

Blueprint für die Digital-Asset-Bank

Wie Banken regulatorisch belastbare, skalierbare und umsetzungsfähige Operating Models für Digital Assets aufbauen

Executive Advisory Paper für Banken, Digital-Asset-Institute und Transformation Leaders.

Fokusfelder

AML-Stabilisierung | Operating Models für Digital Assets | Governance | Plattformarchitektur | regulatorische Umsetzung

Vorbereitet als hochwertiges Executive-Asset für Positionierung, Readiness Reviews und Transformationsprogramme von Bersch Consulting.

Dokumenttyp

Executive Whitepaper

Primäre Leser

CRO, Head of Compliance, AML Officer, COO, Head of Digital Assets, Vorstand / Management Board

Kommerzieller Zweck

Positionierung von Bersch Consulting für Strategy Calls, Readiness Assessments und Transformationsmandate

Inhalt

Executive Summary

1. Warum Banken einen neuen Blueprint für Digital-Asset-Banking benötigen
2. Die strategische Chance — und die regulatorische Realität
3. Fünf Fehlmuster in der Transformation von Digital-Asset-Banken
4. Das Target Operating Model einer regulatorisch belastbaren Digital-Asset-Bank
5. AML als zentrales Designprinzip
6. Aufbau der Architektur einer Digital-Asset-Bank
7. Transformations-Roadmap
8. Management-Prioritäten
9. Readiness Assessment: Ist Ihre Bank wirklich bereit?

Über Bersch Consulting

Nächster Schritt

Executive Summary

Banken in Europa treten in eine neue Phase struktureller Transformation ein. Digital Assets, tokenisierte Produkte, kryptobezogene Services und neue Zahlungsinfrastrukturen entwickeln sich von experimentellen Ansätzen zu institutionell tragfähigen Geschäftsmodellen.

Für viele Institute eröffnen Digital Assets die Chance, neue Ertragspools zu erschließen, die Infrastruktur zu modernisieren und sich in entstehenden digitalen Finanzökosystemen zu positionieren. Gleichzeitig verändern diese Aktivitäten das Kontrollumfeld, die Risikolage und die operative Komplexität der Bank fundamental.

Digital-Asset-Banking darf deshalb nicht als bloße Produkterweiterung verstanden werden. Es erfordert ein kohärentes Operating Model, das Geschäftsstrategie, regulatorische Anforderungen, AML-Framework, Governance-Strukturen und Technologiearchitektur miteinander verzahnt.

Viele Transformationsinitiativen scheitern in der Praxis nicht an fehlender Produktidee, sondern an einem unzureichend definierten Zielbild. Erfolgreich werden nicht zwangsläufig die Banken sein, die am schnellsten starten, sondern jene, die belastbare, aufsichtsrobuste und skalierbare Strukturen aufbauen.

- Dieses Whitepaper zeigt, warum Digital-Asset-Banking einen neuen Transformations-Blueprint benötigt.
- Es beschreibt die häufigsten Fehlmuster in der Marktpraxis.
- Es skizziert das Target Operating Model einer konformen Digital-Asset-Bank.
- Es schließt mit einem praxisnahen Readiness Lens für Management-Teams.

1. Warum Banken einen neuen Blueprint für Digital-Asset-Banking benötigen

Digital-Asset-Banking entwickelt sich rasant von einer Nischeninnovation zu einer institutionellen Fähigkeit. Immer mehr Banken in Europa prüfen oder etablieren Angebote wie Digital-Asset-Custody, Kryptohandel, Staking, Tokenisierung oder blockchainbasierte Zahlungs- und Settlement-Modelle.

Die strategische Logik ist klar: Digital Assets können neue Umsatzquellen eröffnen, differenzierte Kundennutzenversprechen schaffen und die Positionierung in neuen Wertschöpfungsnetzen stärken. Der Transformationsaufwand wird jedoch häufig unterschätzt.

Im Unterschied zu einem klassischen Produktlaunch wirkt Digital-Asset-Banking tief in das Operating Model hinein: Onboarding, KYC/KYB, AML-Monitoring, Custody-Logik, Transaktionsanalytik, Bilanzierung, Governance, Outsourcing-Steuerung und Management-Reporting sind unmittelbar betroffen.

Eine tragfähige Digital-Asset-Strategie benötigt daher einen ganzheitlichen Blueprint, der kommerzielle Ambition mit regulatorischer Belastbarkeit verbindet. Fragmentierte Einzelinitiativen erzeugen zwar Tempo, schaffen aber selten ein glaubwürdiges Target Operating Model.

2. Die strategische Chance – und die regulatorische Realität

Das strategische Potenzial des Digital-Asset-Bankings ist substanziell. Institutionelle wie anspruchsvolle Retail-Kunden erwarten zunehmend sichere Verwahrung, regulierte Handelszugänge, tokenisierte Anlageprodukte sowie blockchainbasierte Zahlungs- und Settlement-Lösungen.

Banken sind grundsätzlich gut positioniert, diese Nachfrage zu adressieren. Sie bringen Vertrauen, Governance, Bilanzstärke und etablierte Vertriebswege mit. Gleichzeitig erhöht der Eintritt in Digital-Asset-Services die aufsichtsrechtliche Aufmerksamkeit und die operative Abhängigkeit von spezialisierten Drittanbietern.

Regulatorisch zählt nicht allein Produktfähigkeit, sondern vor allem Kontrollfähigkeit. Institute müssen nachweisen können, dass AML-Strukturen, Governance, Outsourcing-Überwachung, Transaktionsnachvollziehbarkeit und operative Resilienz dem Geschäftsmodell tatsächlich angemessen sind.

Management-Teams stehen damit vor einem doppelten Imperativ: Innovation und Wachstum erschließen, ohne die Kontrolle über Compliance, operationelle Belastbarkeit und Financial-Crime-Risiken zu verlieren.

- Die entscheidende Frage ist nicht, ob Digital Assets strategisch relevant sind.
- Die entscheidende Frage ist, ob die Bank diese Leistungen regulatorisch belastbar erbringen kann.

3. Fünf Fehlmuster in der Transformation von Digital-Asset-Banken

In der Marktpraxis lassen sich wiederkehrende Designschwächen beobachten. Gerade diese Fehlmuster erzeugen Aufsichtsrisiken, verzögern Umsetzung und schwächen die Verteidigungsfähigkeit des Gesamtmodells gegenüber internen und externen Stakeholdern.

Fünf Fehlmuster in der Transformation von Digital-Asset-Banken



Produkt-first statt Operating-Model-first

Viele Banken priorisieren die Einführung einzelner Services wie Custody, Trading oder Tokenisierung, bevor das End-to-End-Zielmodell feststeht. Das führt zu fragmentierten Prozessen, inkonsistenter Kontrolllogik und vermeidbaren Re-Designs.

AML wird als nachgelagerte Kontrollschicht verstanden

In schwachen Zielbildern werden AML-Anforderungen erst berücksichtigt, nachdem Produkt- und Architekturentscheidungen bereits gefallen sind. In belastbaren Designs ist AML von Beginn an in Onboarding, Transaktionslogik, Monitoring und Eskalationsprozesse integriert.

Governance und Accountability bleiben unklar

Digital-Asset-Initiativen schneiden quer durch Business, Compliance, Risk, Operations und Technology. Ohne explizite Verantwortlichkeiten und Eskalationswege sinken sowohl Umsetzungsgeschwindigkeit als auch aufsichtsrechtliche Verteidigungsfähigkeit.

Drittanbieter- und Plattformabhängigkeiten werden unterschätzt

Externe Anbieter spielen oft eine zentrale Rolle bei Custody, Blockchain-Konnektivität, Trading-Infrastruktur und Analytics. Oversight-Modelle müssen bewusst designt werden; implizite Annahmen schaffen strukturelle Risiken.

Skalierungslogik wird nicht von Anfang an mitgedacht

Pilotlogik ist keine institutionelle Logik. Was in begrenztem Volumen funktioniert, bricht häufig unter höherer Transaktionsintensität, größerer Kundendiversität und steigenden Evidenzanforderungen auf.

4. Das Target Operating Model einer regulatorisch belastbaren Digital-Asset-Bank

Eine regulatorisch belastbare Digital-Asset-Bank benötigt mehr als technische Enablement-Fähigkeiten. Sie benötigt ein Target Operating Model, in dem Business-Ambition, Kontrolllogik und Ausführungsfähigkeit früh und explizit miteinander verzahnt werden.

Target Operating Model einer regulatorisch belastbaren Digital-Asset-Bank

KUNDENINTERAKTION	Web-Plattformen • Mobile Anwendungen • Institutionelle Client-Portale • API-/Partner-Integration • Relationship Management
LEISTUNGSANGEBOT	Digital Asset Trading • Custody Services • Staking & Yield Services • Tokenisierungs-Services • Digitale Payments
COMPLIANCE & KONTROLLE	KYC/KYB • AML Processing • Transaction Monitoring • Sanktions-Screening • Case Management • Regulatory Controls
SICHERHEIT	MFA • Wallet-Authentisierung • Wallet Security • Cyber Security • Infrastruktur-Schutz • Key Management
BANKING CORE	Accounts • Payments • Treasury • Liquiditätsmanagement • Accounting • Risk Management
DIGITAL-ASSET-CORE	Crypto Custody • Wallet Management • Blockchain-Konnektivität • Smart-Contract-Integration • Tokenisierungs-Infrastruktur
DATEN & REPORTING	Risk Analytics • Compliance Reporting • Management Dashboards • Regulatorisches Reporting • Audit Evidence

Geschäftsmodell & Kundenscope, Governance & Accountability, AML- und Compliance-Framework, Plattform- & Integrationsarchitektur, Operations & Reporting sowie Skalierbarkeit & Resilienz müssen als verbundenes Zielbild konzipiert werden.

Geschäftsmodell und Kundenscope

Zielkundensegmente, unterstützte Produkte, Jurisdiktionen und Risikoappetit müssen strategisch klar definiert sein.

Governance und Accountability

Management Oversight, Risk Ownership, Compliance-Rollen, operative Verantwortung und Eskalationswege müssen eindeutig dokumentiert werden.

AML- und Compliance-Framework

Due Diligence, Monitoring-Szenarien, Sanktionskontrollen, Alert Handling und Evidenzgenerierung sind an die Risikomerkmale digitaler Assets anzupassen.

Plattform- und Integrationsarchitektur

Client Channels, KYC/KYB, AML-Processing, Custody, Trading, Payments, Accounting, Reporting und Third-Party-Services müssen in ein kohärentes Steuerungsmodell eingebettet werden.

Operations, Controls und Reporting

End-to-End-Prozessverantwortung, Reconciliation, Auditierbarkeit, Management-Dashboards und belastbares Reporting sind Kernbestandteile des Modells.

Skalierbarkeit und Resilienz

Das Zielbild muss auch bei wachsendem Volumen, größerer Produktbreite und steigenden Kontrollanforderungen tragfähig bleiben.

5. AML als zentrales Designprinzip

Im Digital-Asset-Banking ist AML keine unterstützende Kontrollfunktion am Rand des Geschäftsmodells. AML ist ein zentrales Designprinzip. Diese Unterscheidung ist wesentlich, weil Aktivitäten mit digitalen Assets erhöhte Transaktionsgeschwindigkeit, komplexe Transaktionsketten, grenzüberschreitende Exponierung und neue Typologien illegaler Aktivitäten mit sich bringen.

AML muss deshalb dort verankert werden, wo Produkte, Customer Journeys und Architektur definiert werden. Das betrifft Onboarding-Anforderungen, Kundensegmentierung, Transaktionslogik, Monitoring-Szenarien, Untersuchungsworkflows und Management-Reporting gleichermaßen.

Institute, die AML nur als Add-on verstehen, erzeugen strukturelle Schwächen mit hohem Remediationsaufwand. Institute, die AML in das Target Model integrieren, erhöhen ihre Resilienz, klären Governance-Fragen früher und schaffen eine deutlich besser verteidigbare Kontrollnarrative.

- AML-Anforderungen vom ersten Tag an in Onboarding und Client Due Diligence verankern.
- Transaktionsmonitoring an Digital-Asset-Typologien und blockchainbezogene Signale anpassen.
- Case Handling, Eskalationslogik und Evidenzgenerierung vor dem Produktstart definieren.
- Management-Reporting so ausgestalten, dass sowohl Kontrollwirksamkeit als auch Risikotrends sichtbar werden.

6. Aufbau der Architektur einer Digital-Asset-Bank

Eine skalierbare Architektur für Digital-Asset-Banking verbindet differenzierende Inhouse-Fähigkeiten mit ausgewählten Spezialanbietern. Die eigentliche Management-Aufgabe besteht nicht in der Auswahl isolierter Tools, sondern in ihrer Orchestrierung unter einem kohärenten Governance- und Kontrollmodell.

Eine praktikable Referenzarchitektur umfasst typischerweise eine Layer-Struktur aus Client Interaction, Compliance & Control, Security, Banking Core, Digital Asset Core sowie Data & Reporting.

Diese Perspektive verschiebt die Diskussion in Management- und Kundengesprächen weg von der Frage „Welche Vendoren sollen wir einkaufen?“ hin zu der strategisch relevanteren Frage: „Welche Architektur und welches Kontrollmodell benötigt unser Zielgeschäft?“

Prioritäten der Referenzarchitektur

Architekturbereich	Beispielhafte Fähigkeiten	Leitfrage für Management und Transformation
Client Channels	Web, Mobile, APIs, relationshipbasierte Workflows	Wie greifen Zielkunden auf den Service zu und wie wird die Customer Journey kontrolliert?
Compliance & Control	KYC/KYB, AML-Processing, Transaction Monitoring, Sanctions, Case Handling	Können Kontrollen End-to-End nachgewiesen und in Management-Information übersetzt werden?
Security	Authentifizierung, Wallet Security, Cyber Resilience, Key Management	Wo liegen die kritischen Punkte für Vermögensschutz und Betriebsstabilität?
Banking Core	Konten, Payments, Treasury, Accounting, Liquidity, Risk	Wie integriert sich Digital-Asset-Aktivität in Kernbankprozesse und Finanzsteuerung?
Digital Asset Core	Custody, Wallet Management, Blockchain-Konnektivität, Smart Contracts, Tokenisierung	Welche Fähigkeiten müssen selbst kontrolliert, welche sicher ausgelagert werden?
Data & Reporting	Risk Analytics, Dashboards, Audit Evidence, Regulatory Reporting	Erhalten Management und Aufsicht die Informationen rechtzeitig, konsistent und belastbar?

7. Transformations-Roadmap

Banken sollten Digital-Asset-Transformation nicht als isolierte Umsetzungsaktivität, sondern als mehrphasiges Programm verstehen. Ein phasenbasiertes Modell verbessert die Management-Steuerung, reduziert spätere Re-Designs und schafft klare Meilensteine für Investitions- und Aufsichtsentscheidungen.

Transformations-Roadmap für das Digital-Asset-Banking



Phase 1 – Readiness Assessment

Bewertung von strategischer Klarheit, AML-Reifegrad, Governance-Setup, Architektur-Readiness und regulatorischer Exponierung. Ziel ist ein belastbares Verständnis der Ausgangslage vor Zielentscheidungen.

Phase 2 – Target Model Design

Definition des künftigen Operating Models, des Governance-Frameworks, der Kontrollarchitektur, der Implementierungsprioritäten und der wesentlichen Management-Weichenstellungen.

Phase 3 – Umsetzung

Integration von Plattformen, Schärfung von Prozessen, Operationalisierung von Kontrollen und Aufbau des Evidenzmodells für interne und externe Assurance.

Phase 4 – Skalierung und Optimierung

Steigerung von Resilienz, Ausbau des Leistungsumfangs, Verfeinerung der Kontrollwirksamkeit und Vorbereitung auf höhere Transaktionsintensität sowie größere Produktbreite.

Management-Implikation

Transformationsprogramme für Digital Assets sollten nicht mit Vendor-Auswahl oder Produktdesign starten, sondern mit einer belastbaren Readiness- und Zielbildphase. Diese Reihenfolge reduziert spätere Re-Designs, verbessert die aufsichtsrechtliche Verteidigungsfähigkeit und erhöht die Management-Steuerbarkeit.

8. Management-Prioritäten

Executive Teams, die in das Digital-Asset-Banking einsteigen oder bestehende Initiativen ausweiten, sollten sich auf wenige Entscheidungen mit hoher Tragweite konzentrieren. Diese Entscheidungen bestimmen, ob strategische Ambition in ein belastbares und umsetzbares Transformationsprogramm übersetzt werden kann.

1. Die strategische Rolle von Digital Assets festlegen: Nischenfähigkeit, Wachstumspfeiler oder Plattfordifferenzierer.
2. Prüfen, ob bestehende AML-, KYC-, Governance- und Oversight-Strukturen zum angestrebten Geschäftsmodell passen.
3. Ein realistisches Target Operating Model definieren, bevor Produkte, Partnerschaften oder Volumina skaliert werden.
4. Abhängigkeiten von Drittanbietern aktiv challengen und sicherstellen, dass ausgelagerte Fähigkeiten steuerbar, überwachbar und evidenzierbar bleiben.
5. Transformations-Governance früh mit klarer Ownership, Transparenz und belastbaren Entscheidungsrechten aufsetzen.

9. Readiness Assessment: Ist Ihre Bank wirklich bereit?

Für viele Institute lautet die zentrale Frage nicht mehr, ob Digital Assets strategisch relevant sind. Die entscheidendere Frage ist, ob die Bank operativ und regulatorisch tatsächlich in der Lage ist, diese Leistungen belastbar zu erbringen.

Ein strukturiertes Readiness Assessment sollte mindestens fünf Dimensionen betrachten: strategische Klarheit, Reifegrad des Target Operating Models, AML- und Kontrollwirksamkeit, Architektur- und Plattform-Readiness sowie Governance und Umsetzungsfähigkeit.

Institute, die diese Dimensionen früh und systematisch prüfen, identifizieren strukturelle Schwächen, bevor daraus regulatorische Findings, Implementierungsverzögerungen oder teure Re-Designs werden.

Readiness Lens

Dimension	Diagnostische Leitfrage	Typisches Warnsignal
Strategie	Ist klar definiert, welche Kundengruppen, Services und Jurisdiktionen adressiert werden?	Produktambition und Governance-/Risikoappetit laufen auseinander.
Operating Model	Ist das End-to-End-Zielmodell über die Produktebene hinaus konkret beschrieben?	Ownership und Prozessverantwortung bleiben implizit oder fragmentiert.
AML & Controls	Spiegeln Due Diligence und Monitoring die Typologien digitaler Assets angemessen wider?	Kontrollen beruhen auf manuellen Workarounds oder generischen Szenarien.
Architektur	Lassen sich Zielservices integrieren, auditieren und skalieren?	Tool-Entscheidungen gehen Architektur- und Kontrolllogik voraus.
Governance	Sind Management-Transparenz, Entscheidungsrechte und Eskalationswege explizit definiert?	Es gibt keinen klar verantwortlichen Owner für das Transformationsprogramm.

Über Bersch Consulting

Bersch Consulting unterstützt Banken und Finanzinstitute bei komplexen regulatorischen Transformationsvorhaben. Die Beratung verbindet regulatorisches Verständnis, Operating-Model-Kompetenz und plattformorientiertes Denken, um Risikofunktionen zu stabilisieren und umsetzungsfähige Zielbilder zu entwickeln.

Zu den relevanten Fähigkeiten zählen insbesondere AML-Stabilisierung und Remediation, regulatorische Operating Models, Architektur für Digital-Asset-Banking sowie MiCA-nahe Implementierungsunterstützung.

Nächster Schritt

Empfohlener Einstiegspunkt: Digital Asset & AML Readiness Review

Ein fokussiertes Readiness Review hilft Management-Teams, kritische Compliance-Lücken, Schwächen im Operating Model, architektonische Abhängigkeiten und prioritäre Handlungsfelder für die Umsetzung frühzeitig zu identifizieren.

Kommerziell ist dieses Format ein wirkungsvoller Einstieg, weil es konkret, senior-tauglich und direkt anschlussfähig an größere Transformationsprogramme ist.