

ZUKUNFT DER BANKINGWELT



 ATRUVIA

Handelsblatt
RESEARCH INSTITUTE



VORWORT

04

EINLEITUNG

06

1

WANDEL DER BANKINGWELT

TECHNOLOGISCHE TREIBER FÜR DEN WANDEL DER BANKINGWELT

KUND*INNEN DER ZUKUNFT – VERÄNDERTE BEDÜRFNISSE UND GEWOHNHEITEN

DIE ZUKUNFT DES BANKINGS – PRODUKTE, SERVICES UND GESCHÄFTSMODELLE

AKTEURE IN DER KÜNSTIGEN BANKINGWELT UND DIE POTENZIELLE ROLLE VON BANKEN

08

2

ANHANG

ENDNOTEN

LITERATUR

IMPRESSUM

70

3



Der disruptive Wandel der Finanzwirtschaft setzt sich unaufhaltsam fort: Heute kann wohl kein Marktteilnehmer mehr die vom technologischen Entwicklungstempo angeheizte Veränderungsdynamik ignorieren. Doch nicht nur die Geschwindigkeit kennzeichnet die aktuelle Situation, sondern auch die Richtungsvielfalt ganz unterschiedlicher Digitalisierungstrends.

Der vorliegende Report beleuchtet diverse Entwicklungsstränge deshalb aus verschiedenen Perspektiven: Zu Wort kommen hierbei Stimmen aus regionalen Kreditinstituten und internationalen Großbanken ebenso wie von globalen Big-Tech-Unternehmen und agilen FinTech-Firmen. Sie alle stehen vor der Herausforderung, ihre künftige Geschäftstätigkeit im Spannungsfeld von Fragmentierung versus Bündelung der Wertschöpfung permanent neu zu verorten.

In diesem Kontext spielt der Ökosystemgedanke sowohl für etablierte Banken als auch für die Newcomer in der Finanzbranche eine herausragende Rolle: Spannend zum Beispiel, wie die Münchener Bank eG als größte und älteste Kreditgenossenschaft in Bayern ihr Angebotsspektrum über ein regionales digitales Ökosystem ausweiten will: Geplant ist unter anderem ein Service zur Vermittlung von Ladesäulen für Elektromobile, womit sich die Wallbox-Auslastung verbessert und die E-Mobilität in der Stadt vorankommt. Zugleich entsteht ein greifbarer Kundenmehrwert, durch den sich die Traditionsgenossenschaft eine zusätzliche Wertschöpfungsoption jenseits ihres klassischen Bankportfolios verschafft. Andere Banken wie die nordhessische VR PartnerBank Chattengau Schwalm-

Eder sehen im Konzept des regionalen digitalen Ökosystems überdies eine Chance, ihr hochwertiges persönliches Beratungsangebot auch in dünnbesiedelten Gebieten flächendeckend aufrechtzuerhalten: Während ein virtueller Ökosystem-Marktplatz die physische Entfernung quasi überbrückt, entwickeln sich bestehende Bankfilialen zu multithematischen Kontakt- und Servicecentern im ländlichen Raum weiter – betrieben zum Beispiel gemeinsam mit Kommunen und Krankenkassen.

Doch unabhängig davon, wo im Einzelfall der Schwerpunkt liegt, setzt jede erfolgreiche Ökosystem-Kooperation zwischen Finanzdienstleistern und bankfremden Unternehmen einen sicheren und transparenten Datenaustausch voraus: Vertrauen in die ausschließlich zweckgebundene Datennutzung ist das A und O für die Bereitschaft von Kund*innen, der Weitergabe ihrer persönlichen Informationen zuzustimmen. Außerdem steht und fällt die Akzeptanz kombinierter Ökosystem-Angebote mit einer möglichst nahtlosen Integration sämtlicher Servicebausteine aller beteiligten Partner in den Omni-kanal einer Bank. Denn im Wettbewerb zählt heute kaum etwas so sehr wie eine konsistente, in sich stimmige Customer Journey mit hoher Erlebnisqualität.

Genau das ist auch der Grund, warum Atruvia (vormals Fiducia & GAD) als Digitalisierungspartner der deutschen Volks- und Raiffeisenbanken für den genossenschaftlichen Omnikanal eine konsequent modulare Plattformarchitektur errichtet, die auf standardisierten Microservices basiert: Nur eine technologisch offene Plattform kann die schnelle und kostengünstige Ausbringung neuer digitaler Lösungen

garantieren – was sowohl für Eigenentwicklungen der Atruvia als auch für Angebote von Partnern innerhalb und außerhalb der genossenschaftlichen FinanzGruppe gilt.

Der Plattformansatz von Atruvia adressiert einen weiteren Aspekt, der den Wettbewerb in der digitalen Ära mehr denn je bestimmt – nämlich das Thema Effizienz und Kosten: Weil alle Microservices-Bausteine vorab auf Funktionalität, Stabilität und Regulatorik getestet worden sind, lassen sich daraus zusammengesetzte Lösungen nicht nur um ein Vielfaches schneller, sondern auch zu einem Bruchteil der Kosten im Vergleich zu einer konventionellen Softwareumgebung bereitstellen. Mit Blick auf Budgets und Time-to-Market können Banken folglich entsprechend flexibler auf dynamisch veränderliche Kundenerwartungen reagieren.

Dass die veränderte Erwartungshaltung der heutigen Kundengeneration verantwortlich ist für nahezu alle im diesjährigen Report thematisierten Marktumbrüche – darüber herrscht unter den Autoren und Interviewpartnern weitgehend Einigkeit. Doch wie lassen sich zunehmend fragmentierte und individualisierte Kundenbedürfnisse erfüllen? Nur durch datengetriebene Geschäftsmodelle, die aus Rohdaten unterschiedlichster Herkunft direkt nutzbares Wissen zur aktuellen Bedarfssituation generieren. Und die das gewonnene Wissen dann automatisch in personalisierte Omnikanal-Angebote übersetzen. Im Idealfall erfolgt dies stets über denjenigen Kontaktkanal, der den individuellen Kundenpräferenzen und der Komplexität des betreffenden Angebots jeweils am besten entspricht.

Kein Wunder also, dass Smart Data und künstliche Intelligenz derzeit als eines der Top-Themen für den künftigen Wettbewerb in der Finanzbranche gehandelt werden. Hochinteressant ist in diesem Zusammenhang übrigens auch die Tatsache, dass ein Vorreiter in Sachen intelligenter Datenanalysen wie Google keineswegs nur als Konkurrent zu angestammten Banken etwa im Bereich von Zahlungsdienstleistungen agiert, sondern parallel dazu auch als Partner und Informationslieferant.

Alles in allem lässt sich auch ohne den Blick in die Glaskugel schon heute zweifelsfrei feststellen: Der Wettbewerb in der Finanzbranche wird in Zukunft definitiv diverser.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Martin Beyer

Vorstandsvorsitzender Atruvia AG



GOING ONLINE



Die Bankenwelt wird mit zahlreichen Veränderungen konfrontiert. Im letzten „Trendreport Banking“ war die Rede von einer Welt im Umbruch. Der Trendreport analysierte die zentralen Trends als maßgebliche Treiber dieses Umbruchs. Vier Szenarien am Schluss des Reports skizzieren, in welche Richtungen sich die Branche in den kommenden Jahren entwickeln könnte.

Bereits heutzutage ist sichtbar, dass nicht mehr nur allein die Banken in der Bankingwelt aktiv sind. Ob Bill Gates mit seiner Feststellung „Banking is necessary, banks are not“ im Jahr 1994 recht hat, mag dahingestellt sein. Allerdings ist unbestreitbar, dass künftig mehr Akteure in der Bankingwelt Leistungen anbieten.

Damit wird die Banken- beziehungsweise Bankingwelt in Zukunft anders aussehen als heute. Es wandelt sich nicht nur die Gruppe der Akteure, sondern auch die angebotenen Services. Im Zuge des Wandels werden neuen, zusätzliche Banking-Services zur Verfügung stehen. Der technologische Fortschritt macht diese neuen Services möglich. Außerdem werden sie angesichts veränderter Kundenbedürfnisse auch erforderlich.

Ein Beispiel: Wie in vielen Bereichen werden auch künftig beim Banking „Ökosysteme“ eine größere Rolle spielen. Die Bankingwelt öffnet sich und bietet den Kund*innen auch Angebote abseits von Finanzprodukten. Analog zu dem Vorgehen großer amerikanischer und asiatischer Internetkonzerne, die auf ihren Plattformen eine breite Angebotspalette – Waren, Informationen, Clouddienste, Entertainment bis hin zur eigenen Filmproduktion sowie finanzielle Dienstleistungen – bieten,

können auch Banken Ökosysteme mit ergänzenden (bankennahen) Produkten und Services aufbauen.

Der vorliegende Report „Zukunft der Bankingwelt“ zeigt auf, wie das Banking und die Welt der Banken künftig aussehen kann. Ausgehend von den wesentlichen Trends und Veränderungen, die den Wandel der Bankingwelt möglich und erforderlich machen, beleuchtet dieser Report insbesondere die (neuen) Services und Geschäftsmodelle in der Bankingwelt der Zukunft.

Diese Services und Geschäftsmodelle werden künftig – wie in Teilen bereits heute – nicht allein von Banken erbracht werden. So schließt der Report mit einer Betrachtung der Akteure in der künftigen Bankingwelt – Banken, Fintechs sowie weitere (Technologie-) Unternehmen – und welche Rolle dabei Banken künftig haben (können).

Ergänzt wird die Analyse im Report durch sieben Interviews mit relevanten Expertinnen und Experten aus der Praxis, der Wissenschaft und der Politik.

2





WANDEL
BAKING
GWEIT

TECHNOLOGISCHE TREIBER FÜR DEN WANDEL DER BANKINGWELT

Die Banken- beziehungsweise Bankingwelt wird sich in den kommenden Jahren deutlich wandeln. Bereits aktuell ist ein Umbruch deutlich erkennbar. Zwei wesentliche Treiber für diesen Wandel der Bankingwelt sind die digitale Transformation sowie sich verändernde Ansprüche und Bedürfnisse der Kund*innen.

Im Zuge der digitalen Transformation ergeben sich für die Unternehmen im Bankingbereich neue Möglichkeiten durch technologische Entwicklungen. Neue Technologien wie eine zunehmende Vernetzung im Internet der Dinge oder auch API-Schnittstellen sind Grundlage für gänzlich neue Bankingangebote, die nicht zwingend von originären Finanzunternehmen stammen müssen.

Diese Technologien, die die Bankingwelt der Zukunft prägen werden, wurden bereits im „Trendreport Banking“, ein gemeinsames Projekt des Handelsblatt Research Institute und der Atruvia AG (ehemals Fiducia & GAD IT AG) aus dem Jahr 2020, kurz skizziert. Im Folgenden werden diese noch einmal genauer beleuchtet. Eine Auseinandersetzung mit den verändernden Kundenbedürfnissen erfolgt im nächsten Kapitel.

Cloud Computing

Beim Cloud Computing ist die IT-Infrastruktur – zumindest zum Teil – nicht mehr bei den Unternehmen vor Ort. Computingressourcen (z.B. Server, Speicher, Datenbanken, Netzwerkkomponenten, Software, Analysefunktionen und intelligente Funktionen) werden vielmehr über das Internet genutzt.

Mehr als drei Viertel der deutschen Banken nutzt bereits Cloud Computing.¹ Überwiegend kommt die Technologie in administrativen Bereichen wie dem Customer Relationship Management, den Zahlungsdienstleistungen sowie den regulatorischen und Kontrolldienstleistungen zum Einsatz.

Banken – wie andere Unternehmen auch – können mit Cloud Computing verschiedene Vorteile realisieren. Sie können Kosten sparen, da keine Investitionskosten für den Erwerb von Hardware und Software oder die Einrichtung und den Betrieb lokaler Rechenzentren anfallen. Durch die Reduzierung der Rechenkapazitäten vor Ort reduziert sich ebenfalls die Kapitalbindung.² Denn mit Modellen wie Software-as-a-Service (SaaS), Platform-as-a-Service (PaaS) und Infrastructure-as-a-Service (IaaS) werden die jeweiligen Aspekte der IT-Infrastruktur darüber auch nur noch „gemietet“, wodurch die Ressourcen effizienter genutzt werden können. Außerdem erleichtert dies ein Update im Zuge des technologischen Fortschritts.

Cloud Computing verändert allerdings auch das Banking im Bereich der Produkte, Services und Geschäftsmodelle.³ Es steigert mittels verbesserter Agilität und Skalierbarkeit die Markteintrittsgeschwindigkeit von digitalen Produkten und Services wie Banking-Apps.

Distributed Ledger

Ein Distributed Ledger beziehungsweise ein Verteiltes Kontenbuch ist – vereinfacht gesagt – nicht anderes als eine Datenbank.⁴ Allerdings ist diese Datenbank nicht an einem zentralen Ort hinterlegt, sondern auf allen im Netzwerk eingebundenen Rechnern verteilt. Im Gegensatz zu traditionellen, verteilten Datenbanken haben alle Teilnehmer eines Netzwerks darüber hinaus gemeinsame Schreib-, Lese- und Speicherberechtigungen. Damit können neue Informationen durch alle Teilnehmer bereitgestellt und nach einem Validierungsprozess in der Datenbank ergänzt werden.

Die verbreiteste Technologie bei Distributed Ledger-Anwendungen ist die Blockchain. Zum Einsatz kommt die Blockchain besonders als Datenbank für Transaktionsinformationen, welche in einer Kette aus chronologisch gereihten Blöcken ins „Kontenbuch“ aufgenommen werden. Die Aktualisierung erfolgt durch Ergänzung eines zusätzlichen

Blocks mit den neuen Transaktionsinformationen am Ende der Kette. Im Sinne des Distributed Ledger wird dies dann in allen Datenbanken bei den Teilnehmer*innen ergänzt. Abstimmungs- und Validierungsprozesse ermöglichen erstens die konsistente Ergänzung der Informationen bei allen und verhindern zweitens eine Änderung von Transaktionsinformationen in der Vergangenheit. Letzteres würde beim Abgleich mit den Informationen bei den anderen Teilnehmer*innen auffallen.

Mit einem Distributed Ledger können Transaktionsbeteiligte direkt interagieren. In dem Fall werden Intermediäre wie Banken, Clearinghäuser, Broker oder Börsen beispielsweise beim Zahlungsverkehr oder der Wertpapierabwicklung nicht mehr benötigt. Dabei war ihre Aufgabe bislang nicht nur die Abwicklung von Kauf- oder Zahlungsvorgängen, sondern sie waren zudem eine Basis für Vertrauen bei Geschäftten zwischen unbekannten Parteien.



Künftig können Transparenz und Sicherheit beispielsweise durch die Blockchain-Technologie sichergestellt werden. Grundsätzlich wird mit einem Distributed Ledger bei Transaktionsprozessen die Komplexität verringert, Abläufe vereinfacht sowie optimiert, Fehler vermieden und der Abstimmungsbedarf deutlich gesenkt.

Unterschiedliche Anwendungsreiche kommen für Distributed Ledger beim Banking in Betracht:

Zahlungsverkehr

Beim Zahlungsverkehr spielen aktuell Intermediäre eine große Rolle, deren Anzahl sehr variieren kann.⁵ Sind Sender*in und Empfänger*in Kund*innen derselben Bank, so ist diese der einzige Intermediär. Haben sie ihr Konto bei unterschiedlichen Banken, so gibt es mindestens zwei Intermediäre – beide Banken – und gegebenenfalls noch ein Clearinghaus, falls die beiden Banken keine direkten Kontoverbindungen haben. Mit Nutzung eines Distributed Ledger würden keine Intermediäre mehr benötigt.⁶ Sender*in und Empfänger*in der Zahlung könnten die Transaktion direkt untereinander ausführen. Der Zahlungsverkehr würde in dem Fall auf virtuellen Währungen wie Bitcoin basieren, deren Grundlage die Blockchain-Technologie ist.

Kapitalmarkt

Wertpapierhändler, Börsen, Clearinghäuser sind einige der Intermediäre am Kapitalmarkt bei Wertpapiertransaktionen.⁷ Transaktionen am Kapitalmarkt erfordern meist mehrere Zwischenschritte zur Abwicklung, die in technischer Hinsicht mit einem Distributed Ledger auf wenige Schritte zusammengefasst werden können. Mit dem Verteilten Kontenbuch haben alle Transaktionsbeteiligten Einblick in dieselbe Datenbasis und die Transaktion wird für alle nachvollziehbar dokumentiert.





Finanzierung

Ein traditionelles Angebot von Banken ist die Finanzierung und Kreditvergabe. Mit dem Distributed Ledger ergeben sich allerdings für Unternehmen und Privatpersonen zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten abseits der Banken. Beispielsweise hat sich das Immobilienunternehmen Vonovia Anfang des Jahres 2021 Kapital über eine vollständig digitale Namensschuldverschreibung besorgt, die auf einer Blockchain basiert.

Distributed Ledger vereinfacht für Kreditnehmer*innen den Zugang zu Geldern abseits der Banken, wo sie unter Umständen strenge Kreditkriterien oder Garantien in Form von Sicherheiten nicht erfüllen. Der direkte Austausch mit Kreditgeber*innen war zwar auch vorher schon möglich, kann mit einer Distributed Ledger – insbesondere für die Kreditgeber*innen – transparenter und sicherer gestaltet werden.

Sogenannte Smart Contracts können dafür die Basis sein.⁸ Dort würde dann der Kredit definiert und überwacht.

Smart Contracts

Mit einem Distributed Ledger können Verträge, die im öffentlichen wie im privaten Leben eine zentrale Rolle spielen, digital abgebildet werden. Beispielsweise kann auf Basis der Block-chain-Technologie die Abwicklung von Verträgen und Zahlungen vereinfacht, beschleunigt und sicherer gemacht werden. Denn gerade bei großen Vorhaben mit vielen Partnern – und dann noch über Ländergrenzen hinweg – werden Verträge sehr komplex und deren Management äußerst aufwändig.

Beim Smart Contract würden die Vertragsinformationen und -bedingungen in der Blockchain abgebildet. Smart Contracts folgen dabei der „If this, then that“-Logik: Erst wenn etwas abgeschlossen oder erfüllt ist (eine Unterschrift unter einem Vertrag oder eine Lieferung), wird automatisch – ohne das Eingreifen Dritter – der Zahlungsvorgang ausgelöst.⁹ Auch hier würde die Idee des Distributed Ledger das fehlende Vertrauen bei Verträgen zwischen zwei Parteien, die sich nicht kennen, ersetzen.

INTERVIEW: RABEA BASTGES



Frau Bastges, wie entwickelt sich die Bankenlandschaft?

Mein Bild der künftigen Bankenwelt ist dreigeteilt. Es geht um die großen Themen Transaction Banking, Know-how Banking und Standard Banking.

Worum geht es beim Transaction Banking?

Darunter verstehe ich Zahlungsabwicklung, Devisen- und Wertpapierhandel samt Abwicklung. Im Prinzip sind das alle Produkte, die im Extremfall sieben Tage in der Woche, 24 Stunden am Tag gehandelt werden können. Im Zahlungsverkehr ist dies am weitesten fortgeschritten, in der

Wertpapierabwicklung besteht der größte Entwicklungsbedarf. Letztlich hängt die Wettbewerbsfähigkeit des Banking-Anbieters im jeweiligen Bereich mit dem Grad der Technisierung sowie der Größe des Netzwerks zusammen. Ob es also möglich ist, auf Plattformen mit einer leistungsfähigen IT sowie standardisierten und optimierten Prozessen diese Transaktionen weltweit ständig tätigen zu können.

Was zeichnet Know-how Banking aus?

Im Know-how Banking geht es um beratungsintensive Dienstleistungen. Eine Bank braucht Expert*innen, die sich sehr intensiv mit einem Thema auseinandergesetzt haben und dieses Know-how in Geschäfte mit Kund*innen einbringen. Wir reden da im Wesentlichen über klassisches Eventgeschäft, aber es geht auch um komplexe Anlagemöglichkeiten.

Bleibt das Standardgeschäft?

Dieses dritte Thema ist für mich in der Mitte zwischen Transaction und Know-how Banking verortet. Es ist am durchlässigsten und offen für den Nicht-Banken-Wettbewerb. Es geht um einfache, standardisierte Dienstleistungen wie Konto, Depot, Kredit und Geldanlage vor allem im Retail-Segment. Der Wettbewerb findet hier über die Produktionskosten statt, aber auch über die Konsumenten- und Anwenderfreundlichkeit.

Rabea Bastges,
„Leiterin Strategie &
Stabsleitung CEO“,
HSBC Deutschland

Sie haben drei große Spielbälle im Banking skizziert. Welcher dieser Bereiche ist besonders prädestiniert für Banken? Ist es das Know-how Banking, wo sie den Kund*innen eine allumfassende Versorgung bieten können?

Es geht künftig weniger um ein universales Angebot durch die Banken, sondern mehr um die Wertschöpfungstiefe und das intellektuelle Know-how, um die nötige Komplexität abzudecken. Die Bank muss sich fragen, welche Rolle sie im jeweiligen Themengebiet einnimmt. Der mittlere Bereich ist sicherlich derjenige, in dem neue, technikaffine Unternehmen aufgrund der Standardisierbarkeit der Produkte den einfachsten Zugang haben. Hier erwarte ich ein engeres Zusammenspiel zwischen Banken, Neobanken, Fintechs und Big Techs. Der Marktanteil von Neobanken wird sicherlich in Zukunft weiter steigen, aber ich erwarte keine Exklusivität.

Was spricht gegen die Exklusivität?

Vielleicht wagt man einen Blick in die Vergangenheit zu den Online- und Direktbanken. Deren Entwicklung war ähnlich verlaufen wie die heutiger Neobanken. Start mit einem reduzierten Angebot und einem neu aufgesetzten Zugang zu Kund*innen. Später dann folgten Internationalisierung und/oder Cross-Selling. Wenn Sie sich heute allerdings die Direktbanken ansehen, dann hat jede zweite Kundin und jeder zweite Kunde eine solche Bankverbindung, aber nur 17 Prozent haben dort ihre Hauptbankverbindung. Der Markt wird mit Blick auf die Neobanken zwar nochmal etwas durchgemischt, es dürfte sich allerdings nicht vollkommen verändern, wenn die Banken ihre Hausaufgaben machen.

Die Neobanken sind zusammen mit Fintechs und Big Techs sowie den etablierten Banken besonders im Standard Banking-Bereich aktiv. Auf was für Kund*innen treffen diese Akteure dort?

Die Kund*innen werden in dieser einfachen, standardisierten Bankenwelt einzelne Komponenten suchen und finden, die sie benötigen. Im Prinzip funktioniert dies wie ein Baukasten, der sich optimieren lässt. Es ist dann die Frage, wie die Kund*innen gestrickt sind: Sind sie autark und können sich also selbst helfen? Oder sind das Kund*innen, die sich beraten lassen? Im Retailgeschäft sehe ich eine Stärke der regional tätigen Institute, der Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Sie können den Kund*innen helfen, ihren individuellen Bausatz zusammenzubauen. Diese Institute könnten eine Kompetenz entwickeln, so wie das die Supermärkte für regionale Produkte schon vorgemacht haben. Die regionale Bank stellt den Baukasten zur Verfügung und packt das Konto dazu. Denn eins ist klar: Egal über welche Bezahl-App die Kund*innen agieren, sie haben am Ende immer den Touchpoint über das Girokonto. Wichtig ist dabei nur, die Kund*innen so zu binden, dass sie sich einen Bausatz zusammenstellen lassen.

Bei den Banken wird also künftig das Thema Beratung noch mehr an Bedeutung gewinnen. Welche Stärke bringen hier Banken im Vergleich zu Neobanken und Fintechs besonders mit?

Ein ganz wesentlicher Punkt ist Vertrauen. Und in einem Hochtechnologie-Umfeld bekommt Vertrauen eine noch stärkere Bedeutung als früher. Vertrauen lässt sich nur äußerst schwer über einen digitalen Kanal herstellen. Eine Applikation auf dem Smartphone bietet zwar Nutzerfreundlichkeit, ist allerdings nicht der erste Anlaufpunkt für Beratung. Bei Banken kommt noch dazu, dass die strenge Regulierung zusätzliches Vertrauen schafft.

Wenn Banken die Kund*innen künftig in Sachen Baukasten beraten, könnte es unter Umständen sein, dass der für die Kundin oder den Kunden optimale Baukasten Teile umfasst, die außerhalb der eigenen Bank liegen, oder? Es ist zu erwarten, dass die Industrie sich insgesamt stärker dahingehend verändert. Letztlich braucht man sich in dem Geschäft gegenseitig.

Wie stark werden die drei Themenfelder künftig die Bankenlandschaft kennzeichnen? Wo werden die Banken zu finden sein?

Es geht einerseits um die Besetzung der Themen und andererseits um die Rollenbelegung innerhalb der drei Cluster. Die Bankenwelt bewegt sich insgesamt in Richtung dieser drei Cluster. Jede Bank muss sich überlegen: Bin ich exklusiv in einem der Cluster unterwegs? Oder belege ich mehrere Rollen in den drei Feldern? Ist es möglich, mehrere Themen zusammenzutragen? Oder rechnet es sich eher, ein reiner Produktzulieferer für ein Spezialprodukt zu sein?

Wo findet sich denn HSBC Deutschland wieder?

Wir haben bereits seit langem eine klare thematische Ausrichtung und positionieren uns in diesem Umfeld zielgenau. Zu erwähnen sind hier die globale Netzwerkstrategie und Investitionen in Innovationen im Transaction Banking, die auf das Themenfeld einzahlen. Auch positionieren wir uns in einer klar definierten Zielgruppe als Partner in komplexen Fragestellungen. Unsere traditionelle Ausrichtung auf das Dienstleistungsgeschäft, weniger auf das Zinsgeschäft unterstreicht diese strategische Positionierung und ist Grundlage für den Erfolg.

Internet der Dinge (IoT)

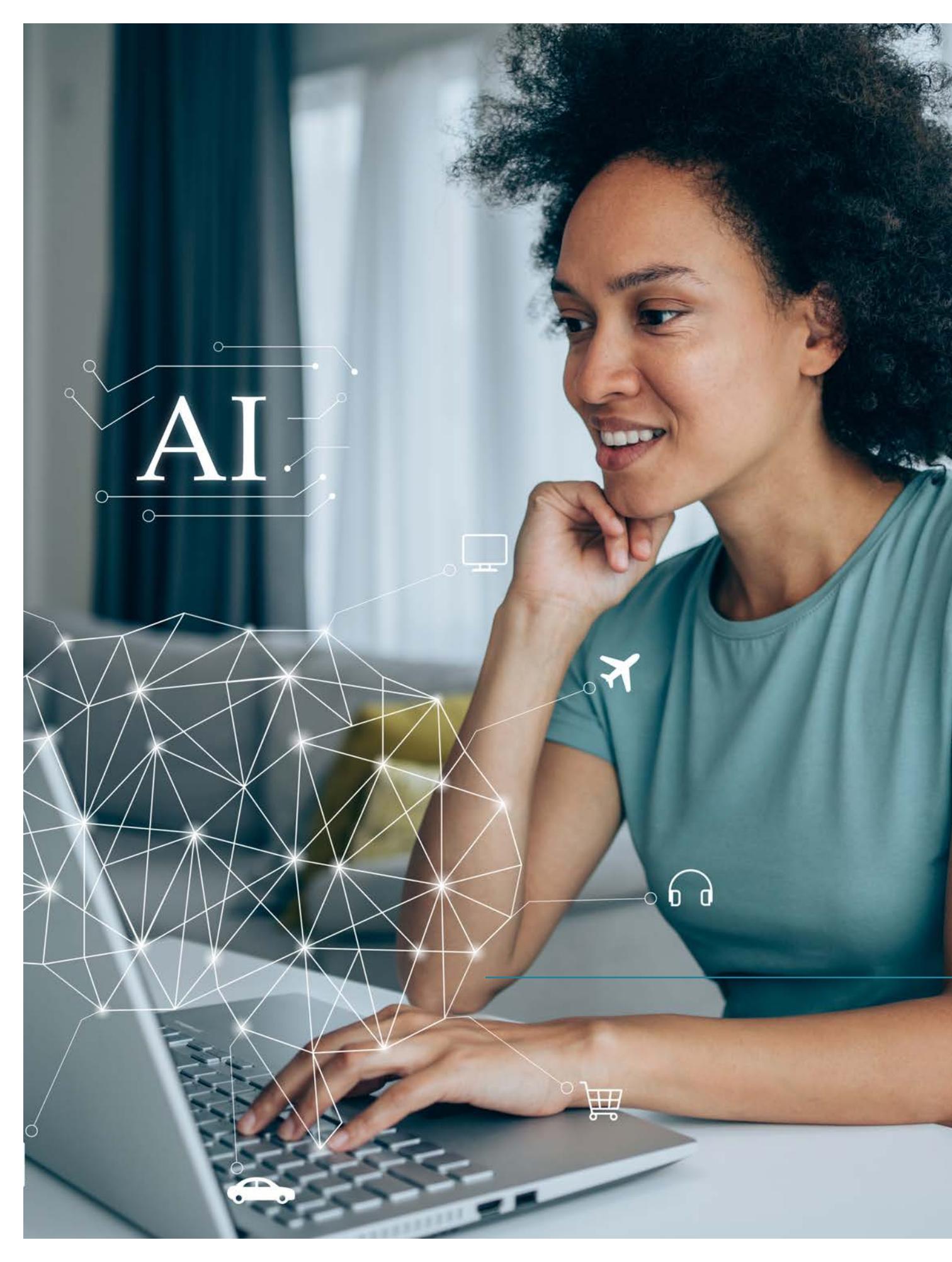
Ein Kernmerkmal der Digitalisierung ist eine zunehmende Vernetzung. Neben Informationen betrifft dies in erster Linie Geräte und Maschinen. Im Jahr 2025 könnten laut Schätzungen bereits 75 Milliarden Maschinen digital miteinander vernetzt sein. Bis zum Jahr 2030 wird ein weiterer Anstieg auf 125 Milliarden vernetzte Geräte prognostiziert.¹⁰ Diese bilden dann ein Internet der Dinge (engl. „Internet of Things“, IoT).

Bei direkten Transaktionen zwischen Maschinen ohne jegliche menschlichen Eingriff könnten laut der Unternehmensberatung PPI allein im Euroraum jährlich 85 Milliarden zusätzliche Finanztransaktionen entstehen.

Das Internet der Dinge eröffnet für die Bankingwelt in Zukunft unterschiedliche Möglichkeiten. Ersten sind da Zahlungsvorgänge zwischen miteinander kommunizierenden Maschinen und Geräten, die mit Bezahlsystemen ausgestattet werden können. Zweitens sind die vernetzten Geräte wie Smartwatches, Smartphones oder Sensoren in Autos und Maschinen Quellen für Unmengen an Daten.¹¹ Diese Daten wiederum können für unterschiedliche (neue) Banking-Services genutzt werden. Grundsätzlich ermöglichen die Daten ein besseres Bild über die Kund*innen sowie ihre Bedürfnisse – in Echtzeit.¹² Die Banking-Angebote können damit schneller und individueller für die jeweiligen Kundinnen und Kunden – Privatpersonen sowie Unternehmen – gestaltet werden. Daten von beispielsweise vernetzten Produktionsmaschinen können die Basis für Finanzierungsmodelle sein,

die sich nach der Maschinennutzung richten. Statt linearer und statischer Zahlungen bei der Unternehmensfinanzierung wird die Tilgungshöhe an die Maschinenauslastung im Sinne eines „Pay-per-Use“-Modells angepasst.

Darüber hinaus geben die Daten auch Aufschluss über Finanzierungsanlässe.¹³ Ein Beispiel dafür sind vernetzte Autos, in denen Sensoren Informationen über den Status des Fahrzeugs und etwaige Schäden sammeln. Zeichnet sich unter Umständen demnächst ein Motor- oder Elektronikschaden ab, können den Kund*innen bei Bedarf sofort Finanzierungsmöglichkeiten für die Reparatur aufgezeigt werden.



AI



Smart Data und künstliche Intelligenz / Machine Learning

Eine wesentliche Säule der künftigen – sowie bereits der heutigen – Bankingwelt sind Daten. Banken generieren heute eine enorme Menge an Daten; das geschätzte Datenwachstum liegt bei jährlich 20 Prozent und mehr. Je digitaler das Banking künftig wird, desto exponentieller verläuft dieses Wachstum.

Das Potenzial dieser Daten für Banking-services liegt allerdings nicht in deren Existenz als „Rohstoff“ an sich. Entscheidend ist, dass diese Daten intelligent aufbereitet und analysiert werden. Durch die Strukturierung der Daten werden Zusammenhänge erkennbar und Potenziale ausgeschöpft. Sauber aufbereitete und sinnvoll verknüpfte Daten unterstützen Entscheidungen beispielsweise beim Zahlungsverkehr, bei der Kreditvergabe oder der Kapitalmarktanlage. Des Weiteren helfen umfangreichere Daten beispielsweise den Banken dabei, ihre Kund*innen besser zu verstehen. Das Kundenabbild mit all seinen Bedürfnissen und Anforderungen an Bankingangebote sowie dem Verhalten im Alltag (z. B. Kauf- und Ausgabeverhalten) wird klarer. Die Bankingangebote können damit individueller auf die jeweiligen Kund*innen abgestimmt werden.¹⁴

Mit dem Thema Daten gehen dabei künstliche Intelligenz (KI) und Machine Learning (ML) – maschinelles Lernen – einher. Denn die Menge an Daten hat mittlerweile eine Größenordnung erreicht, die mit bisherigen Computern sowie menschlicher Unterstützung nicht mehr aufbereitet und analysiert werden können. Genau hier setzen dann beispielsweise ML und KI an, ohne die Datennutzung künftig nur noch eingeschränkt möglich ist.¹⁵

Bei ML erarbeitet sich ein Computer selbst das Wissen über bestimmte Muster und Zusammenhänge. Das System findet innere Zusammenhänge von Daten ohne menschliches Zutun. Der Mensch gibt quasi nur das Problem vor, das zu lösen ist.

Dabei ist ML ein Aspekt des Oberthemas KI, ein elektronisches System, das nach außen hin ein intelligentes Verhalten zeigt. Mit einer Kombination aus Algorithmen, gestiegener Rechenleistung und maschinellem Lernen erkennt eine Software selbstständig auf Basis von Daten unterschiedliche Muster und Regeln. Die Software kann so Lösungen für Probleme finden. Anders als bei herkömmlichen Gleichungssystemen gibt es gerade keine vorher definierten Regeln, vielmehr erkennt die Software durch die Datenanalyse solche Muster selbstständig.

KI wird im Bankingbereich ein großes Potenzial beigemessen.¹⁶ Erstens kann KI Banken sowie anderen Unternehmen im Bankingbereich dabei helfen, (Kund*innen-)Daten auszuwerten und mithilfe der so gewonnenen Daten personalisierte Angebote zu erstellen. Zweitens können Prozesse in den Unternehmen automatisiert und so effizienter sowie kostengünstiger gestaltet werden. Ausgangspunkt dafür ist Robotic Process Automation (RPA), Software-Roboter beziehungsweise Automatisierungssoftware, die beispielsweise Tastatureingaben und Mausklicks übernimmt.¹⁷

KI ist allerdings darüber hinaus die Basis für eine andere Interaktion mit den Kund*innen sowie für neue Geschäftsmodelle und Services. Dazu gehört die Kommunikation mit den Kund*innen mittels Chatbots oder Sprachassistenten sowie der Einsatz von Robo-Advisors.

Open Banking / API Banking

Bei Gesprächen, die sich mit der Zukunft des Bankings beschäftigten, ist oft die Rede von Ökosystemen, in denen künftig agiert wird. Eine zentrale technologische Grundlage dafür ist das Open Banking beziehungsweise API Banking. Startpunkt dafür ist die überarbeitete Zahlungsdienstrichtlinie PSD2 der EU-Kommission. Seit September 2019 sind die Geldhäuser verpflichtet, so genannten Drittanbieter Zugriff auf die Konten und Daten ihrer Kund*innen zu gewähren – sofern diese einem solchen Schritt zustimmen. Die Bank muss dafür spezielle Datenschnittstellen (API) zur Verfügung stellen. Eine Banking API ist eine standardisierte Schnittstelle, über die ein Finanzinstitut Bankdaten über Kund*innen, Konten und Transaktionen zur Verfügung stellt oder über die Zahlungen initiiert werden.

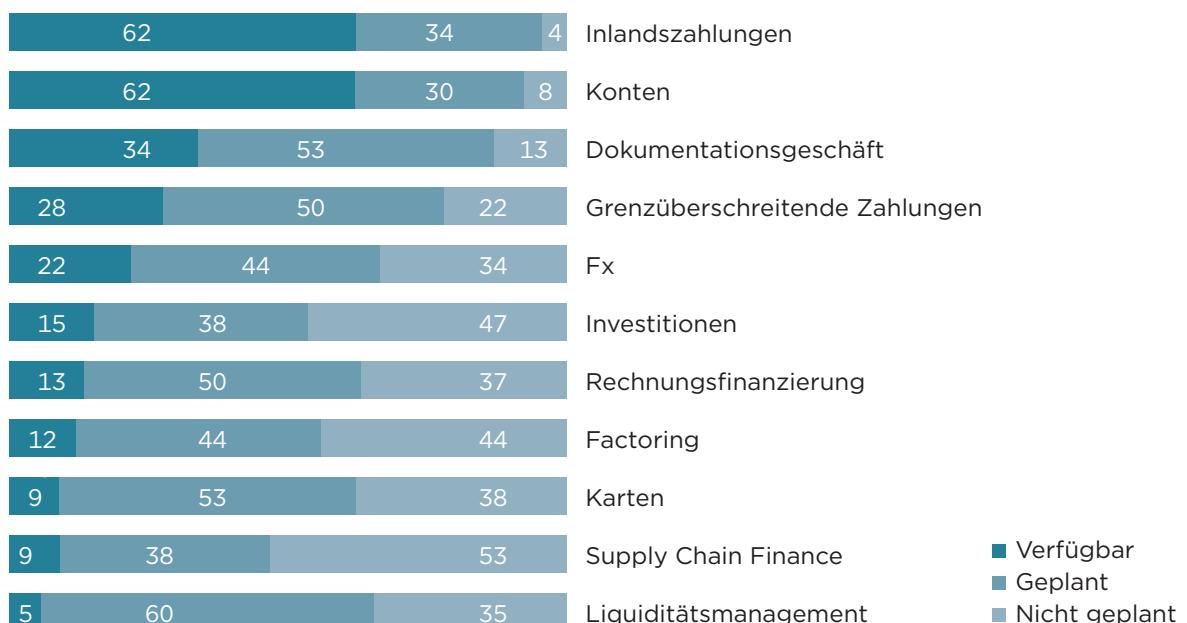
Solche standardisierten Schnittstellen sind nicht neu im Finanzbereich.¹⁸ Auch bestehende nationale (z. B. EBICS, FinTS) sowie internationale (z. B. SWIFT MT) Legitimations- und Übertragungsverfahren basieren auf standardisierten Schnittstellen zwischen Marktteilnehmern.

Mit PSD2 können die Verbraucher*innen nun selbst entscheiden, was mit ihren Daten geschieht. Die Drittanbieter können auf Basis dieser Daten neue Produkte und Services für die Kund*innen entwickeln, mit denen beispielsweise Finanzgeschäfte bequemer und einfacher werden

Solche Drittanbieter können andere Finanzinstitute, Fintechs sowie große Technologie-Konzerne sein. Amazon, Google, Facebook oder Apple verfügen beispielsweise bereits über etablierte Plattformen und können

Einsatzbereiche von API in Banken, jeweiliger Anteil in %

Quelle: McKinsey



über die Schnittstellen wie eine Bank agieren, ohne eine sein zu müssen. Plattformen wie Facebook und Google stellen selbst bereits seit längerem ebenfalls APIs zur Verfügung, um die Verbreitung ihrer eigenen Dienste mithilfe von Drittanbietern zu beschleunigen. Beispielsweise können Nutzer*innen ihren persönlichen Facebook- oder Google-Account zur Anmeldung beziehungsweise Registrierung bei anderen Webseiten nutzen.

Genau durch solche Möglichkeiten entsteht dann das erwähnte Ökosystem. Vergleichsportale im Internet bieten nicht nur eine Übersicht über verschiedene Finanzprodukte an, sondern können beispielsweise Konsumentenkredite auch in Echtzeit vermitteln. Alle notwendigen Schritte für den Abschluss kann die Kundin oder der Kunde auf der Seite des Vergleichsportals – medienbruchfrei – vornehmen. Und Handelsunternehmen können wiederum ihren Kund*innen individuelle Zahlungsmodalitäten ausgehend von der Finanzsituation der Kund*innen bieten.

Der Umstand, dass Finanzinstitute Dritten nun einen Datenzugriff ermöglichen müssen, ist allerdings für sie nicht ausschließlich nur ein Nachteil. So können Institute ausgehend von Open Banking auch selbst Multibanking-Angebote wie entsprechende Apps für ein persönliches Finanzmanagement ihren Kund*innen anbieten. In einer solchen App würden den Kund*innen neben den eigenen Produkten des Instituts auch Produkte der Konkurrenz zur Verfügung stehen – mit allen notwendigen Informationen und Daten.

Ebenso erleichtern APIs den Kund*innen den Austausch mit den Banken. Soll von

einer anderen Bank als der „Hausbank“ ein Kredit bezogen werden, waren bisher viele Papiere oder zumindest digitale Dokumente zu Gehaltsnachweisen und Kontoauszügen von Nötten. Mit PSD2 kann die kreditgebende Bank – nach Freigabe durch die Kundin oder den Kunden – auf alle relevanten Einkommens- beziehungsweise Konto-informationen zugreifen und eine Bonitätsprüfung in Echtzeit durchführen.

Mit Open Banking und dem so möglichen Zugriff auf Kund*innen- und Transaktionsdaten für Dritte wird die bisher recht geschlossene Finanzwelt geöffnet.¹⁹ In dem geschlossenen System war das Institut bisher auf die eigene Kundenbeziehung fokussiert beziehungsweise beschränkt, wobei dafür nur die eigenen Produkte in Betracht kamen. Das sich mit Open Banking ergebene offene Ökosystem erweitert hingegen den Blick auf die Kund*innen. Jegliche Bedürfnisse spielen künftig eine Rolle, da sie unter Umständen – anders als bisher – in einem Ökosystem gestillt werden können. Abgeleitet von dieser technologischen Entwicklung ergibt sich damit für die Banken auch ein strategischer Wandel. Gleiches gilt für Dritte, die nun ihren Kund*innen auch Finanzservices bieten können.

INTERVIEW: SIMON HOLTHAUS



Herr Holthaus, was sind aus Ihrer Sicht wesentliche Aspekte, die die künftige Bankingwelt ausmachen?

Viel wird davon abhängen, wie sich das Kundenverhalten verändert. Daher behandelt unser Team in der täglichen Arbeit mit unseren Partnern vorrangig Themen wie Omnikanal und die Weiterentwicklung des persönlichen Kundenkontakts. Einige übergeordnete Aspekte betreffen die effektive Nutzung von Daten mittels Machine Learning und Cloud Computing für eine kundenorientierte Ansprache, Produktentwicklung, sowie Risikomanagement und Kostensenkungen.

Das Thema Omnikanal ist wichtig, weil Kund*innen sich mehr und schneller denn je zwischen den verschiedenen Kanälen bewegen. Sie nutzen Offline- und Online-Angebote parallel. Die Bedeutung der Bankfiliale vor Ort sinkt weiter, denn nur noch etwa ein Drittel der Deutschen nutzt Filialen überhaupt für Bankgeschäfte.¹ Trotzdem bleibt sie für einen Teil von Kund*innen ein unverzichtbarer Anlaufpunkt. Dies ist insbesondere der Fall, wenn es sich um komplexe Produkte und Themen handelt. Allerdings wurde nicht erst durch die Coronakrise offensichtlich, wie wichtig digitale Schnittstellen sind. Es wird in Zukunft darauf ankommen, die Wichtigkeit von Filialen, Call Centern, eigener Website, Partnerschaften und so weiter für den Gesamterfolg der jeweiligen Bank korrekt zu bemessen und danach zu steuern.

Darüber hinaus bleibt der persönliche Kontakt ein sehr wichtiger Aspekt, um die Kundenloyalität zu stärken. Allerdings sollte der Begriff etwas breiter gefasst werden als vielleicht in der Vergangenheit. Beratung via Chatbot, Call Center und Videotelefonie sollten die traditionelle Beratung in der Filiale unbedingt ergänzen. Dabei ist eine hohe Qualität wichtig und dass sich Öffnungszeiten den Bedürfnissen der Kund*innen anpassen. Um kanalübergreifende Beratung sicherzustellen, müssen Bankberater*innen unabhängig vom jeweiligen Kanal alle relevanten Dokumente einsehen können und Programme bedienen können.

Simon Holthaus,
Industry Manager „Banking & FinTech“, Google

Letztlich können die vorherigen Punkte nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn Banken in der Lage sind, Kund*innendaten effizient zu nutzen. Dies kann wiederum nur passieren, wenn interne Systeme und Datenbanken miteinander arbeiten können, Silos aufgebrochen werden und von den relevanten Mitarbeiter*innen auch zum richtigen Zeitpunkt genutzt werden können. Eine durchdachte Cloudstrategie und der Einsatz von Machine Learning sowie KI spielen dabei eine wichtige Rolle.

Welche Banking-Services werden zukünftig besonders in den Fokus rücken?

Schon heute sehen wir, dass „einfache“ Bankprodukte wie das Konto und der Privatkredit sehr häufig online, ohne direkten Kontakt mit der Bank abgeschlossen werden. Oftmals suchen Kund*innen schlicht nach Angeboten, vergleichen diese selbstständig und schließen dann bei der für sie in diesem Moment attraktivsten Bank ab. Man kann die Suche nach einem neuen Konto oder Kredit durchaus mit der Suche nach einem Kleidungsstück vergleichen. Auch hier verzichten immer mehr Kund*innen auf die Beratung im Geschäft. Der Grund dafür dürfte unter anderem in der Transparenz durch Vergleichsportale liegen. Für diese Produkte ist es daher nicht so wichtig, möglichst viel Beratung anzubieten, sondern es Kund*innen über eine gute Online-Produktplatzierung und eine positive Nutzererfahrung so einfach und bequem wie möglich zu machen. Besonders wenn es um den digitalen Eröffnungs-/Antragsprozess geht, hinken traditionelle Banken den Neobanken, Direktbanken und Ver-

gleichsportalen oft noch hinterher. Zu diesem Thema haben wir erst kürzlich eine Studie durchgeführt, die diese Aussage stützt.² In dem Kontext ist es außerdem wichtig zu verstehen, dass Kund*innen die Benutzerfreundlichkeit des Onlineauftrittes von Bank A nicht nur mit Bank B vergleichen, sondern die gleichen Erwartungen an eine Bank haben, die sie von anderen Websites wie Amazon, Netflix oder anderen gewohnt sind.

Bei komplexeren Produkten wie Baufinanzierungen oder Investmentprodukten haben Banken eher die Chance durch kompetente Beratung Kund*innen langfristig zu binden. Das Ziel sollte es hier sein, sich als Partner für Vermögensaufbau zu etablieren. Daher sollte hier auch der Fokus für die Banking-Services der Zukunft liegen. Allerdings sind auch schon Neo-Broker wie Trade Republic, Scalable Capital und andere erfolgreich dabei, das Trading auf einfache Art und Weise Kund*innen anzubieten, wodurch der gefühlte Bedarf für Beratung auch bei Investmentprodukten reduziert wird.

Welche Rolle spielen Ökosysteme?

„Ökosysteme“ – und wie Banken es schaffen, eines aufzubauen – zählen zu den heißen Zukunftsthemen der Branche. Wenn man ein Ökosystem als ein System versteht, das verschiedene Kundenbedürfnisse über deren Lebenszyklen hinweg adressiert und ihnen so das Leben etwas leichter macht, dann sind die traditionellen Universalbanken von Natur aus bereits Ökosysteme. Eine Kundin oder ein Kunde kann bei einer solchen

I https://www.thinkwithgoogle.com/intl/de-de/insights/customer-journey/studie-ux-banken/?utm_source=twg_sales_internal&utm_medium=referral&utm_campaign=banking_study

II https://www.thinkwithgoogle.com/intl/de-de/insights/customer-journey/studie-ux-banken/?utm_source=twg_sales_internal&utm_medium=referral&utm_campaign=banking_study

Bank ein Konto oder ein Depot eröffnen, einen Kredit oder eine Baufinanzierung abschließen und sich zu anderen Investmentprodukten beraten lassen. Dazu haben viele Banken schon seit jeher Kooperationen beispielsweise mit Versicherungen oder anderen Unternehmen, die für Kund*innen auch außerhalb von Finanzangelegenheiten einen Mehrwert bringen.

Was sich allerdings verändert hat, ist das Kundenverhalten. Die Hausbank ist nicht mehr automatisch die erste Anlaufstelle für Finanzfragen, wodurch auch die Kenntnis über die eigenen Kund*innen gelitten hat. Plattformen wie YouTube haben sich als Anlaufstelle für Finanzfragen etabliert. Auch der spezifische Rechercheprozess für Finanzprodukte spielt sich permanent online ab. Die Hausbank steht also in direkter Konkurrenz mit anderen Banken und Plattformen, auch für Bestandskunden. Hier kommt wieder der Punkt der effizienten Datennutzung ins Spiel. Wenn Banken in der Lage sind Signale zu verstehen, die ein Bestandskunde über sein Webverhalten wie bestimmte Suchanfragen oder das Besuchen bestimmter Webseiten abgibt, dann kann die Bank über die richtige Anzeige im richtigen Moment, über den richtigen Kanal echten Mehrwert für Kund*innen bieten. Hat die Bank nun ein Partnernetzwerk zum Beispiel im Bereich Versicherungen oder Steuern sowie Partnern außerhalb der Finanzwelt, wie zum Beispiel Einzelhändlern, kann die Bank ein für die Kund*innen wertvolles Ökosystem darstellen.

Ein Beispiel: Wenn ein Bestandskunde zum Beispiel auf Google vermehrt nach Automarken sucht oder Webseiten von Autoherstellern besucht und auf YouTube Videos zu Bewertungen bestimmter Modelle anschaut, dann lässt sich vermuten, dass diese Person im Begriff ist ein Auto zu kaufen. Diese Signale könnte eine Bank aufgreifen,

um so basierend auf den bankeigenen Daten einen für diese Kundin oder diesen Kunden maßgeschneiderten Autokredit zu erstellen und proaktiv anzubieten. Sollte ein*e Kund*in Interesse zeigen, kann die Bank über Kooperationen mit Versicherern gleichzeitig ein angemessenes Angebot für eine Kfz-Versicherung bereitstellen. Dieses Szenario kann dann beliebig weitergedacht werden. Vielleicht braucht die Kundin oder der Kunde ja auch einen passenden Dachgepäckträger oder ähnliches. Solide ausgeführt und transparent kommuniziert, ist das sicherlich eine gute Erfahrung für die Kund*innen und kann Loyalität steigern. Die Voraussetzung dafür ist neben sauberen Datenbanken auch eine moderne und integrierte Marketing-Technologie-Plattform, welche einen Austausch und die Aktivierung von Daten erst möglich macht.

Die Gefahr in einem solchen Szenario besteht darin, dass Signale falsch gedeutet werden, ein vollkommen unpassendes Angebot gemacht wird oder ein*e Kund*in mit Werbung überrannt wird, ohne zu wissen warum. Um das zu verhindern, können Banken für die Umsetzung zum Beispiel auf Agenturen und Tech-Unternehmen zurückgreifen.

Eine Sache gilt es unabhängig von der Umsetzung immer im Kopf zu haben. Wenn man über den Punkt „Nutzung von Kundendaten“ spricht, besonders im Kontext von digitalem Marketing, dann muss zu jeder Zeit sichergestellt werden, dass (1) ein*e Kund*in weiß, dass ihre/seine Daten genutzt werden und wofür, (2) er/sie der Nutzung zustimmt und (3) sie/er zu jeder Zeit das Recht hat, dies zu unterbinden.

Welche Potenziale gibt es für Fintechs und Technologieunternehmen? Wird deren Bedeutung beim Banking weiter zunehmen?

Die Frage ist ja zunächst, weshalb es Fintechs und Technologieunternehmen in der Finanzbranche überhaupt gibt. Und eine der Antworten darauf ist sicherlich, dass sich Kundenbedürfnisse entwickelt haben, die nur unzureichend von den bestehenden Playern im Markt befriedigt wurden.

Viele Fintechs im B2C Bereich haben es verstanden, über digitale Kanäle eine persönliche Kundenbeziehung aufzubauen. Durch Apps, Webauftritte, innovative Möglichkeiten der Kontaktaufnahme wie Chat oder Videotelefonie gelingt es, in eine unmittelbare Kommunikation mit der Kundin oder dem Kunden zu treten ohne ein Netz an eigenen Filialen zu besitzen. Darüber hinaus trifft der „Mobile First“ oder „App First“-Ansatz vieler Neobanken den Nerv der Zeit. Zum einen nutzen viele Kund*innen das Onlinebanking über ihr Mobiltelefon und zum anderen ist das Smartphone zu einem wesentlichen Absatzkanal für Bankprodukte geworden.

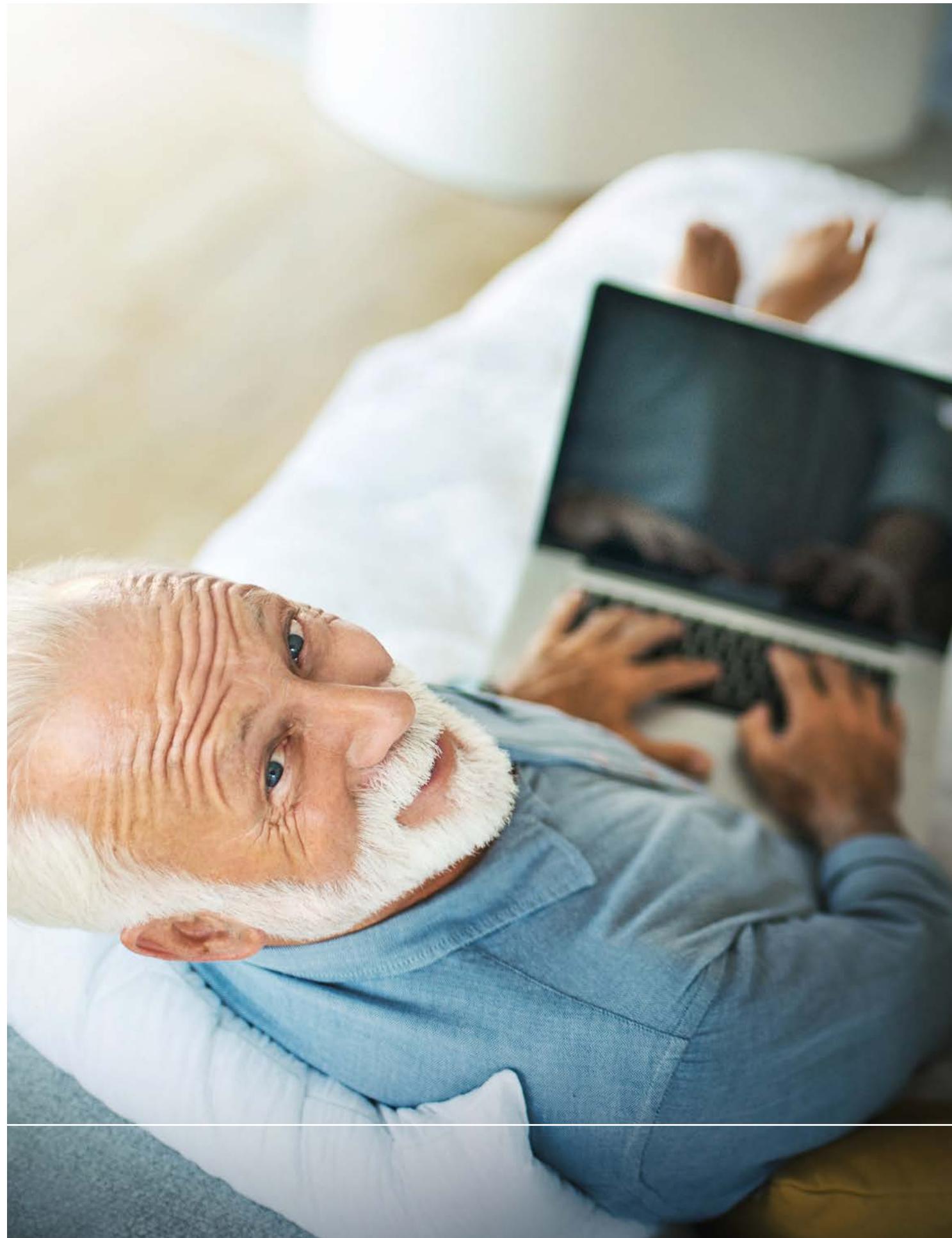
Fintechs haben zudem den großen Vorteil, dass sie ihre Infrastruktur „auf der grünen Wiese“ bauen konnten und nicht von historisch gewachsenen IT-Systemen und langwierigen Entscheidungsprozessen gebremst werden. Sie haben „digital“ in ihrer DNA, nutzen ausgereifte Analysekonzepte und treffen Entscheidungen weitestgehend datengetrieben. Das ermöglicht ein persönliches Messaging, kundenorientierte Produktentwicklung und schlankere Abschlussstrecken. Darüber hinaus verstehen es Neobanken, aber auch viele Direktbanken, soziale Netzwerke effektiv für die Kundenakquise zu nutzen. YouTube als Plattform erreicht in Deutschland heute bereits 47 Millionen einzelne Nutzer*innen im Monat, was ein enormes Potenzial bedeutet.³ Indem Fintechs beispielsweise die Zusam-

menarbeit mit Influencer*innen suchen oder Content produzieren, der für digitale Plattformen gemacht ist und funktioniert, erlangen sie ein oftmals gutes Image vor allem in der wichtigen jüngeren Zielgruppe von 25 bis 34 Jahren.

Ein dritter Punkt, der zum Erfolg von Fintechs beiträgt, ist sicherlich, dass viel digitales Fachwissen inhouse zur Verfügung steht. Das hat positive Auswirkungen auf die Kostenstruktur und Prozessgeschwindigkeit. Traditionelle Banken vertrauen bei vielen „Digitalthemen“ teilweise notgedrungen noch stark auf externe Dienstleister.

Wenn Fintechs es schaffen, ihren Vorteil in der digitalen Kommunikation, Nutzerfreundlichkeit der Anwendungen, digitales Know-how und Entwicklungszyklen aufrechtzuerhalten, weiterhin attraktive Produkte zu entwickeln und gleichzeitig eine robuste Monetarisierung der Kund*innen zu erreichen, gibt es noch große Potenziale für die Zukunft.

Tech-Unternehmen fungieren vielmehr als Partner der Finanzszene insgesamt. Technologien wie Cloud, Machine Learning, neue Lösungen für den Zahlungsverkehr und Digital Identity werden eine wichtige Rolle in der Bankenwelt der Zukunft spielen. Cloud und Machine Learning werden Finanzinstituten Zugang zu leistungsstarker Computing Power geben, die neue, fortschrittlichere Lösungen für das Risikomanagement, die Kostensenkung und die Bereitstellung von kontextbezogenen Finanzlösungen ermöglicht. Neue Zahlungslösungen werden dazu beitragen, neue Unternehmen zu gründen und die finanzielle Inklusion zu erhöhen. Die digitale Identität wird die Benutzererfahrung verbessern, Papieraufwand und Betrug reduzieren.



Welche Vorteile ergeben sich durch die neuen Akteure in der Bankingwelt? Was können Banken von Fintechs und Technologieunternehmen lernen?

Durch Unternehmen wie PayPal wurden neue Möglichkeiten im Zahlungsverkehr geschaffen. Andere neue Technologien werden es ermöglichen, Kund*innen noch besser und individueller zu helfen. Neobanken wie N26 haben das Thema Nutzererfahrung durch ihre „App-First Strategie“ auf ein neues Level gehoben. Neobanken bescheren uns diese Welle an innovativen Lösungen, weil sie oftmals eher bereit sind schnell, neue Lösungen auf den Markt zu bringen und ein gewisses Risiko einzugehen.

Außerdem scheinen Fintechs eher bereit zu sein, Kooperationen mit Technologieunternehmen einzugehen, wenn dies als sinnvoll erachtet wird. Wenn es auf dem Markt bestehende, gute Lösungen für ein Problem gibt, scheinen Fintechs pragmatischer zu agieren als traditionelle Banken. Beim mobilen Bezahlen zum Beispiel setzen Fintechs, Direktbanken und Online-Bezahldienste viel stärker auf den von Google kostenlos bereitgestellten Service Google Pay.⁴ Traditionellen Banken unterhalten dagegen oftmals ihre eigenen Lösungen. Auch die Cloud-Nutzung ist bei Fintechs höher als bei traditionellen Banken. Diese kämpfen häufig mit historisch gewachsenen und damit komplexen Systemen mit vielen Abhängigkeiten, die einen Wechsel in die Cloud verlangsamen. Genau dieser Herausforderung haben sich unsere Google Cloud-Kolleg*innen angenommen und erarbeiten mit den jeweiligen Kund*innen Lösungen, wie Flexibilität, Automatisierung und Standardisierung schnellstmöglich erreicht werden können.

Traditionelle Banken könnten von dieser Art Partnerschaft sicherlich noch mehr Gebrauch machen als aktuell.

Welche Rahmenbedingungen müssten sich ändern, damit deren Potenzial besser realisiert werden kann.

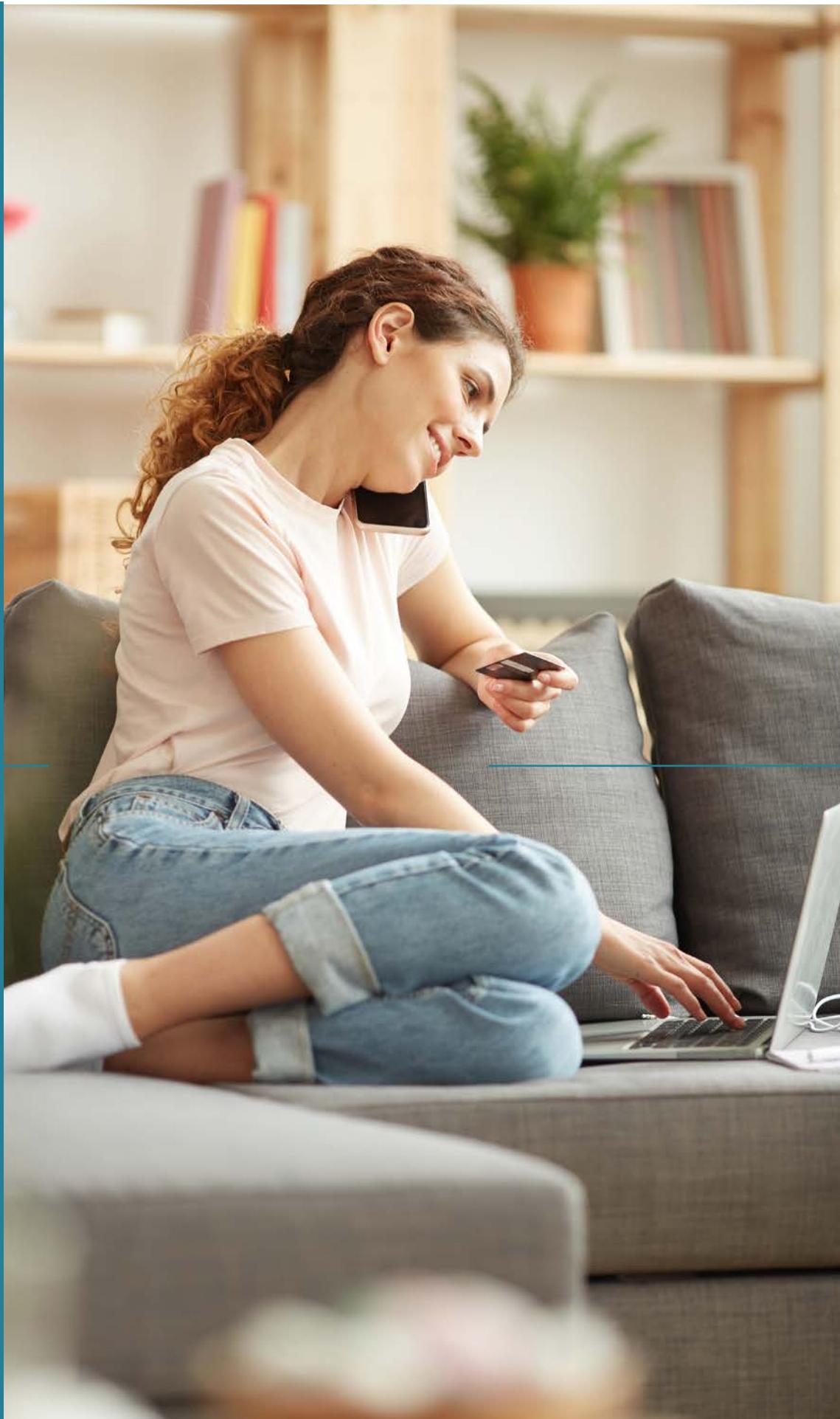
Eigentlich haben die traditionellen Banken alles was nötig ist, um auch in der Zukunft erfolgreich zu sein. Sie haben viel Erfahrung mit Finanzprodukten, oftmals einen großen Kundenstamm und damit einen Schatz an wertvollen Daten, ein höheres Maß an Vertrauen von Kundenseite und besitzen bereits gewachsene Vertriebsstrukturen. Allerdings passen die Art und Weise, wie Prozesse strukturiert sind und Produktentwicklung betrieben wird, nicht immer in die heutige Zeit. Neuerungen müssten viel schneller auf den Markt gebracht werden. Dazu müsste sich zum einen die Fehlerkultur ändern und zum anderen müssten Freigabezyklen verkürzt oder am besten komplett dynamisch gestaltet werden. Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass man nicht selten ein oder mehrere Quartale warten muss, bis kleinste Änderungen auf der Webseite umgesetzt und veröffentlicht werden können. Solche Umstände können unnötig den Start ganzer Kampagnen stark verzögern und damit die Chancen, neue Kund*innen zu generieren verringern.

Man muss an dieser Stelle allerdings auch einmal ganz klar betonen, dass sich aktuell sehr viel bewegt. Viele Banken agieren wesentlich agiler, als noch in der Vergangenheit. Die Offenheit gegenüber Tech-Unternehmen hat vielfach zugenommen. Als Beispiel könnte man die kürzlich verkündete Partnerschaft der Deutschen Bank mit Google nehmen. Hier einige man sich nicht nur auf einen Cloud-Infrastruktur-Deal, sondern vereinbarte eine strategische Partnerschaft⁵, die auch gemeinsame Produktentwicklung und andere Bereiche einschließt.

IV <https://support.google.com/pay/answer/7644809>

V https://www.db.com/news/detail/20201204-deutsche-bank-and-google-cloud-sign-pioneering-cloud-and-innovation-partnership?language_id=3

KUND*INNEN DER ZUKUNFT – VERÄNDERTE BEDÜRFNISSE UND GEWOHNLICHEN

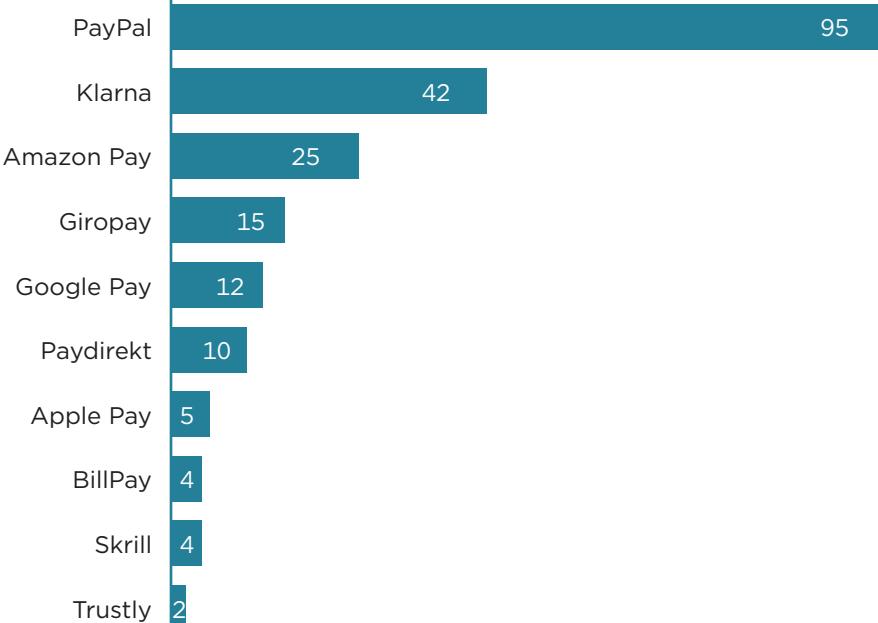


Bankkund*innen haben in den letzten Jahren ihr Nachfrageverhalten zunehmend geändert. Dies wurde durch die Coronapandemie noch erheblich verstärkt. Durch die Erfahrungen, die sie in der Krise gemacht haben, erwarten sie von ihrer Bank nun vermehrt, dass die Dienstleistungen rund um die Uhr digital zur Verfügung stehen, intuitiv zu bedienen und personalisiert sind. Zudem erwarten sie von Banken und ihren Produkten eine größtmögliche Produkt- und Beratungstransparenz sowie die Erfüllung von ethischen und sozialen Standards. Ein Drittel der Kund*innen würde in der Zukunft sogar auf bis zu einem Prozentpunkt Rendite verzichten, wenn die angebotenen Bankprodukte dafür Standards für „Green Banking“ erfüllen.²⁰

Gerade jüngere Kund*innen sind darüber hinaus technikaffiner. Die Generationen Y, Z und Alpha sind mit digitalen Technologien aufgewachsen und haben insofern in allen Bereichen – auch im Finanzbereich – ein anderes Verhalten und andere Bedürfnisse.²¹ Sie möchten bequeme, einfach nutzbare Angebote, eine zeitunabhängige Beratung und Unterstützung sowie eine schnelle und interaktive Kommunikation mit der Bank.²² Dies sollte über eine Vielzahl von Kanälen möglich sein – mit medienbruchfreiem, fließendem Übergang (Omnichannel). Dabei entscheiden sich die jüngeren Kund*innen oftmals für digitale beziehungsweise mobile Kanäle für Kontakt, Kommunikation, Information und Geschäftsabschluss. In einer Untersuchung der Deutschen Bank gaben 80 Prozent der Befragten an, dass es für sie wichtig ist, Bankgeschäfte online abzuwickeln.²³ Zwei Drittel nutzen dafür ein Mobile Device wie das Smartphone.

Quelle: Statista Global Consumer Survey 2020

Online-Bezahldienste in Deutschland, Anteil der Befragten, die in den letzten 12 Monaten diese Online-Bezahldienste genutzt haben, in %



INTERVIEW: ANJA KUKUCK-PEPPLER



Frau Kukuck-Peppler, welche Rolle spielt die Region für eine Bank?

Wir definieren Region insbesondere durch die Menschen vor Ort. Wir sind für alle Menschen in der Region da. Region heißt für eine Bank auch, dass man die örtlichen Gegebenheiten und Besonderheiten kennt. Dass man die gleiche Sprache spricht und als „Partner“ wahrgenommen wird – daher auch unsere Firmierung: VR Partner-Bank.

Wir sind als Bank – gerade in Zeiten der Digitalisierung – vor Ort ansprechbar. Für uns ist Digitalisierung und persönliche Nähe kein Widerspruch. Unsere Mitarbeiter*innen sind hier in der Region beheimatet, wir sind in den Vereinen ehrenamtlich tätig und man trifft sich sonntagmorgens beim Brötchen kaufen. Die Summe aller regionalen Kontakte, die von unseren Bankmitarbeiter*innen und auch von uns als Vorstand wahrgenommen werden – das Feedback und die Anregungen, die wir daraus erhalten – spiegeln sich in vielen Handlungsmaßnahmen und Aktivitäten wider. Das macht den Unterschied zu einer überregionalen Bank, die diesen tiefen Einblick in die regionalen Gegebenheiten nicht hat.

Als Volks- und Raiffeisenbank in einem großen Flächenkreis treiben wir die Kundenberatung mit Privat- und Firmenkunden und der Stärkung von Infrastruktur mit Schaffung von Wohnraum in der Fläche aktiv voran. In unserem Geschäftsgebiet zwischen Kassel und Marburg, mit rund 60.000 Kund*innen, haben wir die Kundenberatung, trotz reduzierter Filialen, gestärkt. Wir sind im Schwalm-Eder-Kreis mit 13 Filialen nah am Kunden vertreten. In 11 von 13 Filialen bieten wir Kundenberatung für Privat- und Firmenkunden mit zusätzlichem Vi-deoservice von 8.00 bis 20.00 Uhr an.

Warum haben Sie Ihr Personal so stark aus der Fläche zurückgezogen?

Die kleineren Standorte waren nicht mehr ausgelastet. Teilweise gab es

Anja Kukuck-Peppler

Vorstand der VR PartnerBank eG
Chattengau-Schwalm-Eder

Die Genossenschaftsbank mit Sitz in Melsungen umfasst die Gemeinden Edermünde, Frielendorf, Fritzlar, Felsberg, FuldaBrück, Gudensberg, Guxhagen, Körle, Malsfeld, Melsungen, Niedenstein, Knüllwald und Wabern. Mit einer Bilanzsumme von 1,4 Milliarden Euro entspricht sie dem Durchschnitt der Volks- und Raiffeisenbanken.

Geschäftsstellen mit fünf Servicekontakte pro Tag. Das Vorhalten von zwei Mitarbeiter*innen in jeder Gemeinde war auf die Dauer gesehen nicht wirtschaftlich und auch für die Mitarbeiter*innen selbst unbefriedigend. Alternativ versuchen wir nunmehr, die Mitarbeiter*innen im zentralen KundenDialogCenter effizienter für die Kund*innen in der Fläche einzusetzen. Über die Nutzung digitaler Instrumente werden die Veränderungen für die Kund*innen vertretbar und wir können trotzdem über die Angebote unseren vollen Service anbieten. Den direkten, persönlichen Service haben wir auf unsere vier Hauptstellen konzentriert – die Mitarbeiter*innen agieren hierbei mehr in der Funktion eines „Floormangers“.

Welche Erfahrungen haben Sie mit dem digitalen Video-Service in ihren Räumen gemacht?

Technisch funktioniert es gut, und es wird gut angenommen. Wir hatten am Anfang bereits 600 Kontakte pro Woche per Video-Service. Inzwischen verzeichnen wir 1.000 Anrufe pro Tag im zentralen KundenDialogCenter. Es gibt Kund*innen, die wollen kein reines Onlinebanking. Mit dem digitalen Video-Service in den neun Filialen finden sich jedoch auch ältere Menschen gut zurecht. Ein Kollege traf neulich einen 83 Jahre alten Fliesenleger, der uns begeistert berichtete, wie toll er unser Angebot findet. Der Mann vermisst offenbar nichts Wesentliches: Er kann wie bisher den Geldausgabe Automaten nutzen oder an einen Bildschirm gehen, wo eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter aus unserem KundenDialogCenter hilft. Er kann eine Überweisung schreiben oder – wie gewohnt – einfach nur auf nordhessisch ein Schwätzchen am Bildschirm führen.

Betrachten Sie digitalen Videoservice als Übergangs- oder als Dauerlösung?

Diesen Video-Service haben wir am Jahresanfang 2020, bereits vor Beginn der Coronakrise, eingeführt. Wir betrachten diese Technik als Übergangstechnologie. In einigen Jahren wird dies sicherlich abgelöst werden, durch das Smartphone oder den Laptop. Um die Kunden an den Bildschirm zu gewöhnen, haben wir die Servicemitarbeiter*innen für eine Einführungs- und Begleitungsphase erstmal noch eine Weile vor Ort gelassen. Gerade für ältere Menschen, die noch nicht mit dem PC arbeiten, ist diese Lösung

sehr angenehm. Der Video-Service am Bildschirm ist emotionaler und vermittelt das Gefühl, dass persönlich und digital funktioniert. Aus unserer Sicht müssen wir das prinzipiell aufrechterhalten, weil wir uns durch einen persönlicheren Service von Fintechs und den Digitalbanken differenzieren können.

Ist solch ein digitaler Bildschirm in einer Filiale eine Möglichkeit, die Bankpräsenz in der Fläche stärker als bisher prognostiziert aufrechtzuerhalten?

Wir agieren in einer dünn besiedelten Region. Digitalisierung ist da sogar noch stärker ein Muss als in der Stadt. Für uns ist vor allem die Telekommunikationstechnik auf dem Land sehr wichtig, etwa ein Glasfasernetz. Die Kund*innen wiederum honorieren, dass sie weiter schnell und unkompliziert ihre Bankgeschäfte erledigen können, ohne eine weite Strecke zur Hauptstelle fahren zu müssen. Diesen Videoservice bieten wir überdies auch außerhalb der üblichen Filialöffnungszeiten an: von acht Uhr morgens bis acht Uhr abends. Auch dadurch haben wir den Kunden Übergang schmackhafter gemacht.

Bleibt da der persönliche Kontakt nicht ein wenig auf der Strecke?

Es ist ganz wichtig, dass wir die Unpersönlichkeit überwinden. In unseren Filialen mit persönlichem Video-Service tun wir dies und zusätzlich sind Berater*innen präsent. Wir machen viele Termine zur Kundenberatung in unseren Filialen. Beratung sehen wir als qualifizierte Dienstleistung, die wir in jeder Filiale auf jeden Fall weiterhin leisten wollen.

Unser Claim: „Wir sind Deine Bank – persönlich und digital“ - treibt uns dabei an.

Experten erwarten eine weitere Konzentration in der Bankenlandschaft. Sind Sie nun dafür gut aufgestellt?

Wir gehen davon aus, dass sich die Konzentration verschärfen wird. Wir haben zurzeit etwa 800 Volks- und Raiffeisenbanken. Die Unternehmensberatung Bain hat mal prognostiziert, dass es mittel- bis langfristig nur noch 300 Banken insgesamt in ganz Deutschland geben wird. Diese Prognose hat uns alle erschrocken. Aber ich glaube, wir gehen in diese Richtung.

Wir richten unsere Bank zurzeit mit Führungskräften und Mitarbeiter*innen in einem Change-Prozess gezielt für die Zukunft aus. Für unsere Kund*innen sind wir, trotz der herausfordernden Rahmenbedingungen, gut aufgestellt.

Was bedeutet diese Prognose für Ihre Filialen in der Fläche?

Wichtig ist, dass wir Investitionen in Digitalisierung aus einer Position der Stärke heraus vornehmen können. Es reicht nicht, nur einen Videoservice in diesen verbleibenden Filialen zu installieren. Wir müssen diese Filialen zu Kontaktstellen ausbauen. Gerade im ländlichen Raum fehlt dies oft. Wir überlegen, wie wir die Bank mit anderen Dienstleistungen verknüpfen können, etwa Services der Kommune oder der Krankenkassen. Künftig sollten auch bankfremde Dienstleistungen dort abrufbar sein. Das Ziel wäre mittelfristig ein Kommunikations- und Kontaktcenter – mit einem starken Finanzschwerpunkt. So könnten wir im ländlichen Raum einen Mehrwert bieten und gleichzeitig unsere jeweiligen Ökosysteme entweder aufbauen oder erweitern. Unser Motto lautet: Die Bank ist nicht nur die Bank, sondern mehr. Das entspricht auch unserem Genossenschaftsgedanken.

Wäre es denkbar, ein erweitertes Ökosystem auf dem Lande im digitalen Raum abzubilden? Also bankfernere Produkte auch digital über die Bank anzubieten?

Über digitale Plattformen könnten wir einen regionalen Marktplatz abbilden. Unser Geschäftsbereich kennen wir gut, wir haben Kontakte und Kund*innen, wie etwa Handwerker*innen, die sich auf die Plattform aufschalten können. Wir können helfen, wenn jemand ein Haus sucht, indem wir Immobilienmakler dazunehmen. Genau dies sehen wir als Fortentwicklung, um in unseren Geschäftsstellen eine neue Form der Präsenz zu etablieren. Deshalb setzen wir stark auf Kundenportale, um dort die Kontakte zu schaffen. Gleichzeitig hilft uns unsere hohe Reputation als Bank auch Zusatznutzen zu generieren: Es gibt beispielsweise bereits Banken, die bieten Dienst-

leistungen rund um das Ableben an. Das klingt im ersten Moment merkwürdig, aber die Kund*innen finden das sehr gut, weil die Bank neutral ist und viele nicht direkt mit ihrer Familie über Themen wie den letzten Willen, die Erbschaft oder Beerdigung reden möchten.

Wie würde sich ein Ökosystem im ländlichen Raum von einem städtischen unterscheiden? Die Grundidee lautet: die Bank als Kontakt- und Kommunikationszentrum zu betrachten. In einer Stadt sind die Wege zum nächsten Supermarkt oder zum nächsten Arzt kürzer. Im ländlichen Raum findet man dagegen spezielle Ärzte schon gar nicht mehr. Gerade deshalb werden hier Plattformen noch wichtiger, um die Entfernung und die geringere Versorgungsdichte auszugleichen. Über digital verfügbare oder abrufbare Dienstleistungen erhöhen wir übrigens auch die Lebensqualität im Alter auf dem Land. Ältere Menschen müssen nicht mehr in die Stadt, um ein hohes Versorgungsniveau zu haben. Das ist aus unserer Sicht nicht mehr die Zukunft.

Viele Menschen denken genau anders herum: dass im Alter die Stadt die besseren Lösungen bietet.

Durch die Digitalisierung verändert sich dies, weil sich die Möglichkeiten im Alltag verändern. Wie praktikabel Versandservice und Lieferdienste sind, hat die Coronazeit ja bewiesen. Heutzutage kann man sich schon durch digitale Wecker am Kühlschrank helfen lassen, damit rechtzeitig wieder Butter oder Milch angeliefert werden. Man muss nicht mehr mobil sein. Die Digitalisierung bietet eine neue Chance, sich auch wieder stärker in den ländlichen Raum zurückzuziehen. Inzwischen versuchen manche Regionen sogar bewusst, besondere Kompetenzen wieder anzu ziehen. Akademiker*innen, die vorher weggezogen sind, kommen nun zurück, weil sie überall arbeiten können. Unsere Region nimmt mit der Kreisstadt Homberg / Efze und dem Stadtentwicklungsprojekt „Summer of Pioneers“ hierbei sogar eine Vorreiterrolle ein. Um solche Entwicklungen zu fördern, sind Plattformen für mich ein Muss.

Wie wollen Sie die Transformation Ihrer Bank vorantreiben?

Am wichtigsten ist es, die Mitarbeiter*innen mitzunehmen. Wir sind sehr innovativ, aber wir müssen alle auf diesem Weg zu einer stärkeren Digitalisierung einbinden. Der notwendige Umbau erfordert eine sehr starke, aktive Veränderungskultur. Um alle mitzunehmen, haben wir ein neues Kommunikationsmodell geschaffen, indem wir versuchen, die Kolleg*innen mit Bildern zu animieren. Da erklären wir schwierige Themen wie Niedrigzinsphase oder Regulatorik einfach und bildhaft. Und versuchen so, die Mitarbeiter*innen auf die Veränderungen einzustimmen und für eine neue Herangehensweise an die Kunden zu sensibilisieren.

Was macht Bank in der Zukunft für Sie aus?

Wir müssen uns den veränderten Kundenbedürfnissen dynamisch anpassen. Dazu gehören erweiterte Service- und Beratungszeiten und Beratung auf sämtlichen Kanälen, sei es vor Ort, in der Filiale, per Telefon, Videoberatung, online oder per Video-Service. Die Digitalisierung unterstützt uns dabei.

Gleichzeitig wollen wir durch die Digitalisierung nicht austauschbar werden, sondern uns durch gute Mitarbeiter*innen, Empathie und hochwertige Beratung abheben. Natürlich müssen wir gut mit allen digitalen Geräten umgehen können und sattelfest sein, um hochwertig beraten zu können. Wir werden zu Spezialisten in Digitalisierung, lernen begeistert jede Neuerung und können sie dann auch wirklich versiert unseren Kund*innen vermitteln. Voraussetzung dafür ist natürlich, dass auch wir selbst eine Veränderung im Kopf durchmachen. Bargeld annehmen – das war einmal. Nun müssen wir zuerst die Funktionen auf dem Handy erklären, um dann zu den wichtigen Themen zu kommen: erstes Arbeitsverhältnis, Heirat, Eigenheim, Familie und gegebenenfalls Altersversorgung.

Die zukünftige Bankingwelt wird sich viel mehr in die Lebenswelten unserer Kunden integrieren.

Sehen Sie Fintechs als Bedrohung für Ihre Bank?

Von Fintechs können wir die Kundenorientierung lernen. Das Motto lautet: einfach, schnell und gut. Bei manchen Instituten konnte man schon vor zehn Jahren in zehn Minuten ein Konto eröffnen. Das war nicht unsere Kernkompetenz, deshalb müssen wir an solchen Stellen aufholen. Es geht aber nicht um eine identische Leistung in jedem Bereich, sondern um eine Differenzierung über unsere Besonderheiten. Denn letztlich zählt die Kundenbeziehung und da können wir immer punkten. Die Menschen hinter der Bank nach vorne zu bringen ist die Differenzierung zu den großen Internetkonzernen (GAFA). Unsere jetzigen Netzwerke nutzen. Gefühlte persönliche Nähe trotz Nutzung moderner digitaler Wege. Wir müssen unsere Mitarbeiter-Kundenbeziehung nutzen und ansprechbar bleiben: digital und persönlich. Diese Kombination ist immens wichtig bei den Volks- und Raiffeisenbanken.

Welche Rolle spielen Daten für diese Weiterentwicklung des Bankings?

Wir müssen unseren Weg unbedingt durch Smart Data unterstützen. Da haben wir noch eine Herausforderung vor uns, dass wir potenzialorientierter und gezielter unsere Kund*innen ansprechen. Kundenorientiertes Smart Data ist aus unserer Sicht eines der bedeutendsten Kundenbindungsinstrumente der Zukunft. Wir haben viele Daten von unseren Kund*innen. Es ist wichtig für uns als Versorger, sie zukünftig noch stärker zum Vorteil der Kunden zu nutzen. Hierbei ist vor allem die Zusammenarbeit mit unserer Rechenzentrale ein Schlüssel zur potenziellen Weiterentwicklung.

Für den Kunden ist das Ergebnis ein noch intensiver auf ihn abgestelltes hochwertigeres Betreuungsangebot – digital und persönlich.

Dabei verändern nicht nur Kund*innen selbst ihr Verhalten, sondern neue Wettbewerber oder innovative Produkte führen ebenfalls zu einem Verhaltenswechsel bei der Nachfrage. Diese neuen innovativen Möglichkeiten wecken Bedürfnisse bei den Kund*innen, die diese bislang selbst nicht kannten. Das beste Beispiel hierfür ist die Einführung des Smartphones durch Apple. Als das Unternehmen im Jahr 2006 das iPhone vorstellte, gab es überhaupt keinen Kundenwunsch nach einem solchen Produkt. Dies hat sich im Anschluss binnen kürzester Zeit radikal geändert. Nur wenige Jahre später sind Smartphones nicht mehr aus unserem Alltag wegzudenken und Apple hat damit einen ganz neuen Markt geschaffen und neue Kundenbedürfnisse kreiert, mit denen sich im Anschluss Geld verdienen lässt. Die Kund*innen agieren darüber hinaus heutzutage schon vielfach in Ökosyste-

men, bei denen sie im Sinne von One-Stop-Shop-Transaktionen zahlreiche Services – auch abseits von Banking – nutzen können. Beispiele dafür sind die großen amerikanischen und asiatischen Internetkonzerne wie Amazon oder das chinesische Pendant Alibaba. Mit Angeboten wie Waren, Informationen, Clouddiensten, Entertainment bis hin zur eigenen Filmproduktion und gerne auch noch finanziellen Dienstleistungen – von der Kreditkarte bis zur kostenlosen Zahlungsabwicklung – bilden sie eigene Ökosysteme, in denen die Kund*innen „alles“ finden. Solche Ökosysteme möchten sie ebenfalls beim Banking vorfinden. Die Bank-Kunde-Beziehung soll nicht nur noch auf den eigenen Services der Bank basieren, sondern durch die Vermittlung von Leistungen Dritter ergänzt werden.²⁴



Bereitschaft der Bankkund*innen ihre Daten für eine bessere Produktpersonalisierung zu teilen, jeweiliger Anteil in %



Grundsätzlich ist für Jüngere des Weiteren vor allem die Einfachheit und der Preis von Bankdienstleistungen entscheidend. Einen persönlichen Ansprechpartner ist für sie nicht so wichtig. Kund*innen möchten sich künftig eigenständig über alles informieren können und verlangen dafür ein transparentes Informationsangebot im Internet. Das führt jedoch dann dazu, dass sie Einschränkungen und Kosten bei manchen Anbietern nicht mehr akzeptieren, falls es diese woanders nicht gibt. Beispielsweise sind viele der Kund*innen nicht mehr bereit, hohe Ausgabeaufschläge für Kapitalmarktprodukte oder hohe Gebühren für den Wertpapierhandel zu zahlen. Online gibt es zahlreiche Angebote zum kostengünstigen Erwerb der gesamten Wertpapierpalette, ohne auf Produkte einzelner Banken(-Gruppen) beschränkt zu sein.

Besonders relevant für die wachsende Bedeutung von Daten im Banking ist, dass ein Großteil der Kund*innen (86 Prozent) grundsätzlich die Bereitschaft aufweist, ihre eigenen Daten zu teilen, wenn sie hierfür eine bessere personalisierte Interaktion mit ihrer Bank bekommen.²⁵ Aber nur rund ein Viertel war bereit, die eigenen Daten ohne Vorbehalte zu teilen. Bankkund*innen möchten demnach genau wissen, mit wem sie ihre Daten teilen und hierfür einen konkreten Mehrwert erhalten.

Gerade die Coronakrise führte zu einer markanten Veränderung im Kundenverhalten. So ist laut einer Umfrage von Bitkom im vergangenen Jahr erstmals eine deutliche Mehrheit aller in der Bundesrepublik Deutschland lebenden Personen mit ihrem Konto zu einer Onlinebank umgezogen oder konnte sich einen Wechsel dorthin vorstellen.²⁶ Knapp ein Fünftel plant den Wechsel

in den kommenden zwölf Monaten. Mehr als ein Drittel dieser Befragungsteilnehmer sagen dennoch, dass sie Bankfilialen trotz Onlinezugang noch als signifikant erachten, da sie den digitalen Zugang zur Bank als herausfordernd einschätzen. Diese Einstellung wird in der Zukunft vermutlich abnehmen, da zunehmend immer mehr digital affine Menschen heranwachsen, zumal in einer weiteren aktuellen Umfrage von Bitkom 40 Prozent der Onlinebanking-Nutzer gar keine Filialen mehr aufsuchen.²⁷ Außerdem haben viele Menschen während der Coronapandemie die Erfahrung gemacht, dass sich die allermeisten Bankgeschäfte auch ohne den Besuch in einer Filiale erledigen lassen.

Allerdings ist der Wunsch nach Filialverfügbarkeit abhängig von der Altersklasse unterschiedlich ausgeprägt. Vor allem für die älteren Kundengruppen ist die Filiale weiter von großer Bedeutung. Dennoch ist im Corona-Jahr 2020 der Anteil der Älteren ab 65 Jahren, die Onlinebanking nutzen von 22 Prozent auf 39 Prozent deutlich gestiegen. Aktuell nutzen damit 6,5 Millionen Menschen dieser Altersgruppe einen Onlinezugang. Anfang des Jahres 2020 waren es lediglich 3,7 Millionen und im Jahr 2019 erst 3,5 Millionen. In allen jüngeren Altersklassen nutzen jeweils mehr als 90 Prozent Onlinebanking.

Die Senior*innen werden die nun erlernten digitalen Services in der Zukunft vermutlich weiterhin nutzen. Dennoch gab beinahe die Hälfte aller Befragten an, sie würden ihre Bank wechseln, wenn der Ansprechpartner vor Ort nicht mehr vorhanden wäre. Ein Grund für die weiterhin hohe Worthandschätzung von Filialen liegt in der Möglichkeit, dort komplexere Problem,

die sich online nur schwer lösen lassen, zu klären. Gegenwärtig bedeutet dies, dass Filialen weiterhin ihre Daseinsberechtigung besitzen, auch wenn ihre Bedeutung zukünftig weiter abnehmen wird. Die Banken stehen also vor einer Gratwanderung, um unterschiedliche Kundengruppen mit unterschiedlichen Ansprüchen zu bedienen.

Bei einem Wechsel der Bankverbindung achten Kundinnen und Kunden stark auf digitale Angebote. Neben der Höhe der Einlagensicherung, der Höhe der Gebühren und den kostenlos nutzbaren Geldautomaten ist eine benutzerfreundliche Onlinebanking-App das wichtigste Entscheidungskriterium für oder gegen eine Bank laut der Bitkom-Umfrage.²⁸ Die App ist damit wichtiger als andere klassische Kriterien wie das Herkunftsland der Bank, der gebührenfreie Zugang zu Bargeld im Ausland oder – etwas überraschend in der aktuellen Diskussion – das Engagement der Bank für Nachhaltigkeit. Umso weniger überraschend ist es, dass es eine breite Mehrheit inzwischen für wichtig hält, mobile Zahlungsdienste wie Google Pay oder Apple Pay nutzen zu können. Für knapp die Hälfte sind Kundenbindungsprogramme und Prämien bei der Entscheidung relevant. Digitale Angebote spielen also eine entscheidende Rolle bei der Auswahl der Bank.

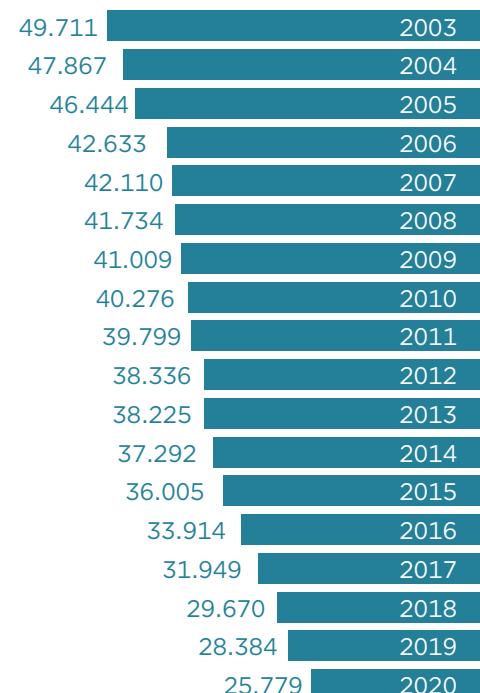
Parallel dazu nimmt die Treue zur „Hausbank“ ab.²⁹ Fast die Hälfte hat mittlerweile schon einmal das Girokonto gewechselt. Wenn bereits einmal das Hauptkonto gewechselt wurde, steigt die Bereitschaft, dies auch in der Zukunft erneut zu tun. Zugleich entwickelt sich das Onlinebanking immer stärker zum „Smartphone-Banking“. Fast zwei Drittel der Onlinebanking-Nutzer tätigen gegenwärtig ihre Finanzgeschäfte zumindest hin und wieder über das Smartphone. Bei einem Verzicht auf Onlinebanking

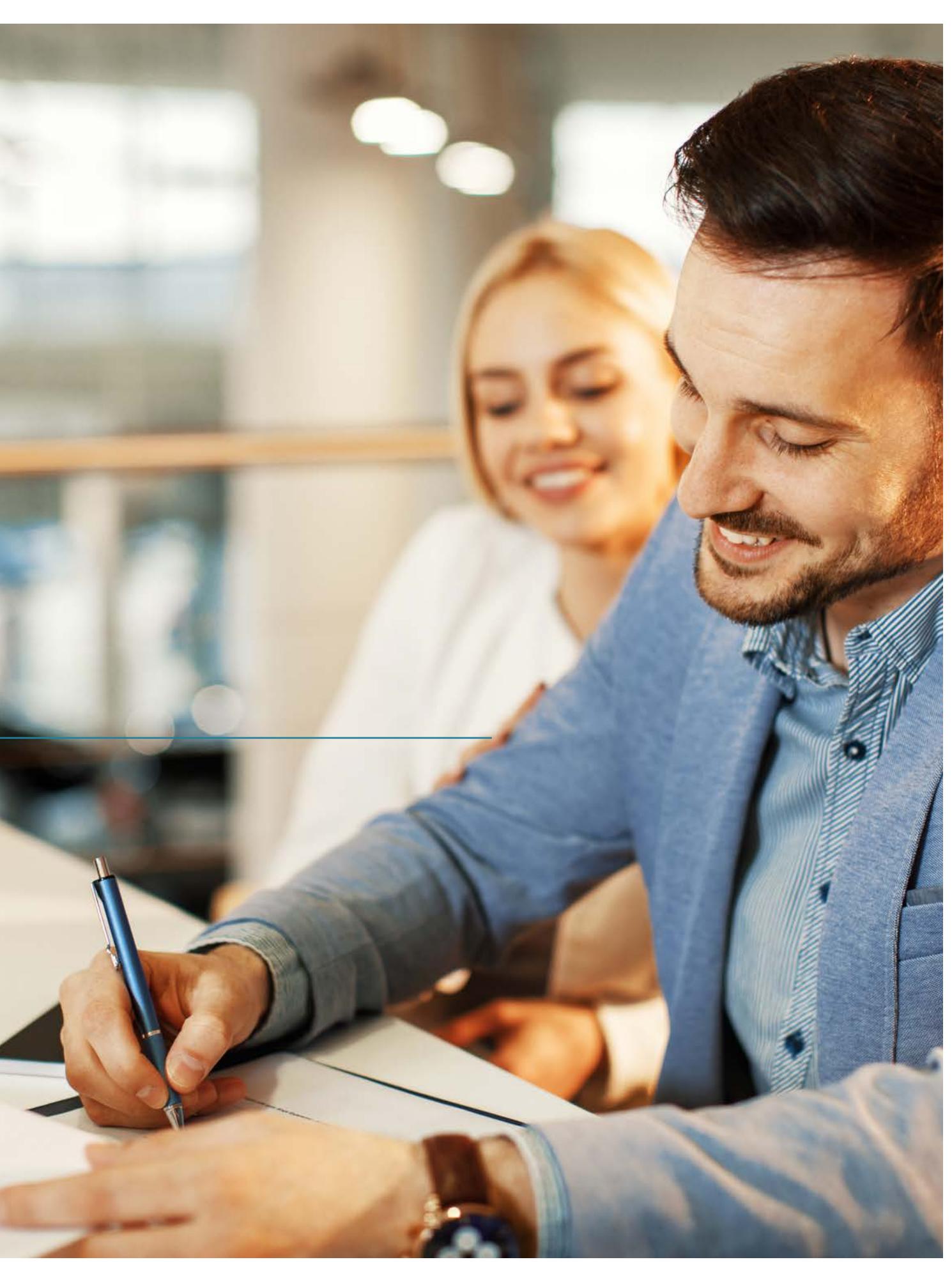
spielt vor allem die Gewohnheit und der Wunsch, nicht auf den Kontakt mit Menschen zu verzichten, eine bedeutende Rolle. Mitentscheidend ist aber auch die Sorge um den Schutz ihrer Daten und die Angst vor Kriminalität im Internet.

Als „Mittelweg“ zwischen Filiale und Onlinebanking sind die Kund*innen mit telefonischer Beratung oder per Video zufrieden. Zwar ist die persönliche Beratung vor Ort bei Banken oder Finanzdienstleistern immer noch am weitesten verbreitet, gefolgt von Telefon, E-Mail, Textchat oder App. Nur relativ selten werden bislang Angebote wie Videoanrufe oder Messenger genutzt. Die Zufriedenheit derjenigen allerdings, die sich auf diese Weise schon einmal haben beraten lassen, schneidet mit knapp 80 Prozent besonders gut ab – noch deutlich vor der Beratung vor Ort mit rund 60 Prozent Zufriedenheit.³⁰

Anzahl der Bankfilialen in Deutschland

Quelle: Deutsche Bundesbank





INTERVIEW: MICHAEL DANDORFER



Herr Dandorfer, wie wird sich die Bankenlandschaft in den nächsten Jahren ändern?

Das Thema Bankprodukte wird deutlich an Bedeutung verlieren. Wir sind davon überzeugt, dass wir – über das reine Produkt hinaus – die Wünsche unserer Mitglieder ganzheitlich betrachten und lösen müssen. Deshalb entwickeln wir uns in Richtung von Plattformen und Ökosystemen.

In der Bankinglandschaft gibt es zunehmend mehr Akteure, auch abseits der Banken. Wo sehen Sie Ihr regionales Institut in der Bankinglandschaft?

Als Konkurrent oder als Partner?

Gut skalierbare Bankprodukte sind in jedem Fall auch interessant für Technologieunternehmen und für Fintechs. Sich an der Stelle abschotten, würde keinen Sinn machen. Wir müssen uns dagegen auf Themen konzentrieren, die nicht skalierbar sind, weil sie in anderen Regionen weniger relevant sind. In solchen Feldern haben wir weniger Konkurrenz, weil dies einerseits nicht interessant ist für Fintechs oder Technologieunternehmen und andererseits genau unsere Kernkompetenz als Regionalbank ist.

Mit welchen Themen wollen Sie in Ihrem regionalen Ökosystem punkten?

Wir beschäftigen uns stark mit dem Wohnungsmarkt, den Mietpreisen und den Sozialwohnungen hier in München. Für uns als Genossenschaft ist dies ein ureigenes Thema. Wir werden sicher keine Autos vermieten, aber wir könnten mit einer Mobilitätsgenossenschaft kooperieren. Was ich mir vorstellen könnte, wäre die Vermittlung von Ladestellen für Elektromobilität. Wir haben Mitglieder mit einer Wallbox, die zeitweise ungenutzt ist. Warum nicht diese Ladesation für andere Mitglieder erschließen? Wir könnten die Abrechnung als Bank sicherstellen. So kriegen wir

Michael Dandorfer,
Finanz-, IT und Risikovorstand,
Münchner Bank eG

Die älteste Genossenschaftsbank Bayerns hat ca. 58.000 Mitglieder, ca. 500 Mitarbeiter*innen und ist an 28 Standorten im Raum München vertreten.

es hin, auch solch ein Thema genossenschaftlich zu lösen. Gesundheit ist ebenfalls ein Thema für uns. Ärzt*innen sind fast alle regional. Wenn also eine Spezialistin oder ein Spezialist einem Mitglied der Münchner Bank einen Termin innerhalb von zwei Wochen ermöglicht, wäre dies für unser Ökosystem ein Mehrwert.

Was bedeutet der Ökosystem-Gedanke am Beispiel einer Baufinanzierung?

In München bietet sich in vielfältiger Weise das Thema Immobilien an. Nur mit der Finanzierung liefern wir als Bank keinen Mehrwert, weil eine Baufinanzierung heute schnell über das Internet abgewickelt werden kann. Ein Bauherr hat aber erfahrungsgemäß noch viel mehr Themen rund um sein Bauprojekt oder seinen Kauf. Hier liegt unser Ansatzpunkt, indem wir fragen: Zieht er aus einer Immobilie oder einer Wohnung aus und können wir dabei mit Handwerks- und Umzugsunternehmen aus unserem Kundenbestand helfen? Wir können die Umzugstermine mit einem Unternehmen aus unserem Netzwerk vereinbaren. Wir organisieren vielleicht die Handwerker *innen, die ihm die Küche neu aufbauen oder liefern. Oder wir kümmern uns um eine Notarin oder einen Notar, weil es in München gar nicht so einfach ist, zum gewünschten Zeitpunkt einen Termin zu bekommen. Ein weiteres Beispiel wäre die Vermietung einer Wohnung. Im Internet wird die Vermieterin oder der Vermieter im Regelfall mit Offerten überschüttet. Alternativ könnte unser Mitglied die Wohnung aber auch über uns anbieten. Unser*e Bankberater*in würde dann überlegen: Welche Kundin oder welcher Kunde passt zu unserem Mitglied als Mieter*in? Wenn wir hier

Angebot und Nachfrage zusammenbringen, erleichtert das beiden Seiten die Entscheidung und ist im Idealfall eine Win-Win-Situation.

Eine Bank entwickelt sich zum Butler oder Hausmeisterservice?

Wir übernehmen in unserem Ökosystem die Rolle eines regionalen Kümmers, indem wir unsere Mitglieder miteinander vernetzen. Wenn jemand nach München zieht, dann muss er deswegen ja nicht unbedingt auch sein Konto zu unserer Bank verlegen. Es sei denn, es ist perspektivisch ein Mehrwert für ihn vor Ort damit verbunden. Für uns stellt sich daher die Frage: Wie überzeugen wir Menschen, zu uns zu kommen? Unsere Antwort lautet: Wir spielen beispielsweise für Neuankömmlinge in München unsere Stärken als Regionalbank aus – indem wir bei sozialen Kontakten, der Wohnungssuche oder dem Kindergartenplatz helfen. Als Mitglied einer genossenschaftlichen Regionalbank erhalten unsere Neukunden also gleichzeitig einen Zugang zu unserem regionalen Ökosystem. Nicht das Bankprodukt bietet den Mehrwert, sondern die Menschen vor Ort, sozusagen unsere Crowd.

Sie übertragen die genossenschaftliche Idee in die Moderne, indem Sie die Bedürfnisse Ihrer Mitglieder ins Auge fassen und in Einklang miteinander bringen. Verdient die Bank mit solchen Services am Ende auch Geld?

Als Genossenschaft sind wir kein Wohlfahrtsverein. Wir müssen auch unser Eigenkapital entsprechend über Gewinne dotieren. Wir glauben, dass unsere Verdienstmöglichkeiten künftig viel stärker im Netzwerk liegen, weil wir natürlicher Ansprech-

partner in unserem Ökosystem sind und dieses Netzwerk nutzen können. Wenn unsere Mitglieder ihr Bankkonto bei uns haben und ihren Zahlungsverkehr über uns abwickeln, liefern sie uns Daten, die wir analysieren können. Durch die Zusatzservices stellen wir in erster Linie sicher, dass Grunderträge bei uns bleiben und nicht woanders hinwandern, etwa zu digitalen Zahlungsdienstleistern. Außerdem haben wir Ansatzpunkte zum Ausbau der zukünftigen Erträge.

Besitzt ihr Ökosystem ein Alleinstellungsmerkmal?

Unsere vorhandenen Kontakte sind sicherlich ein Alleinstellungsmerkmal, ein USP, das wir auch bereits nutzen. Wir haben beispielsweise eine Partnerwand, wo Mitglieder speziell für andere Mitglieder Angebote machen können. Die hängt in jeder Filiale, und sie ist auch digital verfügbar. Beispielsweise bieten Handwerker*innen einen Expressservice nur für Mitglieder der Münchener Bank. Maler*innen kommen innerhalb von 24 Stunden, aber nur, wenn es um ein Mitglied der Münchener Bank geht. Unser Alleinstellungsmerkmal ist das hohe Vertrauen, das uns unsere Mitglieder entgegenbringen. Daten, die wir verwenden, werden nur im Rahmen der genossenschaftlichen Idee verwendet.

Mit solch einer Partnerwand machen Sie auch für Ihre Mitglieder sichtbar einen Schritt in Richtung Ökosystem. Wie muss sich Ihr Haus wandeln, um die neue Idee komplett zu leben?

Das Allerwichtigste ist, das Denken bei den Mitarbeitern in diese Richtung zu bringen. Bisher wurden die Bankberater*innen klassisch nur in allen Produkten geschult, die sie verkaufen sollten. Wenn unsere Kundenberater*innen dagegen unseren genossenschaftlichen Gedanken leben und umsetzen, müssen sie erst einmal zuhören. Was braucht sein*e Kund*in, in welcher Situation ist sie oder er momentan? Und dann überlegen: Mit welchem anderen Mitglied könnte sie oder er eine*n bestimmte*n Kund*in zusammenbringen? Die Kundenberater*innen müssen also die genossenschaftliche Idee mitdenken.

Künftig geht es also mehr ums Vernetzen statt Verkaufen?

Ja, das ist der größte Schritt, den wir machen müssen. Unsere Berater*innen müssen diese Themen erkennen und umsetzen. Sie müssen offener denken, wenn sie sich mit Kund*innen auseinandersetzen und nicht nur die harte Bankenbrille aufsetzen. Sie haben dann darüber hinaus auf solchen Mitgliedernetzwerk-Veranstaltungen die Möglichkeit, neue Kunden für die Münchener Bank zu begeistern.

Haben Sie für Ihr regionales Ökosystem auch bereits die Datenerhebung und Datenauswertung auf ein neues Level gehoben?

Einen ersten Schritt haben wir mit einem neuen Kundenmanagementsystem gemacht, jetzt gilt es täglich daran zu arbeiten, dass wir alle diese „weichen“ Informationen systematisch erfassen und auswerten. Aber ich bin sehr zuversichtlich, dass dies bald möglich ist. Der nächste Schritt wäre dann, dass man den Mitgliedern Zusätzlich nutzen über das Auslesen der Zahlungsströme liefern kann.

Wie können Sie von Fintechs und Technologieunternehmen lernen?

Die extreme Kundenzentrierung und Kundenorientierung der Technologieunternehmen sind vorbildlich. Wir müssen ebenfalls wegkommen von unserem Denken in Produkten. Uns gibt es seit 160 Jahren, bisher hat die Bank das Handeln bestimmt, künftig wird es die Genossenschaft sein. Und auch da können wir uns einiges von den Fintechs abschauen: mehr Selbstvertrauen und Stolz auf die eigenen Leistungen zum Beispiel, denn wir sind oft besser, als wir es selbst glauben.

Was ist die neue Zielvorstellung der Münchener Bank?

Wir sind die größte Crowd in München! Gemeinsam sind wir stärker und können mehr erreichen für jeden Einzelnen, als es der Einzelne für sich allein könnte. Da kommt der genossenschaftliche Gedanke deutlich durch, aber es klingt doch viel cooler, wenn wir von Crowd als von Genossenschaft sprechen.



DIE ZUKUNFT DES BANKINGS – PRODUKTE, SERVICES UND GESCHÄFTSMODELLE

Die Bank von heute trifft also auf stark veränderte Kundenbedürfnisse sowie neue technologische Möglichkeiten. Dieser Prozess sollte allerdings nicht überschätzt werden, denn er dauert häufig viel länger als allgemein angenommen wird. Insbesondere in Deutschland dauert der Diffusionsprozess, bis sich neue Technologien durchgesetzt haben, recht lang. So hat das Onlinebanking fast 30 Jahre gebraucht, um eine Nutzungsrate von rund zwei Dritteln der Bevölkerung zu erreichen. Allerdings nutzen trotzdem viele Kund*innen neben den Onlinebanking auch zusätzlich weiter die klassischen Kanäle.

Gerade im Zuge der digitalen Transformationen können die Unternehmen erstens ihre bestehenden Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle in

digitaler Hinsicht weiterentwickeln. Beispielsweise werden Produkte und Services, die bislang lediglich analog und stationär erbracht wurden, nun digital und mobil verfügbar gemacht. Hierfür kommen unter Umständen komplett neue Technologien zum Einsatz – wie die Blockchain. Zweitens können ebenfalls komplett neue Produkte und Geschäftsmodelle entwickelt werden.

In der Zukunft wird es vermutlich zwei unterschiedliche Geschäftsmodelle im Banking geben: Entweder wird der Kundenkontakt sowohl analog als auch digital erfolgen (Hybrid Banking) oder der Kundenkontakt wird komplett digital stattfinden. Rein analoges Banking wird in der Zukunft aufgrund der Kundenpräferenzen in zunehmendem Maße keine Chance mehr haben.



Der Wandel der Kundenbedürfnisse wurde durch die Coronapandemie massiv beschleunigt. Viele Menschen haben in dieser Zeit gemerkt, wie einfach es ist, seine Geschäfte online abzuwickeln – nicht nur in der Finanzwelt. So wurde das kontaktlose Bezahlen zumindest zeitweise auch bei physischen Einkäufen die bevorzugte Zahlungsmethode der sonst immer noch mehrheitlich mit Bargeld zahlenden Bundesbürger*innen. Zudem nutzt bereits heute ein nennenswerter Anteil der Kund*innen rein digitale Angebote. Diese Gruppe von Kund*innen benötigt vor allem die Möglichkeit, Bankprodukte flexibel und ortsunabhängig zu beziehen.

Dennoch ist der menschliche Faktor in der Kundenbetreuung nicht zu unterschätzen und bleibt weiterhin ein wichtiger Bestandteil in der Finanzindustrie. Da Standarddienstleistungen der Finanzbranche in Zukunft automatisiert erbracht werden, wird die Beziehung zwischen Bank und Kund*in an Bedeutung gewinnen, da ein*e Kund*in bei komplexen Produkten weiterhin den direkten Kontakt zur eigenen (oder einer) Bank oder Finanzdienstleister suchen wird.

Des Weiteren werden traditionelle Bankprodukte und Bankdienstleistungen immer mehr zu einem Commodity-Produkt werden.³¹ Dies bedeutet, dass die Leistung ein Standardprodukt ist, dass über eine Routinedienstleistung abgewickelt wird und damit häufig vollautomatisiert stattfinden wird. Außerdem ist die bisherige Intermediärsfunktion von Banken in vielen Bereichen nicht mehr allein diesen vorbehalten. Diese Funktion kann sehr gut über bankeigene oder bankfremde Plattformen digitalisiert werden. Ein Gang in die Filiale ist nicht

mehr zwingend notwendig. Aus diesem Grund lässt sich heutzutage das klassische Bankgeschäft leichter von der Bank entkoppeln. Dies erleichtert den Eintritt neuer, branchenfremder Wettbewerber von beispielsweise Technologieunternehmen wie Apple oder Google in den Markt für Finanzdienstleistungen.

Grundsätzlich erfolgen die Produktabschlüsse zunehmend online oder mobil. Die Beratungsgesellschaft Oliver Wyman prognostiziert, dass im Jahr 2022 etwa 60 Prozent der Produktabschlüsse über das Online- oder Mobilbanking erfolgen werden.³² Im Jahr 2019 lag der Anteil noch bei knapp 50 Prozent. Dementsprechend wird der Anteil der Produktabschlüsse in der Filiale auf weniger als ein Drittel sinken. Die übrigen Abschlüsse entfallen auf Callcenter oder mobile Bankberater. Dabei können sich laut Bitkom-Umfrage rund 40 Prozent der Befragten vorstellen, ihre Finanzgeschäfte über ein digitales Technologieunternehmen vorzunehmen und dorthin zu wechseln.³³

Gerade Technologieunternehmen zeigen bereits heute, wohin die Reise bei der Customer Experience im Bankingbereich gehen wird. Bankingprodukte im Privatkundensegment, wenn sie mobil zum Beispiel über Apps verfügbar gemacht werden, müssen künftig zusätzlich noch einen Mehrwert im Vergleich zu der bisher analog angebotenen Dienstleistung stiften. Entsprechend müssen im mobilen Bereich die einzelnen Funktionen angelegt sein und im richtigen Kontext stehen, so dass der Nutzer ein möglichst intuitives und reibungsfreies Kundenlebnis geboten bekommt – unabhängig von Tageszeit, Ort und Gerät.

Um den Bedürfnissen der Kund*innen nach einer individuelleren Banking-lösung nachzukommen, müssen die Banking-Services modular aufgebaut sein. Um das ganze für die Anbieter dennoch einigermaßen wirtschaftlich zu betreiben, ist dennoch eine gewisse Standardisierung notwendig. Bei dieser Art von Standardisierung und Modularisierung steht die Finanzbranche allerdings noch relativ am Anfang. In der Automobil- oder Energieindustrie ist Modularisierung längst Alltag und hat die Struktur der jeweiligen Branche stark verändert. Aber auch im Bankingbereich wird die Dynamik dort in den nächsten Jahren erheblich zunehmen. Damit kommt es künftig vermehrt zu Kombinationen von einzelnen Teilleistungen verschiedener Anbieter in der Wertschöpfungskette. Die Unternehmensberatung Oliver Wyman erwartet, dass sich dieser Trend zur Modularisierung zukünftig in der Finanzindustrie in zunehmenden Maßen durchsetzen wird.³⁴

Im Zuge dieser Entwicklung wird ebenfalls die Transparenz hinsichtlich der angebotenen Produkte in den nächsten Jahren noch weiter rasant zunehmen. Die Kundin oder der Kunde wird nicht lediglich das für ihn beste Produkt nachfragen, welches seine Bedürfnisse befriedigt. Sie oder er wird es bei demjenigen Anbieter über den entsprechenden Kanal tun, wo sie oder er auf umfassende Produktkenntnisse des Anbieters zur bestmöglichen Lösung seines jeweiligen Problems trifft.

Bei vollständiger modularer Nachfrage haben die Produktanbieter nicht mehr die ausschließliche und direkte Beziehung zu ihren Kund*innen. Vielmehr nutzen die Kund*innen mobile Anwendungen wie Apps oder Vergleichsplatt-

formen, um Produkte oder Teilprodukte von verschiedenen Anbietern zu wählen und zu kombinieren. Im Gegensatz dazu liegt ein vollständig modulares Angebot dann vor, wenn ein Produktanbieter nicht mehr die vollständige Wertschöpfungskette für ein Produkt im eigenen Haus abbildet, sondern wenn er Teile davon von externen Anbietern einkauft.

Neben diesen allgemeinen Aspekten bei den künftigen Banking-Services erfolgt nun noch ein genauerer Blick auf die mit Cloud Computing, Distributed Ledger und Open Banking verbundenen Möglichkeiten.

Banking in der Cloud

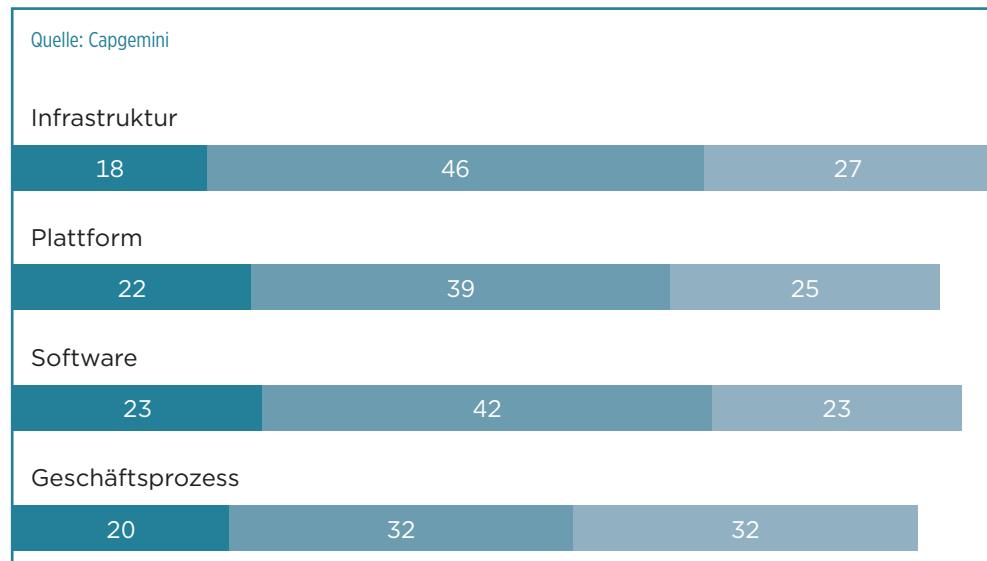
Mit Cloud Computing nehmen die Flexibilität und die Möglichkeiten im Bankingbereich zu. Insofern scheint aufgrund der sich schnell verändernden Kundenbedürfnisse die Einführung von Cloud-Diensten dringend geboten. Gerade Banken und Versicherungen müssen aktiv daran arbeiten, ihren bisherigen Kundenzugang und ihre Produkte zeitgemäß zu gestalten. Dabei helfen Cloud Services, da sie sich schneller in digitale Plattformen integrieren lassen, die Flexibilität erhöhen und sehr gut skalierbar sind. Somit kann die Infrastruktur flexibler auch auf eine kurzfristige Änderung der Nachfrage reagieren. Maßgeblich bei der Entscheidung, ob eine Auslagerung von Prozessen in die Cloud für Banken sinnvoll erscheint, ist insbesondere die Frage, wie sensibel die auszulagernden Daten sind.

Die digitale Entwicklung unter Einbezug der Cloud lässt sich beispielsweise bei einer Bank grob in vier verschiedene Stufen der Integration definieren.³⁵ Als erste Stufe erfolgt der Weg von der bankeigenen Infrastruktur hin zur

Nutzung von IT-Infrastruktur von Drittanbietern – sogenannte Infrastructure-as-a-Service (IaaS). Hier kann eine Cloud genutzt werden, um beispielsweise die Skalierbarkeit der IT-Infrastruktur vor allem in Spitzenzeiten zu erhöhen. Die Bank verbessert damit die Performance und reduziert gleichzeitig ihre Kosten. Als zweite Stufe erfolgt die Nutzung einer kompletten Drittanbieterplattform anstatt der bankeigenen Plattform. Dies wird als Platform-as-a-Service (PaaS) bezeichnet. Die IT-Anwendungen der Bank werden sodann auf dieser Plattform ausgeführt. Dies versetzt eine Bank in die Lage, neue Produkte flexibler und schnell zur Marktreife zu entwickeln. Wenn die Anwendungen ebenfalls „nur noch“ auf Nachfrage bereitstehen und diese außerhalb der Banksysteme lau-

fen, dann spricht man von Software-as-a-service (SaaS) – der dritten Integrationsstufe. SaaS ist die Grundlage von Decentralised Finance, einem Konzept einer neuen Finanzmarktinfrastruktur, das auf der Blockchain-Technologie basiert und nachfolgend erörtert wird. Aus Sicht einer Bank lassen sich so recht einfach und schnell neue Technologien implementieren und skalieren. Die vierte und letzte Stufe ist Business-Process-as-a-Service (BPaaS). Die Bank lagert dabei zusätzlich ihre Geschäftsprozesse aus. Deutlich wird allerdings auch, dass die Nutzung einer Cloud ein stringentes Risikomanagement sowohl von der auslagernden Bank als auch von dem aufnehmenden Drittanbieter erfordert. Dies ist umso bedeutender, desto höher die Integrationsstufe ausfällt.

Die verschiedenen Stufen der Transformation zur Cloud – Einsatz von Cloud Computing in den Bereichen, jeweiliger Anteil der Banken in %



INTERVIEW: DR. CYROSCH KALATEH



Herr Kalateh, wie wird sich die Bankenbranche in Deutschland in den nächsten zwei bis zehn Jahren verändern?

Generell gilt wie oft bei Innovation und Disruption: Man überschätzt leicht, was in den nächsten zwei Jahre passiert. Und man unterschätzt, was sich in den nächsten zehn Jahren verändern könnte.

Wenn man sich die Bankenlandschaft anschaut, dann kann man wohl von drei Archetypen sprechen, die sich herauskristallisieren:

1. Die Backoffice-Bank, die Banking-as-a-Service, ein Balance Sheet, Konten oder eine Lizenz (z. B. zur Kreditvergabe) sehr effizient und White Label-fähig anbietet.
2. Die Customer Experience Bank an der Kundenschnittstelle, die viel Vertrauen bei Kund*innen besitzt, eine tolle Customer Experience bietet, sich aber unter Umständen Produkte durch BaaS-Spieler dazu kauft.
3. Die große, skalierbare Universalbank, die durch Ihre Größe und Reichweite alle Services aus einer Hand produzieren und anbieten kann.

Dr. Cyrosch Kalateh,
Regional Director für die Region
Deutschland, Österreich, Schweiz
(DACH),
Open-Banking-Plattform Tink

Ich glaube im Lichte dieser Einteilung, dass in den nächsten zwei bis drei Jahren keine große Revolution zum Beispiel beim Vormarsch der Backoffice-Banken geschehen wird (siehe dennoch das kürzliche große Funding der Solaris Bank), aber sehr viel in den nächsten zehn Jahren. Da werden sich große Konzerne, das heißt Banken entwickeln, die sich auf Backoffice-Banking und Banking-as-a-Service konzentrieren.

Insgesamt werden in zehn Jahren einige Fintechs auch auf Augenhöhe mit den großen Geschäftsbanken agieren. Welche Rolle große Technologieunternehmen spielen werden, vermag ich nicht zu sagen. Im Payment-Bereich werden sie weiter Gas geben und die Schnittstelle zum Kunden besetzen, sie werden auch weiter Kredite vergeben – so wie Amazon. Aber dass sie so stark werden wie große Banken, erscheint mir unwahrscheinlich.

Die Bankenlandschaft wird diverser werden?

Ja, und vor allen Dingen werden die heutigen Startups auf Augenhöhe mitmischen in ihren jeweiligen Spezialgebieten.

Bringen Technologiekonzerne wie Google oder Amazon die Banken dazu, schneller zu agieren?

Technologiekonzerne agieren international und daher auf einer anderen Ebene. Viel mehr Angst haben Großbanken in den jeweiligen Ländern vor den Fintechs. Das ist eine direktere Konkurrenz. Big Techs tangieren die Kunden-Schnittstelle, sind also am ehesten eine Gefahr für die Universalbank, wenn diese einzelne Finanzservices in großem Stil anbieten.

Wie sollten heimische Banken auf die Aktionen der Technologiekonzerne reagieren?

Es gibt aus meiner Sicht drei Möglichkeiten: Konfrontation, Ignoranz oder eine Partnerschaft. Den dritten Weg strebt etwa die Deutsche Bank mit Google Cloud an. Beide wollen gemeinsam Innovationen vorantreiben, um die nächste Generation technologiebasierter Finanzprodukte für Kund*innen zu entwickeln. Alternativ könnte eine Bank mit einem Technologieunternehmen auch aggressiv ein eigenes Ökosystem aufbauen, etwa über eine Lifestyle App, wie zum Beispiel Sparda Banken oder die Degussa Bank. In solchen Apps werden oft Services wie Finanzmanagement, Multibanking mit Payment Services, Vertragswechselangeboten und vielen weiteren Themen verknüpft.

Ist es denkbar, dass Technologieunternehmen wie Apple oder Google eine Vollbanklizenz erwerben?

Das ist aus meiner Sicht zunächst keine Option. Damit würden sie sich der Regulierung unterwerfen, wodurch sie nicht mehr so frei und schnell agieren können. Wahrscheinlicher ist, dass Big Techs und andere Anbieter eher Open-Banking-Plattformen wie Tink nutzen, um Bankdienstleistungen kundengerecht anzubieten. Google oder Apple brauchen keine Vollbanklizenz, sie können sich bestimmte Bereiche rauspicken, die sie für attraktiv halten. Aus der Sicht der Banken ist das allerdings ein Problem, weil ein Technologieunternehmen in Spezialbereichen möglicherweise Skalen- und Effizienzvorteile sowie ein Produkt in einer Nische besser, schneller und vielleicht auch breiter anbieten kann.

Die EU-Zahlungsdienstrichtlinie PSD2 hat die Bankenwelt bereits stark beeinflusst. Welche Herausforderungen sehen Sie in den nächsten Jahren?

Die drei wichtigsten Herausforderungen sind die Kosten, der Umfang der eigenen Dienstleistungen und der Kontakt zu den unterschiedlichen Kundengruppen. Die entscheidende Frage lautet: Wie sieht sich die Bank in der Wertschöpfungskette? In der Vergangenheit lautete meist die Antwort, die Wertschöpfungskette entweder sehr stark oder nahezu vollständig zu internalisieren, also als Universalgenie zu agieren. Das ist heute nicht mehr möglich, weil sich durch die Digitalisierung das Verhalten der Kund*innen geändert hat. Wir erleben nun eine Fragmentierung der Wertschöpfungskette. Der Bankberater, der früher alle Arten von Finanzprodukten verkauft hat und gleichsam alles für die Kund*innen gemacht hat, muss sich umstellen. Mittlerweile gibt es in vielen Bereichen Akteure, die eine spezielle Bankleistung besser und schneller anbieten. Eine Bank muss daher ihren Schwerpunkt definieren: Eher im Hintergrund mit einem guten Backoffice, an vorderster Front im Kontakt mit den Kund*innen oder als Universalanbieter im Massenmarkt? Das sind für mich die drei großen Möglichkeiten.

Wer hat sich beim Thema Backoffice, also Abwicklung, Buchführung, IT-Support und Risikomanagement, gut im Markt etabliert?

Als Newcomer hat sich die 2016 gegründete Solarisbank gut entwickelt. Die Bank stellt insbesondere eine Banking-as-a-Service-Plattform zur Verfügung. Dadurch können Unternehmen sich an diese anbinden, um selbst Anbieter von Finanzdienstleistungen zu werden, ohne eine eigene Vollbanklizenz zu benötigen. Deren digitalen Banking-Services kann eine Bank oder ein Unternehmen direkt in das eigene Produkt integrieren. Die Backoffice-Bank übernimmt die technischen und aufsichtsrechtlichen Herausforderungen des Bankings, damit sich ihr Kunde auf seine Endkunden konzentrieren kann. Aber auch traditionelle Akteure haben sich in diese Richtung entwickelt. So hat die SWK Bank, die zum Topf-Imperium Fissler gehört, mittlerweile ein starkes Backoffice

für andere. Das Institut tritt als Internetdienstleister für verschiedene Bankpartner auf. Als White Label-Bank kooperiert die SWK Bank mit Banken und Fintechs, indem sie Systeme und Prozesse für Kredit- und Einlagengeschäfte sowie den Zahlungsverkehr zur Verfügung stellt und bei der Entwicklung eigener Vertriebs- und Risikostrategien hilft.

Was bedeutet es, wenn sich eine Bank auf den Verkauf konzentriert?

Wenn man gut in der Beratung und nah am Kunden ist, kann man Produkte des Backoffice hinzukaufen. Allerdings geht noch keine traditionelle Bank wirklich konsequent diesen Weg, um dann tatsächlich bei bestimmten Bankdienstleistungen die Beste für die Kund*innen zu sein, bei Fintechs wie zum Beispiel Insha oder anderen Neobanken ist dies anders. Viele Banken verfolgen lieber den traditionellen Weg, alles anzubieten – aber dies geschieht nicht erstklassig. Um ein Universalgenie zu sein, muss man Skaleneffekte realisieren. Dies bedeutet jedoch, mit Akteuren wie Standard Chartered oder HSBC in einer Liga spielen zu können. Das ist eine sehr hohe Hürde. Die richtigen Entscheidungen beim Thema Outsourcing zu treffen, fällt vielen Banken schwer.

Kundenschnittstelle, Backoffice oder Universalbank: Was braucht eine Bank auf dem jeweils favorisiertem Weg?

Konnektivität ist genauso ein Thema wie Kredit-Entscheidungsprozesse, die viele Banken träge und komplex gemacht haben. Der Treiber für die Transformation sind die Kundenanforderungen, die sich stark geändert haben – von sehr statisch in den Fünfzigern bis in die Neunziger – bis zu sehr dynamisch heutzutage.

Sind historisch gewachsene IT-Strukturen, die Legacy, verantwortlich für die offensichtliche Trägheit der Banken?

Die über viele Jahrzehnte gewachsenen IT-Strukturen erschweren in vielen Fällen schnelle Veränderungen. Hinzu kommt eine psychologische Hürde. Es hat immer wieder gute Phasen in der

Branche gegeben. Wenn das Bankgeschäft jedoch gut läuft, ist die Bereitschaft, sich zu verändern erfahrungsgemäß jedoch gering.

Wie könnte durch neue Rahmenbedingungen im Bankenmarkt die Effizienz des Marktes verbessert werden?

Drei wichtige Faktoren prägen den Bankenmarkt. Erstens gibt es eine Barriere für den Markteintritt an sich. Der regulatorische Aufwand für eine Vollbank ist sehr hoch. Dies lässt den Markt ineffizient werden. An vielen Stellen ist offensichtlich, wie sehr Banken gelähmt sind durch Compliance. Das zweite Thema ist der europäische Wirtschaftsraum, in dem sich zwar alle bewegen. Trotzdem gibt es noch immer eine starke nationale Infrastruktur und einen entsprechenden regulatorischen Rahmen. Das macht – im Vergleich zu den USA – den europäischen Finanzplatz am Ende zu einem Flickenteppich, auf dem ein Fintech noch jedes Land einzeln erobern muss. Das dritte Thema lautet Rentabilität. Aufgrund der Eigentümerstruktur (z.B. öffentlich-rechtlich oder genossenschaftlich) ist bei einem großen Teil der Banken insbesondere in Deutschland die Anforderung an die EK-Rendite geringer, was es für Spieler (z.B. Privatbanken) schwierig macht, Preismodelle durchzusetzen, die hohe EK-Renditen bedingen würden. Der Profitpool ist also kleiner, genauso wie der Zugang zu Kapital für Innovationen. Nicht umsonst kommen viele Finanzinnovationen aus Amerika oder neuerdings aus China.

Mit ihrem Unternehmen Tink wollen Sie Partner der Banken sein. Kann eine Open-Banking-Plattform das ganze Finanzsystem auf eine neue Stufe heben?

Als Technologie-Provider versuchen wir, unsere Produkte möglichst gut, möglichst günstig und möglichst umfassend zu produzieren und anzubieten. Wir bieten die Konnektivität, also die Schnittstellen zu Konten, genauso wie Personal Finance. Eine der wichtigsten Funktionen ist dabei, dass sehr einfach zum Beispiel In-App-Zahlungen ausgelöst werden. E-Commerce-Händler,

Payment Provider, aber auch Banken können sich mit unserer Hilfe langfristig transformieren und auch während der Transformation über uns weiterhin Geld verdienen. Am Ende unterstützen wir Banken genauso wie Trading-Plattformen oder reine Zahlungsdienstleister. Was all dies mit dem Gesamtsystem macht, ist schwer vorherzusagen.

Was bringt eine Open-Banking-Plattform, wie Tink sie aufgebaut hat?

Wir nutzen die Öffnung des Marktes für Finanzdienstleistungen in Europa. Über unsere Plattform verwalten wir sogenannte offene PSD2-Schnittstellen zu Bankkonten und bauen darauf Payment-, Informations- und Datenservices auf. Dahinter steht die Erkenntnis, dass die Informationen und die Funktionalität, die früher das Bankkonto und der Bank vorbehalten waren, sehr nützlich sind für viele andere Akteure im Bankenmarkt. Das sind in erster Linie lizenzierte Unternehmen wie Payment Provider und andere Banken, aber auch Finanzserviceanbieter wie American Express, PayPal oder zahlreiche Fintechs. Wir sehen uns als Enabler. Das heißt: Wir machen es möglich, dass die Wertschöpfungskette in der Finanzindustrie aufgebrochen werden kann – so wie es seit dem 13. Januar 2018 in allen Staaten der Europäischen Union ausdrücklich durch die Payment Services Directive II, kurz PSD2, gefördert und gefordert wird. Die neue Zahlungsdienstrichtlinie ist ein bedeutender Schritt in Richtung eines digitalen europäischen Binnenmarktes und stellt die Finanzindustrie vor weitreichende Herausforderungen. Einen Großteil unseres Geschäfts machen wir mit Banken, die unsere Funktionalitäten nutzen, also insbesondere die Verbindung zu Bankkonten.

Decentralized Finance

Unter Decentralized Finance (DeFi) sind dezentrale digitale Netzwerke zu verstehen, die ein transparenteres und effizienteres Finanzsystem versprechen als das bisherige. Die technologische Basis für DeFi ist die Ethereum-Blockchain – eine Distributed Ledger –, die sich hinter der zweitgrößten Digitalwährung Ether verbirgt. Ein wichtiger Bestandteil von DeFi sind die vollautomatisch ablaufenden Smart Contracts.

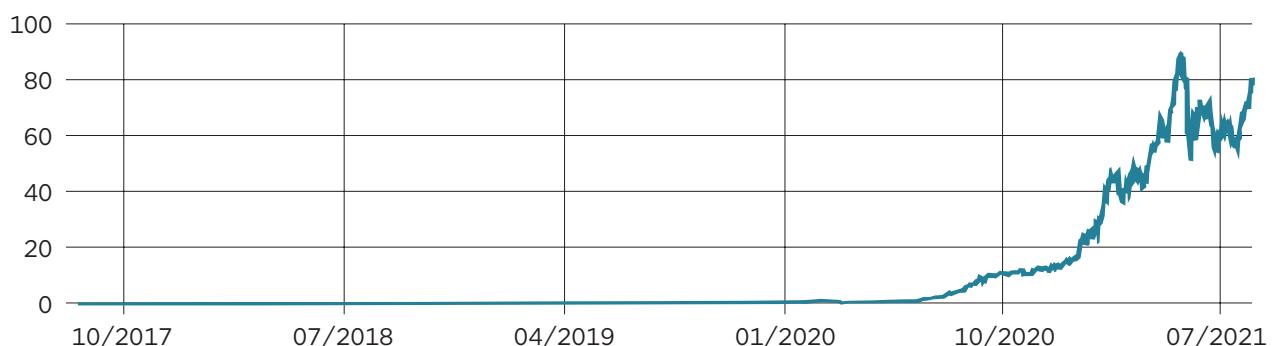
DeFi basiert auf offenen Softwareprotokollen und dezentralisierten Anwendungen. Die Smart Contracts übernehmen in diesem Beispiel die Rolle von Depotbanken, zentralen Clearing-Stellen oder Treuhändern. Sie sorgen dafür, dass Transaktionen sicher, transparent und eindeutig ausgeführt werden. Im Kern ermöglicht DeFi klassische Finanzinstrumente wie zum Beispiel Zinsgeschäfte, Handelsgeschäfte oder Kredite komplett ohne eine zentrale Institution – wie eine Bank – zu organisieren. Banken, Versicherer oder Börsen würden damit überflüssig.

Relevante Anwendungsfälle werden künftig eine Mischung aus dem dezentralisierten Finanzsystem und dem alten, zentralisierten System sein. Grund hierfür ist der steigende Druck der Regulierungsbehörden, je schneller das DeFi-System wächst.³⁶ Denn Einlagen von Kund*innen sind im DeFi-System beispielsweise bei Kryptobanken bislang nicht abgesichert – im Gegensatz zu Einlagen von Privatkund*innen bei klassischen Banken. Daher müssen die DeFi-Plattformen aktuell noch immer genügend Reserven vorhalten, damit Kund*innen zu jeder Zeit ihr Geld abziehen können.

Die Summen, die mithilfe von Decentralized Finance bewegt oder verwaltet werden, sind im Verhältnis zum globalen Anlagekapital aktuell noch sehr klein. Allerdings unterliegen sie einem erheblichen Wachstum. Das in dezentralen Netzwerken gebundene Vermögen ist in den vergangenen zwei Jahren beträchtlich angewachsen – auf gegenwärtig etwa 65 Milliarden US-Dollar. Im Frühjahr 2021 waren es schon einmal rund 90 Milliarden US-Dollar. In der Folge kam es jedoch zu einer scharfen Preiskorrektur bei vielen Kryptowährungen und damit zu Wertverlusten bei bestehenden Engagements. Diese große Schwankungsanfälligkeit ist bislang

In dezentralen Netzwerken (DeFi) gebundenes Vermögen, in Mrd. US-Dollar

Quelle: Defi Pulse



noch ein zentrales Problem des Systems. Die Befürworter von DeFi sehen die wichtigsten Vorteile im Vergleich zum traditionellen Finanzsystem in der Reduktion oder dem kompletten Wegfall von Gebühren, Bürokratie und Zugangshindernissen. Neben deutlich geringen Transaktionskosten ist eine signifikant erhöhte Transaktionsgeschwindigkeit einer der wesentlichen Vorteile bei der Nutzung von DeFi. Anwendungen und Handelsplätze im dezentralen Finanzsystem sind mit den Smart Contracts bewusst so aufgebaut, dass Mittelsmänner und zwischengeschaltete Institutionen technologisch nicht mehr nötig sind. Die Finanzinstitute als Intermediäre könnten im Extremfall durch DeFi bedeutungslos werden. Beispielsweise ermöglicht es Celo seinen Nutzer*innen Geld von Handynummer zu Handynummer schicken zu können, ohne dass eine Bank dazwischengeschaltet ist. Celo ist ein weltweites Blockchain-Netzwerk, welches unter anderem mit der Deutschen Telekom kooperiert und seine Finanzdienstleistungen für jeden per Smartphone anbietet.

Auch im Wertpapierhandel könnte DeFi für eine massive Veränderung sorgen. Bereits heute bietet die Börse FTX aus Hongkong den Handel mit sogenannten Token, die beispielsweise Aktien abbilden, rund um die Uhr an. Gehandelt werden können zudem auch lediglich Bruchteile von Wertpapieren oder Anteile von Unternehmen, die noch gar nicht an einer Börse notiert sind.³⁷

Noch fehlt es aber an der Skalierbarkeit, um in kurzer Zeit sehr viele Transaktionen ausführen zu können. Außerdem fehlt es dem System an Sicherheit. In der Vergangenheit kam es häufiger zu Vorfällen, bei denen Kundengelder einfach verschwunden sind. Für Gesetzgeber und Regulierungsbehörden ist der Wegfall der Intermediäre zudem ein Problem. Denn um Verbraucher*innen zu schützen oder Geldwäsche zu verhindern, setzen Regulierer weltweit bislang meist auf eine Kontrolle jener zwischengeschalteten Instanzen wie Banken, bei denen die relevanten Daten zusammenlaufen.³⁸



Ökosysteme, Open Banking und Embedded Finance

Ein wesentlicher Aspekt der Bankingwelt der Zukunft sind – wie schon mehrfach erwähnt – Ökosysteme. Beim künftigen Banking geht es nicht nur um originäre Finanzdienstleistungen. Die Kund*innen erwarten vielmehr zahlreiche Services – auch abseits von Banking –, sodass sie ohne Umgebungswechsel vieles so vorfinden, wie sie es auch heutzutage von anderen Ökosystemen kennen.

Aus der Sicht einer Bank kann dies beispielsweise bedeuten, dass Kund*innen, wenn sie sich zwecks Mietkaution oder Immobilienfinanzierung melden, Umzugs- oder Handwerksdienstleistungen angeboten bekommen. Dies wird natürlich weniger von der Bank selber erbracht, aber durch sie in ihrem Kundenkreis vermittelt.

Das Beispiel der OP Financial Group aus Finnland zeigt allerdings, dass der Aufbau eines Ökosystems durchaus auch über eine reine Vermittlung hinausgehen kann. So hatte sich das Unternehmen zum Ziel gesetzt, seine Krankenversicherung zu optimieren. Allerdings erkannten die Verantwortlichen, dass es nicht mehr ausreicht, lediglich die Versicherung und den daran gekoppelten Zahlungsprozess zu optimieren, sondern das Unternehmen wollte die gesamte Wertschöpfungskette aus Sicht der Kundin oder des Kunden im Blick haben. Als Konsequenz hieraus errichtete die OP Financial Group für ihre Krankenversicherungskund*innen erste eigene Krankenhäuser, die sie selbst betreibt. In diesen Krankenhäusern werden ihre Kund*innen schnell und zu vergleichsweise geringen Kosten behandelt – bei gleichem Leistungsstandard. Dies ist ein Beispiel dafür, dass nicht nur



finanzfremde Technologieunternehmen den Finanzunternehmen Konkurrenz machen können, sondern auch Finanzunternehmen in andere traditionelle Geschäftsmodelle zur Unterstützung ihres originären Geschäfts vordringen können. Eine Herausforderung dürfte dabei allerdings sein, dass diese Innovationen auch den Vorschriften des Finanzdienstleistungsgeschäft entsprechen müssen.

Umgekehrt können in gleicher Art und Weise auch bestehende Ökosysteme um Banking-Services ergänzt werden. Basis dafür ist Open Banking, welches wiederum Embedded Finance ermöglicht. Dies beschreibt die Integration von Finanzdienstleistungen in die Produkte und Prozesse von Nicht-Banken. Es ermöglicht insbesondere etablierten Marken, Zahlungsdienstleistungen oder Kredite nahtlos in ihr eigenes Produktangebot zu integrieren und so die passende Finanzdienstleistung genau dann anzubieten, wenn die Kundin oder der Kunde diese benötigt. Hinter Embedded Finance steckt eine einfache ökonomische Idee: Anbieter

wie Einzelhändler, große Technologieunternehmen oder Mobilitätsdienstleister, die gleichzeitig Finanzdienstleistungen in ihre eigenen Produkte und Dienstleistungen „einbetten“, vertiefen ihre Wertschöpfung in ihrem originären Geschäftsfeld und können in neue Märkte vorstoßen. Der Markt für Embedded Finance Anwendungen soll laut Prognosen³⁹ bis zum Jahr 2030 auf rund sieben Billionen US-Dollar wachsen. Das ist rund doppelt so viel wie der heutige Marktwert der 30 größten Banken der Welt. Dabei verläuft dieses Wachstum exponentiell: Bewegt sich der Markt aktuell von in einer Größenordnung von etwa 22,5 Milliarden Euro, sollen es 2025 dann bereits 230 Milliarden Euro weltweit sein.

Durch diesen Trend verlieren Banken zunehmend den direkten Kontakt zu Kund*innen. Nicht-Finanzunternehmen nehmen den Vertrieb der Finanzprodukte selbst in die Hand. Die Bank wird quasi unsichtbar. So hat sich die Solarisbank aus Berlin auf sogenannte White Label-Lösungen für Bankdienstleistungen spezialisiert. Sie tritt damit nicht in direkten Kontakt zu den Kund*innen.

Der Schnittstelle zur Kundin oder zum Kunden kommt aber eine überragende Bedeutung zu. Neue Anbieter wollen sie besetzen, um primärer Ansprechpartner der Kund*innen zu werden. Im Firmenkundenbereich ist der Procure-to-Pay-Zyklus ein prominentes Beispiel. Such- und Bestellplattformen, wie zum Beispiel Amazon oder Alibaba, versuchen die gesamte Wertschöpfungskette zu kontrollieren, indem sie Leistungen, die sie nicht selbst anbieten, von anderen hinzukaufen. Beispielsweise kann der Checkout-Prozess eines Onlineshops so gestaltet

Entwicklung von Embedded Finance, Prognose, in Mrd. €

Quelle: Lightyear Capital

	2020	2025	CAGR in %
Wealth Management	0	2,6	-
Konsumentenkredite	1,4	15,7	62
Versicherungen	5	70,7	62
Zahlungsdienstleitungen	16,1	140,8	54

werden, dass Kund*innen die Seite nicht bewusst verlassen müssen. Der Zahlungsprozess ist nahtlos integriert und die Abwicklung über die Bank geschieht im Hintergrund. Weitere Beispiele für Embedded Finance-Lösungen sind Ratenkredite oder (Null-Prozent-) Finanzierungen im Einzelhandel, die nur noch mit einem Finanzinstitut im Hintergrund abgewickelt werden.

Die digitale Welt eröffnet Banken aber auch neue Möglichkeiten. Ihre Dienstleistungen können nahtlos in den Verkaufsprozess von finanzfremden Produkten integriert werden, ohne dass die Kundin oder der Kunde dies als störend empfinden muss. Je einfacher und je passgenauer das Produkt oder die Dienstleistung auf sie zugeschnitten ist, desto besser können sie auch einen Mehrwert erkennen. Sind Bankprodukte in andere Produkte eingebettet, werden dort permanent Daten generiert, deren Nutzung weitere Möglichkeiten für personalisierte zusätzliche Angebote und Services bieten. Daher können auch für Banken die eingebetteten Finanzanwendungen neue Erlösquellen bedeuten. Dank Embedded Finance Dienstleistun-

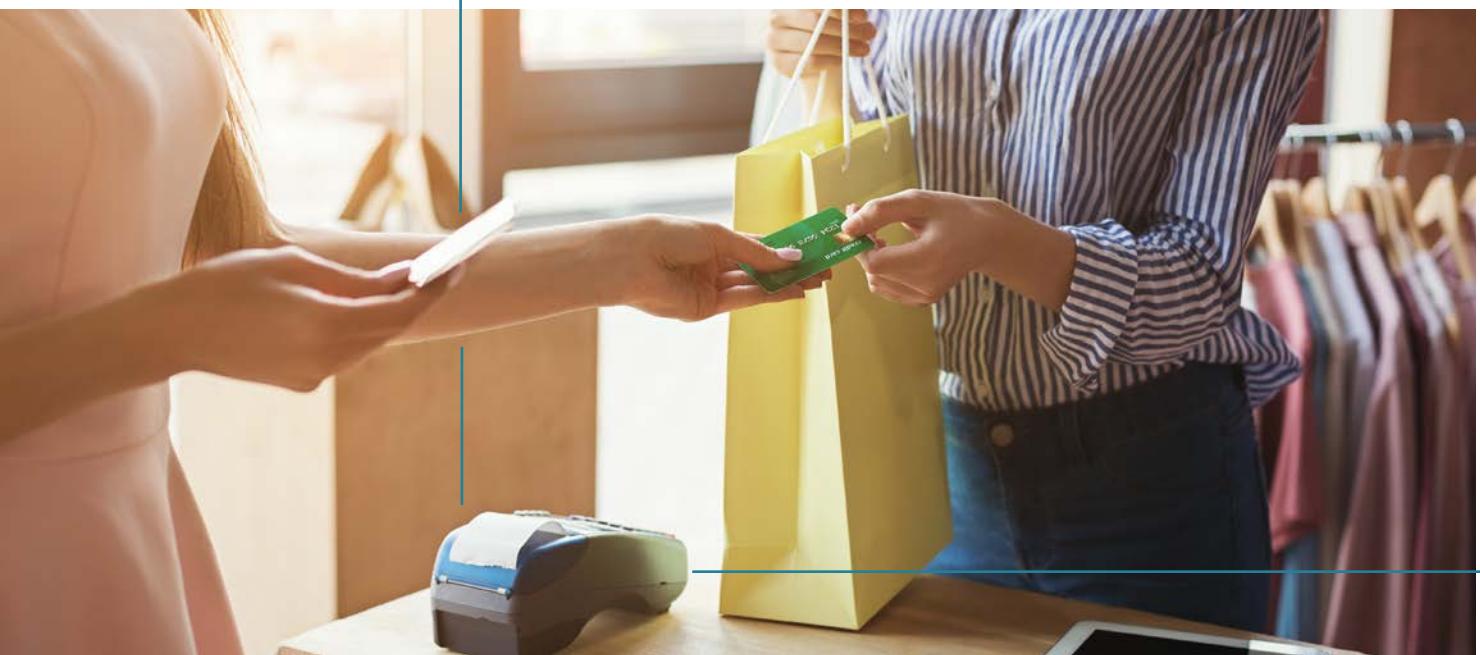
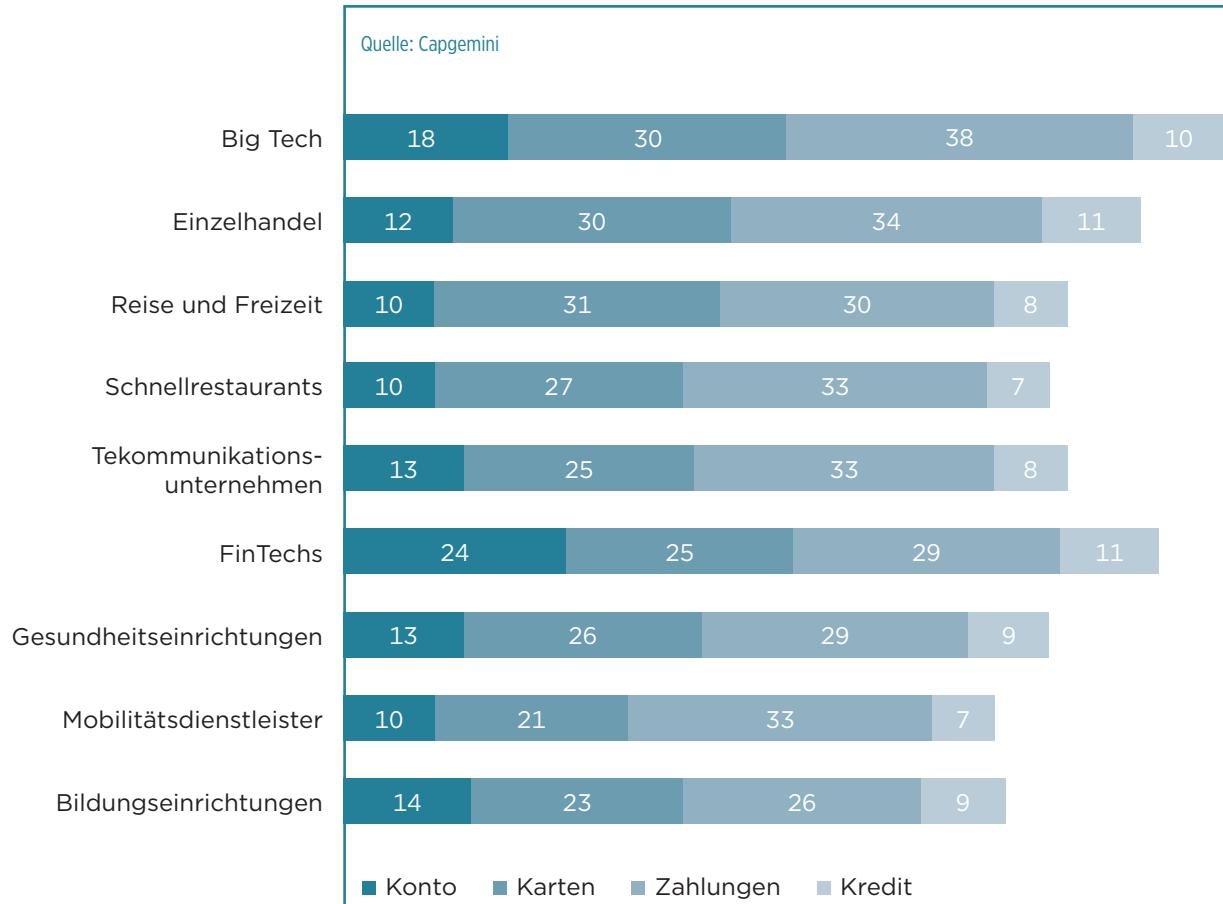
gen ist es beispielsweise der deutschen Bank N26 gelungen, mit der amerikanischen Axos Bank als Kooperationspartner binnen eines Jahres in den USA beinahe eine halbe Millionen Kund*innen zu gewinnen – mit vergleichsweise geringen Akquisitonskosten.⁴⁰ Ein weiteres Beispiel ist der Onlinehändler Amazon, der in Kooperation mit der indischen ICICI Bank in weniger als zwei Jahren mehr als zwei Millionen indische Kund*innen für seinen Dienst Amazon Pay gewonnen hat.⁴¹ Und Apple konnte in den USA in Kooperation mit der US-Investmentbank Goldman Sachs sogar rund 3,1 Millionen Kund*innen für seinen Zahlungsdienst Apple Pay binnen eines Jahres gewinnen.⁴²

Auch in diesem Fall bedeutet Embedded Finance für Banken, dass sie unter Umständen den direkten Kontakt zu Kund*innen verlieren, da die Kund*innen ebenfalls einen Kontakt zur Partnerseite haben. Damit kann eine Bank leicht durch eine andere Bank ersetzt werden. Auch die Marken der Banken rücken damit in den Hintergrund. Embedded Finance bringt somit eher Banking, aber nicht die Banken näher an den Verbraucher*innen.



Quelle: Capgemini

Einsatzmöglichkeiten von Embedded Finance außerhalb der Finanzbranche, jeweiliger Anteil der befragten Konsument*innen in %



INTERVIEW: PROF. DR. CHRISTOPH J. BÖRNER



Herr Professor Dr. Börner, welche großen Trends sehen Sie in der Bankenwelt?

Der Regulierungsdruck wird sicher weiter zunehmen. Zudem haben wir Probleme auf der Zinsseite, und dann wird das Thema Digitalisierung die Banken weiter beschäftigen – insbesondere im Zusammenhang mit Big Techs und Fintechs. Dadurch wandelt sich das Konkurrenzumfeld weiter, und das Tempo der Veränderungen könnte sich sogar nochmal beschleunigen.

Sind die Banken auf die Digitalisierung ihres Geschäfts schlecht vorbereitet?

Gerade junge Deutsche agieren immer stärker außerhalb des traditionellen Bankensektors. Das können wir gut beobachten im Wertpapiermarkt. Junge Leute finden heute einen ganz anderen Zugang zu Wertpapieren, die kommen gar nicht auf die Idee, das bei einer Sparkasse zu machen. Die gehen direkt zu Onlinebanken oder den sogenannten Neo-Brokern. Banken müssten sich hier in die neuen Communities einschalten.

Prof. Dr. Christoph J. Börner,
*Inhaber des Lehrstuhls für
Betriebswirtschaftslehre,
insb. Finanzdienstleistungen
der Wirtschaftswissenschaft-
lichen Fakultät der Heinrich-
Heine-Universität Düsseldorf*

Bildquelle: HHU, Ivo Mayr

Werden künftig immer mehr Banken den direkten Kontakt zu Kund*innen verlieren?

Manche Bankleistung entwickelt sich zu einem Commodity-Produkt, also einem sehr stark standardisierten Produkt – so wie beispielsweise Strom. Ein Wettbewerb findet dann praktisch nur noch über den Preis statt. Das führt dazu, dass Skaleneffekte immer wichtiger werden. In diesem Sinne ist die Idee richtig, Backoffice-Leistungen zu bündeln. Auch bei der IT ist das vorstellbar. Die Deutsche Wertpapier-Service Bank AG (dwpbank) macht zum Beispiel das Depotgeschäft für viele Banken.

Geht der Trend zur White Label-Bank?

Das passiert ja schon: Die Bank stellt Infrastruktur und Leistungen zur Verfügung für einen Dritten, der dadurch gegenüber seinen Kund*innen wie eine Bank auftritt und Finanzdienstleistungen in vollem Umfang anbietet. Im Bankensystem ist das Thema noch weniger relevant als im Einzelhandel, allerdings wird sich dies wohl etablieren. Um ein Beispiel aus dem Zahlungsverkehr zu nennen: Letztlich ist es heute schon egal, welche EC-Karte man hat. Denn der Geldautomat spielt keine entscheidende Rolle mehr, weil mittlerweile jeder Supermarkt die Möglichkeit bietet, Bargeld abzuheben.

Amazon-Kreditkarte oder Apple Pay: Werden solche Angebote von Technologieunternehmen zunehmen? Werden Google & Co. weiter ins Bankgeschäft vordringen und möglicherweise sogar eine Banklizenz erwerben?

Grundsätzlich wäre es für die Big Techs kein Problem, eine Banklizenz zu erwerben. Sie könnten sich zum

Beispiel jederzeit recht günstig eine Bank kaufen oder eine Bank gründen und diese zum Beispiel von Irland aus betreiben. Letztlich ist dies jedoch eine rein strategische Frage, bei der zwei Aspekte entscheidend sein dürften: die Rendite und die Alternativeinnahmen. Was will ein Technologieunternehmen im Bankgeschäft verdienen, gerade in Deutschland? Wer kauft eine deutsche Bank bei der aktuellen Rentabilität? Das wäre doch kein gutes Investment. Da können Amazon & Co. ihre Mittel woanders gewinnbringender einsetzen. Außerdem verdient gerade Google sehr gut an den traditionellen Finanzdienstleistern, weil diese Anzeigen schalten. Dieses Geschäft will sich Google wohl kaum ohne weiteres selbst kaputt machen. Es ist also eine Frage der Abwägung: Derzeit erscheint es so, als würde Google mehr verlieren denn durch eine Banklizenz gewinnen.

Welche Quereinsteiger könnten in der Finanzbranche künftig eine Rolle spielen?

Bemerkenswert ist der Aufstieg der VW Bank. Volkswagen Financial Services gehört inzwischen zu den größeren Banken in Deutschland.

Mit Blick auf die Veränderung des Marktes: Schlafen deutsche und europäische Banken noch immer zu sehr?

Die wenigsten schlafen, allerdings sind die Möglichkeiten vieler Banken beschränkt. Gerade in Verbundsystemen sind die Entscheidungswege komplex und langwierig. Zudem sind im deutschen Bankensektor die finanziellen Ressourcen aufgrund der Ertragslage limitiert. Und durch Regulierung entsteht Kostendruck. Insgesamt befinden sich viele Banken

in einer schwierigen Situation. Ich mache mir keine Sorgen, dass wir morgen keine Banken mehr haben. Aber in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren werden wir weitere, deutliche Konsolidierungstendenzen auch bei den Sparkassen und den Genossenschaftsbanken sehen. Es ist zudem für mich fraglich, ob die Commerzbank auf Dauer unabhängig bleibt.

Wie sehen Sie die Entwicklung der großen Gruppen: Sparkassen, Genossenschaftsbanken, private Banken. Sind hier Verschiebungen in den nächsten Jahren zu erwarten?

Im Privatkundengeschäft wird sich zunächst nicht viel ändern. Ich erwarte, dass die Konsolidierung innerhalb der Gruppen, also bei den Sparkassen und den Genossenschaftsbanken, weitergeht. Gruppenübergreifende Kooperationen wären sinnvoll: Warum sollten die Sparkassen und die Genossenschaftsbanken nicht ihre Informatik bündeln? Über derartige Projekte wird seit Jahrzehnten diskutiert, aber immer noch sind wir weit davon entfernt. Allenfalls eine Teilung einer Filiale ist bisher denkbar – so wie im Taunus: vormittags die Sparkasse, nachmittags die Genossenschaftsbank.

Immerhin: Aus Kundensicht ist der intensive Wettbewerb im deutschen Markt doch sehr positiv?

Ja, Verbraucher*innen profitieren davon, dass Bankleistungen wohl nirgendwo so günstig wie in Deutschland sind. Die Banken sind zwar nicht rentabel, doch wenn man beispielsweise die Kontogebühren in Großbritannien zum Vergleich heranzieht, dann dürften die fünfmal so hoch sein. Die Kund*innen profitieren also von dem harten Wettbewerb.

Was den deutschen Bankenmarkt für ausländische Anbieter sehr wenig attraktiv macht?

Ja, der starke Wettbewerb schützt die deutschen Anbieter.

Zwei große Neueintritte gab es in Deutschland dennoch: Der chinesische Finanzinvestor Fosun hat die Privatbanken Hauck & Aufhäuser sowie das Bankhaus Lampe gekauft. Und das französische Privatbankhaus Oddo & Cie übernahm die BHF Bank.

Das sind aber Nischen im Private Banking, also Vermögensverwaltung und Vermögensanlage. Dieser Markt ist hart umkämpft in Deutschland und noch attraktiv. Da kann man Geld verdienen. Aber eine Bank mit vielen Filialen zu übernehmen, das wäre etwas anderes. Ich glaube, dass Amazon, Apple, Google oder Facebook nicht einmal über den deutschen Bankenmarkt großartig nachdenken. Dafür ist dieser Markt zu klein. Dort wird überlegt, was weltweit möglich ist. Und wenn sie tatsächlich künftig auch mit einer Vollbanklizenz in Europa agieren sollten, würde dies wohl nur zufällig auch im deutschen Bankenmarkt eine Wirkung entfalten.

Nachhaltige Anlagen sind ein großes Thema in der Finanzbranche. Welche Veränderungen wird dies bewirken?

Bei Investitionen in den Bereichen Umwelt, Soziales und gute Unternehmensführung – Stichwort ESG – gibt es einen Bedarf seitens der Kund*innen. Das Thema ist mittlerweile so nachhaltig in der Bevölkerung angekommen, dass die Banken da reagieren müssen. Vergleichsweise einfach ist das Thema im Bereich der Kapitalanlage, indem die Banken ESG-konforme Fonds empfehlen. Schwieriger wird es im Kerngeschäft, wenn Geld in nachhaltige Projekte gelenkt wird, die Kredite also nachhaltige Anforderungen erfüllen sollen. So weit sind die Banken noch nicht. Diese Themen kommen eher aus dem Bereich Peer-to-Peer, also Geschäften unter Privatpersonen oder Crowdfunding, also Finanzierungen durch Gruppen. Interessant wird es an der Stelle, wo eine Bank bewusst bei Finanzierungskonditionen Zugeständnisse macht und dies an die Einleger*innen weitergibt.

Glauben Sie, dass die Anleger*innen dazu bereit sind?

Es gibt Banken, die auf diesen Trend setzen, etwa Kirchenbanken oder auch einzelne Genossenschaftsbanken. Die Ökobank ist hier in einer Nische erfolgreich. Crowdfunding und Kredite von Privatpersonen (Peer-to-Peer-Lending) gehen auch in diese Richtung. Ich glaube jedoch, dass dies insgesamt ein Nischenmarkt bleiben wird.

Wie sehen Sie den Wettbewerb zwischen Banken und Fintech?

Die kleinen flexiblen Neugründungen dürfen wir nicht unter-, aber auch nicht überschätzen. Da liegt der Charme insbesondere in der Kooperation. Die Banken sollten dies nicht als Bedrohung wahrnehmen, sondern eher als Chance: zu lernen, zu kooperieren, eine Marke aufzubauen, schneller zu werden, Geschäftssegmente auszulagern und Mitarbeiter*innen mitzunehmen. Am Ende hilft das, um Ausgründungen aus der Bank heraus in den Fintech-Sektor zu vollziehen. Auf der politischen Ebene sollte man darauf achten, diese Bereiche nicht sofort mit Regulierung zu überschütten.

Und wenn der Wettbewerb zu groß wird, kann die Bank den Partner aufkaufen?

Exakt. Manche Startups wurden ja nur gegründet, weil man davon ausgeht, dass sie aufgekauft werden. In diesem Sinne sind Fintechs ein Katalysator für das traditionelle Geschäft.

Erwarten Sie im Zusammenhang mit der Coronapandemie eine Insolvenzwelle, die die Portfolios von Banken treffen wird?

Die Insolvenzen werden steigen, auch über das Niveau der Zeit vor der Coronapandemie. Ob Insolvenzen auf die Portfolios der Banken durchschlagen, hängt sehr vom jeweiligen Geschäftsmodell ab. Eine Systemkrise für das Bankensystem dürfte daraus nicht entstehen, wenngleich einzelne Banken das natürlich in ihrer Gewinn- und Verlustrechnung spüren werden.

Welche Rolle spielt eine regionale Differenzierung zwischen städtischen und ländlichen Gebieten? Tendenziell beschäftigen sich die jüngeren, gebildeten und mobilen Menschen, die auch ein höheres Einkommen haben, mit den neuen Möglichkeiten im Banking. Generell kann man zwischen Stadt und Land unterscheiden. Technologietemen schlagen eher im städtischen Raum durch. Während eine Sparkasse oder Genossenschaftsbank in der Eifel – trotz gewisser Bevölkerungsbewegungen – wohl vor Ort noch vergleichsweise gut verankert ist. Und dort gehen auch die jungen Leute vielleicht noch häufiger zur örtlichen Bank, wenn sie ins Wertpapiergeschäft einsteigen wollen. In den städtischen Räumen bewegen sich junge Leute dann jedoch stärker in ihren eigenen Peergroups, die andere Zugangswege zu Finanzdienstleistungen finden. Darüber hinaus gibt es Regionen, die demografisch wachsen, und andere, die schrumpfen. Das wirkt sich dann auch auf das Marktpotenzial für die Regionalbanken aus.

Könnten Banken aus Regionen mit sinkender Bevölkerung mit Fintechs kooperieren und so ihr Serviceangebot erweitern?

Das wäre eine gute Möglichkeit, denn in Regionen mit sinkender Bevölkerung fällt es natürlich schwerer, die Versorgung durch Filialen aufrechtzuerhalten. Onlinebanking kann helfen, diese Distanzen zu überbrücken. In großen Städten wie Düsseldorf ist es dagegen kaum spürbar, wenn eine Sparkasse oder Genossenschaftsbank eine Filiale zumacht. Denn die nächste Filiale ist immer noch nicht weit entfernt. In einem Landkreis dagegen könnte dies zu Autofahrten von vielen Kilometern führen.

AKTEURE IN DER KÜNFSTIGEN BANKINGWELT UND DIE PÖTENZIELLE ROLLE VON BANKEN

In den bisherigen Ausführungen war schon die Rede davon, dass bereits heute Banking-Services nicht nur von etablierten Banken erbracht werden. Künftig wird die Bedeutung von den „neuen“ Akteuren wie Fintechs und Technologieunternehmen weiter zunehmen. Gerade die sieben Interviews in diesem Report umreißen, wie die Entwicklung und damit das Bild der künftigen Bankinglandschaft sein könnte.

So werden Technologieunternehmen beziehungsweise Big Techs wie Apple oder Amazon zwar vermehrt im Bankingbereich aktiv sein und weitere Services anbieten. Es ist allerdings eher unwahrscheinlich, dass sie zu Banken werden, indem sie eine Lizenz erwerben oder eine andere Bank übernehmen. Denn dadurch würden sie sich angesichts der zu erwartenden Regulierung ihrer Freiheit und Flexibilität beraubten. Unter den aktuellen Rahmenbedingun-

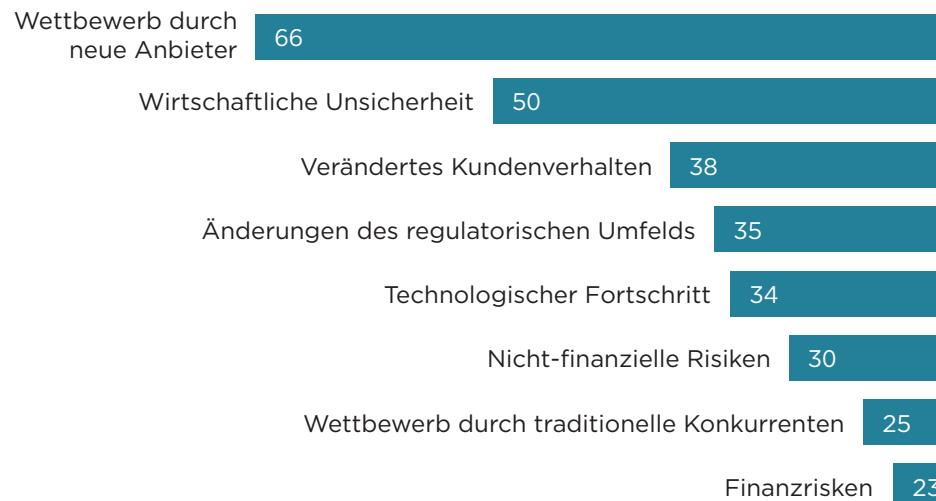
gen wäre dieser Schritt nicht vorteilhaft. Viel eher werden sie mittels Open Banking-Angebote ihre bestehenden Ökosysteme gegebenenfalls um weitere Banking-Services erweitern.

Fintechs sind grundsätzlich eher in Nischen aktiv und auf einzelne Servicebausteine spezialisiert. Dadurch können sie in diesen Spezialbereichen ähnlich wie Technologieunternehmen Skalen- und Effizienzvorteile realisieren, die Banken so nicht haben. Das kann dazu führen, dass diese Fintechs in diesen Nischen zukünftig nahezu auf Augenhöhe mit den Geschäftsbanken sind. Dennoch sollten Banken sie nicht als Bedrohung sehen, sondern sich auf die Kooperationsmöglichkeiten fokussieren. So können sie die Skaleneffekte zum eigenen Vorteil nutzen.

Immer mehr Kund*innen werden in Zukunft rein digitale Angebote nutzen.

Worüber sich Führungskräfte im Privatkundengeschäft von Banken Gedanken machen, jeweiliger Anteil der Befragten in % (Mehrfachnennungen möglich)

Quelle: Capgemini



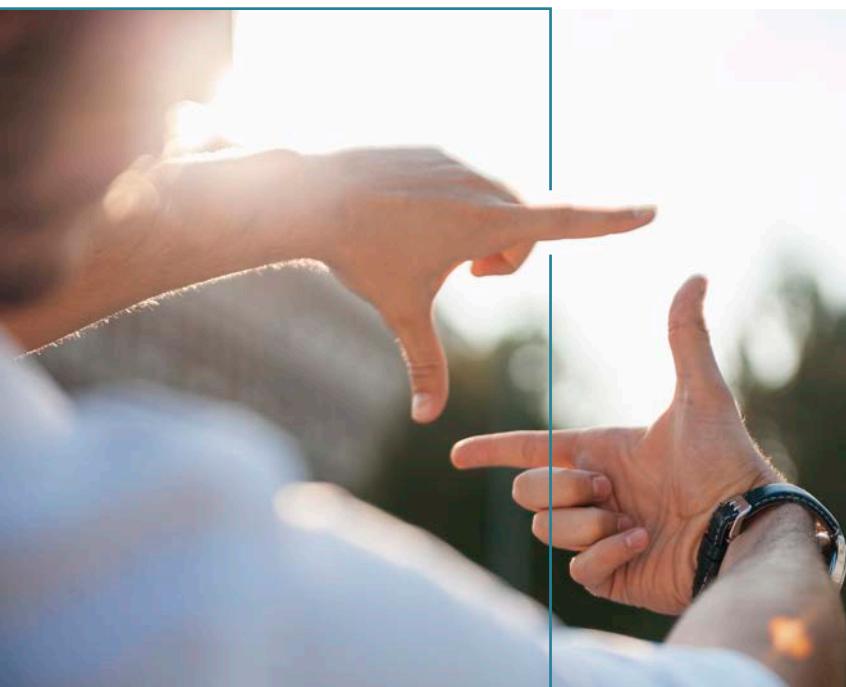
Um diese Kund*innen bestmöglich zu betreuen, braucht es die Entwicklung und Verzahnung von digitalen Angeboten mit digitalen Kundenbetreuungsmodellen. Diese Gruppe von Kund*innen benötigt vor allem die Möglichkeit, Bankprodukte flexibel und ortsunabhängig zu beziehen. Dieser „Digital Only“-Ansatz ist sinnvoll für neu in den Markt eintretende junge Banken – Neobanken – ohne bereits bestehendes Filialnetz.

Vielfach haben etablierte Banken diese neue Konkurrenz aus der eigenen Branche nicht auf dem Schirm. Eine Umfrage unter Führungskräften von Banken zeigt, dass sich lediglich ein Viertel der Befragten Gedanken über möglichen Wettbewerb von Konkurrenten aus der eigenen Finanzbranche macht.⁴³ Dagegen waren zwei Drittel über die Konkurrenz besorgt, die von außerhalb der Finanzbranche durch Nicht-Finanzunternehmen in die Branche hereingetragen wird. Lediglich 38 Prozent aller befragten Führungskräfte erwartet, dass sich das veränderte Kundenverhalten massiv auf die Finanzdienstleistungsbranche auswirken wird.

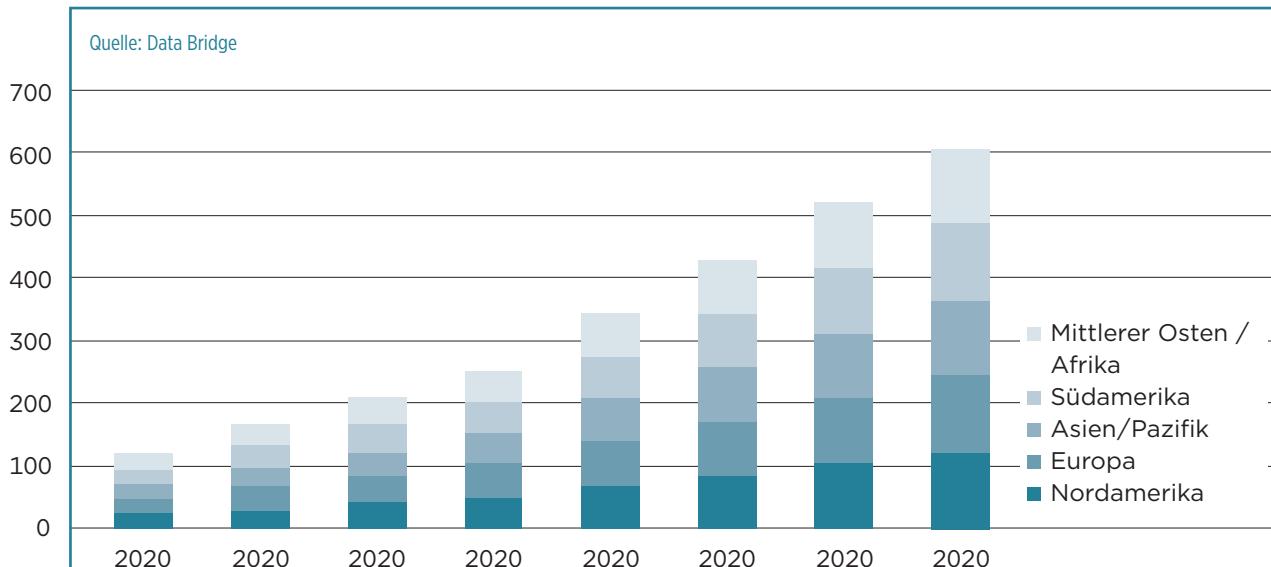
In der jüngeren Vergangenheit sind dabei viele neue Wettbewerber innerhalb und außerhalb der Finanzdienstleistungsbranche entstanden. Laut Prognosen⁴⁴ kann der Marktwert für die sogenannten Neobanken weltweit bis zum Jahr 2027 auf über 600 Milliarden US-Dollar ansteigen. Dies entspräche einem jährlichen Wachstum von mehr als 47 Prozent im Zeitraum zwischen den Jahren 2020 und 2027. Dieser Erfolg wird vermutlich vor allem zu Lasten der traditionellen Banken gehen.

Dabei kann insbesondere die IT-Infrastruktur zum Belastungsfaktor für die traditionellen Banken im Wettbewerb mit Fintechs oder Neobanken werden. Aufgrund der Coronakrise und hieraus resultierenden Kreditstundungen, Vorsorge für eventuelle Kreditausfälle oder weiteren Zinsrückgängen, die die Ertragslage weiter verschärfen, haben Banken im Jahr 2020 an Investitionen in Ihre IT gespart – beziehungsweise neue Projekte ausgesetzt.⁴⁵ Zudem wurden IT-Systeme ausgegliedert (Outsourcing), um Kosten zu sparen. Im laufenden Jahr sollen sich die Investitionen zwar wieder erhöhen. Dennoch haben die traditionellen Banken damit rund ein Jahr gegenüber den neuen Wettbewerbern verloren.

Mit den Neobanken zeigt sich, dass nicht nur die Bankinglandschaft in Zukunft diverser werden dürfte. Gleichermaßen gilt auch für die Bankenlandschaft. Grundsätzlich dürften unter Umständen die großen Universalbanken als Bankentyp an Bedeutung verlieren. Eine größere Rolle spielen künftig eher Backoffice-Banken, die ihre Services als White Label anderen Unternehmen anbieten und von denen im Sinne des Open Bankings eingebunden werden.



Entwicklung des weltweiten Marktwerts von Neobanken, in Mrd. US-Dollar



können. Dazu kommen dann Banken, die an der Kundenschnittstelle sitzen und sich durch eine besondere Customer Experience auszeichnen, wodurch sie gerade künftigen Kundenbedürfnissen nachkommen.

In jedem Fall wird sich die Rolle von Banken künftig ändern, sodass Anpassungen der Institute erforderlich werden. Damit beispielsweise das Prinzip des Open Banking, also der offene Zugang zu Kunden- und Transaktionsdaten – möglich ist, stehen Banken vor einer Herausforderung: Ihre Dienstleistungen müssen allen rechtlichen und regulatorischen Anforderungen umfassend genügen. Das gilt insbesondere für die Sicherheitsstandards zum Schutz der Daten vor dem Zugriff von unbefugten Dritten. Zudem bedeutet Open Banking eine signifikante Veränderung mit dem Umgang von Kundenzugangsdaten, Transaktionsdaten und Vertriebsschnitt-

stellen. Dieser für dritte Parteien offene Zugang mit sensiblen Daten läutet einen fundamentalen Umbruch ein, der etablierte Geschäftsmodelle hinterfragt.

Open Banking besitzt allerdings auch für Banken ein wirtschaftliches Potenzial. Aufgrund des leichteren Zugangs für Banken zu neuen Kund*innen durch Banking-as-a-Service-Dienstleistungen wie Embedded Finance können die Vertriebs- und Akquisitionskosten für neue Kund*innen zum Teil auf ein Zehntel der bisherigen Kosten signifikant reduziert werden.⁴⁶ Außerdem gelten traditionelle Banken oftmals als teuer im Vergleich zu ihren neuen Wettbewerbern. Beispielsweise kosteten im weltweiten Durchschnitt Überweisungen im ersten Quartal 2021 nach Berechnungen der Weltbank 6,38 Prozent der entsprechenden Überweisungssumme.⁴⁷ Die Angebote

traditioneller Banken waren dabei die teuersten Anbieter mit durchschnittlich 10,66 Prozent. Durch die Nutzung und Bereitstellung von Banking-as-a-Service-Dienstleistungen könnten diese Banken ihre hohen Kosten innerhalb kürzester Zeit signifikant senken und somit an Wettbewerbsfähigkeit gewinnen.⁴⁸

Open Banking ist nur eine Facette der künftigen Banking-Services. Auf die ganze Bandbreite dieser neuen Services müssen sich die Banken einstellen, gerade da ihre bisherigen Kernprodukte immer mehr zu einem Commodity werden. Dabei bleibt allerdings für manche Kundengruppe der persönliche Kontakt durchaus wichtig. Insofern sollten die Finanzinstitute ihre analogen Prozesse nicht einfach nur in die digitale Welt überführen, sondern dabei auch weiterhin einen persönlichen Austausch ermöglichen. Banken sollten den menschlichen Aspekt in ihren digitalen Prozessen berücksichtigen. Dies könnte beispielsweise über Videokonferenzen mit Kundenberatern erfolgen. Produkte wie Immobilienfinanzierungen, die noch vor einigen Jahren als zu komplex galten, um sie zu digitalisieren, werden heute in zunehmenden Maße online abgeschlossen. Kund*innen sind hier auch mit telefonischer Beratung oder über Video zufrieden.

Für Banken könnte sich ein hybrider Ansatz anbieten: Filialen stellen zwar einen recht teuren aber gleichzeitig auch wichtigen Differenzierungsfaktor gegenüber reinen Digitalbanken dar. Dieser Umstand sollte auch bei künftigen Konzepten berücksichtigt werden. Allerdings können die Vorteile der persönlichen Interaktion mit dem digitalen Angebot in Einklang gebracht werden und in eine reibungslose und kanalübergreifende Customer Experience überführt werden. Dieser hybride Ansatz ist für Filialban-

ken eine Möglichkeit, die digitale Transformation umzusetzen und gleichzeitig die Präsenz vor Ort zu erhalten und möglicherweise sogar zu stärken. In Deutschland ist beispielsweise die spanische Bank Santander im vergangenen Jahr mit einer Plattform gestartet, auf der potenzielle Käufer*innen und Verkäufer*innen von Neu- und Gebrauchtwagen zusammengeführt werden sollen. Die Bank Santander hat dort zudem einen Finanzierungsrechner integriert, mit dem Käufer*innen von der Bank auf Wunsch ein unverbindliches Angebot zur Autofinanzierung erhalten können. Die Bank tritt somit als eine Art Makler auf und stärkt gleichzeitig ihr Kerngeschäft der Kreditfinanzierung.

In jedem Fall ist es für Banken – aus Datengesichtspunkten – wichtig, den Zugang zu ihren Kund*innen zu erhalten. Dies ist eine entscheidende Möglichkeit, sich im Wettbewerb zu differenzieren. Produkte und Dienstleistungen lassen sich nur adäquat personalisieren, wenn eine Bank Kenntnis über die Interessen, den Lebensstil und die (mittelfristige) Lebensplanung ihrer Kund*innen besitzt. Gerade bei komplexeren Produkten können Banken mit einer individuellen Beratung auch künftig bei ihren Kund*innen punkten.

Um dies leisten zu können, wird erhebliches Wissen über Big Data-Analysen benötigt. Eine Bank, die dies bereits konsequent umsetzt, ist die Discovery Bank aus Südafrika. Sie bezeichnet sich selbst als „World First Behavioural Bank“ und bewertet ihre Kund*innen nicht anhand von Einkommen, Vermögen oder Kreditrückzahlungshistorien, sondern anhand derer Lebensgewohnheiten. Hinter diesem Vorgehen steckt das „5-3-80“ Prinzip.⁴⁹ Dieses besagt, dass fünf kontrollierbare Angewohnheiten mit drei finanzspezi-

fischen Risiken einhergehen, die für 80 Prozent der Fälle verantwortlich sind, warum Kund*innen ihren finanziellen Verpflichtungen nicht nachkommen.

Die fünf positiven Angewohnheiten, die für die Discovery Bank relevant erscheinen, sind:

geringere Ausgaben zu tätigen als Einnahmen vorhanden sind

regelmäßiges Sparen

Versicherungen für alle wichtigen Lebensrisiken abgeschlossen zu haben

Immobilien abzuzahlen

langfristig zu investieren

Diese Lebensgewohnheiten bieten der Bank dabei alternative Möglichkeiten zu beurteilen, ob ein Kunde sich zum Beispiel für einen Kredit qualifiziert. Denn wenn diese fünf Kriterien erfüllt sind, dann können die drei Hauptrisiken einer Bank besser kontrolliert werden:

Potenzial für Überschuldung

plötzlich auftretende finanzielle Verpflichtungen

zu geringes Einkommen im Alter (Altersarmut)

Entscheidend dürfte künftig die Innovationsfähigkeit von Banken sein. Dies bedeutet, dass sie sich an eine veränderte Wettbewerbsumgebung anpassen müssen oder noch besser, den Wettbewerb durch eigene Innovationen selbst prägen sollten. Banken müssen in der Lage sein, Technologien und Trends frühzeitig zu erkennen und das hieraus resultierende veränderte Kundenverhalten abzuleiten, um darauf zu reagieren.

Dies geht einher mit einer veränderten Arbeitsweise in Banken. Sie wird agiler und es werden flexible IT-Infrastrukturen benötigt. Für diesen Umstand sind zumindest aktuell die deutschen und europäischen Banken nicht gerade bekannt. Die Infrastruktur vieler deutscher Banken ist heute oft mehrere Jahrzehnte alt und stammt zum Teil noch aus Zeiten vor dem Beginn der Digitalisierung. Sie ist damit nicht mehr für die veränderten technologischen und wettbewerblichen Anforderungen geeignet. Und so hat die Ratingagentur Standard & Poors Ende Juni 2021 die Bonitätsnoten zahlreicher deutscher Banken denn auch herabgestuft und dies unter anderem mit der schleppenden Digitalisierung der Institute begründet.⁵⁰ Die Pandemie habe den Trend zu digitalen Bankangeboten verstärkt und das sei ein Bereich, in dem die deutschen Banken aus Sicht von Standard & Poors der Konkurrenz hinterherhinken. Zudem weist die Agentur darauf hin, dass in Deutschland erhebliche Ersparnisse auf den Konten deponiert sind und der deutsche Markt damit sehr attraktiv ist für internationale Konkurrenten und große Technologiekonzerne. Diese dürften ihre Präsenz über digitale Plattformen ausbauen.⁵¹ Zugleich ist jedoch auch der Wettbewerb im deutschen Bankenmarkt im internationalen Vergleich sehr groß und die Margen dementsprechend

klein.⁵² Insofern dürfte es nicht sehr wahrscheinlich sein, dass neue Wettbewerber den Banken in Deutschland in großem Stil Konkurrenz machen werden.

Eine andere Möglichkeit von Banken, auf die radikalen Veränderungsprozesse ihrer Branche zu reagieren besteht in der eigenen (Aus-)Gründung, der Kooperation oder der Akquisition von Fintechs. Dies kann dazu führen, dass die etablierten bankeneigenen Entwicklungsprozesse zeitlich erheblich reduziert werden können und das Know-how internalisiert wird. Im Wettbewerb mit den Technologiekonzernen könnte eine Bank so schnell und signifikant an Agilität gewinnen.

Insbesondere für kleine und mittelgroße Banken sind diese Veränderungsprozesse eine große Herausforderung. Sie müssen die hierfür notwendigen strategischen Investitionen in ihr Geschäftsmodell tätigen – beziehungsweise ausreichend Investitionsmittel und Mitarbeiter*innen vorhalten, um die Veränderungen zu finanzieren und steuern zu können. Daher werden sich zukünftig vermutlich viele Institute auf ein fokussiertes Leistungsspektrum beschränken (müssen). Ein solcher Umbau der Bank kann dabei nicht kurzfristig erfolgen, sondern muss kontinuierlich erfolgen. Ob ihnen der Wettbewerb unter diesen verschärften Bedingungen allerdings die Zeit hierfür lässt, ist nicht sicher.



INTERVIEW: FRANK SCHÄFFLER

Herr Schäffler, wie entwickelt sich die Bankenlandschaft?

Ich sehe mehrere wichtige Trends, die das Geschäft der Banken weiter beeinflussen werden. Drei Themen möchte ich hervorheben: Das Filialgeschäft, die digitalen Produkte und die Einlagensicherung.

Thema eins: Werden die Banken weitere Geschäftsstellen aufgeben?

Es wird ein weiteres Filialsterben in der Fläche geben. Wegen des Kostendrucks und der Null- beziehungsweise Negativzinspolitik der EZB schwinden die Erträge. Gleichzeitig verändert sich das Kundenverhalten. Immer mehr Menschen erledigen digital ihre Bankgeschäfte und eben nicht mehr in der Bankfiliale. Dieser Trend wird sich fortsetzen, und er wird durch die Politik der Europäischen Zentralbank befördert und beschleunigt.

Thema zwei: Welche Rolle spielen digitale Produkte künftig?

Die Bankenwelt wird sich durch Decentralized Finance verändern – also ein spezielles, dezentrales Ökosystem, durch das im Blockchain-Bereich digitale Finanzdienstleistungen ermöglicht werden. Der regulatorische Rahmen in Europa könnte diese Entwicklung zwar ein Stück weit aufhalten. Doch dies ist ein globaler Trend. Und deshalb wird dies eben dort stattfinden, wo die regulatorischen Rahmenbedingungen es ermöglichen. In Europa werden die Aufseher die Hand draufhalten, deshalb wird es bei

Frank Schäffler,
FDP, Abgeordneter des
Deutschen Bundestages und dort Mitglied
im Finanzausschuss

Bildquelle: Studio Kohlmeier, Berlin

den neuen Produkten und Dienstleistungen nicht mehr so ganz einfach möglich sein, Geld zu verdienen. Weshalb auch das generelle Ertragsproblem der europäischen Banken ein großes Problem bleiben wird. Man sieht ja jetzt schon, dass die Volkswirtschaften dieser Welt sehr unterschiedlich – teilweise besser als Europa – aus dieser Krise herauskommen. Gleichzeitig bleibt das Problem der Geldschwemme.

Thema drei: Wie sicher sind Spargelder der Deutschen?

Das Thema Einlagensicherung wirkt insbesondere auf unser dezentrales Bankensystem, also vor allem Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Das Stichwort lautet hier Institutssicherung. Ziel der bestehenden Institutssicherungssysteme ist es ja, die angeschlossenen Institute vor Insolvenz und Liquidation zu bewahren. Dies führt dazu, dass die Einlagen der Kund*innen mittelbar in voller Höhe geschützt sind. Das Problem ist jedoch: Einlagen werden teurer für die Banken und damit auch unattraktiver für Sparkassen und Volksbanken. Hier wird die EU-Kommission überdies weiter darauf drängen, dieses Sicherungssystem aufzugeben. Ich glaube, es wird sehr schwierig, die Institutssicherung aufrechtzuerhalten.

Wird es in Zukunft für Kund*innen riskanter, Einlagen bei einer Bank zu halten?

Generell wird es riskanter, Einlagen bei Banken zu halten. Das ist bereits spürbar. Vor 20 Jahren hat sich kaum jemand darüber Gedanken gemacht, ob das Geld bei der Sparkasse oder bei der Volksbank sicher ist. Das war einfach so. Heute überlegen immer mehr, welche Bedeutung die Grenze von 100.000 Euro hat und verteilen daher ihr Geld auf verschiedene Banken. Das spielt eine zunehmend wichtigere Rolle, auch weil die Geldpolitik in Europa eher weniger Vertrauen in die Stabilität unseres Bankensektors schafft. Natürlich handelt es sich immer noch um ein Expertenthema. Aber in ein paar Jahren könnte dieses Thema noch mehr Menschen bewusst sein: Ein Bank-Run, also ein Sturm auf die Einlagen, ist die wirkliche Gefahr für unser Bankensystem.

Spielt die Hausbank künftig immer weniger eine Rolle für die Kund*innen?

Definitiv: Immer mehr Kund*innen haben heute mehrere Banken, um verschiedene Finanzgeschäfte zu erledigen. Dieser Trend hat sich in den letzten Jahren beschleunigt.

Wie sieht die deutsche Politik das Thema Einlagensicherung?

Sehr unterschiedlich. Als FDP lehnen wir die einheitliche Einlagensicherung ab. Wir halten das für einen Irrweg. Wir müssen das bewährte System der Institutssicherung erhalten, weil die Probleme im Finanzsystem bisher immer bei Spezialbanken oder bei Großbanken entstanden sind und weniger bei den kleinen Banken in der Region. Aber durch die Europäische Bankenunion und die Überschuldungssituation entsteht immer mehr Druck in die Gegenrichtung. Selbst Finanzminister Scholz ist beim Schuldenthema beispielsweise zuletzt ein wenig eingeknickt. Er hatte bisher immer die These vertreten, der Anteil der faulen Kredite müsse in den Krisenländern auf ein bestimmtes Niveau abgebaut werden. Davon ist er jetzt abgewichen durch die Aussage, im Durchschnitt müsse er über alle europäischen Staaten auf ein bestimmtes Niveau zurückgeführt werden. Wenn die Schuldenprobleme wieder größer werden, dann werden Entscheidungen auf europäischer Ebene zulasten der Einleger*innen vermutlich sehr schnell getroffen.

Thema Technologie: Wie verändert sich der Bankenmarkt durch Apple, Google oder kleine FinTechs?

Das Thema Technologie wird den Bankenmarkt enorm verändern. Man sieht das allein schon am Versuch der Sparkassen, Apple Pay zu verhindern und eine Konkurrenz dazu aufzubauen. Als das scheiterte, schwenkte der Sparkassensektor radical um. Nun wirbt der Sektor ganz offensiv auch für Apple Pay. Mit anderen Worten: Technologie-Unternehmen und Bankgeschäft, das wird immer mehr eins. Und damit sind wieder ganz neue Herausforderungen verbunden. Man sieht das am Beispiel Wirecard. Dieses Unternehmen hat sich als Technologieunternehmen verkauft, aber letztlich ein Bankgeschäft betrieben. Die Aufsicht hat in diesem Fall nicht gegriffen.

Angesichts des Politikversagens bei Wirecard: Muss die Politik solche Unternehmen eben auch unter Wettbewerbsbedingungen in der Finanz- branche regulieren?

Ja, aber das ist natürlich eine Gratwanderung. Bereits wegen Wirecard hat die BaFin ihre Politik ein Stück weit verändert. Die Direktbank N26 wurde beispielsweise nun als Finanzholding eingestuft. Dies bedeutet, dass nicht nur die kleine Bank, sondern der gesamte Konzern beaufsichtigt wird. Aber da hängt natürlich viel mehr dran. Auch die großen Autokonzerne haben eigene Banken. Muss man deshalb Daimler, BMW und VW als komplette Finanzholding beaufsichtigen mit allen regulatorischen Herausforderungen? Da gibt es noch nicht den richtigen Weg. Es ist eine Entscheidung von Fall zu Fall. Bei Wirecard wäre der Skandal wahrscheinlich schneller aufgedeckt worden, wenn das Unternehmen als Finanzholding eingestuft worden wäre.

Wird in Europa bereits über eine schärfere Regulierung diskutiert?

Eine schärfere Regulierung ist ein ganz wichtiges Thema, insbesondere mit Blick auf Technologieunternehmen, die jetzt in Bankgeschäfte hineingehen. Die Tech-Konzerne wollen die gesamte Bandbreite der Wertschöpfungskette abdecken und am liebsten – so wie Facebook – auch noch eine eigene digitale Währung durchsetzen.

Verschieben sich durch Fintechs und Tech-Konzerne die Machtverhältnisse in der Bankenbranche? Wie werden die großen Banken und kleineren Banken darauf reagieren? Gibt es Kooperationen, Aufkäufe oder einen Verdrängungswettbewerb?

Ein Verdrängungswettbewerb wird aus meiner Sicht sicher stattfinden. Am Anfang wird man natürlich versuchen, etwas Eigenes aufzubauen. Wer das nicht schafft, braucht Startups, die Konventionen und Hürden eben nicht kennen. Die allermeisten Banken werden am Ende kooperieren. Das ist die nächste Stufe in der Branche. Und das geschieht ja zum Teil auch schon, siehe Apple und die Sparkassen. Gleichzeitig werden Spezialisten die Banken im Zahlungsdienstbereich zurückdrängen.

Sie erwarten eher eine Verschiebung weg vom Commodity-Geschäft – dem standardisierten, automatisierten Geschäft –, hin zum komplexeren Bankgeschäft?

Ja, die Standardisierung ist eine Riesenherausforderung für die Banken. Und dies übt natürlich Kostendruck aus. Viele Mitarbeiter*innen werden dann nicht mehr gebraucht. Das haben wir in den letzten 10 bis 15 Jahren bereits im Immobilienbereich erlebt. Früher war eine Baufinanzierung eine hochkomplexe Angelegenheit, die nur ein*e Bankberater*in machen konnte. Heute ist das standardisiert über Tools im Internet und die Nachfrage bei Standardimmobilien ist enorm. Dadurch wird dieses Geschäft heute durch jedes einigermaßen gut aufgestellte Portal angeboten.

Thema Kryptowährungen: Was bedeutet eine digitale Währung für das Geschäftsmodell der Banken?

Das Geldwesen wird sich durch eine digitale Währung verändern. Das ist keine Revolution, sondern eher eine Evolution. Es wird ein schleichernder Prozess sein, den wir nun seit zehn Jahren beobachten. Am Anfang waren die Bitcoins nur etwas für Liebhaber*innen. Heute finden wir die Kursbewegungen dieser digitalen Währung in konservativen Presseerzeugnissen. Zudem beschäftigen sich Unternehmen und Vermögensverwalter damit. Bitcoins dürfen in Deutschland nun in Spezialfonds gemischt werden. Da passiert also etwas. Ich glaube, dass Bitcoins sich durchsetzen werden und unser etabliertes Geldwesen ein Stück weit verdrängen werden. Denn Inflationsangst und Schwierigkeiten im Zahlungsverkehr ermöglichen marktgetriebene Lösungen.

Bitcoin und ähnliche digitale Produkte verändern die Bankenlandschaft. Nun versuchen die Zentral- banken, mit ihrer eigenen digitalen Währung zu re- agieren. Könnten die Banken dadurch überflüssig werden, wenn die Zentralbank den digitalen Euro ausgibt und direkt mit den Kund*innen in Kontakt kommt?

Ich bin beim Thema digitaler Euro zurückhaltend, weil mir noch nicht so ganz klar ist: Was ist der Nutzen eines digitalen Euros? Im Kern ist

das eine Operation am offenen Herzen unseres Geldsystems. Neben Bargeld und Girogeld – also Buchgeld – will die EZB noch eine dritte Variante einführen, im Kern ein digitales Zentralbankgeld für jeden. Damit schafft die Notenbank etwas Neues. Das ist zwar grundsätzlich nicht schlecht, kann aber zu Kollateralschäden führen, die so nicht gewollt sein mögen. Wenn Kund*innen von heute auf morgen ihr Geld auf ein digitales Zentralbankkonto umbuchen können, machen sie das in Krisensituationen vielleicht schneller und leichter. Dies wiederum befördert vielleicht eine Bankenkrise und schützt uns nicht davor.

Wo liegen die Risiken eines digitalen Euros?

Das Thema ist nicht nur komplex, es ist überdies technisch nicht einfach umzusetzen. Die Bundesbank und die EZB haben zwar Pläne vorgestellt, aber das Konzept ist noch sehr vage. Nach meinen Informationen soll der digitale Euro nicht anonym sein, nicht auf Blockchain basieren, auf einen bestimmten Betrag begrenzt sein und nicht verzinst werden. Aber diese ganzen Parameter kann man natürlich alle ändern. Und dies geht notfalls viel leichter und schneller, als zum Beispiel einen Geldschein abzuschaffen. Deshalb hat dieses Thema eine andere Dimension.

Ihr Fazit zum digitalen Euro?

Ich bin skeptisch, ob wir einen digitalen Euro brauchen und ob der EZB-Vorschlag ein großer Wurf ist. Vielleicht sollten wir besser auf private Lösungen setzen, die sich ja auch schon entwickeln. Unabhängig von grundsätzlichen Fragen ist überhaupt nicht klar, ob das attraktiv für Kund*innen ist, ob es also angenommen wird. Warum brauche ich eine EZB-Wallet auf meinem Handy, um schnell und kontaktlos zu zahlen? Mit maximal 3.000 Euro? Da gibt es genügend private Wallets, die ich nutzen kann. Wo da der Vorteil eines digitalen Euros liegt, erschließt sich für mich nicht.

Mal angenommen, der digitale Euro würde sich bei den Kund*innen zumindest maßvoll durchsetzen. Wie könnten dann die Folgen für den Bankensektor sein? Das wäre ja ein weiterer Verlust direkter Kundenkontakte?

Es ist noch unklar, welche Auswirkungen ein digitaler Euro auf die Banken hätte. Die EZB hat gesagt, sie wolle die Banken einbinden. Doch die eigentliche Gefahr sehe ich darin, dass man darüber mittelbar das Bargeld zurückdrängen und die Negativzinspolitik einfacher durchsetzen kann. Es könnte dann nicht mehr möglich sein, Bargeld zu horten, um der Negativzinspolitik auszuweichen. Über das digitale Zentralbankkonto könnte die Notenbank dann die Negativzinsen durchsetzen. Das ist die eigentliche Gefahr. Dies sagt kein Währungshüter, aber ich halte es für nicht völlig abwegig. Denn darunter fällt auch die Diskussion um die Abschaffung des 500-Euro-Scheins. Jetzt haben wir die Diskussion der EZB um die Bargeldobergrenze. Das geht alles in eine Richtung. Als politisch denkender Mensch muss ich da skeptisch sein.

Unter den privaten Lösungen ist Bitcoin das Paradebeispiel. Dieses Transaktionsmittel ist auch für illegale Transaktionen benutzt worden. Es gibt jetzt einige Regulierungsversuche – auch auf globaler Ebene. Wie groß sind die Chancen, digitale Währungen vernünftig auf globaler Ebene regulieren zu können?

Sicher gibt es auch eine Schattenseite dieser Entwicklung. Aber nach wie vor werden die meisten illegalen Geschäfte mit Dollar oder mit Euro gemacht. Man wird Bitcoin nicht wirklich regulieren können, sondern nur die Schnittstellen, also wo von Dollar in Bitcoin oder von Euro in Bitcoin getauscht wird und zurück. Dies passiert in Deutschland auch. Wir verlangen beispielsweise, dass Handelsplattformen Standards gegen Geldwäsche erfüllen müssen. Wenn wir jedoch über eine Wallet auf den Bahamas sprechen, dann ist das für uns in Europa nicht zu kontrollieren. Eine Chance, dass sich dies in den nächsten Jahren ändert, wir also eine globale Regulierung bekommen, sehe ich nicht. Das halte ich für unrealistisch.

**AMERICAN
HANGOVER**





3

ENDNOTEN

- 1 Vgl. PwC (2021).
- 2 Vgl. Bankenverband (2020).
- 3 Vgl. Bankenverband (2020).
- 4 Vgl. Bundesbank (2017)
- 5 Vgl. Bundesbank (2017).
- 6 Vgl. Kot (2021).
- 7 Vgl. Bundesbank (2017).
- 8 Vgl. Kot (2021).
- 9 Vgl. Brückner (2020).
- 10 Vgl. Leichsenring (2019).
- 11 Vgl. Leichsenring (2019).
- 12 Vgl. Lehner (2020).
- 13 Vgl. Albayrak et al. (2017).
- 14 Vgl. Nitsche (2020).
- 15 Vgl. Ostapchenya (2021).
- 16 Vgl. Biswas et al. (2020).
- 17 Vgl. Leichsenring (2019).
- 18 Vgl. Höll / Mauerhoefer (2021).
- 19 Vgl. Deloitte (o. J.).
- 20 Vgl. Capgemini / Efma (2021).
- 21 Vgl. Deloitte / Deposit Solutions (2018).
- 22 Vgl. Nitsche (2020).
- 23 Vgl. Meyer (2019).
- 24 Vgl. Leichsenring (2019).
- 25 Vgl. Capgemini / Efma (2021).
- 26 Vgl. Bitkom (2021a).
- 27 Vgl. Bitkom (2021b).
- 28 Vgl. Bitkom (2021b).
- 29 Vgl. Interview mit Frank Schäffler.
- 30 Vgl. Bitkom (2021b).
- 31 Vgl. Interview mit Prof. Dr. Christoph J. Börner.
- 32 Vgl. Oliver Wyman (2018).
- 33 Vgl. Bitkom (2021a).
- 34 Vgl. Oliver Wyman (2018).
- 35 Vgl. Capgemini / Efma (2021).
- 36 Vgl. Dörner / Maisch (2021).
- 37 Vgl. Dörner (2021).
- 38 Vgl. Dörner / Müller (2021).
- 39 Vgl. Simon Torrance (2020).
- 40 Vgl. N26 (2020).
- 41 Vgl. Mint (2020).
- 42 Vgl. Forbes (2020).
- 43 Vgl. Capgemini / Efma (2021).
- 44 Vgl. Data Bridge Market Research (2020).
- 45 Vgl. Gartner (2020).
- 46 Vgl. BankMobile (2020).
- 47 Vgl. Weltbank (2021); Basis der Berechnungen ist eine Überweitung in Höhe von 200 US-Dollar.
- 48 Vgl. Capgemini / Efma (2021).
- 49 Vgl. Discovery Bank (2018).
- 50 Vgl. S&P Global (2021).
- 51 Vgl. Fischer (2021).
- 52 Vgl. Interview mit Prof. Dr. Christoph J. Börner.

LITERATUR

- Albayrak, S. / Pietzonka, M. / Schöfer, J. (2017): „Banking of Things“. Erschienen online am 08.05.2017 unter: <<https://www.der-bank-blog.de/banking-of-things/technologie/26763/>>, abgerufen am 26.07.2021.
- Bankenverband (2020): Cloud Computing bei Banken. Erschienen online am 21.08.2020 unter: <<https://bankenverband.de/themen/cloud-computing-bei-banken/>>, abgerufen am 01.08.2021.
- BankMobile (2020): BankMobile Technologies, a Subsidiary of Customers Bank, and Megalith Financial Acquisition Corp. Agree to Combine to Bring a Digital Banking Platform to the Public Market under the New Name BM Technologies. Erschienen am 06.08.2020 online unter: <<https://www.businesswire.com/news/home/20200806005590/en/>>, abgerufen am 16.07.2021.
- Biswas, S. / Carson, B. / Chung, V. / Singh, S. / Thomas, R. (2020): AI-bank of the future: Can banks meet the AI challenge? McKinsey & Company, Erschienen online am 19.09.2020 unter: <<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ai-bank-of-the-future-can-banks-meet-the-ai-challenge>>, abgerufen am 26.07.2021.
- Bitkom (2021a): Digital Finance 2020 – Die Transformation der Finanzindustrie in Zahlen. Studie des Bundesverbandes Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien, Berlin.
- Bitkom (2021b): Corona sorgt für kräftigen Schub beim Online-Banking. Erschienen am 09.07.2021 online unter: <<https://www.bitkom-research.de/de/pressemitteilung/corona-sorgt-fuer-kraeftigen-schub-beim-online-banking>>, abgerufen am 01.08.2021.
- Brückner, P. (2020): Revolutionieren Smart Contracts unser Finanzsystem? Erschienen online am 29.10.2020 unter: <<https://www.der-bank-blog.de/smart-contracts-finanzsystem/studien/37669661/>>, abgerufen am 26.07.2021.
- Bundesbank (2017): Monatsbericht September 2017. Deutsche Bundesbank, Frankfurt am Main.
- Capgemini / Efma (2021): World Retail Banking Report 2021.
- Data Bridge Market Research (2020): Global Neo and Challenger Bank Market – Industry Trends and Forecast to 2027.
- Deloitte / Deposit Solutions (2018): Open Banking – A platform-based business approach that came to stay. Whitepaper.
- Deloitte (o. J.): Wie Open Banking die Finanzbranche transformiert. Erschienen online unter: <<https://www2.deloitte.com/de/de/pages/financial-services/articles/open-banking.html>>, abgerufen am 26.07.2021.
- Discovery Bank (2018): Discovery introduces the world's first behavioural bank. Erschienen am 14.11.2018 online unter: <<https://www.discovery.co.za/corporate/news-room>>, abgerufen am 20.07.2021.
- Dörner, A. (2021): Selbstversuch mit Blockchain: „Du bist jetzt im Wilden Westen des Finanzsystems.“ Erschienen am 06.06.2021 online unter: <<https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/serie-decentralized-finance-3-selbstversuch-mit-blockchain-du-bist-jetzt-im-wilden-westen-des-finanzsystems-/27254790.html>>, abgerufen am 25.07.2021.

- Dörner, A. / Maisch, M. (2021): Die Kryptowelt salonfähig machen. Handelsblatt Nr. 121 vom 28.06.2021.
- Dörner, A. / Müller, M. (2021): Die Defi-Branche alarmiert Regulierer auf der ganzen Welt. Handelsblatt Nr. 131 vom 12.07.2021.
- Fischer, R. (2021): Privatkundengeschäft unter Druck: Neue Handlungsfelder im Fokus. Pressemitteilung von Oliver Wyman, Erschienen am 12.10.2020 online unter: <<https://www.oliver-wyman.de/media-center/2020/oct/privatkundengeschaeft-unter-druck.html>>, abgerufen am 22.07.2021.
- Forbes (2020): One-Button Fintech? Where And How Embedded Finance Will Work. Erschienen am 27.09.2020 online unter: <<https://www.forbes.com/sites/alexlarzow/2020/09/27/one-button-fintech-where-and-how-embedded-finance-will-work/>>, abgerufen am 18.07.2021.
- Gartner (2020): Gartner Forecasts Worldwide Banking and Securities IT Spending to Decline 4.7% in 2020 Before 2021 Rebound. Erschienen am 12.08.2020 online unter: <<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-08-12-gartner-forecasts-worldwide-banking-and-securities-it>>, abgerufen am 01.08.2021.
- Höll, R. / Mauerhoefer, T. (2021): Zukunft des Corporate Bankings in drei Buchstaben: API. Erschienen online am 15.03.2021 unter: <<https://www.der-bank-blog.de/api-corporate-bankings/firmenkunden/37675018/>>, abgerufen am 26.07.2021.
- Kot, I. (2021): 6 Use Cases for Smart Contracts in Decentralized Finance. Erschienen online am 18.01.2021 unter: <<https://www.finextra.com/blogposting/19770/6-use-cases-for-smart-contracts-in-decentralized-finance>>, abgerufen am 26.07.2021.
- Lehner, N. (2020): Banking meets IoT: Datenvernetzung als Grundlage für neue Finanzierungsmodelle. Erschienen online am 07.01.2020 unter: <<https://www.knowis.com/de/blog/banking-meets-iot-datenvernetzung-als-grundlage-fuer-neue-finanzierungsmodelle>>, abgerufen am 26.07.2021.
- Leichsenring, H. (2019): Die Zukunft der Banken – 5 Technologie-trends für 2019. Erschienen online am 10.01.2019 unter: <<https://www.getapp.de/blog/473/die-zukunft-der-banken-5-technologietrends-fur-2019>>, abgerufen am 26.07.2021.
- Meyer, U. (2019): Digitale Ökosysteme als Banken-Zukunft: wegweisend, überraschend und immer auf den Kunden ausgerichtet. Erschienen online am 28.10.2019 unter: <<https://www.it-finanzmagazin.de/digitale-oekosysteme-banken-zukunft-wegweisend-ueberraschend-96503/>>, abgerufen am 26.07.2021.
- Mint (2020): Amazon Pay ICICI Bank credit card is fastest to cross 1 million milestone. Erschienen am 28.10.2020 online unter: <<https://www.livemint.com/industry/banking/amazon-pay-icici-bank-credit-card-is-fastest-to-cross-1-million-milestone-11603865789378.html>>, abgerufen am 18.07.2021.

- N26 (2020): N26 Celebrates One Year Anniversary with Nearly 500,000 Customers In the U.S. Market. Pressemitteilung von N26 in den USA, Erschienen am 26.08.2020 online unter: <<https://www.prnewswire.com/news-releases/n26-celebrates-one-year-anniversary-with-nearly-500-000-customers-in-the-us-market-301118620.html>>, abgerufen am 18.07.2021.
- Nitsche, N. (2020): Banking-Trends: Diese digitalen Lösungen und Technologien verändern die Finanzbranche. Erschienen online am 13.07.2020 unter: <<https://paymentandbanking.com/banking-trends-diese-digitalen-loesungen-und-technologien-veraendern-die-finanzbranche/>>, abgerufen am 26.07.2021.
- Oliver Wyman (2018): Bankenreport Deutschland 2030 – Noch da! Wie man zu den 150 deutschen Banken gehört. Report von Oliver Wyman, Frankfurt am Main.
- Ostapchenya, D. (2021): Five Application Scenarios of AI in Banking. Erschienen online am 13.04.2021 unter: <<https://www.finextra.com/blogposting/20158/five-application-scenarios-of-ai-in-banking>>, abgerufen am 26.07.2021.
- PwC (2021): Cloud Computing im Bankensektor. Erschienen online unter: <<https://www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/cloud-computing-im-bankensektor.html>>, abgerufen am 01.08.2021.
- S&P Global (2021): As Near-Term Risks Ease, The Relentless Profitability Battle Lingers For European Banks. Erschienen am 27.06.2021 online unter: <<https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/210624-as-near-term-risks-ease-the-relentless-profitability-battle-lingers-for-european-banks-12014007>>, abgerufen am 22.07.2021.
- Simon Torrance (2020): Embedded Finance: a game-changing opportunity for incumbents. Erschienen am 10.08.2020 online unter: <<https://www.simon-torrance.com/blog/Embedded-Finance1>>, abgerufen am 16.07.2021.
- Weltbank (2021): Remittance Prices Worldwide. Report Nr. 37 vom März 2021.

Das **Handelsblatt Research Institute (HRI)** ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Handelsblatt Media Group. Es schreibt im Auftrag von Kundinnen und Kunden, wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen wissenschaftliche Studien. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 30-köpfigen Teams aus Ökonom:innen, Sozial- und Naturwissenschaftler:innen sowie Historiker:innen mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partner:innen sowie Spezialist:innen zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

Konzept, Recherche und Gestaltung:
Handelsblatt Research Institute
Toulouser Allee 27
40211 Düsseldorf
www.handelsblatt-research.com

Autoren: Dennis Huchzermeier, Dr. Sven Jung, Thomas Schmitt
Layout: Christina Wiesen, Isabel Rösler

Stand: August 2021

Bildquellen: Freepik, iStockphoto



