

Hannover Center of Finance e.V.

Königsworther Platz 1, 30167 Hannover



**Diskussionspapiere / Discussion Papers
4 (29. April, 2016)¹**

ISSN 2364-2858

**Die Zukunft der Bankindustrie –
Bestimmungsgründe
und Entwicklungslinien künftiger
Geschäftsmodelle**

Hannes Rehm²

¹ Kopien oder ein PDF sind erhältlich vom Hannover Center of Finance e.V., Königsworther Platz 1, 30167 Hannover, www.hcf.uni-hannover.de

² Prof. Dr. Hannes Rehm, ehem. Präsident der Industrie- und Handelskammer Hannover bis 2016, Honorarprofessor an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Vorstand der NORD/LB, Hannover, 1993 – 2008, davon Vorstandsvorsitzender 2004 – 2008, Sprecher des Leitungsausschusses des Sonderfonds Finanzmarktstabilisierung (SoFFin) 2009 – 2011, Ehrenmitglied des Hannover Center of Finance e.V. seit 2011

Die Zukunft der Bankindustrie – Bestimmungsgründe und Entwicklungslinien künftiger Geschäftsmodelle

Vortrag im Rahmen der Tagung „Banking jenseits der Banken“ der Universität Konstanz 29./30.04.2016

I.

- 1) Der Bogen des Themas ist weit gespannt. Das könnte Anlass sein, dem dramaturgischen Konzept des listigen Schauspieldirektors zu folgen, den Goethe im „Vorspiel auf dem Theater“ zu Faust I ankündigen lässt:

„Die Masse kannst Du nur durch Masse zwingen,
ein jeder sucht sich selbst was aus,
wer Vieles bringt, wird manchem etwas bringen,
und jeder geht zufrieden aus dem Haus.“

Der Versuchung zum Rundumschlag werde ich nicht erliegen, auch auf die Gefahr, der Unvollständigkeit geziehen zu werden. Alles geht eben nicht: Entweder Überblick oder Detail, entweder Konturen oder kunstvolles Ausmalen. Auch hier gilt das physikalische Gesetz, dass Leistung Arbeit pro Zeiteinheit ist.

- 2) Deshalb konzentriere ich die Ausführungen über die Bestimmungsgründe und Entwicklungslinien künftiger Geschäftsmodelle auf die Beantwortung folgender Fragen:
 - Warum haben wir Anlass, uns mit „Banking jenseits der Banken“ zu befassen?

- Was veranlasst uns zu der Annahme, dass Bankgeschäft von heute werde oder müsse sich in den Geschäftszielen, im Marktantritt, in der Organisation und in der Abwicklung ändern, um auch künftig seine Funktionen der Risiko-, Fristen- und Losgrößentransformation zu gewährleisten?
- Wie wird die Entwicklung des künftigen Finanzdienstleistungsgeschäftes verlaufen? Werden es nur Anpassungen, Verschiebungen in den Strukturen sein, oder wird es fundamentale Veränderungen geben?
- Was treibt diese Veränderungen und was bedeutet dies für Art und Tempo der Metamorphose?
- Schließlich: Welche Konsequenzen werden diese Entwicklungen für die Struktur der Finanzindustrie, den Wettbewerb, die Regulierung und die laufende Bankenaufsicht haben?

Einige dieser Fragen werden in den folgenden Beiträgen unserer Tagung ausführlicher behandelt. Auch deshalb kann ich mich auf einen Überblick beschränken.

II.

- 1) Warum wird das Bankgeschäft von morgen anders sein?, was erzwingt den Wandel? Die Antwort lässt sich an folgenden Ursachen festmachen¹:
 1. Die Veränderungen der institutionellen Rahmenbedingungen;
 2. die anhaltende Kulisse niedriger Zinsen;

¹ Vgl. H. Rehm: Zwischen Regulierung und Digitalisierung – Quo Vadis Finanzindustrie? in: Credit and Capital Markets, Jg. 2015, H. 4, S. 513 ff.

3. die Verschiebungen der Nachfrage nach Bankdienstleistungen, einschließlich solcher, die durch die Demografie ausgelöst sind und schließlich
4. die Veränderungen in den Angebotsstrukturen der Finanzindustrie durch Anwendung neuer Technologien.

2) Diese vier Komplexe sollen im Folgenden dargestellt werden. In einem zweiten Schritt wird dann der Frage nachgegangen, welche Konsequenzen das Zusammenspiel dieser Entwicklungslinien auf die Ausformung künftiger Geschäftsmodelle im Finanzsektor hat.

3) Zunächst zu den neuen und sich weiter verändernden institutionellen Rahmenbedingungen¹. Hier geht es im Wesentlichen um Folgendes:

3.1 Wachsende Anforderungen an das regulatorische Eigenkapital: Die Stichworte sind hier Basel III, aufsichtsrechtliche Normierung der Risikomodelle, zusätzliche Eigenkapitalpuffer für die Gewährleistung der „loss absorption capacity“, konjunkturabhängige und individuelle Eigenkapitalzuschläge². Zu diesem Komplex zählt ab 2019 auch die „Leverage Ratio“, welche die Summe der Aktiva in einem bestimmten Verhältnis zu den haftenden Mitteln begrenzt.

3.2 Zu nennen sind weiterhin die Ansätze zur Liquiditätsregulierung, die sog. „Liquidity Coverage Ratio“ und die „Net Stable Funding Ratio“. Mit diesen Normen

¹ Vgl. KPMG: Bankenregulierung im Umbruch, Teil I: Von der Neugestaltung zur Anwendung, Berlin 2015; diess.: Evolving Banking Regulation, Part I – IV, kpmg.com/social media 2015; E. Faia, A. Hackethal, M. Haliassos, K. Langenbacher (eds.): Financial Regulation – A Transatlantic Perspective, Cambridge 2015; R. Temporale (Hrsg.): Europäische Finanzmarktregulierung, Stuttgart 2015; Deutsche Bundesbank: Finanzstabilitätsbericht 2015, Frankfurt/M. 2015, S. 78 ff.

² Für die fünfzehn deutschen Banken, welche die BaFin als national systemrelevant einschätzt, sind ab 2017 Zuschläge zur Kernkapitalquote von bis zu 1,5% vorgesehen.

werden Laufzeiten über 4 Jahre teurer. Die Wirkungen auf der Refinanzierungsseite werden verstärkt durch die mittelbaren Effekte aus „Solvency II“: Unbesicherte Bankschuldverschreibungen werden durch eine hohe ratingabhängige vorzunehmende Eigenkapitalunterlegung für die Assekuranz unattraktiv, damit sinkt deren Bereitschaft zur Refinanzierung von Banken. Schließlich dämpft der neue Europäische Abwicklungsmechanismus, bei dem auch vorrangige Bankschuldverschreibungen in das Haftungsregime einbezogen werden, die Aufnahmebereitschaft für solche Refinanzierungstitel.

3.3 Die beabsichtigte, z. T. auch bereits umgesetzte, organisatorische und risikoorientierte Abgrenzung des Einlagen- und Kreditgeschäftes gegenüber anderen Bankaktivitäten haben Konsequenzen für die Steuerung und Organisation der Kreditinstitute mit zusätzlichen Kostenbelastungen.

3.4 Deutlich höhere Aufwände werden auch die Intensivierung der Europäischen Bankenaufsicht bis hin zur Einführung eines “Europäischen Kreditregisters“ sowie die Dotierung eines harmonisierten Einlagensicherungs fonds und einer Europäischen Abwicklungsfazilität auslösen.

Zusammengefasst bedeutet der künftige institutionelle Rahmen:

- Erhöhung der Eigenkapitalanforderungen und Anstieg der Eigenkapitalkosten. Die zusätzlichen Eigenmittel erhöhen die gesamten Refinanzierungskosten, da die-

se als Verlust-Absorptionspuffer höheren Risiken ausgesetzt sind¹.

- Zunehmender Steuerungsaufwand für das Bankgeschäft mit entsprechenden Konsequenzen für IT-Systeme und –Strukturen, d. h. für die Errichtung, Pflege und ständige Anpassung der Systeme.
- Tendenziell abnehmende Bedeutung bestimmter Bereiche des langfristigen Aktivgeschäftes, da institutionelle Anleger und Versicherungen künftig dafür bessere regulatorische Voraussetzungen haben.

- 4) Es sei dahingestellt, ob das geldpolitische Konzept einer dauerhaften Niedrigzinspolitik, gemessen an seiner Begründung, an seinen Ergebnissen und an den Nebenwirkungen zu rechtfertigen ist. Dies wird unterschiedlich beurteilt. In jedem Fall verändert diese Geldpolitik die Angebotsstruktur der Banken und deren Ertragslage nachhaltig.

Zunächst: Die Struktur der Refinanzierung wird immer kurzfristiger. Der Anteil der Sichteinlagen und anderer täglich fälliger Refinanzierungsmittel an den gesamten Passiva der deutschen Banken ist von 2007 bis heute von rd. 17% auf rd. 35% gestiegen. Dem steht ein hoher Anteil langfristiger Kredite von rd. 46% aller Buchkredite gegenüber. Neben dem Zinsänderungsrisiko wächst damit auch das Zinsertragsrisiko: Auch bei einem wieder ansteigendem Zinsniveau würden die Refinanzierungskosten schneller zunehmen, da wegen der anderen

¹ Vgl. A. Admati, M. Hellwig: Des Bankers neue Kleider. Was bei Banken wirklich schief läuft und was sich ändern muss, München 2013, S. 69.

Laufzeitenstruktur Zinsanpassungen auf der Aktivseite nur mit Verzögerungen möglich sind¹.

Noch gravierender sind die Wirkungen der Niedrigzinspolitik auf der Ertragsseite: Die Zinsspanne ist nicht beliebig dehnbar, und der Einbruch im Zinsergebnis ist durch die Erhöhung von Provisionen und Gebühren nur teilweise kompensierbar². Dazu kommen die Effekte aus den Pensionsverpflichtungen für die Rücklagen-Dotierung in den Bankbilanzen. Der niedrige Zins führt bei der IFRS-Rechnungslegung durch das Absinken des Barwertes gebildeter Vorsorge zu Aufstockungen; in der HGB-Bilanzierung müssen die Direktzusagen erhöht werden.

III.

- 1) Welche Veränderungen sind auf der Nachfrageseite zu erwarten? Hier sind im Wesentlichen zwei Tendenzen festzustellen, die auch künftig bestimmend sein werden: Zum einen bewegen sich die Kunden zunehmend flottierend. Die Haltung, sich nur einem Bankpartner anzuvertrauen, das Hausbankprinzip, hat sich nahezu verflüchtigt. Die Auswahl des Anbieters wird in Ansehung von Umfang und Struktur des einzelnen Geschäftes fallweise getroffen.

Entgegen ihres propagierten Selbstverständnisses stellen die Banken ihrerseits den Kunden immer weniger in den Mittelpunkt des Vertriebs. Wo das Profit-Center-

¹ Vgl. Deutsche Bundesbank: Strukturelle Entwicklungen im deutschen Bankensektor, in: Monatsbericht April 2015, S. 15 ff.

² Vgl. Deutsche Bundesbank: Strukturelle Entwicklungen im deutschen Bankensektor, in: Monatsbericht April 2015, S. 33 ff.; diess.: Eigenkapitalrentabilität deutscher Banken – Interpretation und Einflussfaktoren, in: Monatsbericht September 2015, S. 62 ff.

Denken die Organisationsstruktur prägt, ist dies nahezu zwangsläufig. Die Banken selbst haben den Kunden zu Vagabunden gemacht: Ist das „Geschäft“ deal-getrieben, hat ein Verständnis als Hausbank wenig Platz. Und wo aus Gründen der Portfolio- und Risikosteuerung Teile des Aktivgeschäftes gebündelt, verbrieft und an Dritte weiterveräußert werden mit dem Argument, der Kapitalmarkt könne auf diese Weise am Geschäftsmodell der verbriefenden Bank teilhaben, löst sich die Kundenbindung weitgehend auf.

- 2) Auch die Demografie wird künftig das Verhalten der Bankkunden deutlich beeinflussen. Die derzeitige Rentnergeneration hat zwar eine niedrige, im Durchschnitt aber positive Sparquote. Künftige Kohorten werden dagegen stärker darauf angewiesen sein, Teile ihres angesparten Vermögens zu verbrauchen, um den Lebensstandard aufrechtzuerhalten, auch weil infolge der Niedrigzinsphase die Leistungen der Altersvorsorge geringer werden. Als Konsequenz wird die Sparquote der Älteren tendenziell sinken¹, mit deutlichen Rückwirkungen auf die Refinanzierungsseite der Banken. Das relative Gewicht der Einlagenseite an den gesamten Passiva wird auch aus diesen Gründen künftig noch stärker als in den vergangenen Jahren zurückgehen.

IV.

- 1) Kommen wir zum Abschluss des ersten Teils unserer Betrachtung zu den Veränderungen auf der Angebotsseite. Hier wird – generell gesprochen – der Druck durch neue Wettbewerber zunehmen. Zum einen wird – wie

¹ Vgl. Deutsche Bundesbank: Das Spar- und Anlageverhalten privater Haushalte in Deutschland vor dem Hintergrund des Niedrigzinsumfelds, in: Monatsbericht Oktober 2015, S. 13 ff.

erwähnt – die anhaltende Niedrigzinsphase Versicherungen, institutionelle Anleger und Vermögensverwalter veranlassen, ihren Aktionsradius zu erweitern, zumal die regulatorischen Voraussetzungen für diese Expansion geschaffen werden.

Zum anderen wird die Konkurrenz durch Schattenbanken zunehmen. Der Begriff „Schattenbanken“ verdeckt, dass diese Institute am Markt durchaus sichtbar als Mittler bei der Bereitstellung von Finanzierungsmitteln und bei der Geldvermögensbildung im Zuge der Finanzintermediation agieren. Sie betreiben aber ihr Bankgeschäft weitgehend außerhalb der Regulierungsnormen¹ und ohne den Schirm einer Einlagensicherung. Die in Umfang und Intensität zunehmende Regulierung bei den Banken hat das Wachstum dieser Institute befördert. Ihr Geschäftsvolumen ist weltweit vom Anfang des Jahrtausends bis heute etwa von rd. Dollar 22 Milliarden auf rd. Dollar 75 Milliarden gewachsen, es hat sich also verdreifacht. Dieser Sektor ist mittlerweile halb so groß wie der reguläre Bankensektor². Im Euroraum beträgt sein Anteil inzwischen rd. 40%³. Der deutsche Schattenbanksektor ist zwischen 1999 und Mitte 2015 auf mehr als das Dreifache gewachsen, auf rd. Euro 2,6 Bill. Sein Anteil an den Aktiva des gesamten Finanzsektors ist im gleichen Zeitraum von 9% auf 18% gestiegen⁴.

¹ Seit 2013 werden die deutschen Investmentfonds und deren Kapitalverwaltungsgesellschaften durch das Kapitalanlagegesetzbuch reguliert.

² Vgl. H. Rehm: Die Europäische Bankenunion, a. a. O., S. 69 ff.

³ Vgl. Europäische Zentralbank, Finanzstrukturbericht, Frankfurt/M. 2015, S. 35.

⁴ Vgl. Deutsche Bundesbank: Finanzstabilitätsbericht 2015, a. a. O., S. 59 ff. Hier findet sich ein ausführlicher Bericht über den deutschen Schattenbanken-Sektor.

- 2) Neuerdings erhält der Schattenbanksektor eine besondere Rolle durch die zunehmende Praxis der Notenbanken, auch diesen Akteuren der Finanzindustrie Liquidität zur Verfügung zu stellen, sofern diese entsprechende „Collaterals“ offerieren. Das ermöglicht diesen Finanzintermediären zum einen, den allgemeinen Voraussetzungen der Insolvenz auszuweichen. Zum anderen ist die Anwendung von „Bail-in-Ansätzen“ für die Restrukturierung bzw. Abwicklung von Kreditinstituten abhängig davon, ob und inwieweit der Zugriff auf Verbindlichkeiten liquiditätsmäßig tatsächlich möglich ist. Die Schattenbanken kommen so zunehmend in eine Schlüsselrolle der Restrukturierung, ein Zusammenhang, der in seinen Wirkungen auf die Stabilität des Finanzsystems erst in Anfängen erkannt, aber noch nicht im Einzelnen untersucht worden ist¹. Die regulatorische Exklusivität dieses Sektors bekommt damit eine ordnungspolitisch neue Dimension. Umso bedenklicher ist, dass man mit der Frage seiner Regulierung noch nicht sehr weit gekommen ist, umfassende bankordnungspolitische Ansätze fehlen bislang für diesen Bereich².
- 3) Neuere Ausprägungen des Schattenbanken-Sektors sind Finanzierungsformen, die sich auch der Möglichkeiten des Internets und der Digitalisierung bedienen. Dazu zählen z. B. die Vermittlung von Krediten zwischen Privatpersonen oder Banken („Peer to Peer“), die gemeinsame Finanzierung von Projekten durch Kleinanleger („Crowdfunding“), das Angebot von Kreditfonds und Zahlungen über mobile Endgeräte. Andere Varianten spezi-

¹ Vgl. K. Pistor: Illiquidity versus Insolvency – A False Dichotomy, in: House of Finance, Newsletter Q1/2016, p. 14; I. Krahen: Bail-In Clauses, in: E. Faia u. a. (eds.): Financial Regulation – A Transatlantic Perspective, a. a. O., S. 152 ff.

² Vgl. Financial Stability Board: Global Shadow Banking – Monitoring Report, London 2015; Deutsche Bundesbank: Finanzstabilitätsbericht, Frankfurt/M. 2015, S. 57 ff.

fischer Finanzdienstleistungen werden durch Unternehmen der „Financial Technology“ („FinTech“) erbracht, die sich der Möglichkeit der Digitalisierung und der Blockchain-Technologie im Zahlungsverkehr und in der Vermögensverwaltung und –anlage bedienen¹.

Vor allem Internetriesen wie Apple, Google und Alibaba zeichnen sich als künftige Konkurrenten des Bankensektors ab. Für diese sind finanzwirtschaftliche Dienstleistungen eine attraktive Ergänzung ihrer Plattform-Ökonomie. Die neuen Wettbewerber verfügen über Datenmengen, die ihnen einen entscheidenden Vorteil verschaffen: Sie sind unmittelbarer am Kunden als die Banken. Viele Informationen, die der Bankberater oder der Vermögensverwalter bislang erst mühsam erfragen musste und welche die Kunden vielleicht nicht über sich preisgeben wollen, können diese Anbieter aus deren Netzprofil und –verhalten ablesen. Es wird ein umfassender Zugriff auf die Kunden-Schnittstelle möglich. Die Digitalisierung greift aber nicht nur nach vorn zum Markt und zum Kunden. Sie bietet auch erhebliche Potentiale im Backoffice, bei der Risikosteuerung für die regulatorische Infrastruktur und für die Kreditbearbeitung und –abwicklung².

¹ Vgl. R. Wardrop, B. Zhang, R. Rau, M. Gray: Moving Mainstream. The European Alternative Finance Benchmarking Report, London 2015. In Deutschland lag die Zahl der Fintech-Start-ups Anfang 2016 bei 405 Unternehmen, davon 133 im Bereich der Finanzierung, 46 im Bereich der Geldanlage und 25 im Bereich der Versicherungen (vgl. K. Schneider: Viel Fintech, aber wenig Innovation, in: Handelsblatt vom 29.2.2016, S. 30 unter Verweis auf die Barkow Consulting FinTech Money Map).

² Für zusammenfassende Darstellungen vgl. z. B. die Serie „Banken im digitalen Wandel“ in der „Börsen-Zeitung“ mit insgesamt 24 Beiträgen vom 11.8.2015, S. 3; bis zum 24.9.2015, S. 4; sowie die Beiträge von P. Laucks; R. Freitag; R. Hoffmann; M. Schnell; B. Rose; S. Paxmann; S. Roszbach in: Bank und Markt, Jg. 2015, H. 12, sowie die Beiträge in „Banking der Zukunft“, Handelsblatt Journal, Juni 2015; Digitalisierung in Banken und Finanzindustrie, Handelsblatt Journal, November 2015.

V.

- 1) Was folgt aus allem für die künftige Entwicklung der Bankenstruktur bzw. allgemeiner gesprochen der Struktur der Finanzindustrie?¹ Die künftige Entwicklung ist auch von der Vergangenheit geprägt: Durch die Finanzkrise hat die Kreditwirtschaft einen beachtlichen Vertrauensverlust erlitten, das Maß der Vernetzung der Bankbilanzen wurde unterschätzt, die Möglichkeiten des Risikomanagements wurden überschätzt. Die Annahme einer höheren Robustheit der Banken durch eine optimierte Steuerung der Risiken erwies sich als Illusion. Der Reflex darauf ist der ordnungspolitische Versuch, das systemische Risiko aus der Vernetzung einzuhegen und exzessive Übernahmen von Risiken einzuschränken. Deshalb soll zum einen – wie erläutert – das klassische Privatkundengeschäft vom Investmentbanking getrennt werden, um Banken stabiler, gezielter abwicklungsfähig und insgesamt vertrauenswürdiger zu machen. Zum anderen geht es um eine deutliche Stärkung des Eigenkapitals und damit um den Schutz des Steuerzahlers vor etwaigen Abwicklungskosten.

- 2) Trotz dieses regulativen Revirements und der von den Banken eingeleiteten Anpassungen wird das politische Handeln vielerorts durch die Auffassung geprägt, die elementaren Bankfunktionen seien gestört und müssten gestützt bzw. ergänzt werden. Dieses Urteil führt zu politischem Aktionismus in unterschiedlichen Varianten. Dazu zählt das sog. „Junker-Programm“ zur Finanzierung privater Investitionen in der Eurozone. Die Liquidität, die bei Finanzinstitutionen, Unternehmen und Sparern liegt,

¹ Vgl. KPMG: Bankenregulierung im Umbruch, Teil 2: Bankenstruktur – Die Suche nach einer tragfähigen Strategie, Berlin 2015.

soll mit diesem Programm effizient und schnell in die Realwirtschaft geschleust werden. Da die Banken nach Ansicht der Kommission diese Aufgabe nicht hinreichend bewältigen, soll das von ihr unterstellte „Marktversagen“ durch staatliche Kreditgarantien beseitigt werden. Mit anderen Worten: Öffentlich-rechtliche Förderbanken treten in bestimmten Bereichen an die Stelle der Geschäftsbanken.

Eine weitere Alternative offeriert das Grünbuch der EU-Kommission zur Langfristfinanzierung von 2013. Anstatt die geschilderten Wirkungen der Liquiditätsregulierung und die damit verbundenen Kosten für die Bereitstellung von Bankkrediten über vier Jahre Laufzeit zu thematisieren, plädiert die Kommission für Kreditfonds, Versicherungen, Crowdfinanzierung und sonstige alternative Vehikel, die das Geschäft übernehmen können. Sie übersieht dabei, dass letztere nicht auf langfristige Kreditausleihungen spezialisiert und anfällig für unerwartete, abrupte Einlagenabzüge sind.

Auch das Kommissions-Grünbuch zur Kapitalmarktunion¹ von 2014 und der dafür im Februar 2015 veröffentlichte Aktionsplan zielen eher darauf, den Bankensektor zurückzudrängen. Ausgangspunkt ist der behauptete Befund, die Intermediation über Banken sei gestört und die Unternehmensfinanzierung in Europa sei zu sehr von Banken abhängig, oder anders: „Europe is overbanked and underrefinance“. Daraus wird die Notwendigkeit abgeleitet, die Kapitalmarktfinanzierung zu stärken und diese insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen attraktiv zu machen.

¹ Vgl. European Commission: Green-Paper-Building a Capital Markets Union, COM 63, Brüssel 2015.

- 3) Die Banken müssen auf diese Intentionen reagieren. Sie sollten sich darauf besinnen, dass sie bei unternehmensspezifischen Risiken aufgrund ihrer speziellen langjährigen Kenntnisse des Kunden und seines Marktes grundsätzlich einen Informationsvorteil haben. Nach vorn gerichtet sind die Kreditinstitute also gut beraten, den Produktfächer stärker als bislang auf bestimmte Kernkompetenzen zu konzentrieren. Dies wird mit einer Spezialisierung zu „Vertriebs-Banken“, „Produkterstellungs-Banken“ und „Transaktions-Banken“ einhergehen.

Das traditionelle Angebot von Investmentbanken angelsächsischer Prägung wird bereinigt werden: Der Zusammenbruch der Verbriefungsmärkte stellt das Geschäftsmodell des „By-Management-Sale“ bzw. des „Originate and Distribute“ nachhaltig in Frage. Die Märkte absorbieren bereits heute die gehebelten Produkte wegen der intransparenten Risiken nur noch eingeschränkt, und die Bankenaufsicht wird deren Vertrieb künftig eher noch schärferen Restriktionen als bislang unterwerfen.

Auch deshalb werden Fusionen zwischen Banken künftig eher durch die Absicht veranlasst sein, Kernkompetenzen zu bündeln und so Degressionseffekte zu verwirklichen, als durch das Motiv, zusätzliche Marktanteile zu sichern. Die für einen expansiven Marktantritt notwendigen Investitionen in die Steuerungsfähigkeit der damit komplexer werdenden Strukturen und die höheren regulatorisch bedingten Kosten, etwa für zusätzliches Eigenkapital, werden hier deutlich retardierend wirken.

- 4) Die sog. Konsolidierung des Bankensektors, d. h. die „Bereinigung“ der Angebotsseite durch Ausscheiden von Instituten aus der Konkurrenz, sollte in einer marktwirtschaftlichen Ordnung dem Wettbewerb überlassen bleiben¹. Dessen Funktionsfähigkeit ist nicht nach der Anzahl der Wettbewerber, sondern nach dem Marktergebnis zu beurteilen. Insofern geht die immer wiederkehrende Diskussion darüber, ob Märkte „overbanked“ sind, an der Sache vorbei. Angesichts der geplanten Überprüfung auch der Geschäftsmodelle durch die Europäische Bankenaufsicht besteht eher die Gefahr der strategischen Angleichung der Wettbewerber mit der Konsequenz einer neuen Kategorie systemischer Risiken.

Es ist müßig, in diesem Zusammenhang den öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten, Versicherungen und Bausparkassen Verzug bei der Anpassung der Strukturen vorzuwerfen, weil sie „politisch“ geprägt sein. Die staatliche Fürsorge ist inzwischen nicht mehr ein Alleinstellungsmerkmal dieser Gruppe. Die jüngere deutsche und europäische Bankengeschichte liefert genügend Beispiele dafür, dass im Bankensektor die ordnungspolitischen Grenzen zwischen „privat“ und „öffentlich“, zwischen „Markt“ und „Staat“ fließend geworden sind.

Künftig wird für wettbewerbsfähige Strukturen die Frage entscheidend sein, dass die in der EU geschaffenen Instrumente zur Restrukturierung und Abwicklung nicht lebensfähiger Banken auch tatsächlich eingesetzt werden. Bislang ist dies zu bezweifeln. Zum einen enthält die dafür auf den Weg gebrachte – aber noch nicht von allen EU-Mitgliedstaaten umgesetzte Richtlinie – eine ganze

¹ Vgl. M. Koehler: Market Structure and Competition in German Banking, Deutsche Bundesbank, Frankfurt/M. 2013.

Reihe von Ausnahme-Klauseln, mit denen ein solcher Schritt aufgeschoben oder ganz suspendiert werden kann. Zum anderen zeigt sich, dass selbst deutlich negative Befunde des EZB-Stresstests von 2014 nicht Anlass für eine Abwicklung waren, sondern dass, wie bei der „Banca Carige“ und der „Banca Monte di Paschi de Siena“, der (italienische) Staat als Investor einspringt. Auch die jüngsten massiven Probleme von vier italienischen Banken führten bekanntlich nicht zu deren Abwicklung, sondern zu einer Restrukturierung mittels einer staatlichen „Bad Bank“, bei der die Beihilfeschanke der EU mit einer staatlichen, allerdings an Marktkonditionen orientierten, Garantie übersprungen wurde.

- 5) Damit ist eine weitere Determinante der künftigen Bankenstruktur angesprochen: Die unheilvolle Verquickung zwischen den öffentlichen Händen und der Finanzindustrie. Die regulatorische Privilegierung der Staatskredite führt dazu, dass allein durch die Finanzierung des öffentlichen Sektors auch solche Banken lebensfähig bleiben, die im Kern kein tragfähiges Geschäftsmodell aufweisen. Wie risikobehaftet mittlerweile auch der öffentliche Kredit geworden ist, zeigt geradezu klassisch der Verlauf der Umschuldung griechischer Staatsanleihen in 2011/2012. Obwohl diese Papiere keiner Klausel für einen Schuldenschnitt unterlagen („Collective Action Clauses“), wurde ein solcher durch eine Entscheidung von Parlament und Ministerrat in Athen auch völkerrechtlich sanktioniert, so dass jedwede Ansprüche der Anleihe-Zeichner ins Leere liefen. Diese Fehlentwicklung wird zusätzlich gestützt durch das geldpolitisch motivierte Ankaufprogramm der EZB, bei dem – mit tendenziell sinkenden Bonitätsanforderungen hinsichtlich der angekauften

Wertpapiere – risikolose (weil bei der EZB einreichbare) Aktiva erworben und diese gegen preisgünstige Refinanzierungsmittel der EZB wieder angedient werden können. Dass die so geschützten Banken deshalb auch keinen Anlass haben, ihre volkswirtschaftlichen Funktionen – Losgrößentransformation, Risikotransformation, Fristentransformation – zu erfüllen, rundet das Bild über die Wirkungen dieser geldpolitischen Mechanik auf die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs ab.

VI.

- 1) Eine völlig neue Perspektive wird mit der Digitalisierung der Bankindustrie eröffnet¹. Diese wird keine gradlinige Entwicklung sein. Einige der neuen „FinTech“-Anbieter werden – und das ist jetzt schon zu beobachten – das Feld wieder verlassen. Andere dieser „Player“ werden mit den traditionellen Banken kooperieren, die ihrerseits interessiert sind, sich auf diese Ergänzung ihrer Angebots- und Abwicklungsmöglichkeiten einzulassen. Auch dieser Prozess ist in vollem Gang. Beispiele sind die ING-DIBA, die Commerzbank und die norwegische DNB NORD. Letztere beabsichtigt, das gesamte Filialsystem durch diese Struktur zu ersetzen.

- 2) Die Bedeutung der filialisierten Universalbank wird auch deshalb stetig zurückgehen. Zur Erinnerung: Die Zahl der Bankfilialen betrug in Deutschland vor 20 Jahren rd. 68.000, in 2014 lag sie bei 35.000, für 2035 schätzt die KfW deren Anzahl auf rd. 20.000. Selbst zur Kontoeröffnung wird die Filiale in absehbarer Zeit nicht mehr ge-

¹ Vgl. A. Dombret: Aussitzen ausgeschlossen. Was bedeutet Digitalisierung für den Bankensektor in Deutschland? Eröffnungsvortrag beim Bundesbank-Symposium „Bankenaufsicht im Dialog“, Frankfurt/M. 8.7.2015.

braucht. In vier bis fünf Jahren werden für die Mehrheit der Bankkunden die Daten dafür z. B. auf Apps heruntergeladen, statt die Konten in einer Filiale zu eröffnen. Bereits heute können Kunden ein Konto in rechtskonformer Online-Kommunikation per Video-Chat eröffnen, indem sie ihren Pass in die Kamera von Rechnern oder Smartphones halten¹.

Die Filialen werden nicht überflüssig, sie erhalten aber eine neue Funktion². Sie sind weiter Anlaufstelle der persönlichen Beratung. Dieser geht in den ersten Phasen vermutlich aber eine Kundenauswahl durch Multikanalberater per Chat und Video voraus, die eine Vorauswahl treffen. Die Digitalisierung findet dann in der Filiale selbst statt, wo der Kunde mit der neuen Technik vertraut gemacht wird. Die Bonität von Kreditnehmern wird z. B. mit einem selbstlernenden Computerprogramm anhand von Spuren der Nutzer im Internet ermittelt.

Untersuchungen zeigen³: Selbst die „Digital Affinen“ suchen immer noch das Beratungserlebnis und wollen sich im persönlichen Gespräch vergewissern, bevor sie ihre Entscheidungen treffen. Die Filialen werden also als Vertriebsinstrument zunächst nicht obsolet, sie bekommen eine neue Funktion als Schnittstelle zwischen dem Kunden und der Digitalisierung von Prozessen. Aber auch dies wird nur ein Zwischenschritt sein: Bereits heute kommen vereinzelt „Robo-Adviser“ zum Einsatz, deren Algorithmen aufgrund persönlicher Daten und Risikoneigung Anlagevorschläge entwickeln.

¹ Vgl. für Einzelheiten eines solchen Video-Ident-Verfahrens ein Interview mit T. Fürst, Geschäftsführer WEBID-Solutions: „Wir haben es erfunden“, in: Börsen-Zeitung vom 8.3.2016, S. 12.

² Vgl. M. Fehr: Terrain für Fremdgänger, in: Wirtschaftswoche vom 5.6.2015, S. 58 ff.

³ Vgl. P. Laucks: Kundennähe und Digitalisierung – die Antworten der Postbank, in: Bank und Markt, Jg. 2015, H. 12, S. 14 ff.

- 3) Diese Anpassung wird sich sowohl in der Kommunikation zum Kunden als auch in der technologischen und organisatorischen Steuerung nicht nur konsekutiv, sondern auch überlappend und parallel vollziehen. Am Anfang steht ein Paradigmenwechsel im Verständnis des Marktes und der Kunden: Es geht nicht mehr um Produkte, es geht um Lösungen für den Kunden. Es wird dabei nicht um „digital banking“ schlechthin gehen, sondern um „banking with digital access“. Die Kunden werden individuell entscheiden, wie sie mit der Bank kommunizieren und ihre Transaktionen abwickeln wollen. Aus Sicht des Kunden stehen Transparenz, Bequemlichkeit, Sicherheit und Preiswürdigkeit der Transaktionen im Vordergrund.
- 4) Es geht aber nicht nur um den Markt, den Marktzugang und den Dialog mit dem Kunden – es geht auch um eine höhere Effizienz in den Backoffice-Bereichen, etwa in der Wertpapier- und Zahlungsverkehrsabwicklung. Hier wird der „Blockchain“-Ansatz¹ neue Perspektiven eröffnen. Bei Blockchain handelt es sich um Textdateien, die Transaktionen ohne Zwischenschaltung Dritter, z. B. einer Clearingstelle, dezentral abwickeln können. Über Blockchain lässt sich Alles verarbeiten, was sich in einem Datensatz ausdrücken lässt. Die Grenzen des Systems liegen allerdings in den Rechnerkapazitäten und in dem dafür notwendigen Aufwand. Simultane Informationen aller Teilnehmer des Systems erfordern komplizierte mathematische Operationen in kürzester Zeit.
- 5) Dies alles ist zu einem beachtlichen Teil nicht mehr Zukunft, sondern bereits Realität. Das bekannteste Beispiel

¹ Vgl. S. Mey: Wohin die Blockchain führt. Eine neue Technologie könnte viele Prozesse in der Finanzbranche verbessern, in: Bankmagazin vom 1.1.2016, S. 1 ff.

ist die Handelsplattform 360T, an dem sich inzwischen die Deutsche Börse AG beteiligt hat, um die Blockchain-Technologie für ihre Abwicklungsprozesse einzusetzen. Die Kreditwirtschaft formiert sich in Entwicklungsprojekten, so z. B. die Commerzbank mit ihrem „Main-Inkubator“ oder die Deutsche Börse, die sich an der „Digital Asset Holding“ beteiligt hat. Der Kern des bankwirtschaftlichen „Silicon-Valley Frankfurt/Main“ ist die „Fin-Tech Group Frankfurt“, ein Dach, unter dem u. a. der Onlinebroker Flatex, die RWI-Bank und die Entwicklungsplattform Xcom agieren. Letztere ist das Vehikel für den außerbörslichen Handel der Deutschen Bank und der Commerzbank. In diesem Zusammenhang ist auch das Konsortium „R3CEV“ zu nennen, in dem sich 42 internationale Großbanken, u. a. Barclays, Credit Suisse, HSBC und UBS formiert haben. Diese Plattform hat im Januar 2016 in einem abgeschlossenen, global gespannten Blockchain-Network Transaktionen erfolgreich ausgeführt.

VII.

- 1) Zurzeit erleben wir eine Hype der Einschätzung des Wachstumspotentials der FinTech's im Banken- und Versicherungsbereich. Der Weltmarkt für diese Unternehmen stieg von Euro 5 Mrd. in 2013 auf Euro 25 Mrd. in 2015, in Deutschland lag er in 2015 bei Euro 576 Mio. Die Vergleichszahlen für den Markt in Kalifornien lauten für 2015 Euro 4,8 Mrd., für New York Euro 1,9 Mrd., für Großbritannien rd. Euro 700 Mio.¹ Gleiche Wachstumsraten weist die Attrahierung von Kapital für Investitionen

¹ Vgl. Die FinTechs werden erwachsen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 1.3.2016, S. 23.

in diese Segmente auf. Welche unternehmerischen Strukturen stehen hinter diesem Befund?

- 2) Das Geschäftsmodell der FinTech's beruht auf dem direkten Zugriff von Kundendaten, deren Kombination und Konfiguration. Damit erkennen oder erzeugen sie Nachfrage. Sie werden zum unmittelbaren Partner des Kunden, zum direkten Lieferanten der Leistung für den Kunden. Diese erstellen sie nicht selbst, und sie halten diese auch nicht vor. Sie verschaffen sich vielmehr Verfügungsrechte über entsprechende Infrastrukturen. Dies ist im Kern das Geschäftsmodell aller digitalen Dienstleister. Ihre Wertschöpfung besteht in der Identifizierung der Nachfrage und in der Organisation der dafür notwendigen Produktion. Das unternehmerische Risiko übernehmen sie nur für die Phase 2, d. h. für die Vermarktung, nicht aber für die Phase 1 des Prozesses, für die Erstellung. Für die Phase 1, und für die dort notwendigen Investitionen in Steuerungs-, Kontroll- und Abwicklungsfunktionen, versuchen sie zunehmend Banken als Partner zu gewinnen, die diese Leistungen, angefangen von der Kontoführung, in Gemeinschaftsunternehmen oder Kooperationen erbringen. Für diese Bankpartner stellt sich dann die Frage des Haftungs- und Reputationsrisikos. Sowohl aus diesen Gründen als auch mit Blick auf eine einheitliche kundenzentrierte Steuerung wird man diese Partner wirtschaftlich und rechtlich integrieren.
- 3) Versucht man, die genannten Ansätze in einen perspektivischen Korridor zu bringen, so zeichnet sich auf mittlere Sicht folgendes Bild ab: Der Weg der Vertriebsstruktur führt über die Online-Kontoeröffnung zu einer

„Multikanal-Bank“. Dabei steht hinter dem Kundenkontakt eine einzige digitale Plattform, die mit einer ebenfalls einheitlichen IT-Basis verknüpft ist. Der Kunde kann mit seiner App oder mit seinem Computer auf dieselbe Datenbank zurückgreifen wie die Bank. Die Papier- und Postwege fallen weg, der Regulator genehmigt für ein Produkt nur noch einen Prozess und nicht mehrere. Aus den Daten der Kunden werden – deren Zustimmung vorausgesetzt – passgenaue Angebote entwickelt. Auf diesem Weg will z. B. die Commerzbank in vier Jahren im Privatkundengeschäft eine „digitale“ Bank werden.¹ Der dann folgende Schritt in dieser Kette ist die Einbettung des Bankgeschäftes in die Geschäftssoftware der Kunden und eine Abwicklung der Transaktion über Mobiltelefon. Das ist das Geschäftsmodell der australischen Gesellschaft „Tyro Payments“, die als Abwickler von Kreditkartenzahlungen aus dem Stand eine große Anzahl von Kunden mit diesem Angebot bedient.

Diese Entwicklungen stellen erhebliche Anforderungen an die Veränderungsbereitschaft und –fähigkeit in den tradierten Abläufen. In der Organisation der Banken wird die bislang prägende vertikale Struktur durch ein System horizontaler Informations- und Reaktionswege abgelöst. Die Grenzen zwischen Front-, Middle- und Back-Office werden fließend werden². Die Herausforderung ist, eine Fülle von Prozessen in einem System zu integrieren und und dieses flexibel für neue Anforderungen der Kunden zu gestalten.

¹ Vgl. C. Knop: In vier Jahren eine vollständig digitale Bank, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 24.3.2016, S. 26; vgl. auch: Blurred lines: How FinTech is shaping Financial Services. Global FinTech Report, Frankfurt/M. March 2016.

² Vgl. C. Knops: Digitales Neuland, Wiesbaden 2015, S. 43 ff.

VIII.

- 1) Diese Herausforderungen bieten aber zugleich ein großes Potential zusätzlicher Optionen, nicht nur im Design des Vertriebs, sondern auch bei der Gestaltung der Wertschöpfungsketten, in der Vermögensberatung, in der Abwicklung, in der Risikosteuerung und im Zahlungsverkehr¹. Dabei sind die Umsetzungsmöglichkeiten in den einzelnen Bereichen unterschiedlich. Dieses wird z. B. an den Schwierigkeiten deutlich, die das Bezahlungssystem der deutschen Kreditwirtschaft „pay direct“ in der Konkurrenz zu dem etablierten „paypal“ bei der Akquisition entsprechender Akzeptanzstellen hat. Auch im Zahlungsverkehr entwickeln sich laufend neue Angebote, etwa jene der „Sofortbank“: Per Smartphone wird geprüft, ob der Kunde über ein entsprechendes Guthaben auf seinem Konto verfügt, der Händler erhält eine entsprechende Bestätigung, die Zahlung wird in Auftrag gegeben, und der Kunde kann auf diesem Weg ohne Karte im Internet einkaufen.

Die Anbieter solcher Dienstleistungen bewegen sich künftig nicht mehr im Graubereich der Systeme, denn die Novelle der „Payments Service Directive“ (PSD II) von 2015 liberalisiert die Vergabe der internationalen Schnittstellen in den Zahlungsverkehrssystemen. Neuen Anbietern kann es nicht mehr verweigert werden, Daten bei Konten abzuholen, weiter zu verarbeiten und neue Produkte anzubieten.

- 2) Über die beachtlichen Chancen der Digitalisierung für das künftige Finanzdienstleistungsgeschäft sollte man

¹ Vgl. z. B. die Beiträge in: „Banking der Zukunft“, Handelsblatt Journal Juni 2015 und in: Digitalisierung in Banken und Finanzindustrie, Handelsblatt Journal November 2015.

nicht die Bedingungen vergessen, an denen die Hebung dieser Potentiale gebunden ist. Eine entscheidende Voraussetzung für die Akzeptanz und die Penetration dieser neuen Angebotsmöglichkeiten in den Markt wird die Reaktion des Normengebers auf diese neuen Formen des Banking sein. Hier kann mittel- und langfristig nur die Maxime gelten „gleiches Geschäft, gleiches Risiko, gleiche Regeln“.

FinTech's können nicht dauerhaft im rechtsfreien Raum agieren. Sofern sie rechtlich selbständig sind, benötigen sie Genehmigungen nach dem Kreditwesengesetz, nach dem Versicherungsaufsichts-, nach dem Zahlungsdienstleistungsgesetz oder nach der Gewerbeordnung. Zurzeit genießen die FinTech's teilweise aufsichtsrechtliche Privilegien. Mit dem im Juni 2015 verabschiedeten „Kleinanlegerschutzgesetz“ wurden, auch aufgrund der Kritik aus der Gründerszene, die zunächst vorgesehenen Barrieren (z. B. Prospektpflicht, Werbeverbot) abgesenkt, damit auch der deutsche Markt für solche Ansätze zunächst attraktiv bleibt. Die BaFin hat darüber hinaus im Mai 2015 in einem Rundschreiben ihre bisherige Verwaltungspraxis für Kreditfonds angepasst, so dass diese künftig nachrangige Direktdarlehn an Dritte vergeben dürfen. Damit sind die Hürden, in Deutschland über diese Plattform Kreditgeschäft zu betreiben, gegenüber dem Kreditwesengesetz zunächst herabgesetzt¹. Offene Rechtsfragen verbinden sich mit dem Blockchain-Ansatz: Fälschungssicherheit, Datenschutz, gerichtliche Anerkennung und Vollstreckbarkeit. Kurzum: Es fehlt die Rechtssicherheit. Insgesamt muss der Gesetzgeber eine

¹ Vgl. PwC: FinTech – Background, Marktverknüpfungen, Regulierung, November 2015, S. 17.

vernünftige Balance zwischen Wettbewerbsfähigkeit und Anlegerschutz schaffen.

Dabei kann nur die Maxime der aufsichtsrechtlichen Gleichbehandlung gelten: Die Erlaubnis wird dann im Zweifelsfall keine „Bank“-Lizenz sein, aber ein Testat für die Befähigung von Annahme, Verwaltung und Weiterleitung von Geld. Und diese Erlaubnis wird an Voraussetzungen gebunden sein. Die Zulassung muss die Veränderungen reflektieren, die durch die Digitalisierung und dem damit einhergehenden Aufbrechen der kreditwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten eintreten. Ihr Ansatzpunkt sollte nicht die institutionelle Verfasstheit eines Anbieters, sondern die wirtschaftliche Struktur seines Geschäftes und seiner Produkte sein. Wollen die Anbieter über ein Konto des Kunden verfügen, brauchen sie eine Lizenz. Insofern ist der Weg dieser Segmente in eine entsprechende Regulierung vorgezeichnet.

- 3) Der rechtliche Rahmen ist das Eine. Mindestens genauso entscheidend für die Akzeptanz des Neuen wird das Vertrauen der Klientel in Qualität, Geschwindigkeit und Sicherheit der neuen Prozesse sein. Langfristig wird das Kundenverhalten vom künftigen individuellen Stellenwert persönlicher Daten und von einem effektiven Schutz vor Cyber-Kriminalität abhängen¹. Die erwähnten Beobachtungen verdeutlichen, dass in Deutschland, im Gegensatz etwa zu den USA und Großbritannien, die Affinität für elektronische Medien bei der Versorgung mit Finanzdienstleistungen noch nicht sehr ausgeprägt ist. Auch

¹ Vgl. F. Hufeld: Cyberrisiken – ein Thema für deutsche Banken?, Vortrag beim Bundesbanksymposium „Bankenaufsicht im Dialog, Frankfurt/M. Juni 2015; S. Aust, T. Ammann: Digitale Diktatur, Berlin 2016, S. 306 ff.; zum generellen Problem der Cyberrisiken vgl. C. Nordmann, D. Kelley: Securing the C-Suite. Cybersecurity Perspectives from the boardroom and C-Suite, IBM Institute for Business Value 18. Febr. 2016.

insofern sollte man mit Extrapolationen hinsichtlich der Diffusion dieser Ansätze vorsichtig sein.

- 4) Gleichwohl ist der Aufgabenkatalog erkennbar, der auf dem Weg in neue Strukturen abgearbeitet werden muss. Dieses Pflichtenheft hat eine unternehmensinterne und eine gesellschaftspolitische Dimension. Bezogen auf die interne Verfasstheit bedeutet dies:

- Organisatorische Zentrierung auf den Kunden;
- aufeinander abgestimmte IT-Verfahren und –Strukturen;
- Aufbau und Steuerung eines anspruchsvollen Datenmanagements als eine der obersten Führungsaufgaben¹;
- Bewahrung der Reputation.

Unternehmensextern müssen Normen z. B. für den Bereich der Datensicherheit, der Compliance und der Regulierung geschaffen werden. Dabei wird zwischen dem Schutz persönlicher Daten und dem Nutzen der individuellen Auswertung von Daten ebenso abgewogen werden müssen, wie zwischen Wettbewerb und Anleger-schutz.

IX.

- 1) Zurück zum Ausgangspunkt unserer Betrachtungen: Die zentrale Frage für die Zukunft ist, wie die sich abzeichnende Ertragslücke geschlossen werden kann. Diese ergibt sich aus der Perspektive zunehmender Eigenkapi-

¹ Vgl. A Dombret: Big Data und Datenschutz beschäftigen Banken, in: Börsenzeitung vom 10.10.2015, S. 4; M. Luther Universität Halle-Wittenberg u. PwC: Wirtschaftskriminalität in der analogen und digitalen Wirtschaft 2016, Frankfurt/M. 2016.

talanforderungen einerseits, rückläufiger Erträge andererseits. Die Unternehmensberatung Bain¹ errechnet im Abgleich von Eigenkapitalkosten und Eigenkapitalrendite nach Steuern für den deutschen Bankensektor mittelfristig eine Ergebnislücke (nach Steuern) von insgesamt Euro 25 Mrd. Dies wird insbesondere bedeuten:

- Eine Anpassung der Geschäftsportfolien durch radikale Reduktion der Komplexität und Fokussierung auf Geschäftsfelder mit klarem Wettbewerbsvorteil;
- durchgehende Automatisierung aller Kernprozesse „end to end“ bei gleichzeitiger Stärkung der digitalen Kanäle in der Interaktion mit den Kunden;
- Verringerung der organisatorischen Komplexität und der Wertschöpfungstiefe;
- Modernisierung der IT-Infrastruktur, Abbau der fragmentierten Altsysteme und Investition in die Digitalisierung;
- Bereitstellung offener Schnittstellen zur Einbindung bankfremder Lösungen zur Optimierung operativer Prozesse.

2) Angesichts dieses Aufgabenbündels sollte man nicht in Pessimismus verfallen. Eher kann man im Blick zurück mit Heinrich Heine sagen: „Es ist eine alte Geschichte, doch ist sie ewig neu“. Der frühere Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank, Alfred Herrhausen, stellte bereits Anfang der 80er Jahre des vergangenen Jahrtausends fest: „Der Wettbewerb in der deutschen Kreditwirtschaft ist so hart, wie in keinem anderen Land und wie in keiner anderen Branche“². Daran hat sich wenig geändert. Es

¹ Vgl. Bain u. Company: Deutschlands Banken 2015 – Die 25-Milliarden-Ergebnislücke, München 2015; Die Finanzwelt von morgen, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 3.8.2015, S. 15 ff.

² A. Herrhausen: Wettbewerb und Regulierung in der Kreditwirtschaft, Tübingen 1983, S. 8.

wird auch künftig eine vitale Finanzindustrie geben, aber eine andere als heute. Bill Gates hat bereits 1994 prophezeit: „Banking wird es immer geben, dazu braucht man künftig aber keine Banken“. Wahrscheinlich werden wir ein Beispiel für den Schumpeter'schen Prozess einer produktiven Zerstörung erleben¹. Die Herausforderung der Finanzindustrie wird es dabei sein, sich in der Metamorphose zwischen Regulierung und Digitalisierung neu zu erfinden.

Zusammenfassung

Die Bankindustrie steht vor großen Herausforderungen: Zunehmende regulatorische Anforderungen bedeuten steigende Kosten für das Eigenkapital und zunehmenden Aufwand für die Banksteuerung. Die andauernde Niedrigzinsphase drückt auf die Margen und schwächt die Ertragskraft. Die Assekuranz, institutionelle Anleger und Schattenbanken, d. h. Anbieter aus dem nicht-regulierten Bereich, treten als neue Konkurrenten auf den Plan. Zu diesen „Newcomern“ zählen auch Plattformen der „Financial Technology“, die spezifische Lösungen nicht nur für die traditionellen Bankkunden, sondern auch für die Banksteuerung und die Abwicklung anbieten. Dieses alles wird die Strukturen der Bankindustrie deutlich verändern. Der Schlüssel dafür ist die durch die Digitalisierung und Blockchain mögliche schnelle Konfiguration von Daten und ihre gezielte Verdichtung durch Algorithmen. Das Tempo und das Ausmaß dieser Entwicklung werden bestimmt werden durch den gesellschaftlichen Konsens zur Verfügbarkeit privater Daten und durch einen effektiven Schutz vor Cyber-Kriminalität.

¹ Vgl. E. Brynjolfsson, A. McAfee: The Second Machine Age, 3. Aufl., Kulmbach 2015.

Hannover Center of Finance e.V.

Diskussionspapiere/Discussion Papers

Hannes Rehm, Die Zukunft der Bankindustrie – Bestimmungsgründe und Entwicklungslinien künftiger Geschäftsmodelle, #4, 29. April 2016.

Impressum: Hannover Center of Finance e.V., Königsworther Platz 1, 30167 Hannover, Vorstand: Prof. Dr. Michael H. Breitner und Prof. Dr. Johann-Matthias Graf von der Schulenburg