

FINANZREVOLUTION AM HORIZONT

**Wie digitale Vernetzung, Blockchain
und Konnektivität Milliarden Neukunden und
einen frischen Finanzmarkt schaffen**

© des Titels »Finanzrevolution am Horizont« (ISBN 978-3-95972-213-1)
2019 by FinanzBuch Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.finanzbuchverlag.de>

FBV

Yasin Sebastian Qureshi | Benjamin Bilski

Einleitung

Zu hohe Kosten, umständliche Abläufe, falsche Anreize und vor allem: lauter isolierte Spartenlösungen. Ein Old-School-Finanzsystem mit Methoden und Abläufen von vorgestern prägt bis heute Banking, Transaction und Investment. Ja unser gesamtes Leben und die komplette Gesellschaft mit nahezu allen Bereichen, vor allem jenen der Administration, des Staats und der öffentlichen Hand, basieren auf solchen archaischen Prozessen. Besonders krass ist es jedoch im Finanzwesen: Milliarden von Menschen sind gar nicht daran beteiligt. Knapp ein Drittel der erwachsenen Weltbevölkerung verfügt über kein Bankkonto und ist so von Überweisungen, Versicherungen, Krediten oder Investmentprodukten – und seien sie auch noch so klein – ausgeschlossen. Banken, unsere Währungen (das berühmt-berüchtigte Fiatgeld) und landläufige Zahlungsmethoden scheinen nicht zukunftsfähig zu sein. Sie gehen weder auf die Bedürfnisse vieler Kunden noch auf die Herausforderungen der Zeit ein – und dies eben auf allen Gebieten wie Soziales, Bildung, Gesundheitswesen, Daseinsvorsorge oder Entwicklungshilfe. Auch die historische Bilanz der traditionellen Währungen und Systeme ist verheerend.

Politisch und gesellschaftlich treiben wir in diesen wesentlichen Lebens- und Politikbereichen also ziellos, ungesteuert und ineffizient in die Zukunft. Dabei sind die bahnbrechenden Lösungen längst da: Digitalisierung mit den Kernelementen Internet, Mobiltelefonie und Blockchain prägen die Entwicklungen, die ihren scheinbar wichtigsten Ausdruck in Kryptowährungen finden. Anders aber als bislang dargestellt

ist das Revolutionäre bei Kryptowährungen nicht der reine Zahlungsvorgang, sondern die dahinterstehende Technik, effizientere Prozesse, das Ausschalten von kostenpflichtigen Mittelsmännern, vor allem jedoch der dezentrale Charakter und die Vernetzung. Generell ist das Erfolgsgeheimnis künftiger Finanztechnologien und -anwendungen eben diese Vernetzung: die Verknüpfung der Geräte, der Daten, der völlig verschiedenen Produkte, Services und Plattformen, der Währungen und Zahlungsmöglichkeiten. Besonders aber können die bislang ausgeschlossenen Milliarden großen Bevölkerungsgruppen in ein globales Finanzsystem eingebunden werden. Sie greifen zwar heute schon auf Alternativen zurück, allerdings fehlt diesen die Konvergenz.

Die Welt wartet also auf eine transparente Plattform im Finanzwesen für den globalen Austausch. Wir nennen es Utopicash. Diese grundlegende Inklusion bedeutet nichts Geringeres als die Demokratisierung des Finanz-, ja des gesamten Gesellschaftssystems mit atemberaubenden Aussichten: nämlich dem Potenzial zur gerechten Einbindung aller Menschen. Es ist eine Utopie, aber viele Regeln und Abläufe bauen auf Prinzipien auf, die wir in diesem Buch beschreiben – und sie bringt Lösungen, die durch die sich wandelnde Wirtschaft und Gesellschaft bitter sowie dringend nötig sind.

Diese Finanzrevolution mit völlig neuartigen Währungs- und Geldmechanismen wird drastische Effekte auf die gesamte Gesellschaft der Zukunft haben – Banking und Finance sind da nur Teilbereiche. Daher ist der rote Faden, der sich durch dieses Buch zieht, eher ein dickes Tau: nämlich, was diese Veränderungen für gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Konsequenzen haben. Was passiert, wenn plötzlich alles, und zwar wirklich alles, in Blockchains organisiert wird – etwa durch »globale, dezentrale und selbstbestimmte Managementsysteme« und offene Anwendungen? All dies und die möglichen Triebkräfte und Akteure der kommenden Finanzrevolution werden wir in diesem Buch darlegen, das wir ausdrücklich als positiven Ausblick verstehen.

Gleichzeitig setzen die völlig neuen, blockchainbasierten Grundlagen unseres Zusammenlebens und Arbeitens Kräfte frei, die bislang in oft technokratischen Arbeitswelten sinnlos, ineffizient und ergebnislos gebunden sind. Unterm Strich wird so differenzierter gemanagt, ge-

steuert und auch besteuert – bei reduziertem administrativem Aufwand. Und nebenbei: Frühere Exzesse der Finanzmärkte könnten mit diesen neuen Spielregeln ebenfalls der Vergangenheit angehören.

© des Titels »Finanzrevolution am Horizont« (ISBN 978-3-95972-213-1)
2019 by FinanzBuch Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.finanzbuchverlag.de>

I. STATUS QUO

Ein verstaubter Finanzmarkt

Wo wir hinschauen, stehen Akteure, Organisationen und Elemente des Finanzsystems auf dem Prüfstand: Dem harten Wert von Währungen wird immer weniger geglaubt – und oft zu Recht, denn sie sind ungedeckt und haben in der Vergangenheit oft bewiesen, dass sie bloß bedrucktes Papier sind. Banken erscheinen als Auslaufmodell. Viele Zahlungsmittel sind teuer, restriktiv und unpraktisch. Es ist eine Geschichte endlosen Scheiterns mit fragmentierten, isolierten und inkompatiblen Spartenlösungen. Bei Steuer- und Prüfungssystemen für Unternehmen herrscht gar völlige Steinzeit. All diese Unzulänglichkeiten, Widrigkeiten und den aktuellen Zustand der jeweiligen Teilbereiche nehmen wir uns in diesem Kapitel vor – genauso aber wie frisch aufgekommene Lösungen und neue Teilnehmer, die inzwischen den Finanzmarkt stark mitbeeinflussen.

Über allem schwebt der grundlegende Umbau unserer Wirtschaft, die kreative Disruption in vielen Wirtschaftszweigen, die (veränderten und sich verändernden) Bedürfnisse der Kunden, wie auch die großartigen Möglichkeiten, die die neuen Technologien mit sich bringen – um Kunden neue, bessere und oftmals überhaupt erst Finanzprodukte anzubieten. Die Revolution ist in vollem Gange: 25 Jahre nach dem Siegeszug von Internet und Laptop ermöglichen mobile Geräte, Technologien und Methoden die digitale Umwälzung. Mit Fintechs ist eine völlig neue Branche entstanden, eine Mischung aus Finanzfirma und Hightech, die stark datengetrieben ist.

Und wenn Zahlungsmittel und Währungen an ihre Grenzen stoßen – dann suchen sich die Menschen neue. Auch diese Alternativen, die sich inzwischen teilweise etabliert haben, werden wir beleuchten. Sie haben ihren Charme und ihre Vorteile. Doch eben auch Minuspunkte, weshalb selbst sie nur einen neuen Baustein darstellen, der seine Berechtigung eher aus Defiziten anderer speist, als einen Weg zur Gesamtlösung.

Wer also sind die wichtigen Akteure auf dem Markt und was macht die großen Neuerungen aus? Warum passiert das alles erst jetzt und nicht schon mit dem Internet 2.0? Den Kontext, die Treiber, die Player, die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der aktuellen Situation stellen wir in einer umfassenden Bestandsaufnahme vor, bevor wir im darauffolgenden Kapitel die einzelnen Lösungen vertiefen.

Banken als Auslaufmodell – zumindest so, wie wir sie heute kennen

Früher war der Schalterbeamte ein honorierter Bürger – und vor allem ein begehrter Beruf. Angefangen hat der Wachwechsel wahrscheinlich mit der Einführung des Bankautomaten. Er hat Stück für Stück den angesehenen Kassierer abgelöst. Längst erledigen wir unsere Bankgeschäfte selbst, vom Computer und Mobilgeräten aus, oder sie sind mittels Lastschriftverfahren und Dauerauftrag automatisiert. Die Schalterhalle mit ihrem Kontoauszugsdrucker mutet wie ein Relikt aus alten Zeiten an – und ist deswegen auch nicht mehr altherwürdig wie vor 100 Jahren, sondern sieht oft aus wie die Kopierecke in einem x-beliebigen Unternehmen. Allenfalls vor Auslandsreisen hat man sich in der Filiale noch ein paar Hundert Dollar abgeholt oder 10.000 Euro für den Gebrauchtwagenkauf – aber auch das ist inzwischen Dank anderer Zahlungsmethoden passé. Und nun kommen auch noch die Robo-Advisor, die die Anlageberater ersetzen.

Banken und mit ihnen die Onlinebanken und Finanzdienstleister aller Art konnten trotzdem lange ihr Geschäftsmodell verteidigen. Bis jetzt. Nun greifen zehntausende junger Unternehmen, die Fintechs, mit ihren

Apps und Anwendungen die Geschäftsmodelle der Etablierten an. Programmierer, Ingenieure, Technikfreaks und Marketingexperten scheinen den Bankkaufmann vollends zu ersetzen. Sogar die Deutsche Bank äußerte jüngst auf einer Konferenz, dass der Banker zukünftig nicht mehr vom »IT Mann« zu unterscheiden sein wird. Die Digitalisierung legt dafür die Basis und die Erlösmodelle kommen weiter unter Druck, zumal die neuen, virtuellen Institute über eine andere Kostenstruktur verfügen. Und natürlich picken sie sich erst einmal nur einige Mosaiksteine heraus, es entstehen wahrlich keine Äquivalente zu Universalbanken. Oft liegt der Fokus auf Konto, Zahlungsverkehr und Geldanlage.

Für Geldhäuser stellt sich daher die zentrale Frage: »Womit verdienen wir noch unser Geld?« Die Antworten fallen niederschmetternd aus:

- Kredite: sind viel zu billig und lohnen sich nur in entsprechenden Größenordnungen
- Anlageprodukte: funktionieren schwer, stehen unter extremem Margendruck und haben kaum Alleinstellungsmerkmale
- Höhere Gebühren: sind kaum durchsetzbar
- Versicherungen: machen auch andere
- Immobilienvermittlungen: viel Konkurrenz, aber durchaus mit Potenzial
- Investmentbanking: ist eine wichtige Ertragskomponente, kämpft jedoch mit zunehmender Regulierung

Dennoch oder gerade deshalb nehmen Banken vermehrt Gebühren für die Nutzung von Kontodienstleistungen: Bei einem Drittel der Bankkunden wurden in den vergangenen zwölf Monaten die Grundgebühren für die Kontoführung erhöht. 27 Prozent sind mit höheren Preisen für Überweisungen mit Beleg konfrontiert und 11 Prozent gar für Onlineüberweisungen.¹ »Bargeldabhebungen wurden für 23 Prozent der Befragten teurer. Die Jahresgebühren für Debitkarten stiegen bei 18 Prozent und für Kreditkarten bei 8 Prozent der Bankkundinnen und Bankkunden«, schreibt die Bundesbank in einem Bericht.²

Ein Grund für die angespannte Lage und das Drehen an der Kostenschraube ist auch die Vielzahl der Akteure, besonders auch in Deutsch-

land mit seinen staatlich bevorzugten Sparkassen. Sabine Lautenschläger, Vize-Chefin der EZB-Bankenaufsicht, hat fast Mitleid mit deutschen Banken, die kaum noch etwas verdienen: »Die Konkurrenz ist tatsächlich sehr stark. Ein zu hoher Wettbewerb kann auch Nachteile mit sich bringen.«³ Hinzu kommt die zunehmende Fragmentierung – wobei wir im genauen Gegenteil die Zukunft der Finanzbranche sehen. Bankingexperte André Bajorat sagt: »Faktisch gibt es heute nur noch wenige Menschen, die alle klassischen Bankdienstleistungen bei einer Bank haben. Diese Entwicklung hat mit dem Internet an Dynamik zugenommen: Kredite, Baufinanzierungen, Anlagen konnte man leicht an Zweit- oder Drittanbieter auslagern, je nachdem, wer die besten Konditionen hatte. Plötzlich besaß man eine Kreditkarte von einem anderen Anbieter und zusätzlich noch ein PayPal-Konto.«⁴

Die Besuche der Filialen – und damit die Anzahl der Filialen selbst – sind dramatisch gesunken. Standen früher in den wichtigsten Einkaufsstraßen die Zweigstellen aller großen Institute dicht beisammen, sind sie erst durch Fusionen geschrumpft und nun durch die simple Tatsache, dass sie kaum noch gebraucht werden. Übernommen haben Drogerieketten, Kleidungsgeschäfte und Mobilfunkshops. Gleichzeitig schleppen sich Privatbanken, Volks- und Raiffeisenbanken und Sparkassen mit zehntausenden Mitarbeitern vor Ort und in den Zentralen herum. Man muss also kein Finanzspezialist sein, um sich zu fragen: Wie soll das alles funktionieren? Werden sie noch gebraucht? Haben die Banken überhaupt eine Zukunft? Die Dramatik hat in den vergangenen Jahren zugenommen, zumal das Bewältigen der Finanzkrise davon abgelenkt hat, rechtzeitig umzuschwenken und neue Einnahmequellen zu erschließen.

Kai Pfirsich, ein Bankenspezialist, sagt dazu eindeutig: »Die Arbeit in einer Bank, auch im Kundenkontakt, wird in Zukunft nur noch zum Teil von Menschen erledigt, da dürfen wir uns keine Illusionen machen. Bei Privatbanken wird der Effekt nicht ganz so groß sein, aber bei den Universalbanken arbeiten rund 40 Prozent der Mitarbeiter im Kundenkontakt, von denen wird womöglich nur die Hälfte übrigbleiben.« Laut Pfirsich bleibt kein Stein mehr auf dem anderen: Roboter »können analysieren, Prognosen erstellen und Szenarien erarbeiten ...

Künstliche Intelligenz kann aber auch juristische Konsequenzen von Anlageentscheidungen aufzeigen, Anomalien und Klumpenrisiken feststellen und Lösungen vorschlagen. ... Chatbots können schon heute einfache Anlageempfehlungen geben. Robo-Advisor werden immer komplexer, sie können Steuerfragen berücksichtigen oder Anlagen so umschichten, dass sie risikoärmer werden, wenn der Anleger dem Rentenalter näher rückt.«⁵ Robo-Advisor automatisieren die Geldanlage und Vermögensverwaltung. Nachdem ein Anleger alle nötigen persönlichen und finanziellen Daten angegeben hat, übernimmt ein Algorithmus die Auswahl und Kontrolle des Portfolios – und kostet dabei nur rund 1 Prozent der Anlagesumme an Gebühr. 128 Milliarden Dollar werden allein über die vier größten Robo Advisor verwaltet, ein Anstieg von 88 Milliarden Dollar in nur zwei Jahren.⁶ Die Unternehmensberatung Deloitte berichtet dabei von Marktschätzungen für das Jahr 2020 von über 2,2 bis 3,7 Billionen Dollar.⁷

Noch ist aber nicht alles verloren. Denn wir beschreiben in diesem Abschnitt nicht nur die verheerenden Zahlen und Entwicklungen, sondern auch Lösungen und Stärken der Banken. Zunächst einmal haben die Banken als Aktivposten einen riesigen Kundenstamm – der aber gleichzeitig ein Teil des Problems ist. Denn viele Kunden verursachen lediglich Kosten und rechnen sich nicht. Enorme 20 Millionen Kunden haben die Deutsche Bank und die Postbank (die 2012 in der Deutschen Bank aufgegangen ist), etwa die Hälfte von ihnen erledigt Bankgeschäfte digital.⁸ Damit hat die Bank – zumindest rein technisch gesehen – je nach Personenverhalten fast täglich Kontakt zu ihren Kunden. Dieser Schatz kann und muss ein Ansatzpunkt sein, um die Geschäfte auch auf der Erlösseite wieder in Schwung zu bringen. Eine Möglichkeit wäre, sich verstärkt als Marktplatz zu verstehen, auf dem Kunden auch Produkte anderer Anbieter erwerben und nutzen können. Um all dies zu eruieren, ist die Deutsche Bank eine Forschungspartnerschaft mit dem renommierten MIT eingegangen, wo Experten in der »Initiative on the Digital Economy« an neuen Geschäftsmodellen arbeiten und erforschen, »wie Menschen und Geschäftsmodelle in einer Ära der tiefgreifenden digitalen Transformation arbeiten, interagieren und wachsen werden.«⁹

Überdies beteiligen sich – wie wir sehen werden – Banken zudem auch verstärkt an Fintech Unternehmen. Dem liegt vor allem auch die Erfahrung zu Grunde, dass allein die Unternehmenskultur etablierter Konzerne oftmals Innovation von innen heraus unmöglich macht.

97 Prozent aller Deutschen verfügen über ein Konto. Die restlichen 3 Prozent auch, aber dort wird das Konto des Partners/Ehepartners genutzt, in UK sind es mit 98,9 Prozent ebenfalls fast alle und in den USA 95 Prozent. Der Schatz, den die Banken also in Form ihrer Kunden haben, ist damit auch ein riesiger Datenschatz: Nahezu alles, was man sich an größeren Anschaffungen leistet, läuft über das Konto. Zu Bargeld werden wir später kommen, und Bargeld ist nach wie vor in Deutschland die Nummer eins, bezogen auf die Anzahl der Transaktionen. Doch wenn es spannend wird, also ab 50 Euro etwa, sind die Banken mit ihrer Giro- und Kreditkarte, mit dem Dauerauftrag, der Überweisung und dem Lastschriftverfahren wieder im Boot. Auf diese Weise wissen sie, wie viel man für die Miete bezahlt und fürs Gas, dass man gern auf Flughäfen einkauft, dem Onkel mit 100 Euro monatlich ein Darlehen zurückzahlt, welchen Streamingsservice man bevorzugt und dass man offenbar Immobilienbesitzer geworden ist, weil neuerdings jeden Monat eine große Rate an die Hypothekenbank fällig ist (leider nicht an die des eigenen Hauses). Letzteres Beispiel steht damit auch für große oder herausragende Posten, die wichtige Lebensabschnitte anzeigen – und daher nicht unbedeutend für Anbieter von Finanzprodukten sind.

Banken wissen viel über ihre Kunden. Die wesentlichen Zahlungsströme – sofern es sich eben nicht um Bargeld oder alternative Kanäle handelt – laufen über ihren Tisch. Doch aus all diesen Daten haben sie bislang noch nichts Anständiges gemacht, obwohl sie das gesamte finanzielle Leben einer jeden Person abbilden, von Bargeld-Einkäufen in Supermärkten, dem Kaffee zwischendurch und dem Lokalbesuch am Abend einmal abgesehen. Dabei ließe sich bei all diesen Ausgaben, vor allem auch im Sinne der Kunden, so viel optimieren – und damit vermitteln und verkaufen, auch zu ganz bestimmten Anlässen. Wer ein Haus gekauft oder gerade eine teure Hochzeit ausgerichtet hat, ist in einen neuen Lebensabschnitt eingetreten – der auch durch spezielle

Finanzprodukte abgedeckt oder abgesichert werden sollte. Hier könnten Banken punkten.

Das Nutzerverhalten und die mit der Anwendung verbrachte Zeit ist bei Fintech-Unternehmen ein wesentlicher Faktor in der Bewertung. So entsprechen beispielsweise zehn Minuten täglich auf der App des Anbieters mehreren Stunden – und das Monat für Monat – an Erkenntnissen individueller »Bankberatung«. Dies führt bis zu minutiösen Einblicken aus dem Bereich der Suchmaschinenoptimierung über Nutzerverhaltensweisen wie die Verweildauer auf Subseiten oder das Abspringen, weil Informationen zu irrelevant oder langweilig waren. Solche Rückläufe sind durch physische Beratung unmöglich zu erzielen.

Die Deutsche Bank, seit Jahren in einer tiefen Krise, versucht diese neuen Wege zu gehen. Markus Pertlwieser, Digitalchef des Privat- und Geschäftskundenbereichs, fasst für sein Haus die Situation und einen möglichen Ausweg zusammen: »Die klassischen Erlösmodelle funktionieren immer weniger, die Zahl der Filialbesuche geht weiter zurück. Gleichzeitig werden in der digitalen Sphäre viele Angebote schneller austauschbar, denn das nächste Angebot ist meist nur einen Klick entfernt. Die Position eines Aggregators, der all diese Angebote bündelt und die direkte Kundenbeziehung hat – die ist es, die sich in Zukunft lohnen wird.«¹⁰ Den Marktplatzgedanken hat die Deutsche Bank aufgegriffen, um nicht mehr nur die eigene Plattform zu beliefern. Pertlwieser weiter: »Derjenige, der das Regal besitzt, ist strategisch besser aufgestellt. Und deshalb bauen wir ein Regal.«¹¹ Die Herausforderung ist jedoch dabei: Es muss dann auch die Lieferanten geben, die dieses Regal befüllen wollen.

Francisco Gonzáles, Chef der Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), der zweitgrößten Bank Spaniens, geht in seinem Zukunftsausblick zum Umbau seines Hauses noch weiter: »Am Ende des Tages werden wir keine Bank mehr sein, sondern ein Digitalunternehmen.«¹² Wer das Wort Digitalunternehmen hört, bei dem müssten alle Alarmglocken schrillen. Denn der Begriff zeigt, wo die Reise hingeht, wo der Haupttreiber der Entwicklung liegt – und eben die große Gefahr für die etablierten Geldhäuser. Denn so wie bei einem Digitalunternehmen heute Bücher gekauft, Musik heruntergeladen oder ein Navigationsdienst genutzt wird, nämlich bei Amazon, Apple oder Google, so könnte schließ-

lich auch das gesamte Banking von einem Digitalunternehmen bedient werden – da es im Kern nicht mehr um Währungen, Überweisungen oder die Verfügbarkeit von Bargeld geht, sondern um ein tolles Nutzererlebnis, effiziente Technologien, Algorithmen, günstige Kosten, Auswertung von Daten, Vernetzung und eine all dem entsprechende Infrastruktur wie etwa große Speicher- und Rechnerkapazitäten. So wie kein Buchladen, Plattengeschäft oder ein traditioneller Anbieter von Kartenmaterial in den erwähnten Sparten das Rennen gemacht hat, kann es den Banken auch auf ihrem eigenen Feld ergehen: Es wird ein Digitalunternehmen kommen – oder sie werden selbst eins.

Da trifft es sich schlecht, dass der Vorgänger des aktuellen Deutsche Bank-Chefs Christian Sewing, John Cryan, erst im Mai 2016 die IT-Systeme seiner eigenen Bank als »lausig« bezeichnet hat.¹³ Die damalige IT-Chefin, Kim Hammonds, setzte noch eins drauf: Die Firma sei das »dysfunktionalste Unternehmen« in dem sie je gearbeitet habe, sagte sie auf einer Führungskräfte tagung. Dabei habe sich unter ihrer Leitung, sie war seit 2013 verantwortlich, die Zahl der IT-Systeme von 45 auf 32 reduziert. Als Ziel gab sie die Zahl vier aus. Bevor sie diese ehrgeizige Marke angehen konnte, wurde die Amerikanerin jedoch im April 2018 abgelöst – nachdem sie 2016 sogar als Chief Operating Officer in den Vorstand aufgerückt war.¹⁴

Um dem Sachverhalt hier gerecht zu werden ist zur Verteidigung der Banken hinzuzufügen, dass diese eben eine »Tech-Legacy« haben, also »geerbte« und in der Regel veraltete Systeme, wohingegen Fintechs von null auf einer grünen Wiese beginnen können. Die Sanierung eines Altbaus ist im Gegensatz zu vielen Neubauten stets teuer, aufwendig, komplex, riskant und langwierig. So banal solch ein Aspekt klingt – Software bildet das Rückgrat von Finanzfirmen, sie ist also mitentscheidend. Nicht umsonst gehört dieser Faktor auch zu jenen, die EY in einer Fintech-Studie als Unterscheidungsmerkmale herausgearbeitet hat – wo also Fintechs vorn liegen und umgekehrt die Traditionshäuser schwach sind. Weitere »Minuspunkte« sind dabei:

- Die Fähigkeit, Innovationen anzutreiben
- Weniger Druck durch Regulierung

- Agilität und Geschwindigkeit, auf den Markt zu gehen
- Technologieexpertise
- Fähigkeit, bestehende Produkte zu verbessern

Ob also die Banken beim Komplettumbau der Branche die Nase vorn haben werden oder renommierte Onlinegrößen, aufstrebende Fintechs oder gar Onlinevergleichsplattformen, die mit Strom- und Gaspreisvergleichen groß geworden sind und nun auch Kredite, Versicherungen und Geldanlagen vermitteln, kann keiner vorhersehen. Entscheidend ist jedoch tatsächlich das, was Francisco Gonzáles von der BBVA gesagt hat: Das Unternehmen wird sich wohl nur noch dem Namen nach »Bank« nennen. Wie sehr sich die Grenzen vermischen, wird seit einigen Jahren klar: Das Vergleichsportal Verivox hat das Fintech Outbank gekauft, Google bietet nun auch Google Pay an und erhält den Zugang zu den Kunden über die Kreditkartenfirmen und die kreditkartenausgebende Bank. Vor allem die etablierten Onlinegrößen und -Händler nutzen ihre Marktmacht. Denn sie haben ebenfalls einen riesigen Kundenstamm, damit den Direktzugang zum Endverbraucher – kommunizieren mit ihnen jedoch ganz anders, wozu wir gleich noch kommen werden. Rakuten, größter Onlinehändler Japans, bietet Kreditkarten, Finanzprodukte, Hypotheken und Wertpapierhandel. Ant Financial, eine Tochterfirma des chinesischen Onlinegiganten Alibaba, verfügt über unglaubliche 500 Millionen Kunden in China und über 100 Millionen weitere Kunden in anderen asiatischen Ländern. Über Ant laufen 51 Prozent der 11 Billionen Dollar an jährlichen Onlinetransaktionen in China, 16-mal so viel wie bei Paypal.¹⁵ Die Ant Financial Services Group hat eine Marktmacht erreicht, dass es sogar dem »Committee on Foreign Investment in the United States« zu viel wurde. Ant hatte sich nämlich angeschickt, den amerikanischen Geldtransferspezialisten Moneygram (347.000 Agenturen in 200 Ländern) für 800 Millionen US-Dollar zu kaufen, was das Komitee aber ablehnte.

Und was macht der weltgrößte Onlinehändler? Amazon ist im Kern gar kein Händler, sondern ein IT-Unternehmen mit Hunderten Millionen von Kunden, Milliarden Daten, IT- und Datenspezialisten und nebenbei noch einem Goldesel namens Amazon Web Services (AWS), ei-

nem der weltgrößten Cloudcomputing-Anbieter, den selbst Konkurrent Netflix nutzt. Für Amazon ist es ein leichtes, sein Geschäftsportfolio, das sich inzwischen meilenweit von Büchern entfernt hat, auch auf Bankgeschäfte auszudehnen. Denn Amazon weiß aufgrund seiner ausgeklügelten Algorithmen, was seine Kunden wollen, oft noch vor ihnen, ist Weltmeister im Auswerten von Verbraucherdaten (und zwar ausschließlich für eigene Zwecke) und versteht es, stetig sein Angebot auszubauen, zumal hier alle Voraussetzungen vorhanden sind, die wir für die Bank von morgen bereits präsentiert haben: IT-Personal, IT-Infrastruktur, ja sogar eigene Endgeräte sind da, um Transaktionen geht es permanent, von dem Millionenkundenstamm mit nahezu täglichem Kundenkontakt gar nicht zu reden. Über eine Kreditkarte verfügt Amazon schon lange, mit Amazon Pay gibt es einen Zahlungsdienst und Amazon Lending gibt Kleinunternehmen bereits Kredite. Bald wohl wird es auch ein Girokonto geben, in Zusammenarbeit mit einer US-Bank.¹⁶ Amazon, und andere Onlinegrößen, haben es bislang immer wieder geschafft, auch selbst auf völlig neue Felder zu gehen, wie etwa die Produktion und das Veröffentlichen von Filmen – Geldgeschäfte wären nicht einmal weit entfernt von Onlinekäufen und sehr verbrauchernah.

Kriegsentscheidend ist also der Kundenkontakt – aber auch die Daten: Hier kommt API ins Spiel: *APIs*, Application Programming Interfaces, sind digitale Programmierschnittstellen, über die man Daten zur Verfügung stellt und mit anderen Daten kombiniert. Dadurch werden völlig neue Finanzdienstleistungen möglich. Die meisten und wesentlichen Transaktions- und Gelddaten haben nach wie vor die Banken. Und mittels den durch API gewonnen Erkenntnissen lassen sich neue Services und Geschäfte generieren. In unseren Augen ist API ein weiteres technologisches Schlüsselwort – und gleichzeitig auch die Basis für das Eröffnen von so wichtigen Plattformen, die in jedem Fall offen angelegt sein müssen. Die Deutsche Bank hat daher auch ein 35-köpfiges API-Team aufgebaut. Dessen Leiter, Joris Hensen, sagt zu seinem Datenschatz: »Im Gegensatz zu Informationen, die große Internetgiganten haben, sind Zahlungsdaten sehr viel aussagekräftiger, da sie auf verlässlichen Fakten basieren.«¹⁷

Einen Teil dieser Daten müssen allerdings alle Institute im Rahmen der EU-Richtlinie PSD2 (Payment Service Directive) ab September 2019 über Schnittstellen anbieten. PSD2 verlangt dabei etwa, dass Transaktionsdaten für die vergangenen sechs Monate zur Verfügung gestellt werden müssen. Sechs Monate geben natürlich keinen Überblick über das Gesamtjahr, zumal bekanntlich viele Zahlungen nur einmal jährlich fällig werden. Den Zugriff auf die jährliche Transaktionsliste möchte sich die Deutsche Bank so auch von etwaigen Kooperationspartnern bezahlen lassen.¹⁸ Es ist eine Abwägung. Denn wie gezeigt, sind der offene Zugang und die Kooperation bitter nötig, um breit aufgestellt zu sein, Anregungen und Entwicklungen von allen Seiten zu erhalten, um eine Fülle verschiedener Finanzprodukte und Lösungen anzubieten – ein offenes System, das in anderen Branchen längst funktioniert. API-Chef Hensen von der Deutschen Bank meint denn auch: »Damit eine Plattform wachsen und von Netzwerkeffekten profitieren kann, ist es wichtig, dass der Zugang für alle Beteiligten möglichst reibungslos ist. ... Jede Hürde, die jemanden von der Anmeldung abhalten könnte, gilt es aus dem Weg zu räumen.«¹⁹ Die Zahlungsdiensterichtlinie stellt dabei für viele Fintechs eine Erleichterung dar. Sie können von der Open Access-Verpflichtung der Banken gegenüber Drittanbietern profitieren. Technisch gesehen sorgen die bereits angesprochenen API-Schnittstellen für den Zugang zu den Kontoinformationen der Kunden. Man muss dabei kein ausgewiesener Experte sein, um zu erkennen, dass diese Regelung den Verlust eines wichtigen Wettbewerbsvorteils der Banken bedeutet. Die findigen Fintechs werden die Daten verarbeiten und daraus günstige, moderne Angebote stricken. Gleichzeitig erfasst PSD2 aber auch Fintechs, sofern sie etwa Kontoinformations- und Zahlungsauslösedienste anbieten. Sie müssen mit einem Anstieg der operativen Kosten rechnen.²⁰

Dass es mit der IT, zumindest mit der IT-Strategie, der Deutschen Bank wohl nicht mehr ganz so lausig aussieht, zeigt ein weiteres Projekt, bei dem die Deutsche Bank das Heft des Handelns in die Hand genommen hat. Unter Führung des Geldhauses arbeitet ein großes Konsortium, bei dem auch Allianz, Daimler, Lufthansa, Deutsche Bahn, Axel-Springer und viele andere deutsche Wirtschaftsgrößen dabei sind,

daran, eine Lösung für die Tatsache zu finden, dass viele Internetnutzer beim Anmelden bei einem neuen Online-Händler oder anderen Anwendungen ihre Facebook- oder Google-Identität nutzen – um nicht jedes Mal ein neues Konto zu erstellen. Mittels dieser Single-Sign-Ons (SSO) fließen allerdings auch die Daten in die kalifornischen Zentralen. Die versammelte Kraft der deutschen Wirtschaft versucht nun, dem mit Verimi eine europäische Lösung entgegenzusetzen, auch vor dem Hintergrund der im Mai 2018 eingeführten Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Szenetypisch wurde dafür ein Start-up in Kreuzberg aufgemacht, allerdings in den Räumen der Bundesdruckerei, die ebenfalls mit im Boot ist. Der Vorteil hier – neben der Tatsache, dass wöchentlich neue Partner dazustoßen, die ihre Produkte und Dienstleistungen hierzulande anbieten: Wer ein Konto eröffnet, identifiziert sich vorher per Video gegenüber Mitarbeitern mit seinem Personaldokument oder direkt mit dem elektronischen Personalausweis, bei dem diverse Digitalfunktionen vorbereitet worden sind (natürlich von der Bundesdruckerei). Damit also wäre die Identität, anders als bei Google und Facebook, zweifelsfrei erwiesen und Verimi als zentrale Login-Plattform auch für Finanzgeschäfte nutzbar. Banking-Experte Julian Grigo vom Branchenverband Bitkom sieht eine solche Form der Authentifizierung auch für Fintechs oder Crowdfunding-Portale als spannend an, »weil die verbreiteten Lösungen etwa von Facebook und Google nicht die notwendigen Anforderungen der Finanzaufsicht erfüllen, um beispielsweise ein Bankkonto zu eröffnen.«²¹ Ob es jedoch günstig ist, dass mit dem Login-Dienst NetID – hinter dem United Internet (GMX und web.de mit immerhin 33 Millionen Nutzern), RTL und SAT.1 stehen – gleich ein zweiter deutscher Dienstleister startet, sei dahingestellt.

Leider bleibt auch zu befürchten, dass wegen der hierzulande »üblichen« Finanzierungsgrößen die Alternativen zu SSO in den Startlöchern stecken bleiben werden. Die deutsche Investitionskultur ist nach wie vor von spürbarer Zurückhaltung und in diesem Kontext von »toxischer Bodenständigkeit« geprägt – vor allem im Vergleich zu den USA. In den USA sind die in Deutschland als dekadent verpönten Milliardengelüste Kerngedanke vieler Investments. Und solange diese Begierden sich nicht auch in Deutschland kulturell etablieren, besteht hier ein

erheblicher Wettbewerbsnachteil; besonders, wenn man mit seinem Geschäft den schützenden Kokon Deutschlands verlassen möchte und sich internationaler Konkurrenz »ohne Sprachprotektionismus« stellen muss. Unabhängig von solchen Aspekten gibt es auch in anderen großen Wirtschaftsnationen Bestrebungen, sich von der »amerikanischen Abhängigkeit« zu lösen, darunter in Indien, China, Japan und Australien. Vor allem Indien nutzt SSO im öffentlichen Sektor/E-Government.

Karsten Junge, Unternehmensberater bei Consileon, sieht im Wirtschaftsmagazin *brandeins* vor allem »drei Faktoren für die Plattformisierung der Finanzbranche: den Wunsch der Kunden, technische Innovationen und regulatorische Vorgaben.«²² Mit der Regulierung und erzwungenen Offenheit durch PSD2 wird es seiner Meinung nach nicht aufhören. »Warum sollte es nicht irgendwann die Pflicht geben, Depot- oder Performance-Daten über APIs offenzulegen? Deshalb ist jede Bank, die sich jetzt schon in diese Richtung bewegt, später den Wettbewerbern voraus.«²³ Dabei ist die Öffnung der Systeme keine Kleinigkeit – vom Mentalitätswechsel innerhalb der Banken einmal ganz abgesehen. Junge geht davon aus, dass ihnen heutzutage dieselbe strategische Bedeutung zukommt wie ein Entschluss, sich aus dem Investmentbanking zurückzuziehen oder ein paar Hundert Filialen zu schließen. „Derjenige zu sein, der den Kundenkontakt hat und diesen Zugang an andere vermittelt – das wird in den kommenden Jahren immens wichtig werden. ... Denn »kein Kunde will zwei Smartphone-Screens voll mit Finanz-Apps haben – es wird also eine Konzentration stattfinden.«²⁴

Von irgendetwas müssen die Banken aber nun einmal leben. Kai Pfirsich hat auch hier ein paar Vorschläge: »Die Bezahlung könnte wie gewohnt über Provisionen laufen – die transparent sein müssen. Man könnte auch neue Modelle erarbeiten: Den Preis an die Performance einer Anlage koppeln, oder der Kunde erwirbt weitere Produkte, und man macht eine Mischkalkulation mit einem Abschlag auf die Beratung. Oder der Kunde bezahlt mit seinen Daten, die dann die Bank bekommt statt Google oder Facebook.«²⁵ Aber auch hier stellen die deutschen/europäischen Regelungen einen erheblichen Nachteil im internationalen Wettbewerb dar.

Während die Banken also von allen Seiten in die Zange genommen werden – und nicht alles ist dabei selbstverschuldet – keimt also Hoffnung. Die IT-Infrastruktur ist groß und ebenso der Kundenstamm. Beides kann aber auch ein Klotz am Bein sein. Viele Kunden bringen nichts ein und IT-Systeme können veralten oder deren Anzahl überbordend sein, zumal nach Fusionen. Ein besonderes Problem ist aber auch: Die Produkte sind weitestgehend austauschbar – weil wenig Neues ausprobiert wird.

Warum Banken so von gestern sind, das hat vor allem auch kulturelle und sprachliche Gründe. Der gesamte Habitus spricht Kunden von heute, besonders junge Menschen, nicht an. Studien zeigen, dass junge Leute sich mehr vor einem Gespräch mit einem Bankberater scheuen als vor einem Zahnarztbesuch. Und das ist nur die Außenwirkung. Denn auch im Innern stimmt etwas nicht, nennen wir es einmal *Corporate Dilemma*: So kommt es bei einem Manager in der Vermögensverwaltung nicht darauf an, dass sich seine Anlageklasse besonders gut oder gar überdurchschnittlich entwickelt – etwa, weil er kreativ oder besonders klug ist. Nein, es ist wichtig, wie der Vergleich zum offiziellen Branchen-Benchmark aussieht. Sonst wird man trotz guter Performance gefragt, warum die Konkurrenz ganz andere (oft einander ähnelnde) Entscheidungen getroffen hat? Selbst wenn sich diese negativ auf die Resultate der anderen ausgewirkt haben, wird man trotzdem schief angesehen, da man sich nicht branchenkonform verhalten hat. Dem – womöglich negativen – Benchmark zu folgen, ist also für einen Assetmanager wichtiger, als 15 Prozent Gewinn pro Jahr für seine Kunden zu erarbeiten.

Hinter dieser Einstellung steht unter anderem auch eine risikoaverse, also risikoscheue Grundstruktur der Banken. Wer ins Risiko geht und damit Profit gemacht hat – und die Höhe des Gewinns ist nun einmal vom Risiko abhängig – kommt nicht gut an. Gleichzeitig ist es in Ordnung, Millionenverluste zu machen, wenn man sich nur wie der gesamte Markt verhalten hat – der nun ebenfalls in den roten Zahlen steht. Mit solch einer Politik zieht man keine Talente an.

Daneben spielen Statusdenken und Standesdünkel nach wie vor eine große Rolle. In der Londoner City ist »Who you know« nach wie vor noch wichtiger als »What you know«. Innerhalb der Führungseta-

gen ist oft eine Vetternwirtschaft entstanden. Man kennt sich, weil fast alle Familien dieselben zwei, drei Bildungsstätten besucht haben. Und unterm Strich spricht das gesamte Nutzererlebnis viele Kunden nicht an. Schauen wir uns also das Wesen der aktuellen Banken an – jenseits von Marktentwicklung und Technologien, die wir bereits dargestellt haben –, haben wir also auch ein Problem hinsichtlich Habitus, Generation und Corporate Culture. Bankenspezialist Pfirsich meint daher, dass sich die Banken viel mehr gegenüber Quereinsteigern öffnen müssen. Denn seiner Meinung nach müssen sich die gesamte Methodik und der Umgang mit den Kunden entscheidend ändern: »Dazu sind eine hohe Kommunikationskompetenz und eine sehr große Allgemeinbildung nötig. Man muss sich hineindenken können in verschiedene Lebensstile und Lebensabschnitte, ein Gefühl für das Gegenüber entwickeln.«²⁶

Die Mentalitätsunterschiede sollen nun jedoch zumindest optisch ausgegübelt werden. So verzichten immer mehr Geldinstitute in Deutschland auf Schlips und Jackett. Mancherorts, wie in der Hamburger Sparkasse, sind sogar Jeans erlaubt. Dort verzichtet sogar der Chef auf die konventionelle Kleidung und wirft sich nur noch bei offiziellen Anlässen in Schale.²⁷ Zumindest die Sparkassen – wobei jede unabhängig für sich entscheidet – folgen damit einem Trend, der längst andere Wirtschaftsbereiche und auch Chefs von DAX-Konzernen erfasst hat, die selbst bei Präsentationen keine Krawatte mehr tragen. Das Ziel ist klar: »Wir wollen die Distanz zu unseren Kunden reduzieren, im Anzug wirken unsere Berater oftmals zu seriös«, hieß es aus der Kreissparkasse Steinfurt.²⁸ Und weiter: »Durch das gelockerte Outfit sind unsere Berater mehr auf Augenhöhe mit ihnen.« Viele Kunden dort seien Landwirte und würden selbst auch niemals im Anzug in die Filiale kommen, schreibt *Die Welt*.²⁹ Dennoch gibt es Grenzen, und nicht alle Institute machen mit – weil Kunden aus ihrer Sicht die Krawatte als Zeichen von Seriosität ansähen.³⁰

Daneben verschlafen oder verschleppen Banken Innovationen. Das ist nichts Neues. Aber woran genau liegt das? Mit neuen Ideen durch die Gremien zu gelangen, ist nahezu unmöglich. Deren Strukturen sind oft verkrustet, undurchsichtig, sind wie beschrieben von Standesdünkel und Risikoscheue geprägt und ebenfalls auf Erhaltung des Status quo ausgelegt. Mit Neuerungen, gar bahnbrechenden oder riskanten, kommt

man dort schwer durch. Zudem besteht eine »Compliance-Paranoia«, man versteckt sich hinter Regelwerken. Nicht *wie* Bürokraten, sondern es *sind* Bürokraten. Damit wir uns nicht missverstehen: Regeln sind wichtig und deren Einhaltung ebenso, wir haben dem später einen ganzen Abschnitt gewidmet. Doch immer stärker wachsende interne Regelwerke (neben der gesetzlichen Regulierung und der Arbeit der Aufsichtsbehörden), die nur der Absicherung von Positionen und nicht dem Fortschritt dienen, engen ein und legen Mehltau über jede Organisation. Und auch dies zieht keine Top-Leute an, weshalb man wiederum schwerlich etwas Neues aufbauen kann.

Nun könnte man meinen, gerade die bankinternen Aufsichtsgremien dienen dazu, all die Schwachstellen und Fehlentwicklungen aufzudecken und deren Lösung einzufordern, damit das Haus gegen den Wettbewerb besteht (der nicht bei den anderen Banken zu suchen ist). Doch auch hier dienen die Strukturen, die anderswo den Verantwortlichen Dampf machen, oft nur dem Selbsterhalt.

Die Gefahr für die eigene Bank oder die gesamte Branche – durch Fintechs und neue Technologien, worauf wir in den nächsten Abschnitten eingehen – wurde bis vor Kurzem also gar nicht richtig erkannt. Dies wäre aber bitter nötig, weil dies nichts ist, worauf man auch in ein, zwei Jahren reagieren kann, nachdem man sich einen Überblick verschafft hat. Denn hier geht es nicht um die Einführung der EC-Karte oder des Onlinebankings, es handelt sich vielmehr um eine extrem schnelle, umwälzende, existenzielle und disruptive Entwicklung. Wer ins Hintertreffen gerät, weil man eine Technologie verschläft oder die Kunden wegläuft, hat es schwer. Es ist nicht unmöglich, wie auch der nächste Abschnitt zeigen wird und dieser hier gezeigt hat, aber es ist teuer – und wäre vor allem vermeidbar, wenn man Prozesse und Strukturen hätte, die Neuentwicklungen fördern, so wie in anderen Branchen auch. Ausgerechnet eine risikoscheue Politik führt also ins Risiko. Das Schicksal von Kodak und Nokia, deren Kerngeschäfte in kürzester Zeit vor dem Aus standen, sollte dabei allen eine Warnung sein.

Hinzu kommt, dass auch das Wesen der aktuellen technologischen Entwicklung gar nicht erfasst worden ist. Zwar kann man weltbewegende Umwälzungen selten auf einen Punkt bringen, aber eine Sache steht

fest: Es geht um dezentrale Strukturen. Ihnen gehört die Zukunft. Die fundamentalen Veränderungen, die von diesem Paradigma ausgehen, haben viele Bankverantwortliche nicht begriffen. Mit der Plattformidee wurde es immerhin schon von einigen aufgenommen.

Dem Bundesverband deutscher Banken zufolge ist die Zahl der Beschäftigten im Kreditwesen konstant rückläufig. Während 2005 noch 702.750 Arbeitnehmer bei Banken angestellt waren, verringerte sich die Zahl stetig bis auf 609.100 im Jahr 2016.³¹ Im internationalen Vergleich kann diese negative Entwicklung allerdings nicht bestätigt werden. Während die Beschäftigungszahlen in der US-Finanzbranche im Februar 2011 auf einem historischen Tiefstand noch 7,6 Millionen betragen, stiegen die Zahlen der Beschäftigten im Februar 2015 auf 8 Millionen und befanden sich Juli 2018 bei einem Stand von 8,6 Millionen Beschäftigten.³² Eine vergleichbare Entwicklung ist in Großbritannien zu beobachten. Nach Angaben des britischen Office for National Statistics betragen die Beschäftigungszahlen im Bereich »Financial & insurance activities« zwischen Januar und März 2014 genau 1,17 Millionen Beschäftigte und zwischen Januar und März 2018 schließlich 1,260 Millionen Beschäftigte.³³ Insofern fand im Zeitraum zwischen 2014 und 2018 zwar kein so markantes Wachstum wie in den USA statt, trotzdem nahm die Zahl der Beschäftigten – anders als in Deutschland – konstant zu. Innerhalb der EU wurde allerdings die Anzahl der Beschäftigten im Bankensektor konstant reduziert.

Angestellte im Kreditwesen in der EU

Jahr	Angestellte im Kreditwesen (in Millionen)
2009	3,18
2010	3,14
2011	3,11
2012	3,05
2013	2,96
2014	2,89
2015	2,86

Quelle: EBF (2016): Facts & Figures 2016

Parallel zur Ausdünnung des Personals hat auch die Zahl der Filialen in Deutschland abgenommen, in den USA und in Kanada³⁴ allerdings nur leicht, während in Großbritannien sogar eine minimale Zunahme zu verzeichnen war.³⁵

Bankfilialen in Deutschland³⁶

Typ	2013	2014	2015
alle Filialen	38.225	37.293	36.005
Privatbanken	10.440	10.251	9.986
Sparkassen	12.740	12.367	11.872
Kreditgenossenschaften	12.622	12.319	11.847

Quelle: Deutsche Bundesbank (2017): Banken in Deutschland. Kreditinstitute und Banken.

Bankfilialen in den USA

	2013	2014	2015
US-Bankfilialen	82.266 ³⁷	81.544	81.119

Quelle: Statista (2018): Number of FDIC-insured commercial bank branches in the United States from 2000 to 2017.

Dagegen musste die Royal Bank of Scotland (RBS) – eine der größten Banken im Vereinigten Königreich gerade im September 2018 erst wieder 54 Filialen in England und Wales sowie 258 dazugehörige Jobs abbauen. Es war bereits die dritte derartige Maßnahme innerhalb eines Jahres. Im Mai wurden 162 Niederlassungen mit 792 Mitarbeitern geschlossen, während es im vorherigen Dezember schon 259 Geschäftsstellen mit 680 Arbeitsstellen waren. RBS berichtete, dass Transaktionen in ihren Filialen seit 2014 um 30 Prozent zurückgegangen sind. Gleichzeitig stieg die Zahl der Kunden, die mobiles Banking nutzen, um 53 Prozent, während mobile Transaktionen sogar um 74 Prozent gewachsen sind.³⁸

Ohnehin haben es bei disruptiven Veränderungen natürlich jene einfacher, die mit einer Zukunftsidee nicht auf verkrustete und schwerfällige Strukturen eines großen Tankers treffen, sondern bei null anfangen kön-

nen – beziehungsweise von ihnen geht gerade diese disruptive Veränderung aus. Mit Ideen, die ein großes Geschäftspotenzial haben, kommt man – und wir können beide ein Lied davon singen – intern bei Banken schwer durch. Die Gremien und Abstimmungsprozeduren sind zu unflexibel und so ist es kein Wunder, dass als Reaktion darauf schließlich FinTechs entstanden sind, die die Geldhäuser in die Bredouille bringen.

All diese Mängel und Konstruktionsfehler haben bereits in den vergangenen Jahrzehnten den Banken zugesetzt. Die Branche – in Deutschland symbolisiert durch die Deutsche Bank mit einem Absturz im Börsenwert von 53 Milliarden Euro in 2006 auf 19,44 Milliarden Euro Mitte Oktober 2018 – durchläuft seit Jahren, spätestens seit der Finanzkrise, ein Jammertal. Gleichzeitig lag der Buchwert des Kapitals im März 2018 bei 61 Milliarden Euro, die Liquiditätsreserven erreichen gar das 14-Fache des Börsenwerts, nämlich 279 Milliarden Euro. Dennoch sehen Analysten die Talsohle noch nicht erreicht und prognostizieren einen weiteren Sinkflug. Als Begründung werden permanente schlechte Nachrichten und das schwache operative Geschäft angegeben. Für Christian Koch von der DZ Bank sei es »schwer prognostizierbar«, wie sich die Bank aus der »Abwärtsspirale« befreien könne.³⁹ Die Commerzbank hat sogar 97 Prozent von ihrem einstigen Rekordhoch verloren und belegt im weltweiten Bankenranking nur noch Platz 367. Die Bilanzsummen aller deutschen Banken sanken 2017 im Schnitt um fast 4 Prozent, mehr als in den Jahren zuvor. Bemerkenswert ist der Abbau vor allem unter den größten zehn deutschen Banken. Nur zwei von ihnen haben überhaupt ein Plus bei der Bilanzsumme vorzuzeigen: Die Bayerische Landesbank mit 1,1 Prozent und die ING-Diba mit 3,0 Prozent.⁴⁰ International gesehen ist die Lage jedoch entspannter: Seit der Krise haben die größten Banken der Welt ihre wirtschaftliche Situation – und vor allem ihr Eigenkapital – deutlich verbessert, schreibt die Unternehmensberatung EY in ihrem »Global banking outlook 2018.«⁴¹ Dies wird freilich auch von den Regulierungsbehörden so vorgeschrieben. Die Top-Banken, zu denen die Deutschen nicht mehr gehören, haben ihre Bilanzen gestärkt und schauen zuversichtlich in die Zukunft. Laut der für die EY-Studie durchgeführten Umfrage erwartet die große Mehrheit der Banker, dass die Erträge und die Profitabili-

tät weiter wachsen – trotz steigender Kosten. Die meisten Banken müssen sich jedoch »erheblich anstrengen, um eine nachhaltige langfristige Rentabilität zu erzielen«. ⁴² Drängende Problemfaktoren sind dabei die »Kostensituation, die begrenzten Möglichkeiten für Umsatzwachstum und Risiken wie die Cybersicherheit«. Banken fehlen dabei schlichtweg die Ressourcen, »um mit dem schnellen Tempo des technologischen Fortschritts mitzuhalten«, schlussfolgert EY wenig trostreich. ⁴³

Die neuen Technologien rund um die dezentrale Blockchain könnten daher der Branche gehörig zusetzen – und zwar weltweit. Um zu überleben, müssen sie die wichtigsten Punkte der Digitalisierung durchdeklinieren. Die Unternehmensberatung EY hat dazu wichtige »Schlüsselfragen« entworfen, die es zu beantworten gilt:

- Entspricht meine Strategie schnell wechselnden Umsatz- und Gewinnpools?
- Was ist meine Rolle im Ökosystem und wie treibe ich Innovationen effizient voran?
- Wie implementiere ich strategische Veränderungen in einer sich schnell entwickelnden digitalen Umgebung?
- Wie ändere ich meinen »Charakter«, um ein digitaleres Geschäft zu unterstützen?
- Berücksichtige ich ausreichend neue Risiken und Cybersicherheit?
- Wie transformiere ich meine Technologie und die Organisation von Technologie? ⁴⁴

Auf diesen – und anderen – Gebieten müssen die Banken handeln, um »skalierbare, digital aktivierte Geschäftsmodelle zu entwickeln«. ⁴⁵ Unserer Meinung und internationalen Erfahrungen nach ist die Innovationsscheu jedoch in Deutschland besonders stark ausgeprägt. EY zieht den Kreis der Wettbewerber übrigens ebenfalls recht weit. Neben den offenkundigen Fintechs benennt die Unternehmensberatung »digitale Banken, High-Touch- und Hightech-Institute, E-Commerce- und Telekommunikationsunternehmen sowie in einigen Märkten Plattformbankanbieter«. ⁴⁶ Neben Fintechs existieren als