

# Banken und Fintechs – zwischen hartem Wettbewerb und Kooperation

*Es war bemerkenswert oft von Kooperation die Rede als die Referenten aus der Fintech-Szene in der Diskussionsrunde der 61. Kreditpolitischen Tagung auf Vertreter aus der Finanzwirtschaft trafen. Gerade bei den verbliebenen Ertragsbringern muss das klassische Bankgewerbe gleichwohl permanent mit einem Aufbrechen der Wertschöpfungskette rechnen. Innovative Ideen früh genug erkennen und in die eigenen Geschäftsmodelle einzubinden, heißt die Herausforderung für die etablierten Institute. Dass den Newcomern mit steigendem Marktgewicht eine Regulierung auf einem Level Playing Field droht, ist ihnen durchaus gewahr. (Red.)*

**K** Herr Meuer, mit welchem Gefühl hören Sie als Vorstandsvorsitzender einer ordentlichen Volksbank die Marktanalyse und die Perspektiven der Kreditwirtschaft wie sie hier von drei Fintech-Unternehmen vorgetragen wurden?

**Meuer:** Man darf diese Entwicklungen nicht ignorieren. Selbstverständlich beobachten wir auch in unserem Hause genau, was sich im Bereich der Fintechs tut. Mit einer kleinen Gruppe von Mitarbeitern im eigenen Haus tausche ich mich in regelmäßigen Abständen über neuere Trends in diesem Umfeld der Banken aus. Aber wir ziehen daraus derzeit noch keine operativen Schlüsse für unser Haus. Mit Blick auf die gesamte genossenschaftliche

Gruppe registrieren wir im Übrigen mit großer Beruhigung, dass insbesondere unsere Zentralbank und die anderen Verbundunternehmen sowie unser Bundesverband zusammen mit den Regionalverbänden diese Dinge sehr genau im Auge haben. Es wird verbundintern gemeinsam intensiv darüber nachgedacht, wie die neuen Wettbewerber die strategische Ausrichtung der Gruppe beeinflussen und wie wir reagieren müssen. Von diesem Wissen profitieren wir auf der Primärbankebene.

Im Übrigen mache ich mir hinsichtlich des Geschäftsverlaufes vor Ort bisher noch keine allzu großen Sorgen. Solange unser Geschäft wächst und wir eher Marktanteile gewinnen, können wir nicht alles falsch machen. Konkret beschäftigt ist unser Haus mit dem Thema Digitalisierung im

Rahmen der immer stärker werdenden Nutzung des Electronic Banking. An dieser Stelle muss es uns und allen genossenschaftlichen Primärbanken gelingen, unseren Kunden das Gefühl zu vermitteln, dass sie nicht mit irgendeiner Bank zusammenarbeiten, sondern mit ihrer Bank. Das hat derzeit Priorität.

**K** Denken Sie und Ihre Mitarbeiter schon vom Kunden her, also in der ganzen Bandbreite Finanzdienstleistung und Finanzprodukte, oder noch sehr unter dem Blickwinkel Bank?

**Meuer:** Unseren Produkt- und Dienstleistungsansatz sehe ich derzeit breit genug angelegt. Die Kunden stehen zu unserem Haus. Wir sind ihre Bank. Sie schätzen unsere Art der Kundenbetreuung im



*Diskussionsrunde v.l.n.r.: Uwe Fröhlich, Präsident, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR); Raffael Johnen, CEO und Gründer, auxmoney GmbH; Christian Hoppe, Geschäftsführer, Main Incubator GmbH; Dr. Siegfried Jaschinski, Vorstand und Partner, Augur Capital AG, Mitherausgeber der „ZfgK“; Chris Bartz, CMO, FinLeap GmbH; Hans Wagener, WP/StB, früherer Vorstandssprecher PwC, früherer Aufsichtsratsvorsitzender der LBBW, Mitherausgeber der „ZfgK“; Paul Meuer, Vorsitzender des Vorstands, Rheingauer Volksbank eG*

**Herr Fröhlich, der BVR ist zusammen mit den Verbundinstituten von Herrn Meuer schon als Impulsgeber angesprochen worden, der etwas für die Gruppe bewegen kann. Welche Veränderungen und Auswirkungen registrieren Sie seit dem verstärkten Auftreten von Fintechs auf die genossenschaftliche Bankengruppe. Und wie ist die Arbeitsteilung im Verbund, um die notwendigen Reaktionen anzustoßen?**

**Fröhlich:** Einige der Herausforderungen für unser Geschäftsmodell sind heute schon angesprochen worden. Die großen Themen Niedrigzinsszenario und Regulierung machen uns sicher das Leben schwer, aber diese Rahmenbedingungen gelten für alle Wettbewerber. Beim Stichwort Digitalisierung zeigen sich eindeutig starke Veränderungen des Kundenverhaltens, obwohl die Kundenbedürfnisse sich gar nicht so dramatisch ändern. Auf Ortsbankenebene läuft das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken derzeit einfach gut. In der gesamten Gruppe haben wir die Geschäfte in den vergangenen Jahren enorm weiterentwickelt, die steigenden Marktanteile belegen dies. Im vergangenen Jahr haben wir über alle Einheiten hinweg über zehn Milliarden Euro vor Steuern verdient und wir hatten bekanntlich zuletzt nicht nur ein, sondern mehrere gute Jahre.

**Also alles gut, kein akuter Handlungsbedarf ...?**

**Fröhlich:** Natürlich reagieren wir auf die großen Herausforderungen. Wenn wir unseren wirtschaftlichen Erfolg genauer anschauen, dann stellen wir über die Jahre hinweg eine Verlagerung der Deckungsbeitragsträger aus dem Privatkundengeschäft hin zum gewerblichen Geschäft fest. Vor diesem Hintergrund sind wir gefordert, das Privatkundengeschäft dauerhaft erfolgreich weiterzuentwickeln. Und an dieser Stelle spielt zweifellos die Digitalisierung eine entscheidende Rolle. Führt man sich darüber hinaus noch vor Augen, dass der überwiegende Teil der 190 000 Menschen in der Organisation für das Privatkundengeschäft tätig ist, in dem die Ertragsmöglichkeiten eher schlechter denn besser werden dürften, haben wir gemein-

sam auf allen Ebenen riesige Herausforderungen zu bewältigen.

Das Schöne an dieser Aufgabe ist allerdings – und darauf dürfen wir stolz sein – dass es gelungen ist, die Entscheidungsträger der Organisation, die sich mit diesen Dingen beschäftigen, zusammenzubringen. Wir haben keinen schmerzhaften Wettbewerb in der Gruppe, sondern gemeinsame Gremien und Arbeitsgruppen auf Vorstandsebene, in die die Ortsbanken, die Zentralbanken, alle Verbundinstitute, die Rechenzentrale sowie die Regionalverbände und der BVR eingebunden sind. Zusammen gelingt es uns gut, die innovativen

**Meuer:** „Unseren Produkt- und Dienstleistungsansatz sehe ich derzeit breit genug angelegt.“

Ideen in einer Evidenzzentrale zu erfassen, die Herausforderungen zu erkennen, neue Ideen zu sammeln und zu synchronisieren und gemeinsam darüber zu beraten, welche Projekte dann flächendeckend umgesetzt werden. Diesen Weg gehen wir gemeinsam über die Gremien des BVR mit ihrer Moderations- und Steuerungsfunktion. Mit diesem Konzept sind wir durchaus beispielhaft und haben gelernt, dass wir Herausforderungen wie die Digitalisierung in Zukunft nur gemeinsam bewältigen können.

Dabei müssen wir die Digitalisierung als Chance begreifen und nicht als Bedrohung. Mit dem seitens der Fintechs oft verwendeten Begriff disruptiv müssen und wollen wir vorsichtig umgehen, denn wir

**Fröhlich:** „Wir sind gefordert, das Privatkundengeschäft dauerhaft erfolgreich weiterzuentwickeln.“

haben geschäftlich wirklich etwas zu verlieren. Mit Blick auf eine gute Zukunft müssen wir uns aber intensiv mit internem Veränderungsmanagement beschäftigen.

Denn letztendlich müssen wir die notwendigen evolutionären Veränderungen recht schnell in der ganzen Breite der Organisation umsetzen. Diese komplexe Aufgabe

gehen wir mit allen Führungskräften in der Organisation sehr geschlossen an.

**Was heißt Digitalisierung erstens für das viel diskutierte Thema Filialstruktur und zweitens für das Regionalprinzip? Ist Letzteres noch zukunftsfähig?**

**Fröhlich:** Derzeit sind wir ungefähr bei 12 700 Filialen, im letzten Jahr sind es rund 300 weniger geworden. Ich gehe davon aus, dass wir in den kommenden fünf Jahren eher noch zusätzlich 20 Prozent der Filialen reduzieren. Auf der anderen Seite ist die Präsenz in der Fläche ein Alleinstellungsmerkmal einer dezentral aufgestellten Organisation. In unserem Fokus steht dabei die veränderte Rolle des Beraters. Das Zusammenspiel zwischen den digitalen und den analogen Themen vor Ort wird in der realen Welt zunehmend wichtiger. Wir sind daher sowohl dabei, die Beratungssysteme in den Filialen neu auszurollen als auch die digitalen Kanäle mit dem stationären Vertrieb zu verzahnen.

Es gibt hierzu in der Gruppe ein konkretes gemeinsames Projekt, in dem wir das Privatkundengeschäft der Zukunft beschreiben. Dabei spielen nicht nur technische Fragestellungen, sondern auch viele organisatorische, strukturelle und personalwirtschaftliche Fragen eine Rolle. Letztlich geht es darum, wie das Genossenschaftsbankgeschäft im Privatkundenumfeld in der Breite mittel- bis langfristig aussieht.

Bei alledem müssen wir allerdings aufpassen, dass wir die Dinge, die wir heute gut können, in fünf Jahren nicht verlernt haben. Wir dürfen uns nicht im Übereifer in eine Rolle begeben, die nicht authentisch bleibt. Wenn man in der digitalen Welt das Geschäftsmodell Genossenschaftsbank nicht wiedererkennen würde, dann hätten wir etwas

falsch gemacht. Wir wollen eben gerade nicht auf einem Vermittlungsportal als Zulieferer einer günstigen Finanzierung enden, sondern haben schon den Anspruch, derjenige zu sein, der langfristig hochwertige Finanzdienstleistungen gegenüber seinen Kunden positioniert und auch dauerhaft diese Rolle über alle Kanäle wahrnimmt.

Das Thema Regionalprinzip ist in der digitalen Welt natürlich eine ganz spannende Frage. Dieses Prinzip steht bei den Genossenschaften wie den Sparkassen zu Recht hoch im Kurs. Wichtig ist es vor allem dann, wenn es um die Beurteilung von Risiken geht. Daneben gibt es ja durchaus genossenschaftliche Geschäftsmodelle, die bundesweit ausgerichtet sind, beispielsweise die BB-Bank oder die Apotheker- und Ärztebank. Die klassische Volks- und Raiffeisenbank organisiert sich aber weiter regional in ihrem Geschäftsgebiet.

**K** Herr Meuer, können Sie sich vorstellen, Kunden direkt an Plattformen wie Auxmoney zu vermitteln?

**Meuer:** Im Moment nicht. Mir fehlt bei der ganzen Diskussion ein wenig die Positionierung des Kreditrisikos.

Aber der Diskussionsverlauf verlangt noch eine Bemerkung zur Schließung von Geschäftsstellen. Ich warne davor, solche Entscheidungen voreilig vorzunehmen. Filialen sind ein wichtiger Teil der Identität des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. Und abseits von betriebswirtschaftlichen Zahlen bedeutet jede Geschäftsstelle eine Wahrnehmung der Bank in der Region. Ohne diese können wir auch nicht die Stärke der Organisation in die Region hineinspielen. Man muss andere Modelle finden, das Geschäftsmodell Genossenschaftsbank im Zeitalter der Digitalisierung kostengünstiger darzustellen.

**Bartz:** Aus Fintech-Sicht habe ich eine Frage an Herrn Meuer. Es gibt eine Statistik nach der 71 Prozent der Kunden ihre Bank nicht weiterempfehlen würden. Vermutlich nicht weil sie unzufrieden sind, sondern weil sie keinen Unterschied zu jeder anderen Bank sehen. Sicher ist der Umgang mit den Filialen ein wichtiges Zeichen der Identitätsstiftung. Aber bleiben die Kunden in Wirklichkeit nicht aus reiner Gewohnheit? Gibt es aus Ihrer Sicht wirklich einen Unterschied zwischen Genossenschaftsbanken, Sparkassen und privaten Banken?

**Meuer:** Wir sind mit einer Kundenreichweite von an die 70 Prozent messbar nahe

am Kunden. Solche Werte bestätigen, dass die Kunden unsere Bank und das genossenschaftliche Prinzip mit Mitgliedschaft und Förderauftrag schätzen und erhalten wollen. Die genossenschaftliche Idee bindet

**Meuer:** „Filialen sind ein wichtiger Teil der Identität des genossenschaftlichen Geschäftsmodells.“

die Kunden an unsere Bank und lässt sie von ihrer Bank sprechen. Für uns im Management wiederum ist genau dieser Zuspruch immer wieder der Antrieb, im Geiste der Grundprinzipien unserer Gruppe weiterzumachen.

**K** Herr Wagener, als Begleiter und Beobachter von Banken aus der Warte des Wirtschaftsprüfers haben Sie viele Veränderungen mitgemacht. Wie fällt Ihre Beurteilung der Lage im Zeitalter der Digitalisierung aus? Erleben wir gerade einen deutlichen Bruch oder eine evolutionäre Entwicklung?

**Wagener:** Lassen Sie mich zur Beantwortung der Frage zunächst einmal auf das Beispiel der Verbraucherbank aus den achtziger Jahren zurückblicken. Seinerzeit hatte ein Technikfreak, wie man heute vermutlich sagen würde, die Idee, in Selbstbedienungsfilialen nach Entwürfen des bekannten Designers Luigi Colani Bankprodukte anzubieten und dahinter lediglich eine Beratungshöhle zu unterhalten. Damals ist das Konzept als wenig erfolgversprechend abgetan worden und galt keinesfalls als Modell für die Zukunft. Heute wissen wir, dass diese Art des Bankgeschäftes etliche Jahre zu früh kam, um sich am Markt schon durchzusetzen.

Ähnlich kontrovers wird derzeit über Zweigstellen gesprochen. Man hat zuweilen den Eindruck, als würde ohne Filialen das System zusammenbrechen. Dabei steht fest: Viele der heutigen Zweigstellen sind nicht sehr profitabel. Wenn man noch die Geschäfte herausrechnet, die die Kunden auch auf anderen Vertriebskanälen mit der Bank machen

würden, dann sind viele Geschäftsstellen mit Sicherheit nicht profitabel.

Betrachtet man die aktuelle Diskussion im Sparkassenbereich wird die Schließung einer Zweigstelle in eine Reihe gestellt mit dem Verschwinden des Bäckers, des Metzgers, des Friseurs und des Lebensmitteladens. Die Aufrechterhaltung der Sparkassenfiliale gilt sozusagen als Aufrechterhaltung eines der letzten sozialen Anlaufpunkte im Ort. Diese Sichtweise hat aber nichts mit Betriebswirtschaft zu tun.

Die Banken müssen sich ohne jede Frage sehr stark ändern. Zwar glaube ich nicht, dass sich die Kunden künftig von Fall zu Fall immer die besten Angebote rauspicken. Aber Plattformen wie Amazon, die einen Kontaktpunkt für viele Geschäfte bieten, also beispielsweise von Elektronik über Bücher und Kleidung bis hin zu Möbeln und Einrichtungsgegenständen, setzen in puncto Bequemlichkeit eindeutig Standards. Das muss die Kreditwirtschaft einfach registrieren.

Dritter Punkt: Es ist derzeit von verschiedenen Seiten zu hören, dass die Aufsicht Fintechs begünstigt. Was ich in mehr als 40 Jahren Berufserfahrung nie erlebt habe, ist weniger Regulierung. Eine Begünstigung einzelner Bereiche ist erfahrungsgemäß allenfalls vorübergehender Natur. Wenn sich die Marktanteile verändern, so meine These, wird die Regulierungsbranche als einer der größten Arbeitgeber in der europäischen Union sich auf die Anbieter stürzen, die Marktanteile gewinnen, sprich sie werden die Fintechs mit neuen Regeln überziehen, um gleiche Rahmenbedingungen zu schaffen. Dann gibt es vielleicht noch die Möglichkeit, über Regulierungsarbitrage in Länder auszuweichen, die solche Regelungen zeitlich ein wenig später umsetzen, aber diese Vorteile sind zeitlich begrenzt. Nicht zuletzt gehört zur Regulierung auch der Verbraucherschutz. Man darf sicher sein, wenn das erste schwarze

**Wagener:** „Man hat den Eindruck, als würde ohne Filialen das System zusammenbrechen.“

Schaf auffällig wird und mit eingesammeltem Geld unzulässig umgeht, dann wird der Verbraucherschutz die Politik auf diese

Branche hetzen und diese wird strenger reguliert.

Letzte Anmerkung: In London ist sehr viel Geld. Wir laufen hier in Deutschland Gefahr, mit unseren eher spärlichen Investments gute Ideen zu erzeugen, die ähnlich wie das Faxgerät oder der iPod von anderen Ländern erfolgreich vermarktet werden.

**Herr Jaschinski, wie bewerten Sie als ehemaliger Bankchef und genauer Beobachter der Fintech-Szene deren Erfolgsaussichten und damit die Zukunft der Banken?**

**Jaschinski:** Fintechs nehmen der Kreditwirtschaft ohne jede Frage Teile ihres Geschäftes weg. Sie werden weiter ihre Nischen finden

und an der einen oder anderen Stelle Margen schmälern, weil sie Prozesse besser organisieren können. Aber sie sind aus meiner Sicht derzeit nicht die größte Existenzbedrohung für die Geschäftsmodelle der Banken und deren Überlebensfähigkeit. Als mindestens ebenso wichtig stupe ich die Entwicklungen rund um die Kapitalsammelstellen ein.

Das Problem sind dabei nicht die Masse der existierenden Hedgefonds, sondern die klar beobachtbaren Strukturverschiebungen am Markt. Hedgefonds beziehungsweise Kapitalsammelstellen haben die großen Universalbanken der neunziger Jahre in ihrer Bedeutung abgelöst. Einzelne dieser Häuser, wie Blackrock, haben überall in der Wirtschaft einen zunehmenden Einfluss und saugen auch von den traditionellen Großbanken immer mehr Fremdkapitalfinanzierungen ab. Das ist die größte Herausforderung für die Banken.

**Welche Berührungspunkte haben Sie in Ihrer heutigen Funktion bei Augur Capital mit Fintechs?**

**Jaschinski:** Wir sind kein Start-up-Finanzierer, sondern wollen letztlich Stand-alone-Geschäftsmodelle bauen. Die finden wir, Stand heute, nicht oder ganz selten in der Fintech-Branche. Dafür sind bei diesen jungen Unternehmen in der Praxis oft die Bereiche Werbung und Kundenakquisition zu schlecht entwickelt. Unser Haus bietet fünf Plattformen an, unter anderem eine

Versicherung, ein Wertpapierhandelshaus und einen Asset Manager.

Gerade im Versicherungsbereich schauen wir uns mit der Einheit Mylife immer wieder der Fintechs an, die wir andocken können. Besonders interessant sind jene Unternehmen, die uns einen digitalen Kundenzugang ebnen können und uns mit ihren Ideen und Geschäftsansätzen in die Lage versetzen, besser akquirieren zu können.

Ein Beispiel aus dem Asset Management mag klar machen, wie weit der Begriff Fintech gefasst werden kann. Wir haben

**Jaschinski:** „Fintechs sind derzeit nicht die größte Existenzbedrohung für die Geschäftsmodelle der Banken.“

einen kleineren Asset Manager, nämlich Veritas von der Soc-Gen gekauft sowie einen weiteren kleineren Asset Manager mit elf Mitarbeitern, der mit Risk & Work vielen Unternehmen einen innovativen Ansatz für Overlay und Asset Allocation anbietet. Erst durch die Zusammenführung beider Häuser haben wir große Kunden akquirieren können. Wir haben diesen beiden Unternehmen sozusagen geholfen, das nötige Gewicht auf die Waage zu bringen.

**Herr Hoppe, es drängt Sie zu einer Zwischenbemerkung ...**

**Hoppe:** Ja, es ist eben ein wenig der Eindruck entstanden als seien die Regulatorik und die Niedrigzinssituation die einzigen

**Hoppe:** „Fintechs können Banken helfen, Prozesse eleganter zu strukturieren.“

großen Herausforderungen und weniger die Fintechs. Das sehe ich anders. Fintechs können Banken helfen, Prozesse eleganter zu strukturieren – und sie drängen sie auch in diese Richtung. Und sie können helfen, Kapitalsammelstellen effizienter einzusetzen. Sie können damit beiden Seiten Vorteile bieten und sind für beide eine Herausforderung. Banken müssen nicht alles selbst produzieren. Die Bankwirtschaft kann also auch die Impulse von außen

nutzen, wie von Fintechs – oder auch von einer kleinen Einheit im eigenen Konzern. Das ist nichts anderes als seinerzeit die Entwicklung des iPods bei Apple, die bekanntlich mit klarem Auftrag in einer kleinen Gruppe gelang.

**Wo sehen Sie die größten Einflüsse auf die Bankenseite durch die Fintechs? Ist es eher die Produktseite wie der viel diskutierte Zahlungsverkehr oder eher die Prozessseite, Herr Hoppe?**

**Hoppe:** Wenn wir das so genau wüssten, hätten wir geradezu eine paradiesische Entscheidungssituation.

Die Finanzindustrie ist komplex. Man wird die Prozesse und die Produkte zerlegen müssen und so an den Markt bringen, dass sie wirtschaftlich funktionieren. Ein gutes Beispiel bietet Kreditech. Wenn Banken das Kredit scoring nicht so kostengünstig und gut beherrschen können, weil ihr manueller Prozess im Schnitt 500 Euro kostet, können sie das Produkt entweder nicht anbieten oder sie werden vom Markt gezwungen, eine effizientere Lösung anzuwenden. Stammt diese von einem Fintech müssen die Banken diese entweder schnell genug nachbauen oder sie sollten kooperieren.

**Johann:** Noch einmal zurück zur Ausgangsfrage Produkt oder Prozess, was ist wichtiger? Der Prozess ist auch das Produkt. Was im Hintergrund passiert, spüren auch die Kunden. Das mag vielleicht nicht für jeden einzelnen Prozess gelten, aber für die weitaus meisten. Konkretes Beispiel aus dem Kreditgeschäft: Wir

bei Auxmoney sind permanent bestrebt, die Prozesse der Kreditprüfung zu vereinfachen. Je besser wir das schaffen, umso schlanker können wir das Ge-

schäft abbilden. Davon profitiert unmittelbar der Kunde. Wählt sich der Kunde über sein Bankkonto ein, wird konkret analysiert und kategorisiert wie die Ausgaben- und Einnahmenseite sich entwickelt haben. Auf dieser Basis wird eine sofortige Kreditentscheidung gefällt. Ob es das Ziel war, die Produkte zu optimieren oder die schlanken Prozesse umzusetzen, ist letztlich egal, der Kunde profitiert in jedem Fall davon. In unserer Firma gibt es gar nicht

den Unterschied zwischen Produkt und Prozess. Unser Produktteam entwickelt auch die digitalen Prozesse. Das ist ganz entscheidend.

**Wagener:** Diese Bemerkung führt mich zu weiteren Überlegungen. Auch die Banken könnten bei Nutzung von Big Data von ihrem Wissen über die Kunden profitieren. Sie werten diese Dinge zwar intern aus, aber offiziell machen sie nichts daraus. Herr Johnen hat nun gesagt, wir analysieren Bankkonto und Zahlungsverhalten. Sie kennen sicher die EU-Richtlinien, dass künftig auch Externe Zugriff auf die internen Daten haben dürfen, Stichwort PSD II. Nun ist lapidar festgestellt worden, den Kampf um den Zahlungsverkehr haben wir gegen Paypal schon verloren. Wenn die Banken aber den Zahlungsverkehr nicht mehr haben, dann geht doch für die Fintechs eine wesentliche Informationsquelle verloren.

**Fröhlich:** Beim Stichwort Paydirekt halte ich den Wettbewerb keineswegs für endgültig entschieden. Das Projekt der Deutschen Kreditwirtschaft hat gute Chancen, ein Erfolg zu werden. Denn die deutsche Bankenbranche ist geschlossen unterwegs. Bei unseren Kunden haben wir nach wie vor einen Vertrauensvorschuss, auch wenn bei mir natürlich ein Alarmsignal aufleuchtet, wenn mein Sohn mir sagt, dass ich sein Taschengeld ruhig auch auf sein Paypalkonto überweisen kann.

Generell gilt: Wir Banken müssen uns auf die Kundenbedürfnisse einlassen und uns dabei auf dem Niveau und dem Spielfeld von Paypal und anderen Wettbewerbern bewegen. Die deutschen Banken haben zwar schon immer technisch ausgereifte Zahlungsverfahren im Internet angeboten. Die Kunden haben sie aber nicht in dem Maß angenommen, weil Lösungen wie zum Beispiel von Paypal als komfortabler empfunden wurden. Aktuell haben wir ein vergleichbares, ebenso komfortables und sicheres Verfahren gebaut, das letztlich mit der guten Marke der deutschen Bankenbranche tatsächlich verlorene Marktanteile wieder zurückerobert kann.

Ein zweiter Aspekt von Herrn Wagener bedarf ebenfalls noch einer Anmerkung. Mir missfällt es sehr, dass die Regulatoren gerade im Zahlungsverkehr oder beim Kontozugang bemüht sind, die Marktstellung der Banken zu verringern und neue Wettbewerber regulatorisch zu bevorzugen. Diesen wird hierdurch kostenfrei der Zugang

**Johnen:** „Unser Produktteam entwickelt auch die digitalen Prozesse.“

zu Informationen ermöglicht, die andere mit erheblichem Aufwand gesammelt haben. Das kann nicht der richtige Weg sein, um vermeintlich erfolgreichere alternative Lösungen für die Kunden in Europa anzubieten. An dieser Stelle erwarte ich von den Regulatoren ein gemeinsames regulatorisches Level Playing Field und keine Begünstigung von Fintechs und anderen Wettbewerbern. Gleiches Recht und gleiche Regeln für alle muss der Maßstab lauten.

**Hoppe:** Eine verschärfte Regulierung für Fintechs ist in der Tat nicht ausgeschlossen. Aktuell gibt es eine unterschiedliche Intensität der Regulierung bei Banken und Fintechs. Ein einheitliches Level Playing Field in Deutschland ist wichtig, aber viel mehr noch ein einheitliches in Europa. Sonst kommt es zu einem Arbitrage-Tourismus innerhalb Europas und damit zur Abwanderung von Fintechs aus Deutschland.

Die Entwicklung von Paypal und Paydirekt ist übrigens ein schönes Beispiel für die derzeitige Gesamtsituation. Wir haben hier in Deutschland sehr lange beobachtet, was Paypal macht. Nun hat die deutsche Finanzwirtschaft reagiert und hat das Projekt Paydirekt gestartet. Stand heute könnten sich die Banken zurücklehnen und

**Bartz:** „Es geht um eine Neuverteilung von Erträgen in der Wertschöpfungskette.“

befriedigt feststellen, Paydirekt ist gar nicht so schlecht. Nach diesem Muster läuft es aber nicht, denn das nächste

„Paypal“ ist vielleicht schon im Entstehen, wenn auch in einem ganz anderen Bereich. Daraus haben wir gelernt. Als Erfindernation sollten wir weiterhin analysieren, wo der Finanzdienstleistungssektor Innovationen benötigt und in diesen Bereichen neue Ideen entwickeln. Andere Wirtschaftssektoren machen das mit großen Entwicklungsteams und hohen Investments längst vor, nicht evolutionär, sondern disruptiv. Wir müssen viel stärker proaktiv denken und entsprechend handeln.

**Bartz:** Es ist schön, die Diskussion wieder stärker in Richtung Kunden und weniger in Richtung Regulierung zu lenken. Der Kern des Bankgeschäftes ist im KWG geregelt. Es geht aber vom Produktabschluss bis zur Verbuchung in der GuV um eine Neuverteilung von Erträgen in der Wertschöpfungskette. Im Übrigen wird die Finanzdienstleistungsbranche beileibe nicht nur von Paypal angegriffen. Auch in der Baufinanzierung, im Ratenkredit, im Kreditkartengeschäft oder im Einlagengeschäft haben sich neue Anbieter etabliert. Überall haben die Banken schon viel Geschäft abgegeben.

Noch haben die Banken allerdings reichlich Bestandserträge, die sie vergleichsweise ruhig schlafen lassen. Aber das ändert sich rasch. Bei Interhyp beispielsweise kommen jetzt deutlich größere Kreditvolumina in die Phase der Prolongation. Wer in diesem Zusammenhang nicht mit einem kleinen Wettbieten rechnet, wäre wohl blauäugig.

Es geht dabei essenziell um die Verteilung von Erträgen. Und der entscheidende Punkt wird dabei sein, wer den größten Mehrwert für den Kunden schafft. Einen Anspruch auf einen größeren Erlösanteil hat natürlich auch der Anbieter, der strukturell Vorteile für andere Player ermöglicht. Als klassisches Beispiel gilt hier Apple mit seinem Apple Store.

Insgesamt stuft ich die Frage der Aufstellung für die Strategie wichtiger ein als die regulatorischen Fragen, die ohnehin für alle Spieler gelten.

**Hoppe:** Aus meiner Sicht stellt sich die Lage noch schwieriger dar. Denn die Erträge werden nicht nur anders verteilt werden, sondern auch insgesamt schrumpfen. Wenn Start-ups mit kleiner Mannschaft an

Zeitschrift  
für das gesamte  
**Kreditwesen**



**Verlag und Redaktion:**

Verlag Fritz Knapp GmbH  
Aschaffener Str. 19, 60599 Frankfurt,  
Postfach 70 03 62, 60553 Frankfurt.  
Telefon: (0 69) 97 08 33 - 0, Telefax: (0 69) 7 07 84 00  
E-Mail: red.zfgk@kreditwesen.de  
Internet: www.kreditwesen.de

**Herausgeber:** Klaus-Friedrich Otto

**Chefredaktion:** Dr. Berthold Morschhäuser,  
Philipp Otto

**Redaktion:** Horst Bertram (CvD), Swantje Benkelberg,  
Barbara Hummel, Maite Beisser, Frankfurt am Main

**Redaktionssekretariat und Layout:** Anja Oehrl

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.

**Manuskripte:** Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesen.de.

**Verlags- und Anzeigenleitung:** Uwe Cappel

**Anzeigenverkauf:** Hans-Peter Schmitt,  
Tel.: (0 69) 97 08 33-43

**Anzeigendisposition:**

Alexander Schumacher, Tel. (0 69) 97 08 33-26,  
sämtl. Frankfurt am Main, Aschaffener Str. 19.

Zurzeit ist die Anzeigenpreisliste Nr. 57 vom 1.1.2015 gültig.

**Zitierweise:** KREDITWESEN

**Erscheinungsweise:** am 1. und 15. jeden Monats.

**Bezugsbedingungen:** Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 555,77, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 285,54, 1/4-jährlich € 145,55. Ausland: jährlich € 578,09. Preis des Einzelheftes € 23,00 (zuzügl. Versandkosten).

**Verbundabonnement** mit der Zeitschrift »bank und markt«: € 843,85, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 443,50, 1/4-jährlich € 232,30. Ausland: jährlich € 871,21.

Studenten: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter  
Tel.: (0 69) 97 08 33-25.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlags oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

**Bankverbindung:** Landesbank Hessen-Thüringen Girozentrale, Frankfurt am Main, IBAN: DE73 5005 0000 0010 5550 01, BIC: HELADEF3333

**Druck:** Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG, Sontraer Straße 6,  
60386 Frankfurt am Main.

ISSN 0341-4019



gewisse Problemlösungen herangehen, können sie sehr oft – aufgrund effizienterer Preisstrukturen – Preise verlangen, die unterhalb derer im etablierten Bankensektor liegen. Meiner Einschätzung nach wird das Pricing im Finanzdienstleistungssektor spürbar heruntergehen. Den traditionellen „Kuchenbäckern“ wird das doppelt weh tun.

**Fröhlich:** Die Margen im Retailgeschäft haben bereits in der Vergangenheit stark gelitten, aber das liegt weniger an den Fintechs als an der größeren Transparenz, die das Internet grundsätzlich mit sich gebracht hat. Die Genossenschaftsbanken haben zweifellos die kritische Masse, um die Wertschöpfungsprozesse weitgehend in der eigenen Gruppe zu behalten und die Prozesse wettbewerbsfähig zu gestalten. Dazu müssen wir gegebenenfalls die Ideen, die Fintechs entwickeln, schnell genug in die eigene Welt übersetzen, um gegenüber unseren Kunden keine Wettbewerbsnachteile zu haben.

Konkret müssen wir innovative Ideen der Fintech-Szene, die für uns zum Nachteil werden könnten, möglichst schnell selbst umsetzen. Zusätzlich sind wir ebenfalls mit Akzeleratoren unterwegs und versuchen, Ideenpotenziale möglichst früh aufzuspüren und zu adaptieren. Wir wollen kein Opfer eines disruptiven Wettbewerbs sein, sondern dauerhaft erfolgreiches Genossenschaftsbankgeschäft betreiben.

**Herr Hoppe, hat die Commerzbank Main Incubator aus Investorensicht gegründet, um schnell einzusteigen und später mit einem hohen Multiplikator wieder auszustiegen oder will sie das ganze Thema Digitalisierung eher als Chance für das eigene Geschäftsmodell nutzen?**

**Hoppe:** Um Missverständnissen vorzubeugen: Wir sind definitiv in dieser zweiten Kategorie anzusiedeln. Es ist vereinbart, dass die Commerzbank über den Main Incubator mit den Fintechs zusammenarbeitet und ihre Produkte und Services nutzt. Den reinen Investorenansatz gibt es ebenfalls im Haus der Commerzbank, aber nicht beim Main Incubator. Wir sind eher ein Cost- und kein Profitcenter.

**Herr Jaschinski, Sie schauen als Investor eher nach Unternehmen, die sich schon etabliert haben. Besteht nicht generell auch bei den Fintechs ein Zwang zur Größe?**

**Jaschinski:** Die entscheidende Frage ist immer, wie man von einer umgesetzten Idee in eine ökonomische Größe hinein kommt. Gerade beim Einsatz von Technik müssen manche Geschäfte in der Tat schon vergleichsweise ansehnliche Volumina aufweisen, um wirtschaftlich in eine erfolversprechende Dimension zu wachsen, sei es stand-alone oder in einer Gruppenstruktur. Die klassische Vorstellung der Universalbanken, alles selbst machen zu wollen, rechnet sich heute nicht mehr. Andererseits bietet der nach wie vor sehr zersplitterte europäische Markt auch noch zahlreiche Chancen.

**Herr Johnen, die erste von drei Fragen an Sie betrifft ebenfalls die kritische Größe. Für Sie als größten Kreditmarktplatz der Eurozone, ist das offensichtlich ebenfalls ein wichtiges Kriterium?**

**Johnen:** In der Tat ist Volumen für unser Geschäftsmodell wichtig. Wir bringen Angebot und Nachfrage auf unserem Marktplatz zusammen. Und das bedeutet oft: The winner takes it all. Je mehr Kredite wir herausgeben, desto mehr Daten haben wir. Je mehr Daten wir haben, desto besser wird unser Scoring. Je besser das Scoring ist, umso geringer ist der Risikoaufschlag, den ein Investor haben möchte. Mit dem günstigeren Risikoaufschlag können wir wiederum günstigere Kredite anbieten und

**Jaschinski:** „Der sehr zersplitterte europäische Markt bietet auch noch zahlreiche Chancen.“

dadurch bekommen wir wieder mehr Kreditanfragen. Dieser Kreislauf sorgt dafür, dass wir immer besser werden. Und, wir müssen ihn mit unserem Marktplatz-Modell möglichst oft und möglichst schnell durchlaufen.

Eine kritische Größe zu erreichen, ist im Übrigen das Ziel nahezu jedes Fintech-Start-ups. Denn in der Logik sehr vieler dieser Unternehmen steht die Datenaus-

wertung. Mit mehr Messwerten kann man in vielen Fällen ein besseres Produkt machen.

### **Banken können doch einfach Ihr Geschäftsmodell adaptieren. Was schützt Sie davor?**

**Johnen:** Wir machen eine Reihe von Dingen ganz anders als Banken, insbesondere schauen wir uns den Kunden ganz anders an. Wenn eine Bank unseren Ansatz kopieren und über einen Marktplatz Menschen breiten Kreditzugang ermöglichen wollte, dann fehlt ihr einfach das Know-how, dies genauso gut zu machen wie wir. Man kann sich zwar unser Frontend anschauen und sich dann vielleicht vorstellen, wie manche Prozesse ablaufen. Aber die Grundlage für unser Scoring haben nur wir. Das muss man geduldig aufbauen. Zu diesen Erkenntnissen kann keine Bank kommen.

**Fröhlich:** Letztendlich kopiert Auxmoney doch das Geschäftsmodell einer Sparkasse oder Genossenschaftsbank. Das Unternehmen sammelt Einlagen und gibt Kredite. Genossenschaftsbanken und Sparkassen garantieren demjenigen, der spart, darüber hinaus noch, dass er es wiederbekommt. Sie zeigen aber auf, wie man mit digitalen Mitteln mit Kundenkomfort und mit Kreativität noch ein zusätzliches Geschäftssegment schaffen kann.

**Johnen:** Wir haben nicht das Kreditgeschäft erfunden, das ist richtig. Aber auf der Anlegerseite sind die Geschäftsmodelle sicher nicht vergleichbar, weil wir den Anlegern und Investoren nach Kosten und Ausfällen eine Nettorendite von über 5 Prozent über die vergangenen Jahre gebracht haben.

### **Auxmoney hat Geld von institutionellen Investoren eingeworben. Das mag erfreulich sein, birgt aber die Gefahr, viele Mittel auf einen Schlag zu verlieren. Wie schützen Sie sich vor diesem Risiko?**

**Johnen:** Das ist in der Tat eine Gefahr, aber sie ist beherrschbar. Denn man kann allgemein mit Retailgeld eine breite Investorenbasis schaffen und mit den Institutionellen kann man Vereinbarungen treffen, die einen gewissen Teil von deren Engagements auf bestimmte Zeit blocken. Mittlerweile haben wir trotz solcher Regelun-

gen mehr Nachfrage von institutionellen Investoren als wir überhaupt befriedigen können.

Wenn man einen institutionellen Investor an Bord holt, hat das im Übrigen einen weiteren Vorteil. Das eigene Geschäftsmodell wird dann von einem Externen sehr genau und kritisch durchleuchtet: Wie laufen die Scoring Modelle? Wie ist die

**Johnen:** „Die Grundlage für unser Scoring haben nur wir.“

Preisgestaltung der Kredite? Wie hoch sind die Ausfälle? Wie robust ist das Modell in einem schwierigen Markt? Mit diesen Prüfungen der institutionellen Investoren findet indirekt auch eine Validierung der Plattform für alle privaten Anleger statt. Dabei schauen wir uns sehr genau die Koordinaten über alle Scoreklassen und Laufzeiten an und haben dafür Benchmarks, die zu der erwarteten Rendite führen. Wir liegen in jedem unserer 36 Graphen genau darauf oder darunter, das ist unsere Kernkompetenz. Als Marktplatz können uns solche Ergebnisse nicht egal sein. Schließlich liegt unsere Existenzberechtigung darin begründet, dass die Kredite performen. Das Konzept ist transparent, der mögliche Blick in die Vergangenheit schützt wiederum die Anleger, auf deren Kapital wir angewiesen sind.

**Hoppe:** Das ist in der Commerzbank im Prinzip nicht anders. Wenn die Commerzbank beispielsweise eine Verbriefung platzieren will, gibt sie den angesprochenen Investoren ebenfalls eine Ratinginformation. Wenn die Transaktionen nicht performen, können die Investoren nach der Laufzeit einer Transaktion ebenfalls weg sein. Interessanterweise konkurriert die Commerzbank mit Auxmoney und anderen FinTechs teilweise um die gleichen Investoren.

### **Herr Wagener: Wird mit der europäischen Regulierung Strukturpolitik betrieben?**

Natürlich, die EZB-Niedrigzinspolitik bringt die Erträge der Banken unter Druck, Gleichzeitig wird die Regulierung verschärft und führt zu Kostensteigerungen. Dann werden die Geschäftsmodelle beur-

teilt und infrage gestellt und mehr Eigenkapital gefordert. Ist das nicht aufzubringen, wird die Zahl der Banken reduziert. Damit hat die Regulierung wieder Platz für weitere Aufsichtsthemen. Das ist die böartige Argumentationslinie.

Ein kurzer Exkurs fällt aber ähnlich aus: Wir haben bei der Eigenkapitalunterlegung einmal angefangen mit der Orientierung der maximalen Kredite am 18-fachen des Eigenkapitals. Dann sind wir nach den diversen Basel-Regelungen und nach Milliardeninvestitionen in den

Banken zu den internen Modellen gekommen, die den Eigenkapitalbedarf ganz genau justieren. Jetzt wird wieder eine Vereinfachung gefordert und die internen Modelle sollen nicht mehr angewandt werden, wenn sie schlechter sind als das Standardmodell. Alles klar mag man denken, dann gehen wir trotz aller Investitionen wieder auf das Standardmodell zurück. Nein, nein sagt dann der Regulierer, rechnen müsst ihr weiter, sonst wüsstet wir ja gar nicht, ob die internen Modelle schlechter oder besser als das Standardmodell sind.

Diese Überspitzung soll nur zeigen, wo wir inzwischen mit der Regulierung gelandet sind. Kaum jemand in der Praxis versteht die Regelungen. Und dass dies auch für die EZB gilt, hat der Stresstest deutlich bewiesen. Was an geballtem Fachwissen aus allen Ländern in Form der Regulierung der Zukunft noch auf uns zukommt, lässt schlimmes erahnen. Die Regulierung ist in einem Stadium, in dem alle den Überblick verloren haben und die deshalb nicht mehr beherrschbar ist.

## Beilagenhinweis

Dieser Ausgabe liegt ein  
Prospekt des

**Verlages C. H. Beck oHG,**

München, bei.