Johann-Rudolf Flesch / Laurenz Kohlleppel

Eine Welt ohne Banken?

Banken sind Kinder ihrer Zeit. Diese eigentlich selbstverständliche Feststellung gilt natürlich für sie wie für andere Unternehmen. Aber was heißt das? In diesem Beitrag wird versucht, der Antwort auf diese Frage ein Stück weit näher zu kommen und dabei auch zu verdeutlichen, wo man die Antwort mit ziemlicher Sicherheit nicht finden wird.

Eine der häufig gehörten Antworten weist in die Richtung der Bankprodukte. Die eigentlichen Produkte der Banken waren schon immer im Kern immaterielle und keine physischen Leistungen: die Abwicklung einer Zahlung und damit der Ausgleich einer Forderung, die Gewährung eines Darlehens, die sichere Aufbewahrung von in Geld bezifferten Vermögenswerten ihrer Kunden et cetera.

Um den Nutzen der Banken in der Wirtschaft und die Radikalität des schon an anderer Stelle eingetretenen Wandels verstehen zu können, lohnt sich zunächst ein Blick zurück. In der Entwicklung der modernen Volkswirtschaften spielten die Intermediäre des finanziellen Sektors eine wichtige Rolle: Nur über diese Institutionen gelang es früher in Märkten mit hohen Transaktions- und Informationskosten, die unterschiedlichen Vorstellungen beispielsweise des privaten Sparers hinsichtlich Risiko, Betragshöhe und Liquidität mit der Nachfrage nach finanziellen Mitteln zum Beispiel der gewerblichen Wirtschaft in Übereinstimmung zu bringen. Auch die direkte Zahlungsverkehrsabwicklung zwischen Unternehmen und Privaten wäre mit hohen Kosten verbunden gewesen sowie mit erheblichen Abwicklungsrisiken, wenn es nicht gesetzlich beaufsichtigte Intermediäre gegeben hätte. So nutzenstiftend diese Aktivitäten auch waren und immer noch sind, so stellt sich heute die Frage, inwieweit auch in Zukunft die Banken diese Intermediärfunktionen wahrnehmen können, wenn sich Technologie in Gestalt der Digitalisierung, Kundenverhalten und Wettbewerberumfeld dramatisch verändern.

Banken bleiben Banken

Unverändert spielen die Bankleistungen und ihre Anbieter auch in den heutigen Volkswirtschaften eine zentrale Rolle. Sie erbringen wichtige Leistungen und von daher kann sich kaum jemand eine Welt ohne Banken vorstellen, insbesondere die Banken selbst nicht. Es sollte daher nicht verwundern, dass sich auch die neuen Anbieter in die vertrauten Geschäftsfelder hineinbegeben – „banking is necessary". Es bleiben die bekannten und im Kern unveränderten Geschäftsfelder, die das Bankgeschäft ausmachen. Die bei einigen bestehende Meinung, dass das Bankgeschäft der Zukunft „ganz anders" aussehen wird, darf also nicht zu der Vorstellung verleiten, dass die Kernprodukte der Banken ganz andere sein werden. Dies ist ein Trugschluss. Es wird unverändert der Zahlungsverkehr, die Entgegennahme von Einlagen, das Herauslegen von Krediten und die Durchführung von Transaktionen im Wertpapiergeschäft sein, um nur die wichtigsten zu nennen. Die Vorstellung, dass die Digitalisierung echte Produkt-„Innovationen" ermöglicht, die dann die traditionellen Ertragsbringer ablösen, erscheint bei genauerer Betrachtung nicht überzeugend.

> „Dass die Kernprodukte der Banken ganz andere sein werden ist ein Trugschluss."

Was aber ändert sich radikal?

Auslöser für radikale Veränderungen nicht nur im Bankgeschäft, sondern in nahezu allen Geschäftssparten war immer der technische Wandel. Heute ist es die Digitalisierung, die eine umfassende Veränderung des Kundenverhaltens ausgelöst hat. Man betrachte nur die Veränderung der Kommunikation und die Inanspruchnahme mobiler Dienste überall und zu jeder Zeit. Dies trifft alle Branchen – wie die Musikbranche, mit der Entwicklung von der Schallplatte über die Kassette, die CD bis zu den heutigen Streamingdiensten, den Buchhandel, wo nahezu alle materialgebundenen Wertschöpfungsstufen wie das papiergebundene Schreiben und Redigieren, das mechanische Setzen und das mechanische Drucken nicht mehr erforderlich sind. Ein drittes Beispiel ist die individuelle Mobilität. Der Nachfolger der pferdegezogenen Kutsche war das Auto, das die persönliche Mobilität ermöglichte. Dies wird nun seinerseits durch die Entwicklung des autonomen Fahrens auf den Prüfstand gestellt. Schon diese Beispiele zei-

gen den tief greifenden Charakter der Veränderung, denn die Versuche des Erhalts bisheriger Industrieparadigma, also zum Beispiel die Suche nach einer noch besseren CD, einer noch komplexeren mechanischen Setzmaschine oder auch bequemeren Kutsche, haben ihre Ablösung nicht verhindern können. Man mag solche Umbrüche bedauern, aber erfolgreich war immer der dem es gelang, ein wichtiges Bedarfsfeld des Menschen – Kommunikation, Speicherung von Information, Unterhaltung oder persönliche Mobilität – in einer innovativen und komfortablen Darbringungsform zu erfüllen.

Wie radikal und unvorhersehbar der von einer der neuen Technologie ausgelöste Wandel immer wieder ist, zeigt sich an dem Zitat von Henry Ford, der zum Erfolg seines T-Modells sagte: „Wenn ich die Leute gefragt hätte, was sie haben wollen, hätten sie gesagt: schnellere Pferde."

All dies trifft auch auf das Bankgeschäft zu. Keiner der neuen Anbieter von Finanzdienstleistungen aus der digitalen Welt, weder Fintechs noch Goggle, Apple, Facebook oder Alipay, folgen den klassischen Strukturen zum Aufbau eines Bankgeschäfts und stützen sich zum Beispiel auf eine Filialstruktur. Da diese ihre Kunden über das Internet erreichen, ist auch für den Vertrieb der (immateriellen!) Bankleistungen der Aufbau eines physischen Vertriebsnetzes für sie nicht nur überflüssig, sondern sogar nachteilig, weil ineffizient.

Wohlfühlfaktoren als Herausforderung im Dienstleistungssektor

Die Kunden sind in ihrem Alltag den Komfort der digitalen Technik durch die Nutzung des Smartphones gewohnt und erwarten das auch von ihrer Bank. Hier handelt es sich um Features, die genau genommen nichts mit dem Kern des Bankprodukts zu tun haben, sondern mit der „Verpackung" und den Wohlfühlfaktoren in einer Dienstleistungsindustrie. Und dies ist eine nicht zu unterschätzende Herausforderung. Insoweit bleiben zwar die Produkte im Kern dieselben, präsentieren sich aber gegenüber dem Kunden radikal anders und spiegeln die Möglichkeiten der Digitalisierung wider – und zwar in der Peripherie des eigentlichen Bankproduktes. Wenn dies zutrifft, kann die oft beschworene Umgestaltung der Filiale in Richtung „Erlebnisbanking" kaum die Lösung sein. Dieser Wandel darf nicht gering geschätzt werden, sowohl, was seine Wahrnehmung beim Kunden betrifft als auch was zu seiner Umsetzung erforderlich ist, denn hier geht es um weiche Faktoren wie Unternehmenskultur, Kundenorientierung et cetera, die in einer digitalen Welt anders buchstabiert werden als in der traditionellen.

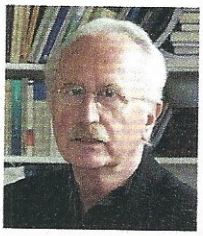
Worin besteht aber der Wettbewerb? Wenn die Bankleistungen dem Grunde nach die gleichen bleiben, worin bestehen dann die Differenzierungsmöglichkeiten? Ist es nur noch der Preis? Reduziert sich der Wettbewerb auf eine reine Preiskonkurrenz? Dann hätten die Kostenführer auf Sicht die besseren Chancen. Die Kostenführerschaft wird eine zentrale Rolle spielen, daran kann man keinen ernsthaften Zweifel haben.

Banken und die Digitalisierung

Die sichtbarste Auswirkung in der Bankenbranche besteht in einem umfassenden Umbau des Bankenvertriebs. Bis zum Ende des 20. Jahrhunderts war der physische Kontakt zwischen Kunde und seiner Bank oder Sparkasse die Voraussetzung für deren Leistungsinanspruchnahme. Um diese Möglichkeit des Kontaktes zwischen dem Kunden und der Bank zu schaffen, existieren Niederlassungen der Kreditinstitute in der Nähe ihrer Wohnorte oder Arbeitsplätze. Aber in dem Maße, in dem die hierfür notwendigen Voraussetzungen auch ohne örtliche Präsenz geschaffen werden können, reicht auch diese Begründung nicht mehr aus.

Die Digitalisierung zeigt noch eine weitere gravierende Auswirkung. Der Vergleich eines Girokontos, wie es von einer Internetbank bereitgestellt wird, mit dem traditionellen Angebot eines klassischen etablierten Filialinstituts, zeigt überdeutlich die Unterschiede auf: Begleitende Services und Dienstleistungsausprägungen im Zahlungsverkehr wie Geschwindigkeit, Nutzungskomfort oder Verfügbarkeit machen für viele Kunden den maßgeblichen Unterschied aus, gerade, wenn es um Neuabschlüsse geht.

Radikal verändern werden sich aber nicht nur der Vertrieb der Produkte und das Kundenverhalten, sondern auch die internen Prozesse zur Leistungserstellung der Bank. Auch hier tritt eine radikale Veränderung dadurch ein, dass die vor-



Johann-Rudolf Flesch

Hamburg

Laurenz Kohlleppel

Friedrichsdorf

Mit einem Blick zurück in die Entwicklung der modernen Volkswirtschaft verdeutlichen die Autoren zunächst den Nutzen der Banken in der Wirtschaft, um im Anschluss die semantische Frage zu stellen, ob es eine Zukunft für die Banken geben kann in der Zeit des disruptiven technologischen Wandels. Sie glauben nicht, dass sich die Bankprodukte im Kern ändern, sondern nur ihre „Verpackung". Zudem glauben Flesch und Kohlleppel, dass die sichtbarste Auswirkung des Wandels in einem umfassenden Umbau des Bankenvertriebs besteht. Sie gehen jedoch auch davon aus, dass sich die internen Prozesse zur Leistungserstellung bei den Banken radikal ändern werden. Die Banken seien zwar immer noch die Platzhirsche, allerdings auch die „Geiseln ihrer Vergangenheit" mit ihrer veralteten IT und der kostenträchtigen Vertriebsinfrastruktur. Die Kernfunktion der Banken als Intermediäre dürfte demnach zwar erhalten bleiben, aber sie müssten sich entweder zum globalen Player entwickeln oder eine Nische zum Überleben suchen. (Red.)

mals weitgehend individuell definierte Abfolge von Arbeitsschritten zur Erstellung der Bankleistung mit diversen Medienbrüchen durch die technischen Möglichkeiten aufgebrochen wird. Das bedeutet, bestimmte Prozessschritte können von darauf spezialisierten fremden Dritten erstellt werden. Auch wenn die Bankenaufsicht darauf achtet, dass die Verantwortung für die komplette Prozesserstellung bei der Bank verbleibt, so wird diese Entwicklung vom Gesetz- und Verordnungsgeber an anderer Stelle deutlich gefördert, wenn man an die „PSD2"-Richtlinie und den Echtzeit-Zahlungsverkehr über „Instant Payment" denkt.

Bleibt ein „Neues Geschäftsmodell" eine Schimäre?

Die Entwicklung hin zu einer solchen Welt zeichnet sich gerade ab. Gelingt es den etablierten Banken rechtzeitig, sich auf diesen Wandel einzustellen, oder werden die neu entstandenen Unternehmen eher und konsequenter die Leistungen anbieten?

Den neuen Anbietern gelingt es, traditionelle Bankprodukte in einer grundsätzlich anderen Weise an den Kunden heranzutragen. Man denke nur an das bereits genannte Beispiel eines traditionellen Girokontos einer klassischen Sparkasse und Bank und das der Internetbanken. Hier passt wieder das Beispiel aus dem Zitat von Henry Ford: „Individuelle Mobilität" wurde dem Kunden mit dem Aufkommen des Automobils in einer so umfassend neuen Weise zugänglich, dass noch so verbesserte pferdegezogene Kutschen keine adäquate Alternative mehr sein konnten.

Mit Blick auf das Bankgeschäft ist es in diesem Zusammenhang wichtig zu beobachten, dass sich die Anbieter zunehmend in die gleiche Produktwelt hineinbewegen. Bankgeschäft ist eben Bankgeschäft und nichts anderes – siehe die oben beschriebenen Kernleistungen. Die Erwartung, dass sich mit der Digitalisierung völlig neue Produktwelten erschließen, führt in die Irre. Das heißt, der Vertrieb der im Kern traditionellen Produkte wird auch zukünftig für den Löwenanteil der Erlöse im Bankgeschäft verantwortlich sein.

> „Der Vertrieb der traditionellen Produkte wird für den Löwenanteil der Erlöse verantwortlich sein "

Dies haben die neuen Anbieter verstanden. Sie nutzen konsequent die Möglichkeiten der digitalen Techniken in der Präsentation und Ausstattung ihres Verständnisses dieser Bankprodukte und – nicht zu übersehen, die möglichen Kostensenkungen. Letzteres war im Übrigen bereits zur Zeit der inzwischen auch etablierten Direktbanken mit den damals verfügbaren Online-Techniken der Fall! Erfolgreich war und wird es auch zukünftig sein, wer das Kernprodukt in einer innovativen Darbringungsform an den Kunden heranträgt, die der Kunde versteht und ihm einen aus seiner Sicht erfahrbaren Zusatznutzen verschafft. Der Charakter der Bankleistungen bringt es mit sich, dass die Entwicklung einer Produktmarke nur über spezifische Features in der Peripherie der Bankleistung und nicht im Kern des Produkts möglich ist.

Darin bestehen zum einen die Chancen, zum anderen aber eben auch die Herausforderungen und Risiken der etablierten Institute: Mit ihrem Vertrauensvorschuss sind sie einerseits die Platzhirsche – noch, mit allen grundsätzlich darin liegenden Möglichkeiten! Eine für den Erhalt eines wirtschaftlichen Bankbetriebs zentrale Chance besteht darin, den bei aller Modernisierung wichtigen Teil der traditionell orientierten Kundschaft mitzunehmen und in die digitale Welt zu begleiten.

Andererseits sind sie mit der alten Informationstechnologie, der nicht mehr zukunftsfähigen und immens kostenträchtigen Vertriebsinfrastruktur und der tradierten Unternehmenskultur Geiseln ihrer Vergangenheit, so erfolgreich sie auch gewesen sein mag.

> „Wir müssen den wichtigen Teil der traditionell orientierten Kundschaft mitnehmen."

Was ist also zu tun? Noch aufwendigere Kutschen zu bauen, um im Bild zu bleiben? Das kann nur so lang helfen, als es noch genügend Menschen gibt, denen die Kutsche genügend individuelle Mobilität verschafft. Als die Pkw schneller und vor allem preisgünstiger wurden, wurde „Individuelle Mobilität" zu einem Massenmarkt und konnte dem Lebensgefühl der Mehrzahl der Menschen entsprechen. Die Kutschen überlebten nur als Nischenprodukt für Sport. Gelingt es also den Banken oder zumindest einigen, ihre „Kutschenhistorie" hinter sich zu lassen und sich zu transformieren? Und was müssen sie dafür tun?

Dem Lebensgefühl der Menschen gerecht werden

Die Merkmale eines zeitgemäßen Auftritts der etablierten Institute müssen auf der Marktseite dem heutigen Lebensgefühl der Menschen und ihren Erwartungen gerecht werden. Dieser Antritt muss auf der Produktionsseite durch eine massiv gesteigerte Kosteneffizienz gestützt werden. Der Charakter eines Anbieters von Finanzdienstleistungen wird immer noch der eines Intermediärs sein. Falls sich das Geschäftsmodell ändert, dann sicher nicht dadurch, dass man sich auf die Suche nach neuen Bankprodukten begibt.

In verdichteter Formulierung stellen sich diese drei Herausforderungen:

I. Gewinnung der digital orientierten Kunden durch zeitgemäße Präsentation und Ausstattung der klassischen Bankleistungen.

II. Begleitung der traditionell eingestellten Kunden in die Digitalisierung.

III. Radikale Senkung des Erlösbedarfs durch Reduzierung der Vertriebs- und Produktionskosten.

Die entscheidende Frage ist also: Teilen die etablierten Banken die Kernaussagen dieser Analyse und reagieren dann hierauf mit der notwendigen Konsequenz? Die Kutschenhersteller haben es nicht getan – keiner von ihnen ist später ein erfolgreicher Automobilhersteller geworden. Sollten die Banken in ihrem bestehenden Modus verharren und sich nur zögerlich und marginal verändern, dann werden sie wohl die Entwicklung der Kutschenhersteller teilen.

Visionen zum Banking der Zukunft

Folgt man der voranstehenden Argumentation zu den Funktionen der Banken, dem Ausmaß des Einflusses der technologischen Änderungen, den wirklichen Eigenschaften der Bankleistungen, den Möglichkeiten der neuen Wettbewerber und dem veränderten Kundenverhalten, so sind die folgenden Entwicklungen sehr wahrscheinlich. Die Funktionen der Banken werden in neuen Strukturen angeboten: Das Kreditgeschäft mit den privaten Kunden und das einfache Firmenkundengeschäft werden den Kunden über Plattformen angeboten. Nicht alle der mittlerweile am Markt tätigen Kreditplattformen werden überleben; insbesondere in der nächsten konjunkturellen Krise und der Normalisierung des Immobilienmarktes wird sich die Spreu vom Weizen trennen.

Die Ausprägungen dieser Plattformen können sehr unterschiedlich sein: von reinen Vergleichsplattformen, über Lösungen, bei denen nur an angeschlossene Kreditanbieter weitergeleitet wird, hin zu zwischen Plattform und Anbieter-IT-Verfahren integrierten Prozessen. Auf jeden Fall werden nur die Kreditanbieter überleben, welche wegen der erzeugten Transparenz wirkliche Wettbewerbspreise bei optimalen Prozesskosten bieten können.

Plattformen mit Zusatznutzen

Die gleichen Argumente gelten für Plattformen, auf denen Anlage-, Spar- und sonstige Vorsorgeprodukte angeboten werden. Auch hier sind schon etliche Plattformen entstanden, welche neben vorteilhaften Konditionen auch weiteren Nutzen für den Kunden bringen, beispielsweise nur einmalige Identifikation auf der Plattform, die den Wechsel von Anbieter zu Anbieter ohne erneute Identifikation ermöglicht.

Das Transaktionsgeschäft wie der Zahlungsverkehr und das Wertpapierabwicklungsgeschäft werden durch die technologischen Möglichkeiten der Zerlegung der Wertschöpfungsketten eine radikale Veränderung erfahren und weitere Anbieter mit industriellem Prozess-Know-how sowie speziell für diese Prozesse entwickelten IT-Verfahren, frei vom Ballast der herkömmlichen Bankverfahren, werden in den Wettbewerb eintreten. Es ist sehr fraglich, wie lange Banken Prozesse anbieten können, deren Qualität und insbesondere Kosten nicht denen der führenden Anbieter entsprechen. Das Schicksal der kundennah erbrachten Zahlungsverkehrsleistungen im Handel ist eine deutliche Warnung. Dieses Geschäft ist bis auf Restbestände von externen Anbietern übernommen worden. So kann – ein zugegeben eher pessimistisches, aber nicht unrealistisches Szenario – für eine sich diesen Veränderungen nicht stellende Bank nur noch das Führen von Konten aller Art bleiben. In einer solchen Welt bliebe vielen Banken nur noch ein margenarmes und nahezu vollkommen automatisierbares Geschäft.

> „Weitere Anbieter mit industriellem Prozess-Know-how werden in den Wettbewerb eintreten."

Denkt man dieses Szenario zu Ende, so muss man auch hier die Konsequenz des digitalen Umbruchs sehen: Die Plattformwirtschaft folgt dem digital bestimmten Geschäftsmodell, das mit großen Investitionen eine Lösung für einen definierten Markt erstellt, dann aber mit Grenzkosten von nahe Null beliebig skalierbare Lösungen global anbieten kann. Die technologische Entwicklung der Digitalisierung senkt in dramatischer Weise Informations- und Transaktionskosten. Die Kernfunktion des Intermediärs bleibt letztlich erhalten, aber er wird sich in dieser Welt zu einem globalen Player zu entwickeln haben oder in einer Nische mit ganz speziellen Leistungen überleben.

Die Redaktion informiert täglich in der Rubrik „Tagesmeldungen".

www.kreditwesen.de/tagesmeldungen

Folgen Sie uns auch auf