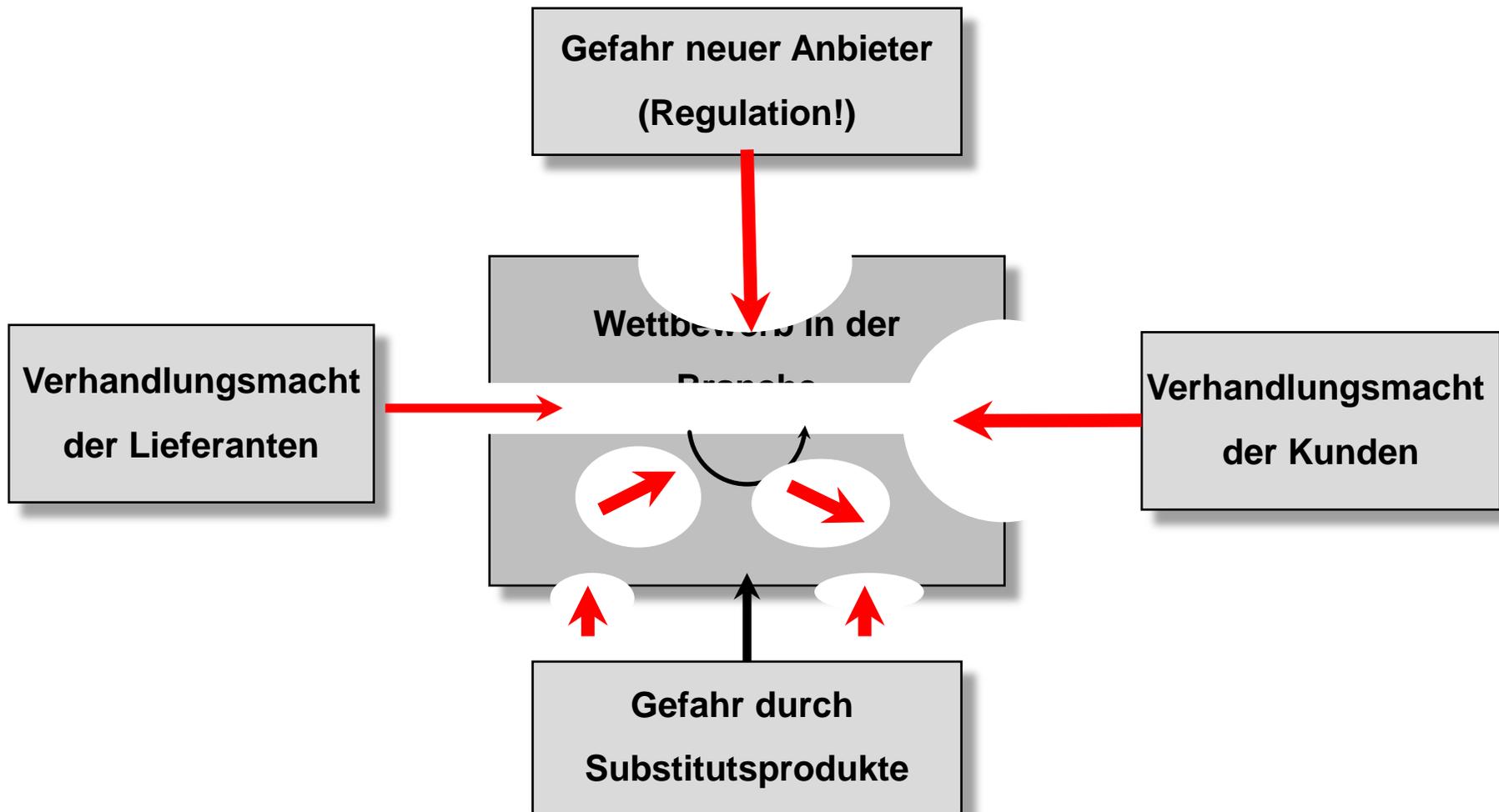
Substitutsprodukte mit begrenzter Wirkung

- Bsp. Bitcoins: Hype ohne ausreichende technische Absicherung

Blockchain ist eine faszinierende Technologie, denn sie erlaubt sichere Übergeben von (Vermögens-) Objekten ohne Treuhänder

Aber der Massenzahlungsverkehr ist b.a.w. die ungeeignetste Anwendung dafür, denn erforderlich wäre eine Performance-Steigerung um den **Faktor 10^4**

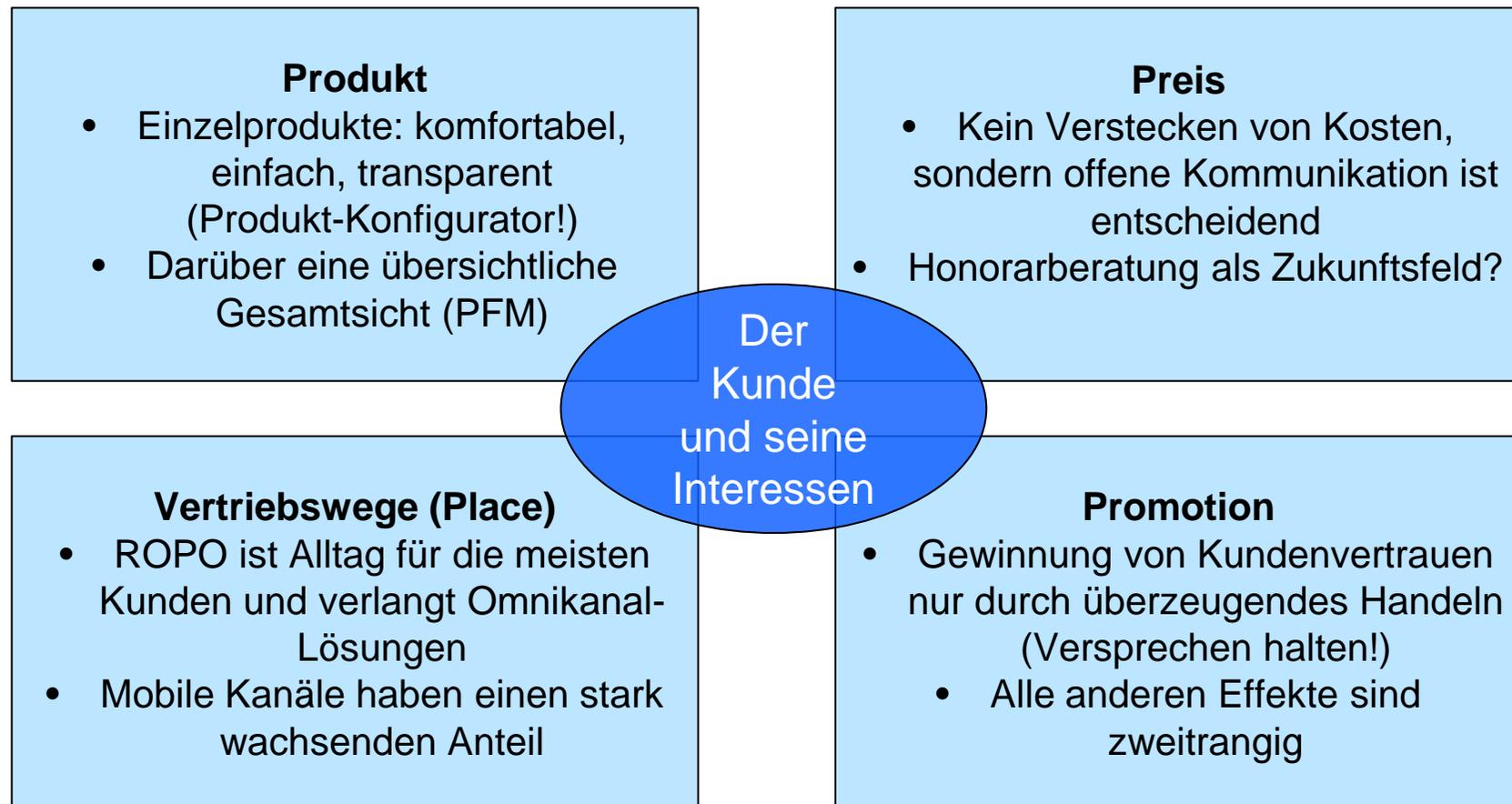
Aber der Wettbewerb unter etablierten Akteuren nimmt zu



Agenda

1. Die drei großen Treiber der Veränderung
- 2. Substanzielle Neupositionierung an der Kundenschnittstelle**
3. Regulator-getriebener Umbau der Geschäfts- und IT-Architektur
4. Strategische Positionierung für die Zukunft

Ein Denkraum: Banken müssen Kunden in allen „4P“ des Marketing abholen!



Produkte auf der Anlageseite: Auto-Konfigurator als Maßstab für komplexe Produkte

Konfigurator < Volkswagen Deutschland 06.12.14 13:12

Das Beetle Cabriolet
Beetle

0 Ihre Konfiguration

Finanz-
dienstleistungen

Raten
anzeigen 26.791,00 € ¹¹

Menü Volkswagen Partner

Außen Innen

Außenlackierungen - Uni

Außenlackierungen - Uni (Sonderfarbe)

Außenlackierungen - Metallic

Beetle

Fahrzeugansicht

<http://app.volkswagen.de/index/de/configurator.html#colours/30750/35375/5C/25Z/2015/0/F14920G2S/1F56920P20920920MK/1/1/1/> Seite 1 von 3

Autos sind deutlich komplexer als die allermeisten Finanzprodukte.

Trotzdem können sie sauber digital konfiguriert werden.

Eine Vielzahl von Kombinationen ist nicht zulässig – aber es bleiben Millionen von Möglichkeiten.

Im Anlagebereich macht die Quirin-Bank vor, wie es geht (1)

Beispiel: Standardis. Vermögensverwaltung – Konfiguration bei Zielrendite **3,4 %**

The screenshot displays the Quirion investment platform interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'NEWSLETTER', 'KONTAKT', 'DEPOT ERÖFFNEN', and 'KUNDEN-LOGIN'. Below this is a pink header with the Quirion logo and navigation links: 'Unser Angebot', 'Ihre Vorteile', 'Wer wir sind', and 'Service'.

The main content area is divided into two columns. The left column, titled 'Zusammenstellung Ihres Portfolios', shows a bar chart indicating '100% Anleihen'. Below this is a donut chart with two segments: a light purple segment representing '33% Anleihen ertragsorientiert' and a darker purple segment representing '67% Anleihen risikoarm'. The right column, titled 'Ihre Anlageparameter', contains several input fields: 'Anlagesumme' set to '10000 €', 'Anlagedauer' set to '5 Jahre', and 'Rendite' set to '3,4%' on a slider ranging from 3,4% to 8,1%. Below these is the 'Anlagestrategie' section, which shows '0% Aktien / 100% Anleihen'. A large green button labeled 'DEPOT ERÖFFNEN' is positioned at the bottom right of the parameter section.

Below the portfolio composition, a section titled 'Mögliche Renditen' provides a table of performance metrics:

Metric	Value
wahrscheinliche prognostizierte Rendite pro Jahr	3,4%
historischer maximaler Gewinn pro Jahr	7,86%
historischer maximaler Verlust pro Jahr	-0,72%
Anzahl der Monate, die Ihr Geld bräuchte, um sich nach dem Höchstverlust wieder zu erholen	11

Im Anlagebereich macht die Quirin-Bank vor, wie es geht (2)

Beispiel: Standardis. Vermögensverwaltung – Konfiguration bei Zielrendite **3,4 %**

The screenshot displays the Quirion website's investment proposal tool. The header includes navigation links for 'NEWSLETTER', 'KONTAKT', 'DEPOT ERÖFFNEN', and 'KUNDEN-LOGIN'. The main navigation bar features 'Unser Angebot', 'Ihre Vorteile', 'Wer wir sind', and 'Service'. The central heading is 'Ihr individueller Anlagevorschlag'.

Was kommt raus?
Der Rendite-Rechner zeigt Ihnen, welche Risiko- und Renditeerwartungen wir zugrunde legen.

Historische Entwicklung
Die historische Wertentwicklung einer Anlage von 25.000 € des von Ihnen gewählten Portfolios.

The chart shows the projected value of a 25,000 € investment from 2015 to 2040. The y-axis represents value in Euros (€), ranging from 50 to 800. The x-axis shows years from 2015 to 2040. Three lines represent different scenarios: 'bester Fall' (green), 'erwarteter Fall' (white), and 'schlechtester Fall' (grey). All lines show an upward trend, starting at 100 in 2015 and reaching approximately 400-500 by 2040.

Ihre Anlageparameter

- Anlagesumme: 10000 €
- Anlagedauer: 5 Jahre
- Rendite: 3,4% (slider range from 3,4% to 8,1%)
- Anlagestrategie: 0% Aktien / 100% Anleihen

DEPOT ERÖFFNEN

Im Anlagebereich macht die Quirin-Bank vor, wie es geht (3)

Beispiel: Standardis. Vermögensverwaltung – Konfiguration bei Zielrendite **7,1 %**

The screenshot displays the Quirion investment platform interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'NEWSLETTER', 'KONTAKT', 'DEPOT ERÖFFNEN', and 'KUNDEN-LOGIN'. Below this is a pink header with the Quirion logo and navigation links: 'Unser Angebot', 'Ihre Vorteile', 'Wer wir sind', and 'Service'.

The main heading is 'Ihr individueller Anlagevorschlag'. The interface is divided into two main sections:

- Historische Entwicklung:** A line chart showing the historical value development of a 25,000 € investment from 2015 to 2040. The y-axis represents value in Euros (€), ranging from 50 to 800. The x-axis shows years from 2015 to 2040. Three lines represent different scenarios: 'besten Fall' (green), 'erwarteter Fall' (white), and 'schlechtester Fall' (grey). The green line shows the highest growth, reaching approximately 800 € by 2040. The white line shows the expected growth, reaching approximately 400 € by 2040. The grey line shows the lowest growth, reaching approximately 150 € by 2040.
- Ihre Anlageparameter:** A form where the user can configure their investment parameters:
 - Anlagesumme:** 10000 €
 - Anlagedauer:** 5 Jahre
 - Rendite:** A slider set to 7,1%, ranging from 3,4% to 8,1%.
 - Anlagestrategie:** 70% Aktien / 30% Anleihen

A large green button at the bottom right says 'DEPOT ERÖFFNEN'.

Im Anlagebereich macht die Quirin-Bank vor, wie es geht (4)

Beispiel: Standardis. Vermögensverwaltung – Konfiguration bei Zielrendite **7,1 %**

The screenshot displays the Quirion investment platform interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'NEWSLETTER', 'KONTAKT', 'DEPOT ERÖFFNEN', and 'KUNDEN-LOGIN'. Below this is a header with the Quirion logo and navigation options: 'Unser Angebot', 'Ihre Vorteile', 'Wer wir sind', and 'Service'.

The main content area is divided into two columns. The left column, titled 'Zusammenstellung Ihres Portfolios', shows a bar chart indicating a 70% allocation to 'Aktien' and a 30% allocation to 'Anleihen'. Below this is a donut chart detailing the asset breakdown:

- 44% Aktien Standardwerte
- 13% Aktien Nebenwerte
- 13% Aktien Substanzwerte
- 10% Anleihen ertragsorientiert
- 20% Anleihen risikoarm

The right column, titled 'Ihre Anlageparameter', contains a form for configuring an investment. The 'Anlagesumme' is set to 10000 €, and the 'Anlagedauer' is 5 Jahre. The 'Rendite' is set to 7,1% on a slider ranging from 3,4% to 8,1%. The 'Anlagestrategie' is '70% Aktien / 30% Anleihen'. A large green button at the bottom right says 'DEPOT ERÖFFNEN'.

Below the portfolio composition, a section titled 'Mögliche Renditen' provides the following data:

wahrscheinliche prognostizierte Rendite pro Jahr	7,1%
historischer maximaler Gewinn pro Jahr	44,24%
historischer maximaler Verlust pro Jahr	-31,66%
Anzahl der Monate, die Ihr Geld bräuchte, um sich nach dem Höchstverlust wieder zu erholen	67

Im Anlagebereich macht die Quirin-Bank vor, wie es geht (5)

Beispiel: Standardis. Vermögensverwaltung – HISTORIE bei Zielrendite **7,1 %**

NEWSLETTER **KONTAKT** **DEPOT ERÖFFNEN** **KUNDEN-LOGIN**

quirion
Anlageplattform der quirin bank

Unser Angebot Ihre Vorteile Wer wir sind Service

Ihr individueller Anlagevorschlag

Was kommt raus?
Der Rendite-Rechner zeigt Ihnen, welche Risiko- und Renditeerwartungen wir zugrunde legen.

Historische Entwicklung
Die historische Wertentwicklung einer Anlage von 25.000 € des von Ihnen gewählten Portfolios.

TE
60
50
40
30
20
10
0
2000 2002 2004 2006 2008 2010 2012 2014

Ihre Anlageparameter

Anlagesumme €

Anlagedauer Jahre

Rendite 3,4% — 8,1%

Anlagestrategie
70% Aktien / 30% Anleihen

DEPOT ERÖFFNEN

... und ob individuell „konfigurierte“ Depots für den Durchschnittskunden überhaupt noch sinnvoll sind, ist zu bezweifeln

Produkte auf der Kreditseite: EasyCredit als modernes Kreditprodukte aus einer „alten“ Bank

The screenshot shows the EasyCredit website interface. At the top, there are navigation tabs: "Startseite", "Informieren", and "Berechnen". The main banner features a couple playing drums in a studio, with a blue overlay containing the text: "Lang ersehnt. Fair beraten. Jetzt wahr machen: 3.000€ Monatlich 45€ Laufzeit 84 Monate". Below this, there are input fields for "Wunschbetrag" (3.000 EUR), "Laufzeit" (84 Monate), and "monatliche Rate" (nur 45 EUR*). A "Jetzt berechnen" button is visible. At the bottom, there are sliders for adjusting the amount and term, with labels for 1.000 EUR, 75.000 EUR, 12 Monate, and 84 Monate.

- Kundenfreundlicher, hocheffizienter Vergabeprozess
- Auch Variante nötig, bei der der Betrag ins Buch der einzelnen Volksbank genommen wird
- Dagegen: Kreditmarkplätze wie Lendico, Auxmoney bleiben in der Nische

Produkte im Zahlungsverkehr und rund ums Girokonto: Paypal zeigt, wie es geht

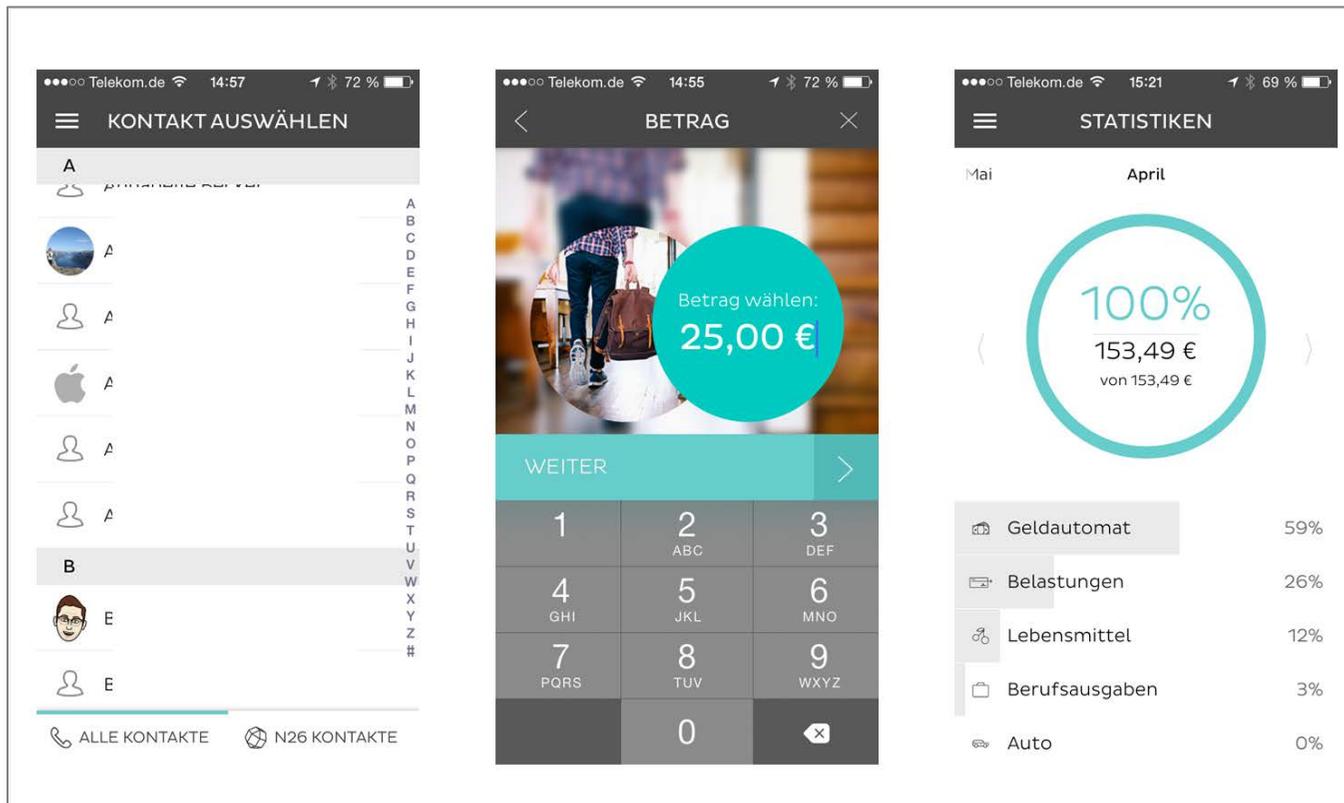
Anforderung	
1. Hoher Komfort	Möglichst schnelle Abwicklung
	Keine Prozessbrüche
2. Hohe Sicherheit	Prozess ist operativ sicher
	Kunde erhält sicher die Ware
	Händler erhält sicher das Geld
3. Niedrige Kosten	Aus Händlersicht günstig
	Aus Kundensicht (fast) umsonst

Produkte im Zahlungsverkehr und rund ums Girokonto: Paypal erfüllt sämtliche Anforderungen

Ob Paydirekt
Marktanteile
zurückholen
kann, bleibt
zu beweisen!

Anforderung		Ausprägung PayPal	Urteil
1. Hoher Komfort	Möglichst schnelle Abwicklung	Email-Adresse und PIN	++
	Keine Prozessbrüche	Voll integriert	++
2. Hohe Sicherheit	Prozess ist operativ sicher	Wird als sicher empfunden	+
	Kunde erhält sicher die Ware	Gute Balance zwischen Kunde	++
	Händler erhält sicher das Geld	... und Händler	++
3. Niedrige Kosten	Aus Händlersicht günstig	Mit 2% noch akzeptabel (im Vgl. zu Kreditkarte)	0
	Aus Kundensicht (fast) umsonst	I.d.R. kostenlos	++

Produkte im Zahlungsverkehr und rund ums Girokonto: Number26 ist der neue Maßstab an der Kundenschnittstelle!



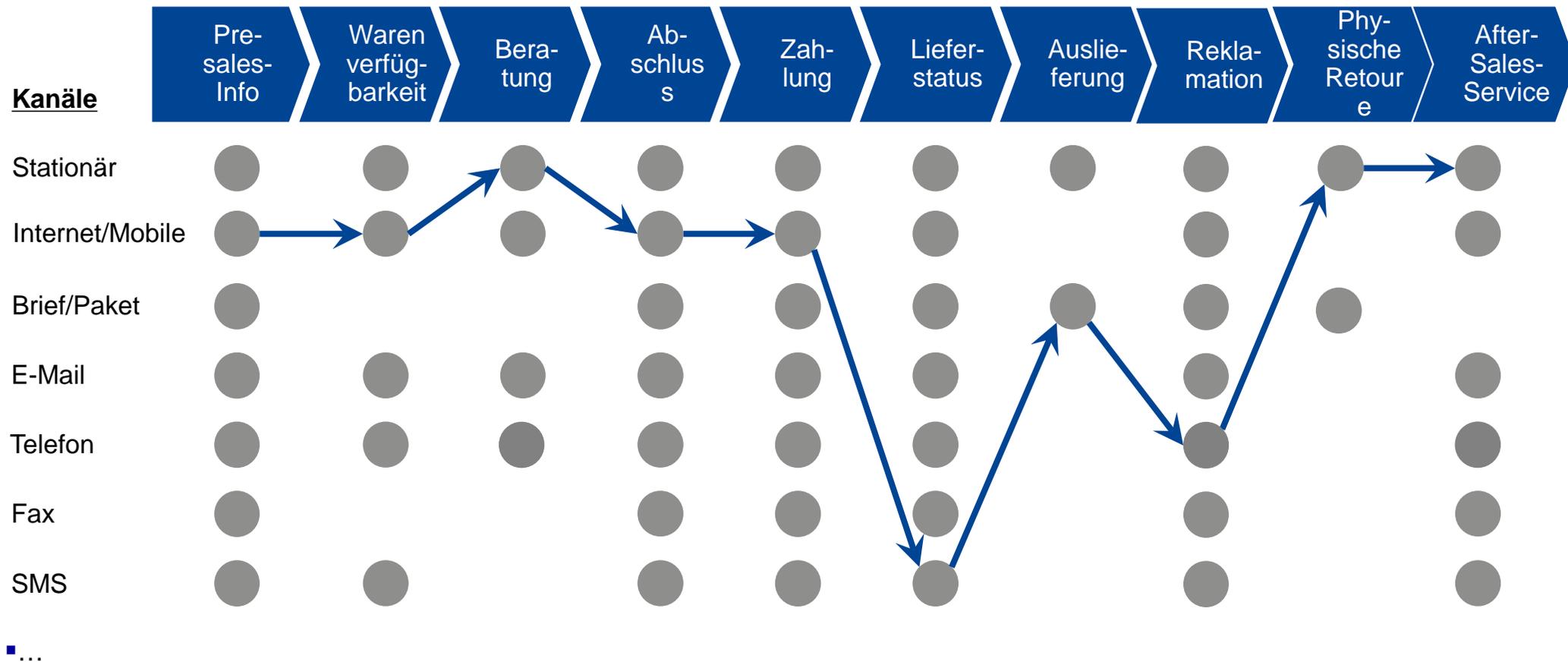
- Hoch-komfortables Girokonto
- Interaktiv durch diverse Meldedienste bei Erreichen von Caps, Floors, Erhalt definierter Zahlungen,
- Integrierter PFM-Ansatz
- Schafft enge Kundenbindung durch permanente Kommunikation

Preise:

Ausspielen von Hoheitswissen ist kaum noch möglich

- Für den Kunden sind Preisvergleiche kein Problem mehr, denn Digitalisierung und Regulation haben zu Transparenz auf Anlage- und Kreditseite geführt
- Für den Berater ist Verstecken keine Option mehr – aktives Erklären ist angesagt
- Produktberatung muss sich deshalb grundlegend ändern: Warum aktiv gemanagte Fonds anbieten, wenn ETFs das Gleiche können?
- Höhere Preise nur bei höherer Leistung, oft im Service-Umfeld – am ehesten noch rund ums Girokonto und Zahlungsverkehr

Vertriebswege (Place): Der Einzelhandel macht jeden Kunden zum Omnikanal-Kunden

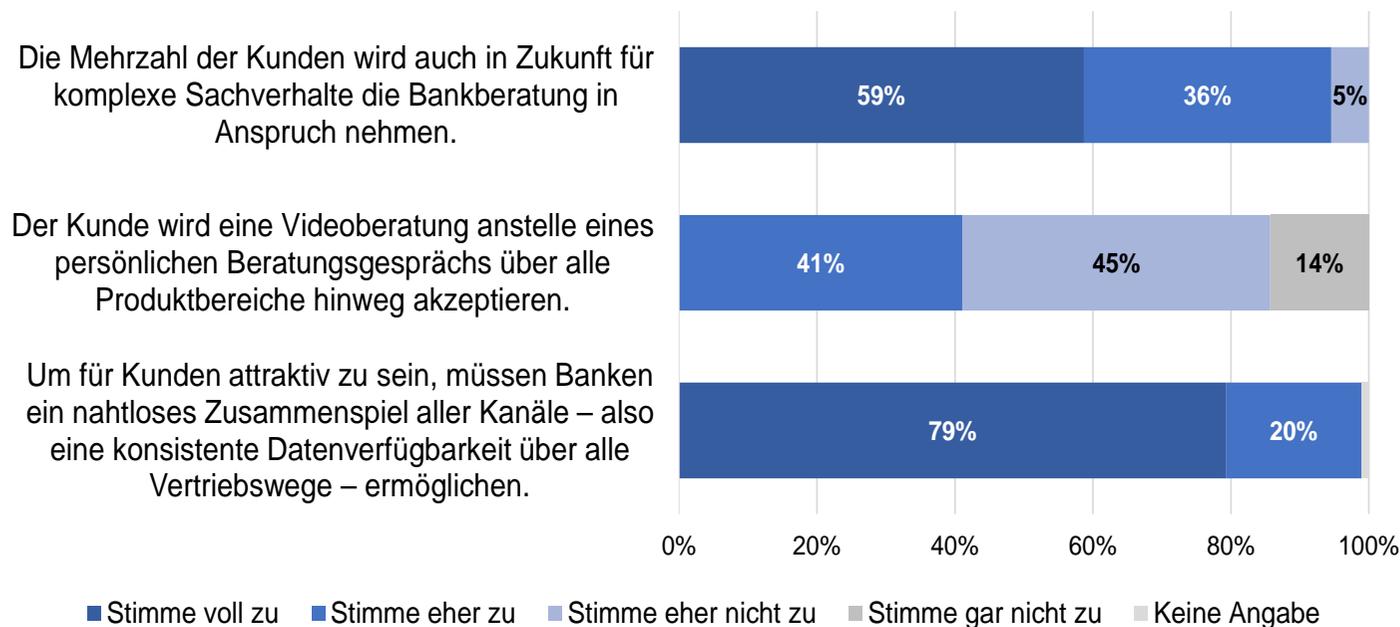


➔ ■ Beispielhafte Kanalkombination durch Multikanal-Kunden

● ■ Übliche Kanalnutzung im Kundenprozess

Aber die Mehrzahl der Kunden schätzt auch weiterhin den Kontakt zum persönlichen Berater

Kunden werden für bestimmte Themen auch zukünftig Filialen aufsuchen. Ein kanalübergreifendes Vorhandensein der Kundendaten ist dabei zu beachten.



Kernfrage:

Wie viele Filialen braucht man dafür?

Sind doppelt so viele Bankfilialen wie Tankstellen nötig?

Promotion: Kundenvertrauen ist das wichtigste Asset der Banken!

- Banken können ein Markenbild mit positiven Emotionen für die jeweilige Zielgruppe erzeugen:
 - Volksbanken: „Beratung auf Augenhöhe“
 - ING-Diba: „Finanzprodukte einfach und fair“
 - Deutsche Bank: „Passion to Perform“
- Aber am Ende geht nichts ohne fachliche Korrektheit:

Kundenvertrauen
= Persönliche Sympathie
x Kompetenzvermutung

Die Kompetenzvermutung hat in der Finanzkrise enorm gelitten.

Sie ist nur durch gute fachliche Leistungen bei

- Produkten
- Preisen
- Vertriebswegen wieder herzustellen

... Aber auch FinTechs müssen das erst leisten!

Erstes Zwischenfazit: Was FinTechs können, können Banken (eigentlich) auch!

Grundansatz der FinTechs:

- Abgegrenztes Kundenproblem herauschälen
- Auf Standard-schnittstellen aufsetzen
- Zum Kunden hin optimal aufbereiten

Beispiel-Anwendung	Beispiel FinTech	Beispiel	Bank
Vermögensanlage	Vaamo Wikifolio	Quirinbank (quirion) Comdirect	
Kredit	MarketInvoice Auxmoney	TeamBank (EasyCredit)	
Zahlungsverkehr	PayPal Apple Pay	Paydirekt	
Girokonto/ PFM	Number 26	Consorsbank Postbank Finanz-assistent	

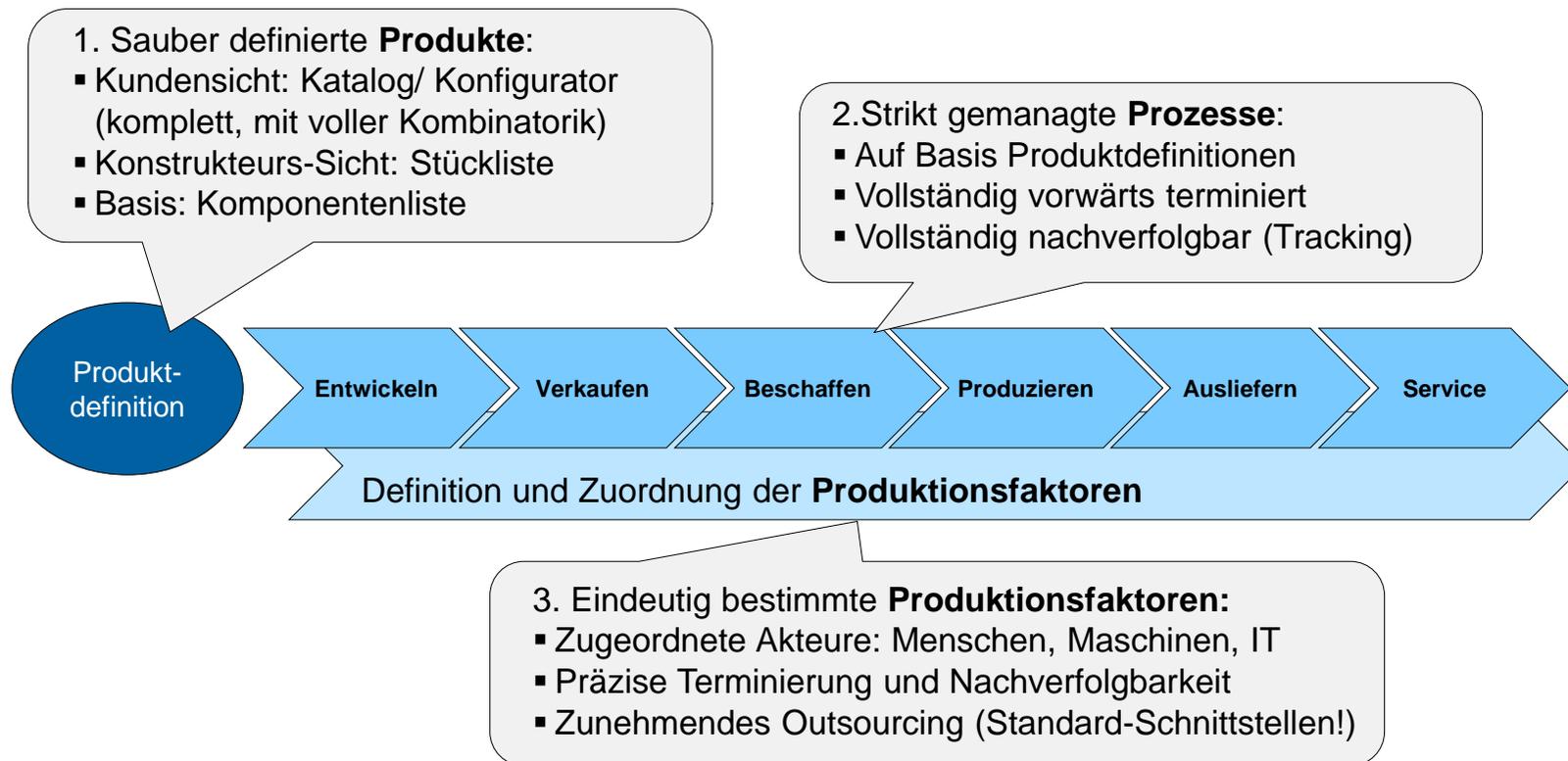
Agenda

1. Die drei großen Treiber der Veränderung
2. Substanzielle Neupositionierung an der Kundenschnittstelle
- 3. Regulator-getriebener Umbau der Geschäfts- und IT-Architektur**
4. Strategische Positionierung für die Zukunft

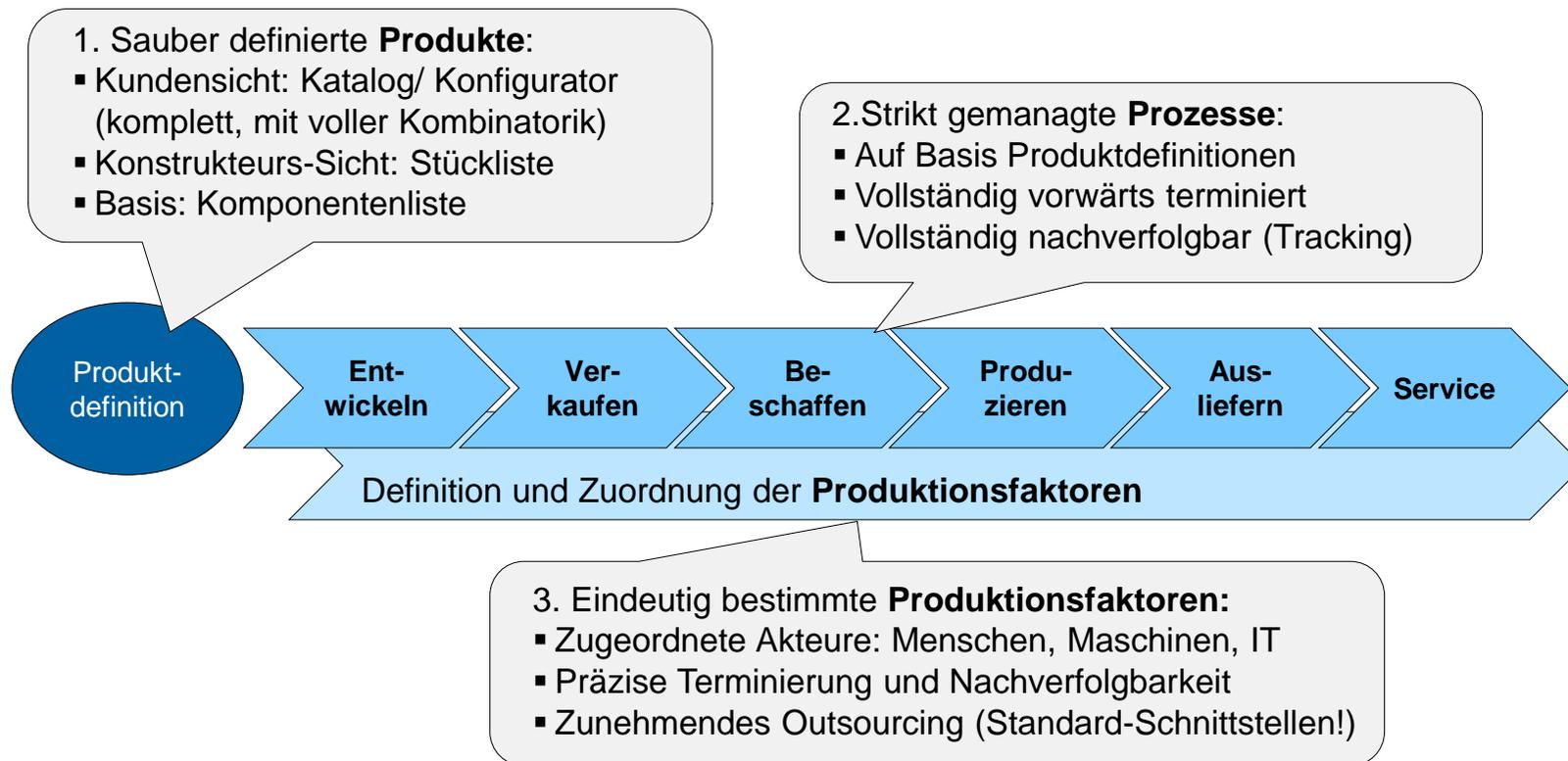
Die veränderte Rolle von Regulation und Aufsicht

- Intransparenz bei Produkten war größtes Problem der Finanzkrise
- Deshalb radikale Neuausrichtung der Regulation – geprägt durch neue Institutionen wie EZB
- Denken in statischen Strukturen (Bilanz, GuV) und Beschränkung auf die theoretische Prüfung von Prozessen auf Papier ist vorbei
- Stattdessen industrieller Ansatz mit Ergebnis-Simulation „am lebenden Objekt“:
Die Funktionsfähigkeit des Airbags erweist sich nur im echten Crashtest
- SSM (Single Supervisory Mechanism) mit den Stresstests ist das erste durchgängige Beispiel

Die Regulation erzwingt die Übertragung industrieller Lösungen: Diszipliniertes Management im "3-Pro-Framework"



Die Regulation erzwingt die Übertragung industrieller Lösungen: Diszipliniertes Management im "3-Pro-Framework"



Finanzdienstleister müssen zwei ganz unterschiedliche Anforderungen erfüllen

Gegenüber den Kunden:
Differenziert, flexibel, agil

Gegenüber Management und Aufsicht:
Standardisiert, kontinuierlich, stabil



Omnikanal-
Architektur:
Anreicherung
Produktdaten,
Zus.fassung
am Kunden,
Synchroni-
sierung,
Steuerung auf
Vertriebswege
(von Filiale bis
zum
Smartphone)

Zahlungsverkehr

Kreditkonten

Anlagekonten

Kundendepots

Versicherungen

Handel

Übrige

Übergreifender
Daten- und
Funktions-
Pool für
Anreicherung
Produktdaten,
Konsistenz-
Schaffung/
Synchroni-
sierung,
Aggregation

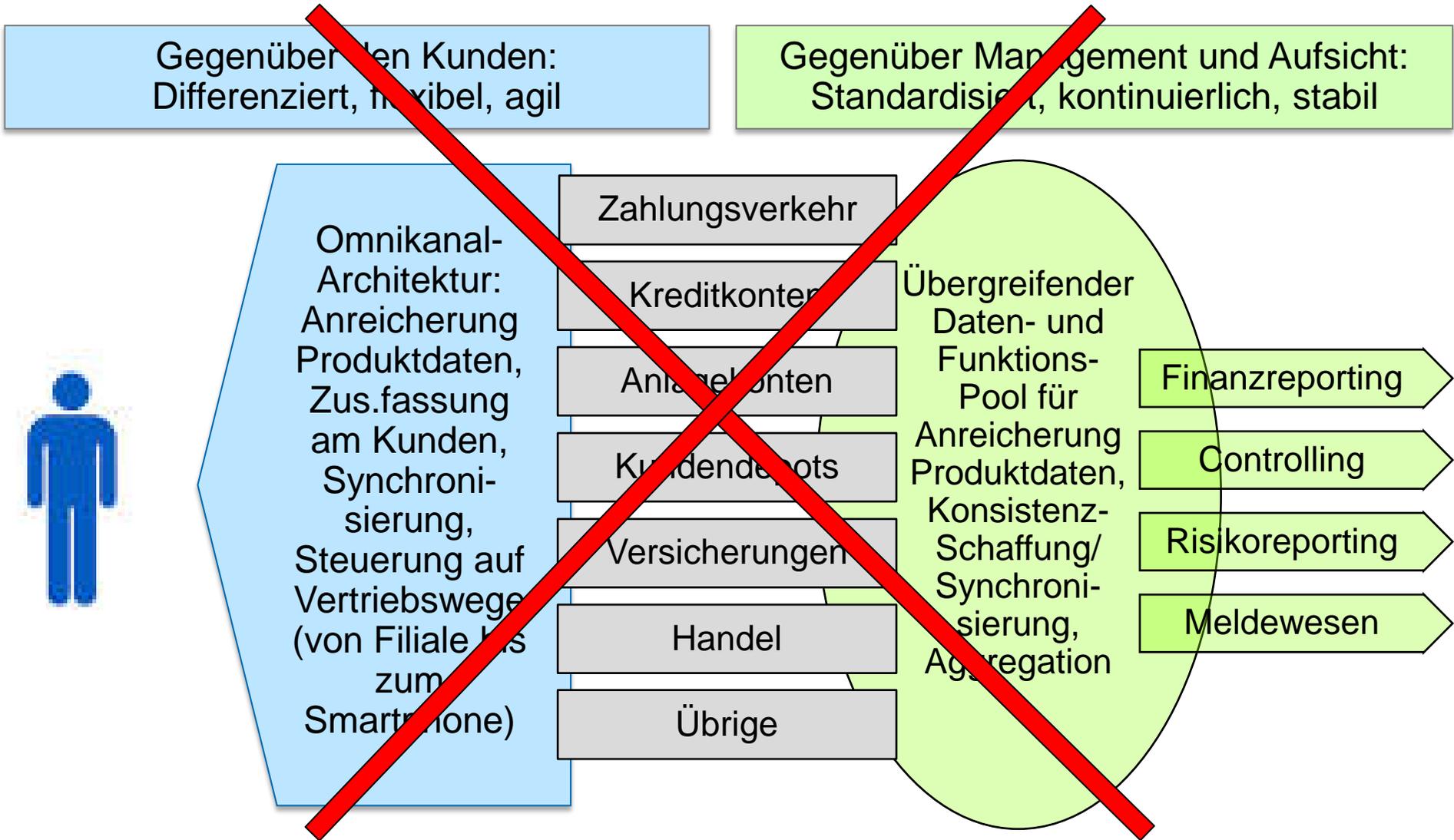
Finanzreporting

Controlling

Risikoreporting

Meldewesen

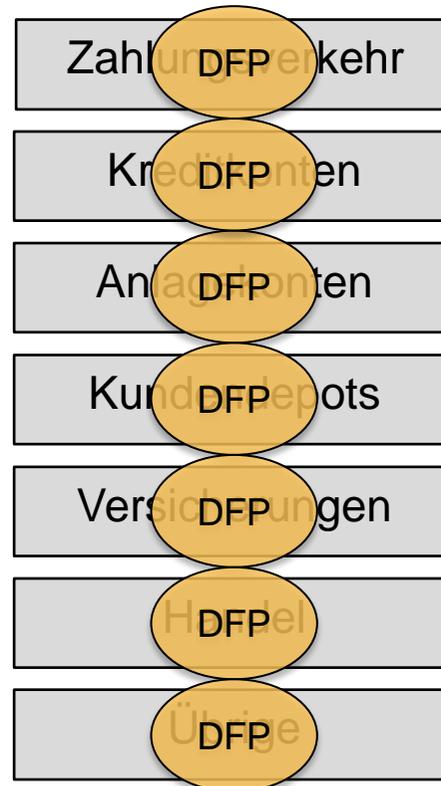
Aber der Bau solch umfangreicher neuer Architekturen ist extrem ressourcen- und zeitaufwendig



Stattdessen Anreicherung der Produktsysteme um Datenpools (Stücklisten!) und Funktionspools

Gegenüber den Kunden:
Differenziert, flexibel, agil

Gegenüber Management und Aufsicht:
Parallele Aggregation



DFP = Daten- und Funktions-Pools

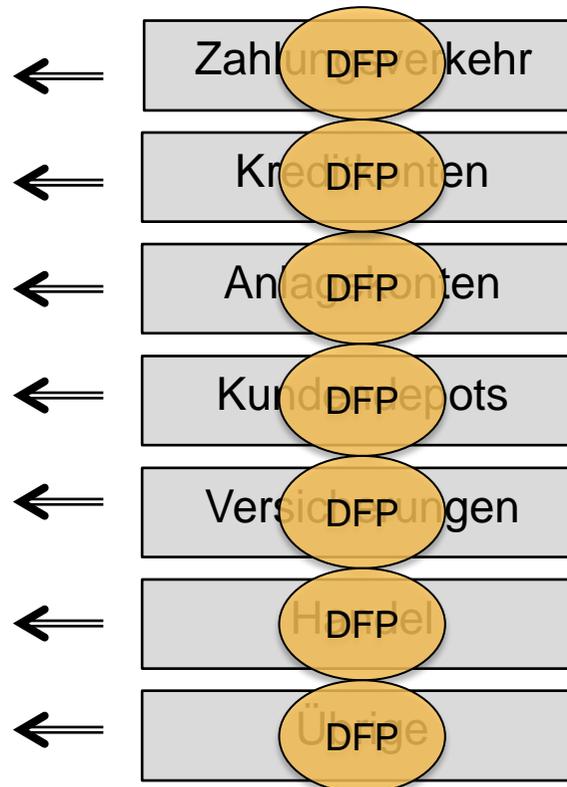
Damit lässt sich die Integrationsarchitektur zum Kunden deutlich verschlanken

Gegenüber den Kunden:
Differenziert, flexibel, agil

Gegenüber Management und Aufsicht:
Parallele Aggregation



Omni-
kanal-
Archi-
tektur:
Kunden-
portfolio,
Steu-
erung auf
Vertriebs-
wege



DFP = Daten- und Funktions-Pools

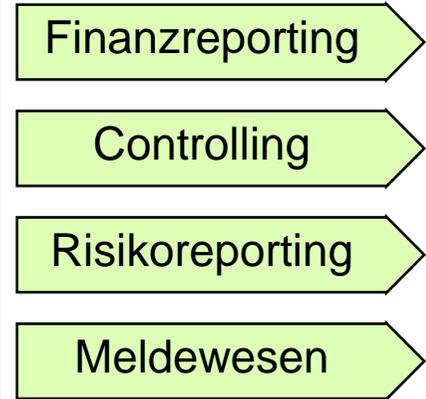
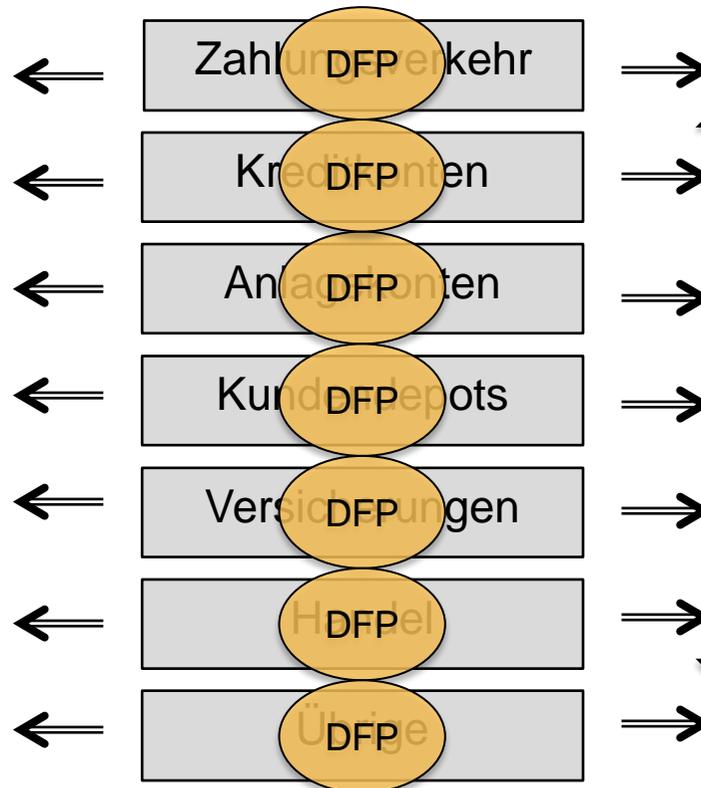
Und auch die Reporting-Architektur gegenüber Management und Aufsicht wird deutlich entschlackt

Gegenüber den Kunden:
Differenziert, flexibel, agil

Gegenüber Management und Aufsicht:
Parallele Aggregation



Omni-kanal-Architektur:
Kundenportfolio,
Steuerung auf Vertriebswege



DFP = Daten- und Funktions-Pools

Die Etablierung von Produktstrukturen auf Basis von Stücklisten ist für "Banking 3.0" in vollem Gang

Fokus der Regulation auf drei Schritte:

1. Global Legal Entity Identifier System (GLEIS) zum 01.01.2015
2. Global Product Identification System („ISIN global“ o.ä. - in Bearbeitung)
3. Global Product Taxonomy, z. B. mit BIRD (in Bearbeitung)

Die EZB setzt in Europa entscheidende Zeichen der Veränderung:

- SSM mit Asset Quality Review und Stresstest
- „Analytical Credit Dataset“ als Stückliste für Kredite

Sie wird damit zum entscheidenden Innovationstreiber für den Umbau der Finanzarchitekturen in Richtung industrieller Strukturen

Zweites Zwischenfazit: Was FinTechs können, können Banken (eigentlich) auch!

- Mit der Industrialisierung erleben wir die Modularisierung der Finanzdienstleistung
- FinTechs können auf den standardisierten Produkt-Schnittstellen aufsetzen ...
- aber auch die Banken selbst, die diese Architektur selbst generieren und weiter entwickeln
- Also: Eine Riesen-Chance für agile Banken!

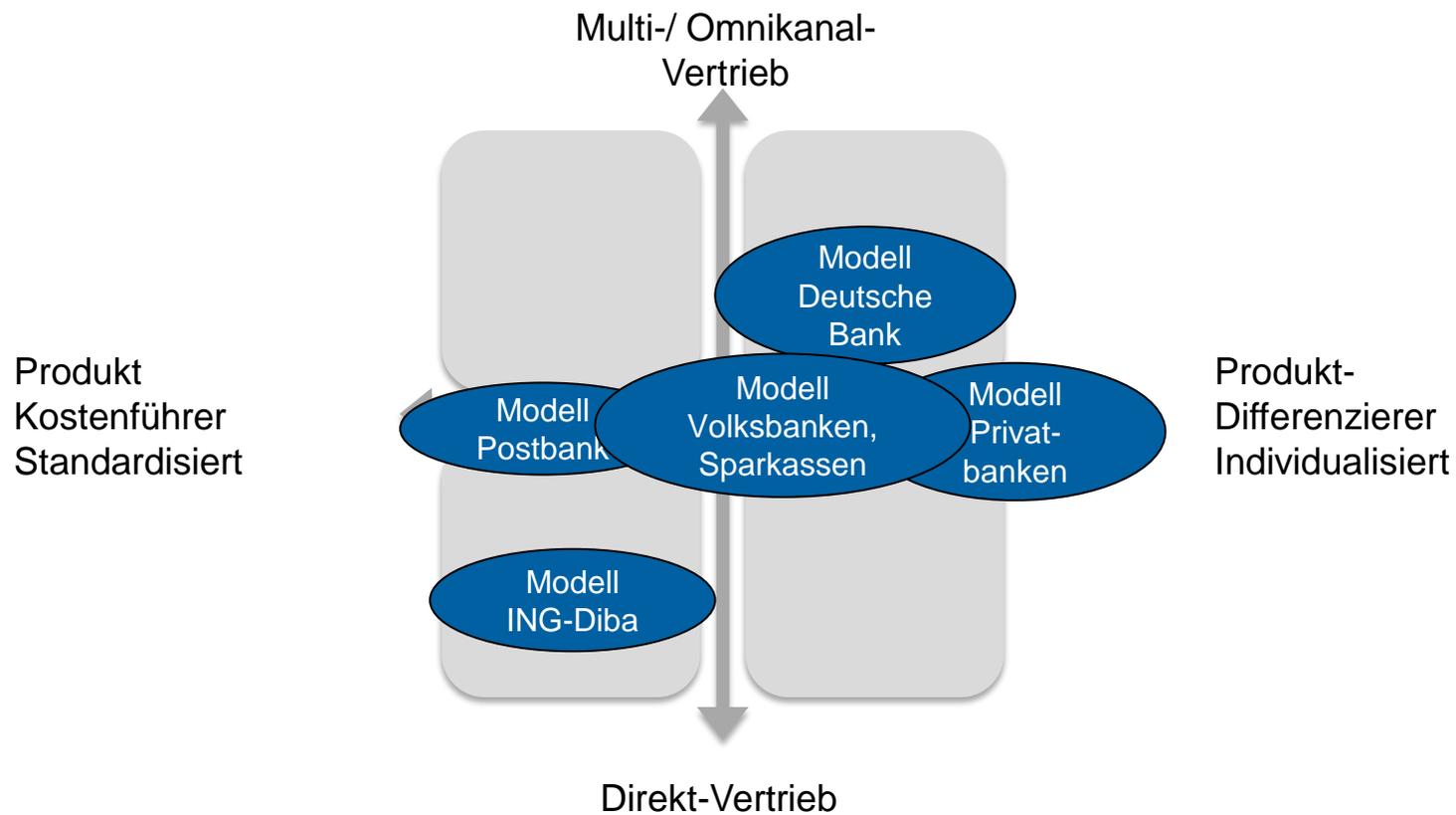
Agenda

1. Die drei großen Treiber der Veränderung
2. Substanzielle Neupositionierung an der Kundenschnittstelle
3. Regulator-getriebener Umbau der Geschäfts- und IT-Architektur
- 4. Strategische Positionierung für die Zukunft**

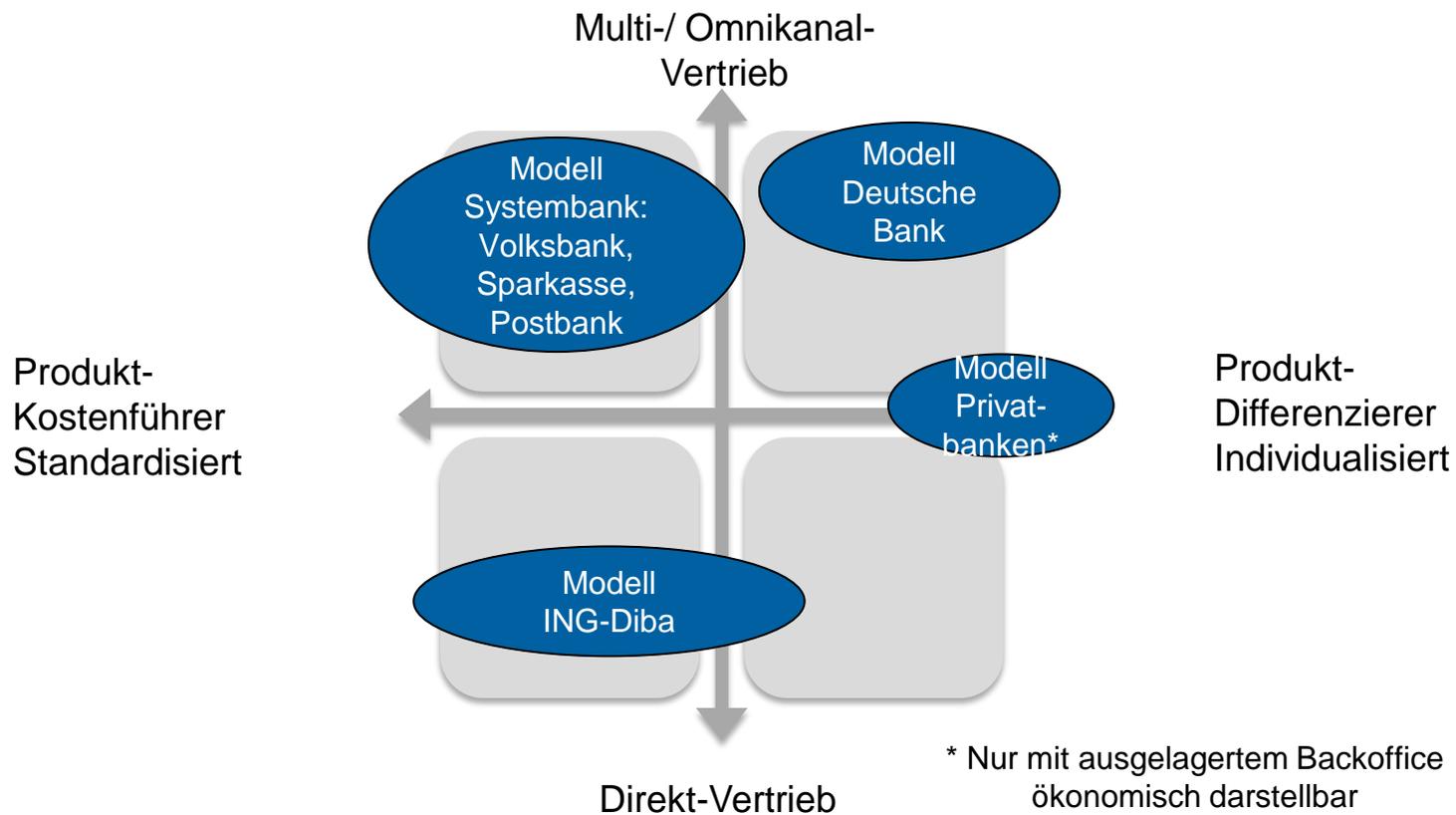
Hohe Innovationsraten, aber kaum Disruption

- Massive Veränderungsanforderungen an der Kundenschnittstelle wie auch in den nachgelagerten Systemen
- Aber: Kaum Disruption im Sinne von Clay Christensen:
 - Keine (zunächst) inferioren Lösungen für bisherige Kunden
 - Keine neuen, bisher nicht existenten Kundengruppen
- Ausnahmen sind in entwickelten Ländern eher selten:
 - Im ZV: mPesa (aber nicht in Deutschland) und bargeld.de
 - Im Anlagebereich: einige wie quirion, Vaamo etc.
 - Im Kreditbereich: ?
- Deshalb eher eine Arena für große Akteure – bestehende Banken und die „Neuen Oligarchen des Internets“ (die ggf. FinTechs zukaufen)

An Stelle der eher diffusen Positionierung am Markt ...



... muss eine Bank klar Positionen gegenüber den Kunden beziehen, das heißt Kostenführerschaft oder Differenzierung



Wenn Banken sich klar positionieren und die Umsetzung systematisch betreiben, wird die Latte für FinTechs hoch gelegt

1. „Bank nach vorne“: kundenorientiert mit Leistungen, die das Vertrauen des Kunden verdienen und effizient erbracht werden
2. „Bank nach hinten“: Industrialisierung mit Standardisierung und Betriebsgrößenvorteilen
3. Die Standardisierung von Schnittstellen ermöglicht den Einstieg von FinTechs als Spezialisten ...
4. ... aber auch FinTechs müssen sich erst das Vertrauen der Kunden verdienen – und ob deren modularer Ansatz oder der integrative Bank-Ansatz am Kunden siegt, bleibt abzuwarten
5. Andernfalls bleibt (guten) FinTechs die Rolle des spezialisierten Zulieferers der Banken

Fragen? – Gerne!

ibi research an der Universität Regensburg GmbH
Galgenbergstr. 25
93053 Regensburg

Tel.: 0941 9431901

E-Mail: hans-gert.penzel@ibi.de

Internet: www.ibi.de

© ibi research 2016, © Fotos: istockphoto.com, Fotolia.com, ibi research und weitere (vgl. Quellenangabe auf den Folien). Bitte beachten Sie auch die Quellenangaben auf den einzelnen Seiten selbst.

Das Werk einschließlich aller Teile ist urheberrechtlich geschützt und Eigentum der ibi research an der Universität Regensburg (im Folgenden: ibi research). Das gilt insbesondere auch für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Eine kommerzielle oder sonstige gewerbliche Nutzung des Werkes oder von Teilen daraus ist nur nach vorheriger schriftlicher Vereinbarung zulässig.

Haftungserklärung:

Das Werk mit seinen Inhalten wurde mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt und gibt den zum Zeitpunkt der Erstellung aktuellen Stand wieder. Dennoch kann für seine Vollständigkeit und Richtigkeit keine Haftung übernommen werden. Durch die Rundung einiger Umfragewerte kommt es vereinzelt zu von 100 % abweichenden Gesamtsummen.

Interviews und Kommentare Dritter spiegeln deren Meinung wider und entsprechen nicht zwingend der Meinung von ibi research. Fehlerfreiheit, Genauigkeit, Aktualität, Richtigkeit, Wahrheitsgehalt und Vollständigkeit der Ansichten Dritter können seitens ibi research nicht zugesichert werden.

Die Informationen Dritter, auf die Sie möglicherweise über die in diesem Werk enthaltenen Internet-Links und sonstigen Quellenangaben zugreifen, unterliegen nicht dem Einfluss von ibi research. ibi research unterstützt nicht die Nutzung von Internet-Seiten Dritter und gibt keinerlei Gewährleistungen oder Zusagen über Internet-Seiten Dritter oder Quellen Dritter ab.

Die Angaben zu den in diesem Werk genannten Anbietern und deren Lösungen beruhen auf Informationen aus öffentlichen Quellen oder von den Anbietern selbst.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen, Handelsnamen und dergleichen in diesem Werk enthaltene Namen berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Namen und Marken im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann genutzt werden dürften. Vielmehr handelt es sich häufig um gesetzlich geschützte, eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind. Bei der Schreibweise hat sich ibi research bemüht, sich nach den Schreibweisen der Hersteller zu richten.

Trotz der Vielzahl an Informationen sowie aufgrund einer dem ständigen Wandel unterzogenen Sach- und Rechtslage kann das Werk jedoch keine auf den konkreten Einzelfall bezogene Beratung durch jeweilige fachlich qualifizierte Stellen ersetzen. Unsere Partner stehen Ihnen gerne auch als Anlaufstelle zur Verfügung. Bei Anregungen, Kritik oder Wünschen zu diesem Werk würden wir uns sehr über Ihre Rückmeldung freuen. Schreiben Sie uns an info@ibi.de eine E-Mail.