

Das Ende der Banken*

ILLUSTRATION: JAN STEINS

* **WIE WIR SIE KENNEN**

Die Finanzbranche erlebt den dramatischsten Umbruch seit Jahrzehnten.

Banken müssen reihenweise Milliardenstrafen zahlen.
Die Regulierung treibt die Kosten hoch.
Die Niedrigzinsen lassen die Marge schmelzen.
Und digitale Angreifer zerstören das Geschäftsmodell.

Ein Capital-Dossier über eine stille Revolution

GESCHÄFTSMODELL: Das Desaster der Master, Seite 104
UNTERNEHMENSFINANZIERUNG: Mittel(auf)stand, Seite 108
ANLAGEBERATUNG: Angriff der Portfolio-Roboter, Seite 111
KONTOFÜHRUNG: „Das ist wie mit dem Waldsterben“, Seite 114

Frankfurt, die Fassaden der Banken leuchten in der Morgensonne. Doch dahinter ist der Glanz verblasst. Rekordstrafen, Entlassungen, sinkende Profite. Die Banker verstehen die Welt nicht mehr.



Europa, 2011-2012

Und dann brach auch noch die Eurokrise aus.



Mario Draghi, der neue Chef der EZB, nahm den Kampf an ...



19. Dezember 2013

Auf einem EU-Gipfel wurde zudem die Bankenunion beschlossen, es sollte einen Stresstest geben und eine neue europaweite Bankenaufsicht.



Und die Banken sollten für ihre Sünden bezahlen, fast täglich gab es Berichte über Milliardenstrafen.



Die Banker stöhnten unter den vielen neuen Regeln, die Umsetzung verschlang Zeit und Geld.



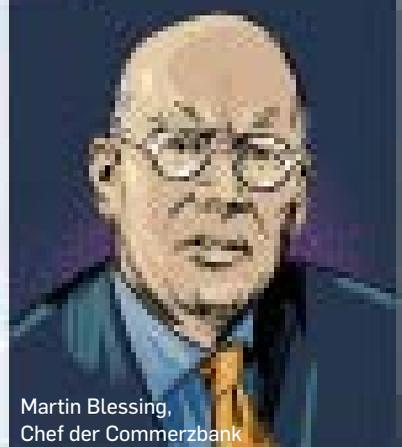
Diebesorgten Chefs der Banken bauten eilig ihre Häuser um ...



Anshu Jain,
Co-Chef der Deutschen Bank



Jürgen Fitschen,
Co-Chef der Deutschen Bank



Martin Blessing,
Chef der Commerzbank

Facebook plante den Einstieg ins Geschäft, beantragte eine Banklizenz ...



... während neue Player ihr Geschäftsmodell angriffen.

... Angreifer aus Schweden wie Klarna expandierten mit Online-Zahlungssystemen ...



... und Start-ups wie Numbrs boten Bankgeschäfte über das Smartphone an.



Das sind die Kunden, die Ihnen durch die Lappen gehen.



Auf dem Bankentag in Berlin 2014 rief Trumpf-Chefin Nicola Leibinger-Kammüller die Revolte des Mittelstands aus.

Die Banker mussten auf Infoveranstaltungen der EZB, wo die Zentralbank die neuen Vorschriften erklärte.



Und erst langsam wurde den Bankern klar, dass ihre alte Welt sich auflöste. Und nicht mehr wiederkehren würde ...

Banken im Umbruch: Geschäftsmodell

DAS DESASTER DER MASTER

Die Finanzwelt steht vor einem radikalen Umbruch, weil mehrere Probleme gleichzeitig einschlagen: Niedrigzinsen, Regulierung, Rekordstrafen – zusammen mit dem Internet wird daraus eine Revolution

Der Eurotower, die Zentrale der EZB in Frankfurt, ein fensterloser Konferenzraum. Oben auf dem Podium sitzen die Experten der Zentralbank, unten im Auditorium hocken die Banker. Handys müssen ausgeschaltet werden, sagt ein Mann von oben, und, bitte, keine überflüssigen Fragen von unten. So klingt das, wenn die neuen Bankenaufseher zu einer „Anhörung“ bitten.

Es folgen zwei langatmige Vorträge, es geht um die Gebühren für die europaweite Bankenaufsicht. Dann, endlich, sind die Banker dran. Sie stehen auf, wenn sie aufgerufen werden, bedanken sich. Ihre Fragen lesen sie ab, um ja nichts Falsches zu sagen. Bei vielen holpert das Englisch. „Es wäre sehr hilfreich, wenn Sie diesen Punkt noch klären könnten“ – so unterwürfig enden ihre Wortmeldungen. Das sind sie also, die „Masters of the Universe“ im Jahr sechs nach dem epochalen Crash.

Es ist eine Szene von höchster Symbolik für eine Branche, die, gefangen in der Vergangenheit, um ihre Zukunft kämpft. Jeden Tag sind die Nachrichten voll mit Turbulenzen aus dem Finanzsektor: Rekordstrafen, schwache Geschäfte, Entlassungen – und Anfang August das Ende der Banco Espírito Santo in Portugal. Eine Entwicklung geht dabei fast unter: Die Finanzindustrie steckt mitten in einem dramatischen Umbruch. Die alte Welt der Banken, die

Welt des schnellen Geldes in glitzernden Bürotürmen, mit gigantischen Gewinnen und obszönen Gehältern wird nicht mehr zurückkommen. Viele Banker haben ihren schleichen Abstieg nur noch nicht realisiert.

Im Wesentlichen sind es vier Probleme, die den Banken zusetzen. Sie überlappen sich und werden so bald nicht verschwinden: Die Niedrigzinsphase droht sich zu einer veritablen Ära auszuweiten und die Erträge der Institute unerbittlich zu belasten. Die Altlasten aus dem Boom der Nullerjahre lagern noch immer in den Bilanzen, hinzu kommen jetzt horrenden Strafen. Drittens die Regulierung, die den Banken immer neue Kosten aufbürdet.

Und: die Ressourcen bindet, die unternehmerisch fehlen – zum Beispiel um Firmen wie Paypal abzuwehren, die, viertens, im Internet entstehen und den Banken mehr und mehr Marktanteile abjagen.

Wenn die 2000er-Jahre für die Banken die Periode von *boom and bust*, von Exzess und Apokalypse waren, dann könnten die 2010er-Jahre eine Epoche des Siechtums einläuten. Jahrzehntealte Gewissheiten stehen bei Großbanken genauso infrage wie bei der Sparkasse ums Eck. Der Anleihehandel ist eine Gewinnmaschine? Das war einmal. Mit Einlagengeschäft kann man nichts verkehrt machen? Oh doch. Die Politik kuschelt vor der Finanzindustrie?

Nicht mehr wirklich. Als Banker wird man schnell reich? Nur noch eine Minderheit. Und wer nicht reich wird, hat wenigstens einen sicheren Job? Wohl kaum, die Filialen machen der Reihe nach dicht.

15,8 Prozent Rendite aufs eingesetzte Kapital machten Europas Banken laut der Unternehmensberatung Ernst&Young vor der Krise. Vier Prozent sind es seitdem noch. Die große Sorge nach der Finanzkrise war: Wie kann man die Banken sicherer machen? Allmählich wird sie verdrängt von einer existenziellen Frage: Hat die Branche überhaupt noch ein langfristig tragfähiges Geschäftsmodell?

ENTEIGNETE SPARER

Deutschlands Wohnzimmer, 5. Juni, kurz vor 22 Uhr. Georg Fahrenschon, der Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands, im ZDF. Am Mittag hat die EZB den Leitzins gesenkt, Fahrenschon soll nun wüten. Und tatsächlich: Der deutsche Sparer werde durch die Zinspolitik „enteignet“, Vermögen würden „vernichtet“, wettet Fahrenschon. Was er nicht sagt: dass die niedrigen Zinsen den Banken und Sparkassen viel stärker zusetzen als den Sparern.

Banken verleihen Geld und kassieren Zinsen. Für Jahrhunderte war das ihr Kerngeschäft. Das ist es immer noch, aber es wirft nichts mehr ab. Das hat weniger mit dem absoluten Zinsniveau zu tun als mit der geringen Differenz zwischen den kurzfristigen Zinsen (Banken leihen sich bei der EZB zu 0,15 Prozent) und den langfristigen Renditen (der Bund leiht sich bei Investoren für zehn Jahre zu 1,20 Prozent).

Bankengeschäft war es immer, kurzfristiges Geld in langfristiges zu verwandeln und daran zu verdienen – also dem Sparer drei Prozent auf seine Einlagen zu zahlen und dem Hauslehbauer sechs Prozent abzuknöpfen. Fertig war die Marge. „In Zeiten niedriger Zinsen und einer flachen Zinskurve funktioniert dieses Geschäft

aber nicht mehr“, sagt Peter Barkow, Gründer der Finanzberatung Barkow Consulting – zumal wenn das Internet „das Geschäft zusätzlich verdirbt“.

Bei Check24 etwa findet der Sparer einen Tagesgeldanbieter, der ihm trotz Niedrigzinsphase noch über ein Prozent bietet – während der Häuslebauer via Interhyp ein Immobiliendarlehen für lediglich zwei Prozent auftreibt. Wo soll da nach Abzug der Kosten noch ein Gewinn bleiben? Tatsächlich ist die durchschnittliche Zinsmarge, die die Banken erwirtschaften, auf nur noch 1,44 Prozent zusammengeschrumpft, wie exklusive Berechnungen von Barkow Consulting für Capital zeigen. 2003 war es noch ein Prozentpunkt mehr.

Auf Sicht wird sich an diesem Zustand nichts ändern. Die US-Notenbank Fed dürfte ihre Zinswende kaum vor Frühjahr 2015 einläuten, prognostiziert Carsten Brzeski, Chefvolkswirt der ING-DiBa, im Euroraum werde es noch weit länger dauern.

Doch auch danach wird nicht alles wieder gut. Im Gegenteil, es könnte sogar noch brenzlicher werden – wenn die kurzfristigen Zinsen steigen, die langfristigen aber nicht. „Das ist gar kein unrealistisches Szenario“, sagt Karsten Junge von der

Beraterfirma Consileon. „Wenn die EZB die Zinsen anhebt, sind die Banken plötzlich gezwungen, ihren Sparern mehr fürs Tages- und Festgeld zu zahlen. Doch an den Konditionen für Baugeld, die ja langfristig festgeschrieben sind, ändert sich nichts. Dann könnte es für viele Institute richtig ungemütlich werden.“

DER NEUE ABLASSHANDEL

„There’s no such thing as too big to jail“, begann Eric Holder seine Rede. Er meinte: die globalen Großbanken. Lieber sollten sie an Strafzahlungen zugrunde gehen, als dass er eine davonkommen lasse. Als US-Generalstaatsanwalt Holder – ein grimmiger Mann mit buschigem Schnäuzer – Anfang 2012 von Barack Obama beauftragt wurde, eine Taskforce zur Untersuchung des Subprime-Debakels aufzustellen, gingen Beobachter von einer Alibiveranstaltung für den Wahlkampf aus.

Stattdessen hat sich daraus eine Bewegung mit inquisitorischem Eifer entwickelt. Von JP Morgan bis Goldman Sachs, von der Credit Suisse bis zur BNP Paribas, von der Deutschen Bank bis zur Commerzbank – kaum ein Institut wird verschont. Auf mehr

als 50 Mrd. Dollar werden sich die Strafen allein für Europas Institute summieren, prognostiziert Morgan Stanley. Bei der US-Konkurrenz gehen Schätzungen inzwischen von Beträgen weit über 100 Mrd. Dollar aus. Allein die Bank of America steht vor einem Rekordvergleich in Höhe von über 16 Mrd. Dollar. Bei manchen Banken werden mal eben die Gewinne mehrerer Jahre ausradiert.

Die Strafe für BNP Paribas (6,6 Mrd. Euro) führte bei der französischen Großbank zu einem Rekordverlust im zweiten Quartal von 4,3 Mrd. Euro – was Paris so alarmierte, dass die Regierung das Thema auf die Agenda des nächsten G20-Treffens in Australien gesetzt hat.

Es ist ein Ablasshandel mit klarer Botschaft. Die Banken sollen sich von ihren Sünden freikaufen – und den Staaten die Kosten rückerstatten, die in den Jahren der gigantischen Bail-outs angefallen sind.

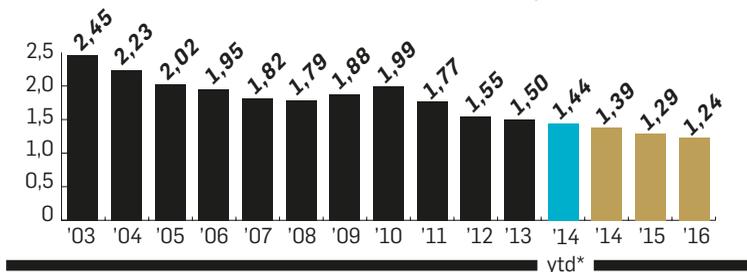
Die Strafzahlungen sind die Feuerwalze, die über die Banken hinwegfegt. Was die Branche aber noch mehr fürchtet, das sind die vielen kleinen Brandnester, die sich eher unmerklich in die Gewinne fressen. Der Stresstest. Die neue Aufsicht. Der Abwicklungsfonds. Die Beratungsprotokolle. Die Bankentestamente. Die Prospektrichtlinie. Das Single Rule Book. Die Institutsvergütungsverordnung. Mifid. Sepa. Fatca. AIFM. Finrep. CRD IV. Die Liste ließe sich beliebig verlängern.

Was das kostet? Selbst Experten tun sich schwer, einen Überblick zu gewinnen. Manches liegt auf dem Tisch: 17 Mrd. Euro sollen deutsche Banken in den neuen europäischen Abwicklungstopf einzahlen. Viel Geld. Aber kalkulierbar. Was schmerzt, sind die vielen indirekten Kosten, die der „Regulierungswahn“ nach sich zieht. 100 bis 200 Mio. Euro dürfte die deutschen Banken allein der jüngste EZB-Banken-TÜV gekostet haben. Jeder Posten ist für sich verkraftbar. Aber alle zusammen?

Die Banken versuchen gegenzuhalten. Suchen

* year-to-date (Anfang 2014 bis jetzt)
Quelle: Barkow Consulting

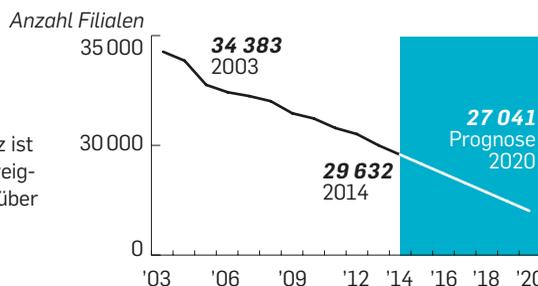
SINKENDER VERDIENST
Zinsnettomarge der Banken, in Prozent



DIE FILIALEN VERSCHWINDEN

Deutschlands Filialnetz ist seit 2003 um 4 500 Zweigstellen geschrumpft – über zwölf Prozent.

Quelle: KfW



verzweifelt nach Ertrag. Zum Beispiel im Firmenkundengeschäft. Alle paar Monate startet eine neue Bank eine Großoffensive in dem Segment. Mit deutschem Mittelstand kann man schließlich wenig falsch machen. Wirklich? „Durch die große Konkurrenz fällt die Marge ins Bodenlose. Bei Krediten mit einem Volumen von mehr als 1 Mio. Euro lag sie zuletzt nur noch bei 1,36 Prozent – und damit knapp ein Viertel unter dem Stand von Ende 2012“, hat Analyst Barkow errechnet. Hinzu kommt, dass immer mehr Mittelständler für ihre Kunden Bankgeschäfte und Finanzierungen anbieten (siehe Seite 108). Und wenn die Konjunktur kippt? „Dann schlägt das vor allem bei den Banken, die verspätet in das Geschäft eingestiegen sind, voll durch“, warnt Berater Junge. „Das ist eine Zeitbombe.“

Fast vergessen sind zudem die Giftportfolios aus den Crashtagen. Was, wenn die Eurokrise wieder ausbricht? „Es gibt nach wie vor viele Zombiebanks“, warnt Marcel Fratzscher, Chef des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung in Berlin.

Was muss die Branche tun? Klar, die Kosten senken. Die großen Investmentbanken schleifen gerade ihre Anleiheparten, die genauso unter dem Dauerzinstief leiden wie das Einlagengeschäft der kleinen Sparkassen. Tausende Händler werden in den nächsten Monaten ihre Jobs verlieren. Die Normalbanken ma-

chen derweil Filialen dicht, in Europa schlossen vergangenes Jahr 4 500 Zweigstellen, dreimal so viele wie sonst üblich. Die Deutsche Bank, die bis Ende 2015 rund 4,5 Mrd. Euro einsparen will, will laut Medienberichten ihr sogenanntes Operational Excellence Program bis 2018 ausdehnen – und zusätzlich noch mal 2,5 Mrd. Euro einsparen.

Die Filialen werden nicht wiederkommen. Und viele Jobs vermutlich für immer verschwinden. Denn es geht nicht um eine Branchenrezession. Es geht um tief greifende Verwerfungen. Und sogar um die Frage: Werden Banken alten Typs in Zukunft überhaupt noch gebraucht – oder wird die digitale Revolution bald auch die Finanzindustrie erfassen?

AUF IN DIE DIGITAL-ÄRA

Der Commerzbank-Turm in Frankfurt, es ist der 16. Juli, ein warmer Sommertag. Deutschlands zweitgrößtes Geldinstitut hat seinen „Onliner“ aufgeboten, so nennt sich Ole Franke jedenfalls selbst. Er kommt aus der Telekombranche, seit gut einem Jahr firmiert er als Director Direktbanking. Er soll die Commerzbank in die Digital-Ära führen.

Es geht an diesem Morgen um mobile Tools, die die Bank ihren Kunden neuerdings anbietet, eine Konto-stand-App, ein digitales Haushaltsbuch. Franke redet sich in Rage („Es ist toll, für eine Bank zu arbeiten“), und irgendwann lässt sich auch sein Vorgesetzter mitreißen, Michael Mandel, der Privatkundenvorstand. Mandel ist Banker von Haus aus, er trägt Manschette mit eingestickten Initialen. Doch plötzlich sagt er Sätze wie: „Es gibt auch digitale Sachen, die finden Ole und ich freaky, aber die bringen keiner Katze was.“ So reden Techies und Start-up-Gründer. Hier hat man ein wenig den Eindruck, dass die bemüht coole Sprache auch Ratlosigkeit verdecken soll. Denn die Angreifer sind längst weiter: Mehr als 3 500 Fintech-Firmen, so schätzt die Beraterfirma Bain & Company, gibt es

weltweit bereits – Start-ups, die der IT-Branche entstammen, es aber auf den Finanzsektor abgesehen haben. Die meisten werden erfahrungsgemäß scheitern. Aber ganz sicher werden auch ein paar neue Pappys darunter sein (siehe Interview Seite 114).

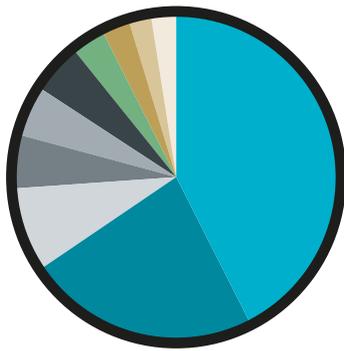
Wie die digitale Konkurrenz sich in die Margen hineingräbt, spüren die Banken seit Jahren. Denn die Krux mit Anbietern wie Interhyp ist nicht nur, dass sie die Zinsmarge zerstören – sie kassieren vom Billiganbieter, an den sie den Kunden vermitteln, auch noch eine Gebühr. Es ist Geld, das den Banken fehlt in ihrer Gewinn-und-Verlust-Rechnung. Bei Paypal ist der Zusammenhang sogar noch direkter. Über den US-Dienst tätigen die Deutschen mittlerweile ein Viertel ihrer Online-Einkäufe. Verlierer ist unter anderem das Lastschriftverfahren der Bankenindustrie.

Paypal ist längst damit beschäftigt, die vielen neuen Zahlungsanbieter abzuwehren, die Monat für Monat entstehen. Firmen wie Square oder Klarna – doch was machen die deutschen Banken? Arbeiten an einem Anti-Paypal, einem Bezahlsystem, das ganz hergebracht auf PIN und EC-Karte beruhen soll. Seit gut einem Jahr läuft das Projekt, ob und wann was draus wird, ist unklar. Die Details sind geheim, doch was man in der Branche so hört, ist Folgendes: An Geld mangelt es weniger. Eher an Innovationskraft.

Es gibt freilich auch Erfolg versprechendere Ansätze: Die Hypo-Vereinsbank etwa investiert massiv in Onlinefilialen – und gewinnt angeblich neue Kunden damit. Die Commerzbank wiederum hat einen Fintech-Inkubator gegründet. Mithalten kann man zwar nicht mit den neuen Rivalen. Aber sie sich einverleiben. Vermutlich nicht die dümmste Idee. Allerdings auch bezeichnend: Die Banken alten Typs müssen sich nicht mehr nur die Kunden kaufen („100 Euro Startguthaben fürs Girokonto“). Sondern auch die Ideen. ◇

**HEINZ-ROGER DOHMS,
MEIKE SCHREIBER**

**AUCH DIE
COMMERZBANK
SCHWÄRMT NUN
VON „DIGITALEN
SACHEN“, DIE
FREAKY SIND**



TEURE VERGEHEN

Der Ökonom Roger McCormick von der London School of Economics (LSE) hat im „Conduct Costs Project“ für zehn Banken ermittelt, welche Kosten zwischen 2009 und 2013 durch ihr Fehlverhalten anfielen – etwa für Bußgelder und Vergleiche. Eine Summe, so hoch wie das Bruttoinlandsprodukt von Singapur.
In Mrd. Dollar

Bank of America	111,44
JP Morgan	60,05
Lloyds Banking	21,35
RBS	14,22
Barclays	13,24
Citigroup	12,70
HSBC	12,10
UBS	7,01
Goldman Sachs	6,12
Santander	5,99

GESAMT 264,22

UBS

Auch die Schweizer Bank ist in den Libor-Skandal verwickelt. Viel Ärger hat sie, weil sie Kunden bei der Steuerhinterziehung geholfen haben soll. 400 Mio. Dollar kostete allein der Vergleich mit der Staatsanwaltschaft Bochum.

- 1,5 MRD. Zinsmanipulation
- 780 MIO. Beihilfe zum Steuerbetrug
- 400 MIO. Beihilfe zum Steuerbetrug

AUF EINEN BLICK: STRAFEN FÜR BANKEN

Die Finanzkrise ist überstanden, die Aufarbeitung von Bankenskandalen dauert an. Milliarden an Strafen wurden schon fällig, weitere werden folgen. Einige spektakuläre Beispiele – und die möglichen Kosten für die Institute

STRAFEN, VERGLEICHE, ZAHLUNGEN

in Dollar

Quelle: LSE, eigene Recherchen

BANK OF AMERICA

Das US-Kreditinstitut steht vor einem Rekord: Auf eine Strafe von über 16 Mrd. Dollar hat es sich Berichten zufolge mit dem Justizministerium geeinigt. Die Bank hatte den Kunden hochriskante Hypothekenscheine angedreht.

- 335 MIO. Überhöhte Zinsen für Latinos und Schwarze
- 9,5 MRD. Verkauf riskanter Papiere an US-Finanzierer
- 16 MRD. Verkauf riskanter Papiere an Investoren

DEUTSCHE BANK

Die Großbank zahlte nicht nur für den Verkauf riskanter verbriefteter Hypothekenscheine. Sie ist in den Skandal um die Manipulation des Libor-Zinssatzes verwickelt. Zudem wird ermittelt, ob bei den Devisenkursen gemauschelt wurde.

- 1,9 MRD. Verkauf riskanter Hypothekenscheine
- 968 MIO. Zinsmanipulation

JP MORGAN

Als Hausbank des Finanzbetrügers Bernard Madoff soll die Bank zu lange weggeschaut haben. Ein Spekulationsdesaster eines Händlers, genannt der „Wal von London“, brachte Defizite im Risikomanagement zutage.

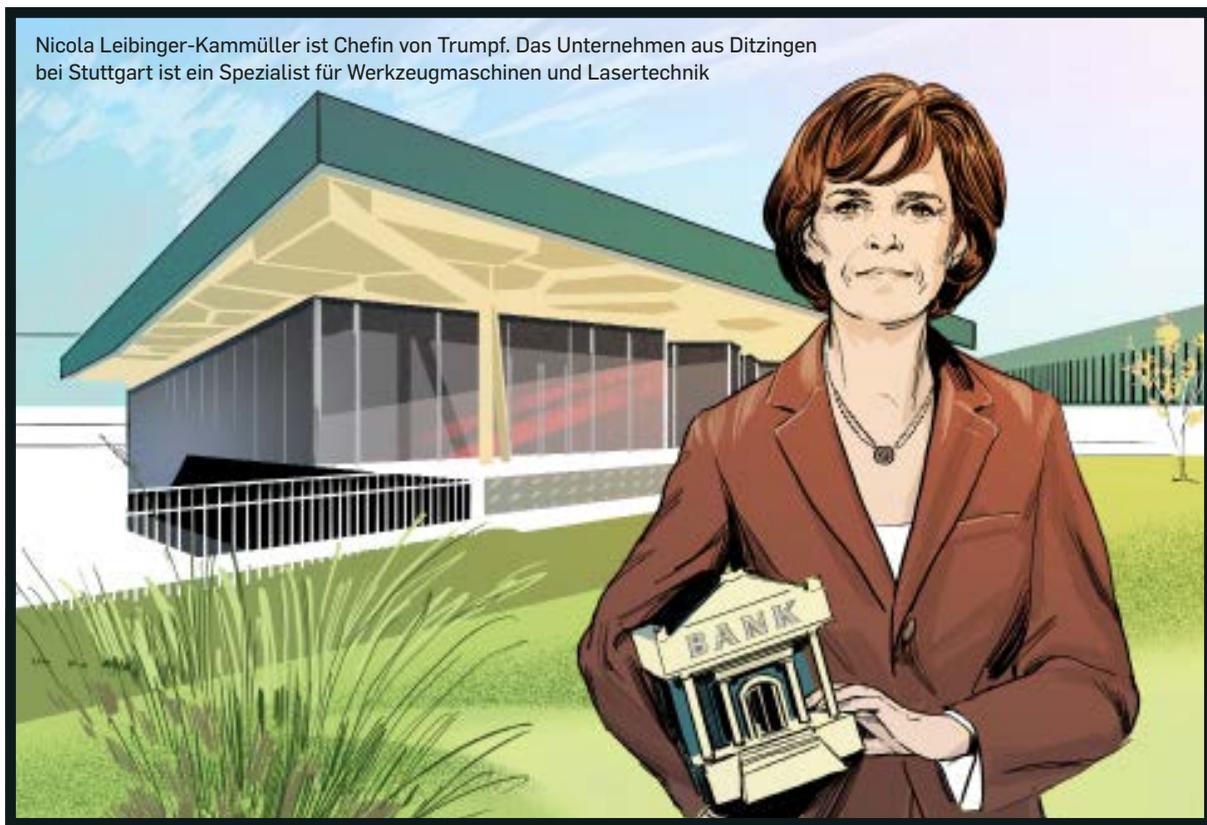
- 13 MRD. Hypothekenscheine
- 2 MRD. Betrugsfall Madoff
- 920 MIO. „Wal von London“

COMMERZBANK

Die USA verdächtigen die Bank, Gelder in den Iran und Sudan transferiert zu haben – eine Strafe von 500 Mio. Dollar droht. Ein Klacks verglichen mit rund 9 Mrd., die BNP Paribas zahlen dürfte. Aber für die eher finanzschwache Bank dennoch hart.

- 500 MIO. Verstoß gegen Sanktionen

Nicola Leibinger-Kammüller ist Chefin von Trumpf. Das Unternehmen aus Ditzingen bei Stuttgart ist ein Spezialist für Werkzeugmaschinen und Lasertechnik



Banken im Umbruch: Unternehmensfinanzierung

MITTEL(AUF)STAND

In der Krise ging viel Vertrauen zwischen Unternehmen und Kreditinstituten verloren. Das Ziel danach hieß: Unabhängigkeit. Keiner geht dabei so radikal vor wie der Maschinenbauer Trumpf – er gründete eine Bank

Gerade eben noch hat Hans-Joachim Dörr einen Besucher durch den Vorführraum seines Unternehmens gelenkt. Es ging vorbei an gigantischen Lasern und wuchtigen Stanzmaschinen, die Namen tragen wie Trulaser 5030 fiber und Trupunch 5000, er sprach über Biegewinkel, die aufs Zehntel Grad genau sein müssen. Präzisionsarbeit made in Schwaben.

Nun sitzt Dörr, ein Mann mit kantigem Gesicht und kurzem grauen Haar, eine Etage höher im Besprechungszimmer, fährt eine Powerpoint-Präsentation hoch – und

beginnt, über Mindestkapitalquoten zu sprechen.

Dörrs Arbeitgeber ist Trumpf, einer der bekanntesten deutschen Maschinenbauer aus Ditzingen, 2,6 Mrd. Euro Umsatz, 11 000 Mitarbeiter, Weltmarktführer bei industriellen Lasern und Werkzeugmaschinen für die Blechverarbeitung. Und Dörr kann zwar reden wie ein Ingenieur, ist aber keiner. Sondern Banker.

Er ruft einen Slide auf, der eine Weltkarte zeigt, darauf grüne und blaue Punkte. Grün bedeutet: Hier ist Trumpf bei Finanzgeschäften auf

Partner aus der Bankenbranche angewiesen. Blau bedeutet: Hier macht Trumpf das Ganze schon allein. Vor ein paar Jahren wäre die Karte noch mit grünen Punkten übersät gewesen. Nun halten sich die beiden Farben die Waage. Elf grüne Punkte. Elf blaue. Nicht mehr lange, dann werden die blauen Punkte überwiegen.

Als erster deutscher Mittelständler haben die Schwaben in diesem Jahr ein hauseigenes Geldinstitut gegründet, mit Vollbanklizenz der Finanzaufsicht Bafin. Wie ernst es den Schwaben ist, sieht man daran, dass die Trumpf-Bank demnächst sogar Festgeld- und Tagesgeldkonten anbieten will. Zwar soll die Offerte vorerst nur für die eigene Belegschaft gelten; bei den Zinsen allerdings will Trumpf über die Konditionen der umliegenden Sparkassen und Volksbanken hinausgehen. „Wenn wir das schon machen, dann auch richtig“, sagt Dörr.

Eine eigene Bank, das kannte man bisher nur von Konzernen wie

Volkswagen, Daimler, Siemens oder dem Flugzeugbauer Airbus, der im Februar eine Münchner Privatbank erwarb, um ohne lästiges Antragsverfahren eine Lizenz zu bekommen.

Ziel war es anfangs, den Verkauf der eigenen Produkte zu stimulieren. Inzwischen gibt es aber auch andere Motive. „Mit einer eigenen Bank kann man sich oft günstiger refinanzieren“, sagt KPMG-Finanzexperte Bernd Oppold. Zudem werde man unabhängiger. Oppold hat 16 Nichtbanken gezählt, die sich seit Ausbruch der Krise eine deutsche Banklizenz besorgt haben, von der Ikea-Tochter Icano über den Agrarhändler Baywa bis hin zum Zahlungsdienstleister Klarna. „Derzeit liegen sehr viele solcher Anträge bei der Bafin, daher kann das schon eine ganze Weile dauern“, sagt Matthias Kopka von Ebner Stolz, der aktuell einen Mittelständler beim Kauf einer Bank berät.

Es braucht nicht zwingend eine eigene Bank, um sich von den klassischen Instituten zu emanzipieren. Nach der Krise gründeten die deutschen Börsen eigene Märkte für mittelständische Anleihen. Seitdem haben auch kleine und mittelgroße Firmen einen regulierten Zugang zum Kapitalmarkt – und sind nicht mehr nur auf die Kredite angewiesen. Immer mehr deutsche Versicherer erwägen, über außerbörslich platzierte Schuldverschreibungen direkt in große Mittelständler zu investieren. „Daraus könnte sich ein nachhaltiger Markt entwickeln“, sagt Ralf Garrn von der Ratingagentur Euler Hermes Rating. Die Banken drohen hier marginalisiert zu werden.

„Ein weiteres Phänomen ist die zunehmende Finanzierung über Lieferantenkredite“, sagt Bankenexperte Dirk Elsner von der Beraterfirma Innovecs. Neu ist das Modell nicht. Früher jedoch nahmen die Zulieferer das Risiko eines Forderungsausfalls oft nur widerwillig in Kauf. Heute ist es bei vielen Firmen Teil des Geschäftsmodells. „Große Unternehmen verwalten ihre Forderungen inzwischen ähnlich professionell

wie Banken“, sagt Elsner. „Sie überprüfen die Kreditwürdigkeit, erstellen Ratings, verlangen Sicherheiten – und legen klare Zahlungsmodalitäten fest.“ Dafür kassieren sie gute Zinsen – die den Banken fehlen. Die Commerzbank hat Mittelständler befragt, wie sie ihre Investitionen finanzieren. Ergebnis: Zwei Drittel wollen ganz auf Fremdkapital verzichten, sparen sich den Weg zur Bank.

CASH ANDERS NUTZEN

Überhaupt haben viele Firmen den Umgang mit ihren Finanzmitteln professionalisiert. „Auch das ist eine Folge der Krise“, sagt Tomas Rederer von der Beraterfirma Capco. „Als die Banken bei der Kreditvergabe immer zurückhaltender wurden, mussten die Unternehmen lernen, ihr eigenes Geld effizienter einzusetzen.“ Die Folge: Statt überschüssige Liquidität der Bank zu überlassen, nutzen Unternehmen das Cash beispielsweise, um Vorfinanzierungen zu leisten oder mit Preissenkungen Marktanteile zu gewinnen. „Unternehmen wie Wal-Mart oder Metro haben den Einsatz ihrer Barmittel perfektioniert“, sagt Rederer. Den Banken bleibt nur noch die Zuschauerrolle.

Hans-Joachim Dörr hat bei der BHW-Bank gearbeitet, später bei der Leasingtochter von ABN Amro, bei Finanzablegern von General Electric und ABB. Er ist ein Grenzgänger zwi-

schen Industrie und Bankenwelt. Zu Trumpf kam er 2003. Damals legten die Schwaben mit dem Thema Absatzfinanzierung los, allerdings mithilfe von Leasingfirmen – und nicht wie neuerdings auf eigenes Risiko.

Ende 2008, erzählt Dörr, auf dem Höhepunkt der Krise, „da sind Mitarbeiter zu mir gekommen und haben gefragt, ob sie ihr Geld statt bei der Bank nicht bei Trumpf parken können“. Das ging damals natürlich nicht. „Aber die Anekdote zeigt, wie sehr die Belegschaft dem Unternehmen vertraute – und wie groß das Misstrauen in die Finanzbranche war.“ Auch Dörr selbst fiel damals vom Glauben an die Banken ab. „Über Nacht waren plötzlich fast alle Finanzierungspartner weg.“ Selbst bonitätsstarke Kunden bekamen keinen Kredit mehr, mit dem sie eine Maschine von Trumpf hätten finanzieren können. Den Umsatzeinbruch von rund 30 Prozent 2009 holten die Ditzinger zwar rasch wieder auf – die Ohnmacht aber wirkte nach. „Solch eine Erfahrung wollten wir nicht noch mal machen“, sagt Dörr.

Es war der 5. April 2011, 16.30 Uhr, als bei Trumpf die neue Zeitrechnung begann. Die Krise war vorbei, Dörr saß im Büro von Vorstandschefin Nicola Leibinger-Kammüller. Und fragte, was sie von der Idee halte, eine Bank zu gründen. „Nach ein paar Wochen hatten wir das Okay.“

Drei Jahre später, am 9. April 2014, ist der Deutsche Bankentag im Congress Centrum in Berlin. Jürgen Fitschen von der Deutschen Bank ist da, Theodor Weimer von der Hypo-Vereinsbank, Commerzbank-Aufsichtsrat Klaus-Peter Müller. Wie immer ist das Branchentreffen fest in der Hand von Männern mit grauen Scheiteln und dunklen Anzügen. Doch auf einem der Podien sitzt auch eine Frau in einem bunten Kleid: Nicola Leibinger-Kammüller. Die schwäbische Mittelständlerin wird zum Star der Veranstaltung. Die Debatte läuft keine zehn Minuten, da spricht sie über ihre Trumpf-Kun- →

**AM 5. APRIL
SASS DÖRR IM
BÜRO SEINER
CHEFIN UND
FRAGTE, WAS
SIE VON DER
IDEE HALTE,
EINE BANK ZU
GRÜNDEN**

den. Dann zeigt mit dem Finger auf Markus Beumer, den Firmenkunden-vorstand der Commerzbank, und ruft: „Das sind die Kunden, die Ihnen durch die Lappen gehen.“ Als sich das Geräusch im Saal wieder zu legen beginnt, schiebt sie leicht schwäbelnd hinterher: „Da würd ich scho aufpasse an Ihrer Stelle.“

Beumer bleibt zunächst cool. Doch als Leibinger-Kammüller sagt, Trumpf habe in der Absatzfinanzierung „unter 0,5 Prozent Ausfälle“, da beginnt er, ostentativ den Kopf zu schütteln. „Ein bisserl too much“ sei das, man könne „die Quoten nicht miteinander vergleichen“.

STREIT UM ZAHLEN

„Ja, ja, der Bräumer oder wie der heißt.“ Dörr ist etwas aufgebracht. Er war zwar nicht dabei in Berlin. Aber er hat sich den Auftritt seiner Chefin im Internet angeschaut. Die Zahlen, die Dörr jetzt in den Raum wirft, hat er im Kopf. Es ist, wenn man so will, das Anti-Beumer-Manifest, zu dem er jetzt ausholt. „Auch vor der Bankgründung haben wir mithilfe eigener Leasingfirmen unserer Leasingpartner bereits Absatzfinanzierung betrieben. Deshalb können wir auf Erfahrungswerte zurückgreifen. Also: Die Risikokosten lagen in den vergangenen zehn Jahren im Schnitt bei 0,5 Prozent. Selbst auf dem Höhepunkt der Finanzkrise waren wir nie höher als bei 0,96 Prozent. Und jetzt, mit unserer eigenen Bank, kalkulieren wir mit 1,0 Prozent, also mit ausreichendem Puffer. Ich finde das sehr konservativ.“ Mit anderen Worten: Die Trumpf-Bank hat ihre Risiken im Griff. Mindestens so gut wie die Ciba.

Doch kann ein Industrieunternehmen tatsächlich die bessere Bank sein? „Ja“, sagt Dörr, „wir haben die nötige Branchenexpertise und kennen unsere Kunden besser, als jede Bank das tut.“ Er erzählt von einem Start-up aus der Region, einem Tüftler mit vier Angestellten, der spezielle Dünnblechteile für Abnehmer aus der Medizintechnik produziert. „Der

hat gesagt, ich habe hier eine Nische, da bin ich konkurrenzlos. Aber um mein Know-how auszuspielen, brauche ich die richtige Maschine.“ – Und? – „Keine Bank hätte diese Firma unterstützt, weil das Kreditvolumen in keinem Verhältnis zur Betriebsgröße stand. Wir aber haben den Maschinenkauf mit 1,5 Mio. Euro finanziert, weil wir wussten, dass sich die Firma am Markt durchsetzt.“ – Aber entstehen nicht Klumpenrisiken, wenn Sie ausschließlich Kredite an eigene Kunden vergeben? – „Nein, denn die Kreditnehmer kommen aus unterschiedlichen Branchen, auch wenn sie alle unsere Maschinen nutzen.“

„Das Trumpf-Modell hat zweifelsohne Charme“, sagt Berater Rederer. „Wenn ein Unternehmen seinem Kunden zum Produkt die passende Finanzierung anbieten kann, dann fällt erstens ein wesentliches Argument gegen den Kauf weg – nämlich dass das Geld fehlt. Zweitens stärkt das Unternehmen die Beziehung zum Kunden. Und drittens: Wenn es die Risiken tatsächlich besser beurteilen kann als eine Bank, dann fährt das Unternehmen aufgrund der Zins-einnahmen eine zusätzliche Marge ein.“ Gleichwohl werfe das Modell auch Fragen auf, so Rederer. Etwa: „Lohnt sich der ganze Aufwand für einen Mittelständler überhaupt?“ Ein großer Kostenfaktor ist die Regu-

lierung – denn der muss sich Trumpf unterwerfen wie jede andere Bank auch. „Dafür ist die Technik, mit der ein Unternehmen Bankgeschäfte betreiben kann, inzwischen aber preiswert zu haben, zum Beispiel über die Cloud“, sagt Rederer. „Und 50 Prozent der notwendigen Operationen kann man heute ohnehin von Drittanbietern kaufen.“ Genau diesen Weg geht Trumpf. Die Onlineplattform für das Einlagengeschäft liegt bei einer Outsourcing-Firma, ebenso die Software für das Meldewesen und die Verwaltung. In Ditzingen kümmert man sich nur um die Kernfunktionen – und kommt so mit 13 Mitarbeitern aus. „Viel mehr werden es auch nicht werden“, sagt Dörr.

Am Anfang des Gesprächs hatte man das Gefühl, er wollte die Sache mit der eigenen Bank ja nicht zu hoch hängen. Doch je länger Dörr redet, desto selbstbewusster wird er, etwa wenn er die vielen Vorteile aufzählt: Die Schwaben haben nun ein eigenes Konto bei der Bundesbank, können dort Geld parken, aber sich auch mit Liquidität versorgen. Oder: Bald dürfen sie gemeinsame Kredite mit Förderbanken wie der KfW oder der Europäischen Investitionsbank vergeben. Schließlich: Weil die Banklizenz für alle 28 EU-Länder gilt, kann Trumpf den eigenen Absatz auch außerhalb der Landesgrenzen weiter ankurbeln.

Und das ist noch längst nicht alles. Die Trumpf-Bank könnte Kunden auch „normale“ Kredite gewähren – nicht nur solche, die an den Kauf einer Maschine geknüpft sind. Bei der Finanztochter von Siemens ist das längst der Normalfall. Die Trumpf-Bank könnte ihren Mitarbeitern zudem nicht nur ein Konto anbieten, sondern einen Baukredit. „Denkbar ist vieles“, sagt Dörr, aber mahnt sich sogleich zur Vernunft: „Wir wollen das Ganze mit Augenmaß betreiben.“ Denn: „Auch wenn wir jetzt eine Bank haben, so bleiben wir doch ein Maschinenbauer.“ ◇

HEINZ-ROGER DOHMS,
MEIKE SCHREIBER

TRUMPF-CHEFIN NICOLA LEIBINGER- KAMMÜLLER ZEIGTE AUF DEN BANKER UND RIEF:



Digitale Angreifer: Oliver Vins, Yassin Hankir und Thomas Bloch (von links) haben 2013 Vaamo gegründet. Das sogenannte Fintech-Start-up aus Frankfurt bietet seinen Kunden die voll automatisierte Geldanlage



Banken im Umbruch: Anlageberatung

ANGRIFF DER PORTFOLIO-ROBOTER

Sie sind jung, billig und brauchen Ihr Geld:
Neue Onlineportale wie Vaamo, Quirion oder Easyfolio wollen
den Banken Marktanteile in der Anlageberatung abjagen.
Die Chancen dafür waren nie so gut wie jetzt

Die alte und die neue Welt der Geldanlage liegen im Frankfurter Stadtteil Gallus nur einige Hundert Meter voneinander entfernt. In der Mainzer Landstraße 190 residiert in einem stolzen Komplex aus Stahl und Glas die Deutsche Asset & Wealth Management, früher DWS, die Vermögensverwaltungstochter der Deutschen Bank. Und unter der Hausnummer 250 sitzt Vaamo – ein

Start-up mit dem wenig bescheidenen Slogan „Deutschland lernt sparen“. Aus ihren Fenstern können sich die Rivalen gegenseitig sehen.

Vaamo ist gerade einmal ein Jahr alt und mit seinem Produkt, einer internetbasierten Anlageberatung, seit Juni im Netz. Drinnen herrscht die typische Start-up-Kulisse: Ein Dutzend Leute im Großraumbüro, lose Kabel aus der Decke

im Flur, bekratzte Flipcharts, leger Polohemden, gestapelte Bierkisten ersetzen Tischbeine, und auf der Website wird der Kunde konsequent geduzt.

Die lockere Atmosphäre täuscht darüber hinweg, dass bei Vaamo drei Gründer am Werk sind, die die Branche bestens kennen. Alle drei – Oliver Vins, Thomas Bloch und Yassin Hankir – sind —————>

Mitte 30, promovierte Wirtschaftswissenschaftler und haben als Unternehmensberater oder Investmentbanker lange Zeit in der Branche verbracht. Von deren Marge in der Anlageberatung sie sich nun ein Stück herauschneiden wollen.

Vaamo ist nicht der einzige neue Anbieter, der mit einer internetbasierten Anlageberatung – auch „Robo-Advice“ genannt – die Jagd auf die junge, kostenbewusste und digitale Generation gestartet hat: Sie heißen Betterment oder Wealthfront in den USA und Quirion, Easyfolio, Wikifolio oder Financescout24 in Deutschland. Alle Konzepte verfolgen das gleiche Prinzip: Die Portale bieten eine rein internetbasierte Anlageberatung, bei der eine Reihe einfacher Fragen die Sparziele und Risikobereitschaft prüft. Auf der Basis unterbreiten die Portale Anlagevorschläge.

Weil man sich weder teure Filialen noch Berater leisten muss, können die Online-Ratgeber ihre vereinfachten Produkte – in der Regel eine Mischung verschiedener Indexfonds – zu deutlich niedrigeren Preisen als Filialbanken anbieten. Für eine Einmalanlage von 10 000 Euro sind je nach Anbieter in Deutschland jährliche Kosten zwischen 0,5 und 1,25 Prozent fällig. Ausgabeaufschläge oder Abschlussprovisionen von bis zu fünf Prozent gibt es keine.

Noch ist das Geschäft winzig: Rund 16 Mrd. Dollar verwalten die zehn größten Online-Geldanlage-Start-ups in den USA nach eigenen Angaben. Das sind gerade einmal knapp 0,03 Prozent der 64 000 Mrd. Dollar großen US-Anlagebranche. Doch die Wachstumsraten liegen bei rund 40 Prozent pro Quartal.

An Selbstbewusstsein mangelt es den deutschen Akteuren aber nicht. „Wir wissen, wie Banken ticken. Und auch, dass sie lange geschlafen haben und nun allmählich panisch werden“, sagt Vaamo-Gründer Oliver Vins. „Die Banken haben ihre Hausaufgaben nicht gemacht, um mit ihren Produkten und Dienst-

leistungen schlagkräftig genug zu sein“, sagt auch Norman Weisser, Senior Manager der Unternehmensberatung Eurogroup Consulting.

Die Zahlen geben den Angreifern recht: Seit 2008 sind die Erträge der Banken im Anlagegeschäft um knapp fünf Prozent pro Jahr gesunken, wie die Boston Consulting Group errechnet hat. Zudem ist das Misstrauen gegenüber Beratern seit der Finanzkrise gestiegen. 70 Prozent der nachwachsenden Generation von „Millennials“ (nach 1981 Geborene) gehen laut einer Studie der US-Medienagentur Scratch lieber zum Zahnarzt, als mit dem Bankberater zu sprechen.

Erodiert der direkte Kontakt zwischen Banken und Kunden, fällt eine entscheidende Markteintrittsbarriere in der Anlageberatung. Zumal immer mehr Menschen bereit sind, auch digitale Angebote wahrzunehmen: Rund drei Viertel der sogenannten Digital Natives zwischen 25 und 35 nutzen laut einer Studie der Universität Hohenheim aus dem Herbst 2013 heute schon das Internet für Bankgeschäfte, verglichen mit nur einem guten Drittel in

der Gesamtbevölkerung. Genau darin sehen internetbasierte Anbieter ihre Chance. „Ich habe vielleicht vor fünf oder sechs Jahren zuletzt privat eine Bankfiliale von innen gesehen“, gab etwa Michele Faissola Mitte Juli auf einer Konferenz in London zu. Der Mann weiß, wovon er spricht: Er ist Chef der Vermögensverwaltungssparte der Deutschen Bank.

Doch kann das Geschäft mit Online-Anlageberatung auch in Deutschland funktionieren – mit Unternehmen ohne bekannten Markennamen und obendrein mit in der Regel recht hohen Aktienquoten?

SELBSTTEST MIT ROBOTER

Capital hat einen Selbstversuch gemacht: als 40-jähriger Kunde, der bei mittlerer Risikoneigung 10 000 Euro für fünf Jahre anlegen will.

Die erste Überraschung: Der Reduktion auf das Wesentliche fällt in der Regel die Abfrage zum Opfer, ob weitere Vermögensanlagen neben dem anzulegenden Betrag vorhanden sind. Das ist eine für die Beurteilung der Risikotragfähigkeit nicht unerhebliche Information.

Die zweite Überraschung: Die Anbieter müssen im Zeitalter der Niedrigzinsen mit hohen Aktienquoten arbeiten, um attraktive Renditechancen darstellen zu können. Bei allen Anbietern ergab sich aus dem ähnlich skizzierten Anlageprofil ein Aktienanteil von mindestens 50 und in der Spitze gar 90 Prozent.

Das passt nicht zur typischen Anlagestrategie der Deutschen, die in den vergangenen fünf Jahren netto mehr Aktien und Aktienfonds verkauften, als sie kauften, und rund zwei Drittel des neuen Geldvermögens in Sparprodukten und auch Girokonten bunkerten. Und könnten für lange Gesichter sorgen, wenn sich der aktuell seit fünf Jahren laufende Hausse-Zyklus an den Aktienmärkten dem Ende nähert. „Wir glauben nicht, dass deutsche Anleger so sehr auf sichere Spareinlagen fixiert sind, weil sie das Risiko scheu-

DAS VERMÖGEN DER START-UPS WÄCHST UM 40 PROZENT – PRO QUARTAL

en“, entgegnet Vaamo-Gründer Vins. „Sondern weil ihnen Geldanlage einfach viel zu kompliziert geworden ist und sie daher lieber gar nichts tun.“ Es gehe darum, ein Anlageprodukt einfach und verständlich zu gestalten.

Die Strategie von Vaamo und den Mitbewerbern ist einerseits clever: Im Auftritt setzen sie sich klar von den Banken ab – Vaamo duzt Kunden konsequent und setzt auf ein Corporate Design in Lila („Das hat keine Bank als Farbe“, so Gründer Vins), ein Eichhörnchen als Logo („Das ist positiv besetzt“) und konkrete Sparziele („Das steigert die Sparmotivation um ein Vielfaches“) statt abstrakte Renditeerwartungen in Prozent. Zudem wird interessierten Kunden provokant vorgerechnet, wie teuer die Beratung in Banken ist.

Andererseits agiert Vaamo aber auch nur als Vermittler und Betreuer – und reicht die Kunden bei einem Online-Abschluss zu einer Partnerbank durch, nämlich der FIL Fondsbank, einer Tochter der US-Fondsgesellschaft Fidelity. Ganz ohne Bank geht es also nicht.

WAS IST WIRKLICH NEU?

Das Vorgehen sei typisch für die Geldanlage-Start-ups, sagt Eurogroup-Berater Weisser. „Sie versuchen sich gar nicht erst als Vollanbieter, sondern picken sich genau den Punkt heraus, an dem sie in der Wertschöpfungskette Potenzial sehen.“ Entsprechend lässt sich das Geschäft mit kleinen Mannschaften und niedrigen Kosten betreiben. Der große Trend sei „die Modularisierung aller Bankdienstleistungen“, so Weisser.

Statt Dinge neu zu erfinden, setzen die Geldanlage-Start-ups sie lediglich neu zusammen: Computerunterstützung in der Anlageberatung gehört seit zwei Jahrzehnten zum Alltag – nun lassen die Start-ups dies den Kunden einfach selbst erledigen. Günstige Indexfonds gibt es in den USA bereits seit den 70er-Jahren und in Deutschland seit den

DIE PREISBRECHER

Neue Akteure in der Online-Anlageberatung im Vergleich

		Jährl. Kosten für Einmalanlage, in Prozent		
	Ausgabe- aufschläge/ Provisionen	... von 5 000 Euro	... von 100 000 Euro	zusätzliche Fondskosten?
EASYFOLIO easyfolio.de	keine	0,99	0,99	enthalten
FINANCESCOUT24 financescout24.de	keine	1,25	1,00	enthalten
JUST ETF justetf.com	keine	0,00 ¹⁾	0,00 ¹⁾	ca. 0,25–0,4 p. a.
QUIRION quirion.de	keine	0,38 ²⁾	0,38	ca. 0,4 p. a.
VAAMO vaamo.de	keine	1,19	0,69	ca. 0,4 p. a.

1) Basisversion kostenlos, Profiversion 9,90 Euro/Monat

2) Mindestanlagebetrag 10 000 Euro

Quelle: Unternehmensangaben; Stand 01.08.2014

späten Neunzigern. Bei Privatanlegern sind sie aber kaum verbreitet, weil ihre Anbieter keine Provisionen zahlen – nun sind sie das Herzstück der „Robo-Advisor“-Portale in Deutschland wie den USA.

Auch die Reduktion der Anlagevorschläge auf wenige Produkte gehört seit Dekaden zum Erfolgsprinzip großer Strukturvertriebe wie der Deutschen Vermögensberatung (DVAG) – nun hilft dieses Vorgehen den Start-ups, das Angebot an eigenen Produkten überschaubar und verständlich zu halten. „Neu gegründete, rein digital agierende Wettbewerber mit geringer Kostenbasis gewinnen in profitablen Nischen schnell Marktanteile. Denn sie gehen spezifischer und innovativer auf die Bedürfnisse und das veränderte Verhalten der Kunden ein“, folgert die Unternehmensberatung Bain.

Reicht all dies, um aus einem Nischen- ein Massenprodukt zu machen? Ja – glauben zumindest die, um deren Erträge es geht: die Banken. 89 Prozent der Führungskräfte halten

es laut einer Befragung der Beratung Roland Berger für wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich, dass ihnen in den kommenden drei Jahren neue Anbieter das Geschäft mit einfachen Sparprodukten streitig machen.

Und noch etwas spielt den internetbasierten Anlageberatern in die Hände: die Regulierung. Schon heute ähzen Berater über die nach der Finanzkrise eingeführte Protokollpflicht und die Haftungsrisiken. Legen Banken und Berater die höheren Kosten aber auf den Kunden um, macht das günstigere Online-Alternativen nur attraktiver.

Doch die Protokollpflicht und Haftung reichen den europäischen Aufsehern nicht – sie arbeiten an einem Provisionsverbot, sofern das Geld nicht ausschließlich der Beratungsqualität zugute kommt. Eine bessere Steilvorlage könnten sich die Online-Beratungsportale nicht wünschen, denn dies hieße letztlich, dass das bisherige Modell der Anlageberatung in Filialen am Ende wäre. ◇

CHRISTIAN KIRCHNER

Banken im Umbruch: Kontoführung

„DAS IST WIE MIT DEM WALDSTERBEN“

Sie wollen bankenübergreifend, international und (erst mal) kostenlos sein: Banking-Apps sprießen aus dem Boden. Ganz vorn mit dabei: „Numbrs“.

Was können die Angreifer?
Interview mit dem Pionier Martin Saidler



Martin Saidler ist der Kopf hinter zahlreichen Internetunternehmen, darunter Numbrs, das die gleichnamige Banking-App herstellt. Er steuert seine Holding Centralway aus der Schweiz

Herr Saidler, mit Ihrer App „Numbrs“ kann man über das Smartphone mehrere Konten verwalten und sogar Geld überweisen. Aber die Deutschen sind ängstlich: Wie viele Kunden löschen die App gleich wieder, weil ihnen das Ganze nicht geheuer ist?

Sicherheit ist in der Tat enorm wichtig, und Vertrauen muss man sich erarbeiten. In den knapp vier Monaten seit unserem Start in Deutschland wurde die App rund 400 000 Mal heruntergeladen. Wie viele Nutzer dauerhaft dabei bleiben, veröffentlichen wir noch nicht. Aber unsere Nutzer sind viel treuer, als ich es von anderen Geschäftsmodellen im Netz gewohnt bin.

Weil die App kostenlos ist, fragen sich dennoch viele, ob Sie nur an die Kontodaten heranwollen, um sie dann zu verkaufen.

Unser Geschäftsmodell wird es niemals sein, Daten zu verkaufen. Wir wollen die Kunden jetzt Schritt für Schritt an die App gewöhnen. Funktionen wie die Kontenverwaltung sind kostenlos, später wollen wir Mehrwertdienste anbieten, die zusätzlich erworben werden können, zum Beispiel Wertpapierhandel.

Dann werden Sie selbst zur Bank.

Ja, das fürchten einige Banken. Tatsächlich werden wir eine europäische Banklizenz beantragen, wir werden voll reguliert sein. Aber wir werden keine eigenen Produkte anbieten, sondern nur den Zugang zu den Produkten der Banken bieten und eben eine bessere Benutzeroberfläche. Das Bankgeschäft wird sich dann teilen in Anbieter wie uns, die die Kundenbeziehung managen, und die Banken, die das abwickeln. Wir sehen die Banken künftig eher in der Rolle der Stromkonzerne, die die Grundversorgung sicherstellen.

Wie wird das digitale Banking unseren Alltag verändern?

Vieles wird einfacher. Sie können über Ihr Smartphone mehrere Konten überblicken, Geld überweisen, Ihre Ausgaben kategorisieren und abschätzen, wie sich der Monat

MARTIN SAIDLER,

46 Jahre alt, Österreicher, ist Investor und (Mit-)Gründer von mehr als 200 Webunternehmen. Vor gut zwei Jahren hat er sein Beteiligungsportfolio verkauft. Unter dem Dach von Centralway will Saidler Software und Algorithmen für das Bankgeschäft der Zukunft entwickeln. Das Mission Statement: „We build web apps and web companies.“ In der Schweiz beschäftigt das Unternehmen mehr als 60 Mitarbeiter. Aus dem Inkubator entstand auch „Numbrs“, gegründet 2012 von Julien Arnold.

Wer sich nicht bewegt, dem wird es ergehen wie Nokia

finanziell entwickelt. Sie können sich beraten lassen auf der Basis von Algorithmen. Stellen Sie sich vor, die App weiß, dass Sie eine Rechtsschutzversicherung haben, die zu teuer ist. Dann bietet die App eine andere an. Oder Sie wollen sich ein neues Auto kaufen, dann definieren Sie mit der App ein Sparziel und berechnen auf Basis Ihres Ausgabeverhaltens, wie lange und wie viel Sie dafür sparen müssten.

Datenschützer wird es gruseln.

Ich denke, das Thema Datenschutz ist wichtig, wird sich in seiner Ausprägung aber verändern. Anstelle einer diffusen Angst wird ein sehr gezielter Umgang mit der Preisgabe von Daten treten. Das ist wie mit

dem Waldsterben. Das wurde verallgemeinert und hochgepuscht, heute denkt keiner mehr daran. Trotzdem gibt es jetzt einen bewussteren Umgang mit der Natur. Das ist sehr positiv.

Werden diese digitalen Angreifer nicht auch ganz schön hochgepuscht? Schon vor 15 Jahren gab es Studien über die Gefahr, die für Banken von ihnen ausgeht. Seither hatten wir sogar eine Finanzkrise, und trotzdem leben die Banken noch. Werden digitale Angreifer – wie Sie mit Ihrer Kontoführungsapp – nicht überschätzt?

Ich denke in der Tat, dass viele Start-ups in diesem Bereich massiv überschätzt werden. Allenfalls eine Handvoll wird sich etablieren können und nur unter der Voraussetzung, dass sie das gleiche professionelle Niveau erreichen wie eine Bank. Davon sind die meisten noch meilenweit entfernt.

Gilt das auch für die digitalen Dickschiffe Apple, Google, Facebook, Amazon?

Nein, das sind die wahren Angreifer. Apple ist ganz klar vorn. Die handeln nicht nur Daten, sondern haben mit iTunes bereits ein sehr einfaches Zahlungssystem. Gute Chancen sehe ich auch für Amazon oder Ebay. Facebook hingegen hat keine große Chance, sich im Bankengeschäft zu etablieren, auch Google wird es schwer haben, weil das Vertrauen in diese Marken nicht in den Werten der Finanzindustrie begründet ist.

Aber es heißt doch immer, die digitalen Konzerne könnten besser mit Kundendaten umgehen.

Ja, und das ist die eigentliche Gefahr für klassische Banken. Wir haben drei europäische Großbanken und deren Arbeitsprozesse im Detail analysiert. Das Ergebnis: Alle drei könnten mit zwei Drittel weniger Mitarbeitern auskommen, wenn sie andere Software nutzen würden. Zum Beispiel kann man den Kreditantrag viel stärker automatisieren. Auch Filialen →

wird es künftig nur noch wenige geben. Das tägliche Bankgeschäft läuft künftig fast komplett über Apps, beispielsweise über Videoberatung. Es könnte den unbeweglichen Marktteilnehmern ergehen wie Nokia: 2007 kam das iPhone, 2013 waren die Finnen am Ende.

Aber Banken tragen doch gern vor sich her, sie seien im Kern IT-Unternehmen.

Das sind sie aber definitiv nicht. Die meisten Großbanken sind gefangen in einer Hardware aus den Achtzigern. Die müssten neue Systeme auf der grünen Wiese hochziehen. Das ist aber sehr schwer. Und genau da ist die große Schwachstelle.

Zugleich kämpfen die Banken noch mit den Altlasten der Krise.

Ja, das ist wirklich eine teuflische Gemengelage: auf der einen Seite die Revolution der Technologie, auf der anderen Seite der Vertrauensverlust. Wir sind manchmal erschrocken, was die an digitalen Innovationen auf den Markt bringen. Es läuft so: Ein Vorstand – der kennt so etwas wie eine App von seinen Kindern – beauftragt eine Agentur, die soll dann was entwickeln. Die besten Entwickler aber sitzen bei Google oder Apple. So erhält der Vorstand eine App, die nur mittelmäßig ist. Und dann muss der noch die Risikomanager überzeugen. Das ist wie ein übergewichtiger älterer Herr, der in den Sportwagen steigt. Im Gegensatz dazu ist Centralway sehr agil aufgestellt. Wir sind in der Lage, prozessbezogene, technologische und produktrelevante Aspekte in aller kürzester Zeit zu verändern, und das mit höchstmöglicher Effizienz. Dabei ist es unser Ziel, die heute noch komplizierten Bankengeschäfte für Kunden drastisch zu vereinfachen und mobilfähig zu machen. Centralway entwickelt eine zukunftsweisende Cloud-Bankplattform, um so den Bedarf an hoch sicheren mobilen Banking-Angeboten der nächsten Generation zu bedienen. ◇

INTERVIEW: MEIKE SCHREIBER

IN DEM GESCHÄFT MISCHEN KLEINE START-UPS UND GROSSE IT-KONZERNE MIT. CAPITAL STELLT EINIGE PLAYER VOR



NUMBRs

Mit der Banking-App sollen Nutzer ihre Finanzen kontrollieren und Bankgeschäfte übers Smartphone erledigen – egal bei welcher Bank. Auch kann man digitale Haushaltsbücher führen und Ausgaben optimieren. Nach Angaben des Unternehmens haben 400 000 Deutsche die App heruntergeladen, die Zahl der aktiven Nutzer ist unbekannt. „Numbrs“ ist vor allem in der TV-Werbung präsent.



FACEBOOK

Facebook beantragt gerade eine Banklizenz in Irland. Damit dürfte das weltgrößte Onlinenetzwerk bald in ganz Europa bestimmte Bankgeschäfte anbieten können. Millionen Nutzer könnten dann etwa Geld auf Facebook-Konten aufbewahren und an andere Kunden überweisen. Unterfüttert wurden die Spekulationen über eine bevorstehende Banking-Offensive von Facebook, als das Unternehmen kürzlich Ex-Paypal-Chef David Marcus verpflichtete.



KLARNA

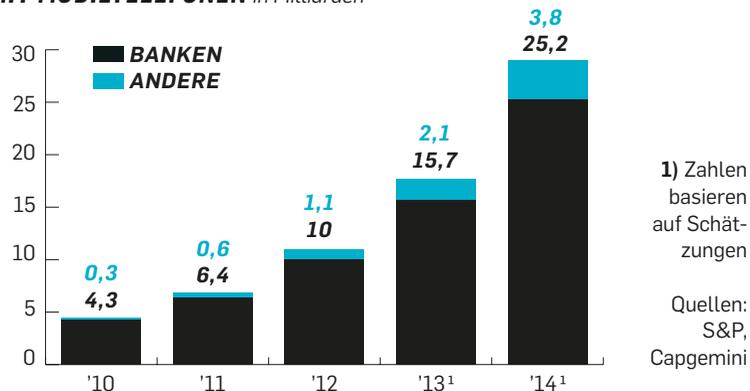
Das 2005 in Schweden gegründete Unternehmen sieht sich als europäische Alternative zum US-Anbieter Paypal. Wer online einkauft, bekommt nach Erhalt der Waren eine Rechnung, deren Betrag Klarna wiederum dem Händler per Vorkasse ausbezahlt hat. Seit Kurzem bietet Klarna in Deutschland auch ein Festgeldkonto. Zur Gruppe gehört zudem der deutsche Anbieter Sofort AG, der Überweisungen mittels Zugriff auf das Onlinebanking der Hausbank ermöglicht. Nach eigenen Angaben arbeitet die Gruppe mit 45 000 Händlern zusammen.



APPLE

Apple gilt bereits jetzt als ein wichtiger Spieler im Kampf um die mobile digitale Brieftasche, im Branchenslang Wallet genannt. Der Nutzer einer Wallet lädt seine virtuelle Geldbörse mit einer von ihm festgelegten Summe auf und kann damit bezahlen. Erst kürzlich verwies Apple-Chef Tim Cook auf die 800 Millionen iTunes-Konten, die bei Apple eingerichtet sind, die Mehrheit unterlegt mit Kreditkarten. Vor einigen Monaten hat sich der IT-Konzern aus Kalifornien ein Patent für eine „iWallet“-App sichern lassen.

ANZAHL DER WELTWEITEN ZAHLUNGSVORGÄNGE MIT MOBILTELEFONEN in Milliarden



THE END