

BASTELBANK



Dank neuer digitaler Technik könnten Banken künftig wie ein Baukasten funktionieren, in dem man sich seine liebsten Produkte von verschiedenen Anbietern zusammenstellt. Gut für die Kunden, gut für junge Angreifer – und eine Chance für lädierte Marktführer

TEXT: HEINZ-ROGER DOHMS

André Bajorat ist der Prototyp des Digital Native: Für das, was er jetzt erklären will, braucht der 45-Jährige aber kein Tablet, keinen Screen und nicht mal Powerpoint. Sondern bloß eine gute alte Wandtafel und einen kräftigen Filzer.

Er kratzelt zunächst ein paar Begriffe ans Whiteboard. „Deutsche Bank“, „Sparkassen“, „Paypal“, „Kreditkarte“ und so weiter. „Das sind die Financial Sources“, sagt Bajorat, also die finanziellen Quellen. Als Nächstes tupft er ganz viele Punkte auf die Tafel. „das sind die Drittanbieter, also unsere Kunden“, schließlich beginnt Bajorat, die Quellen und die Drittanbieter durch Striche miteinander zu verbinden, sodass ein ziemlich dichtes Netz entsteht. Und mitten hinein in dieses Netz malt er in dicken Letzen nun den Namen seiner eigenen Firma: Figo.

Figo ist also die Spinne im Netz? „Ja“, sagt André Bajorat. Es mag vielleicht ein bisschen aufschneiderisch klingen. Aber was soll er machen? Figo ist nun mal der Herr über die API. Und auf die kommt es ja neuerdings an. Heißt es jedenfalls immer und überall.

Das Kürzel API steht für „Application Programming Interface“, zu Deutsch: Programmierschnittstelle. Mit diesem Begriff konnten in der Bankenbranche bis vor zwei, drei Jahren höchstens die IT-Menschen was anfangen. Inzwischen allerdings sind die Fachzeitschriften, die einschlägigen Blogs und selbst die Finanzzeitle in den Tageszeitungen voll von der API. Es wirkt manchmal so, als würden nicht das Zinsniveau, sondern die Schnittstellen über die künftigen Erträge der deutschen Banken be-

stimmen. Und die Sache ist: Vielleicht stimmt das sogar.

Dazu muss man wissen, dass das Retail-Geschäft der Banken jahrzehntlang nach einer einfachen Gleichung funktioniert: Der Bank, die das Girokonto hatte, gehörte auch der Kunde. Den größten Teil ihrer Marge erwirtschafteten die Banken damit, dass sie die Einlagen der Kunden zu höheren Zinsen weiterverleihen. Daneben gab es für die Institute jedoch noch weitere Möglichkeiten, mit dem Kontoinhaber relativ mühelos Geld zu verdienen. Etwa durch Gebühren für die EC- oder Kreditkarte. Oder die der Kunde darüber hinaus regelmäßig Wertpapiere, be- er ein Depot. Und benötigte er einen Immobilienkredit, konnte man als Bank oder Sparkasse eigentlich nichts mehr falsch machen.

REVOLUTION PER RICHTLINIE

Nun ist das Verhältnis zwischen Hausbank und Kunde, seit es das Internet gibt, natürlich nicht mehr ganz so eng, wie es das früher einmal war. Wer heute ein Hypothekendarlehen braucht, vergleicht erstmal die günstigsten Angebote online. Und der berühmte „Zinshopper“, der auf der Suche nach den besten Konditionen regelmäßig seinen Tagesgeldanbieter wechselt, ist auch kein neues Phänomen.

Trotzdem: An der Bedeutung des Girokontos hat auch die Erfindung des Onlinebankings wenig geändert. Das erkennt man auch daran, dass Institute wie die Commerzbank neue Kunden bis heute mit einem Bonus von bis zu 150 Euro locken.

Doch hat dieses Geschäftsmodell noch eine Zukunft? Oder ver-

einer „Commodity oder gar einem Wegwerfprodukt“, wie der Bankenexperte Malik Klotz sagt – „wegwerfbar mit der E-Mail-Adresse, von der inzwischen auch fast jeder zwei oder drei Stück hat“.

Tatsache jedenfalls ist: Die Banken sind momentan dabei, die Hohheit über das Girokonto zu verlieren. Und das liegt an Technologiefirmen wie Figo, die es fremden Anbietern ermöglichen, über die API direkt auf die Kontodaten zuzugreifen, und regelrecht auszullesen“, so Bajorat – vorausgesetzt natürlich, der Kunde stimmt zu. Dafür allerdings reicht im Mobile-Zeitalter ein einziger Klick: Präge also: Was ist das Girokonto für die Bank noch wert, wenn praktisch jeder nun hineinsehen kann?

Die technische Seite ist nur das eine. Das andere ist die politische Komponente. Lange Zeit spielte sich die API-Revolution in einer rechtlichen Grauzone ab. Das jedoch wird sich nächstes Jahr ändern. Denn dann tritt eine neue europäische Richtlinie namens PSD2 („Revised Payment Service Directive“) in Kraft. Was umständlich und harmlos klingt, wird genau genommen aber „zu einer historischen Veränderung der Marktposition etlicher Geldinstitute führen“, sagt Hans Kraus von der Beraterfirma Capgemini. „Das Banking wird von den Banken abgekoppelt.“

Hintergrund: Durch PSD2 müssen sich die Banken das Auslesen ihrer Konten nicht mehr nur gefallen lassen, sondern das →

Das Girokonto wird zum Wegwerfprodukt, so wie E-Mail-Adressen

Bastelstunde für Bankkunden: das Girokonto bei der Deutschen Bank, den Hauskredit bei der Sparkasse und die Kreditkarte vielleicht über Apple – und das alles in einer App? Möglich ist künftig alles, Capital hat schon mal ein paar neue Banklogos entworfen

Prozedere durch die entsprechende Aufbereitung ihrer Schnittstellen sogar unterstützen. Klar, dass etablierte Banken und deren Lobbyisten die neue Richtlinie alles andere als lustig finden. Die Institute wurden damit verpflichtet, Dritten bieten die eigene Infrastruktur „kostenlos zur Verfügung zu stellen und auch noch die Verantwortung für die damit verbundene Sicherheit zu übernehmen. Das bedeutet weitere Kostenbelastungen“, kritisiert etwa Andreas Martin, Vorstand beim genossenschaftlichen Bankerverband BVfR.

Tatsächlich haben Lobbyisten wie Martin jahrelang gegen die PSD2 gekämpft. Die EU-Kommission allerdings war fest entschlossen, das Projekt durchzuziehen. Sie erhofft sich von der neuen Richtlinie ein „level playing field“, wie das in der Reguliervsprache heißt, also gleiche Chancen für alle. Wäre die Welt noch wie vor zehn Jahren, könnte man nun sagen: Ein bisschen Konkurrenz kann die Branche ganz gut vertragen. Stattdessen fällt die Einführung von PSD2 nun in eine Zeit, in der viele Banken – geschwächt durch die Finanzkrise und entkräftet von den niedrigen Zinsen – ohnehin nicht mehr weitemüssen. Und nun auch noch das.

PSD2 könne sich – als vertahler „Gamechanger erweisen“, sagt Peter Bosek, der Privatkundenvorstand der österreichischen Großsparkasse Erste Group. Bloß: In welt-

che Richtung dreht sich das Spiel? Und sind es, wie es der erste Gedanke vielleicht nahelegt, die Fintechs, die am stärksten profitieren – also jene Finanz-Start-ups, die den Banken seit einigen Jahren mit schicken Apps und innovativen Technologien das Leben schwer machen? Oder verändert sich zwar das Spiel, die wichtigsten Spieler aber bleiben dieselben?

GEORGE AUS ÖSTERREICH

Wer sich vom Wiener Hauptbahnhof in Richtung Erste Bank aufmacht, der hält intuitiv nach einem klötzigen Bankentum Ausschau. Stattdessen führt einen Google Maps in ein campusartiges Gelände mit mittelhohen Glasbauten und viel Grün dazwischen. Vor einem Jahr hat die größte österreichische Bank ihre neue Zentrale nahe dem Belvedere-Garten bezogen. Die offene Architektur korrespondiert mit dem neuen Denken, das die Erste Group erfasst hat.

Peter Bosek, also der Mann, der vom „Gamechanger“ spricht, empfängt auf einer Terrasse. Es ist angenehm warm, er zieht das Jackett aus, eine Krawatte trägt er ohnehin nicht, was in Boseks Fall mehr ist als ein flüchtiges Statement: „Ich bin ganz grundsätzlich der Meinung, dass man das Banking entkrawattieren sollte. Unsere Branche ähnelt mittlerweile in vielen der öffentlichen Hand, etwa was die starren Per-

Vor zehn Jahren war ein bisschen mehr Konkurrenz für die Banken verkraftbar. Doch jetzt?

sonalsysteme betrifft oder das Prinzip von Über- und Unterordnung. Und dafür steht stellvertretend auch die Kleidung.“

Boseks These ist, dass die Banken inzwischen stärker von der Regulatorkost als vom Unternehmensgewinn geprägt sind – und dass das durchaus so gewollt sei. „Der europäische Politik wäre es am liebsten, wenn die Banken nur noch die Infrastruktur bereitstellen, ähnlich wie die Telekomkonzerne für die Internetwirtschaft. Mein Problem allerdings ist, dass ich als reiner Serviceprovider den direkten Kontakt zum Kunden verliere.“

Bei der Erste Group haben sie darum vor Jahren eine strategische Grundsatzentscheidung getroffen – nämlich selbst eine Art Start-up zu gründen. 2012 war das, als im deutschsprachigen Raum von FinTechs, APIs oder PSD2 noch kaum die Rede war. „Die neue Entity“, wie Bosek das ausdrückt, wurde neben die eigentliche Bank gesetzt, mit Kreativern und IT-Nerds bevölkert, und schließlich ging aus der „Entity“ Anfang 2014 George hervor.

George? Das ist eine der ersten und – das bestätigen alle Experten – vor allem besten Finanz-Apps in Europa. Schon jetzt hat die Plattform knapp eine Million Nutzer.

Doch für Bosek geht das Spiel jetzt erst los. George soll nämlich nicht nur die eigenen Kunden mit den eigenen Produkten verknüpfen – sondern weit darüber hinausgehen.

„Wir haben von Anfang darauf geachtet, dass George eine eigene API hat. Und warum? Weil wir sicherstellen wollten, dass die Nutzer von den Dienstleistungen Dritter profitieren können“, sagt Bosek. Seine Vision geht deshalb über die Entwicklung einer schicken App weit hinaus. „Wir wollen mit George eines Tages zu einer paneuropäischen Bankenplattform werden. Eine Art iTunes für Banking.“

Auch wenn dieses Ziel vermutlich ein bisschen hoch gesetzt ist: Inzwischen folgen auch Herzulande

immer mehr Banken der Plattformidee der Erste Group. Zum Beispiel die Comdirect. Und selbst die Deutsche Bank. Darum hat sie ihr Online- und Mobilebanking kürzlich um eine „Multibanking“ genannte Funktion erweitert. Deren Sinn: Dank der – von Bajovats Figo – konzipierten API können die Kunden mit der Deutsche-Bank-App nun auch auf sämtliche Konten, Karten, Kredite oder Depots zugreifen, die sie bei anderen Geldinstituten haben. In Bajovats Terminologie ist die Deutsche Bank damit nicht mehr nur eine „Financial Source“, die von anderen angezapft wird – sondern sie zapft jetzt auch selbst bei anderen an.

EINE CHANCE FÜR DIE GROSSEN

Sieht so die Zukunft des Bankings aus: Man nutzt die API – oder man wird geapft? Zumindest spricht für die These einiges: Seit Jahren heißt es ja immer wieder, die Finanzziele Verschöpfungskette der Banken werde durch die Fintechs aufgebrochen. „Diese Entwicklung ist aber abgeschlossen. Jedes Produkt, das früher klassischerweise von einer Bank kam, kann der Kunde heutzutage bei einem Fintech kaufen – wie in einem hoch spezialisierten Feinkostladen“, sagt Karsten Junge von der Beraterfirma Consileon. Die Frage allerdings sei: „Will der Kunde das überhaupt? Oder sucht er sich letzten Endes doch nicht lieber einen Aggregator, der das für ihn erledigt?“

Anders ausgedrückt: Überlebt das Hausbankprinzip womöglich doch? Auch wenn es nicht auf dem Girokonto, sondern – mit Junge gesprochen – auf der Aggregatorfunktion beruht?

Die Strategie der Erste Group und Deutschen Bank scheint darauf jedenfalls hinauszulaufen. „Es geht darum, das Frontend zu besetzen und damit die erste Anlaufstelle für den Kunden zu bleiben“, sagt Dirk Franzmeyer, Ex-Vorstand der Bivv Bank. Gerhard Keibel, digitaler Vordenker der Helaba, sieht →



ING DIBA
Die Bank und Du

Das Leben ist nicht fair. Dein Depot schon.

75€ und Flat-Fee

Das **Direkt-Depot** einfach, transparent und günstig. Kostenlose Depotführung und rund 1.000 ETFs, die Sie gebührenfrei kaufen können. Jetzt wechseln.

ing-diba.de/direkt-depot



das ähnlich: „Das Frontend soll zum Hub nicht nur für die eigenen, sondern auch für die Produkte fremder Banken werden – ähnlich wie in einem Supermarkt.“

Der Vorteil: Selbst wenn der Kunde lieber zum Produkt des Weltbewerbers geht, bleibt er doch „im Ökosystem der eigenen Bank“, wie Erste-Group-Mann Bosek das nennt. Nebeneffekt: Die Bank erhält vom Produktanbieter eine Vertriebsprovision. Die Commerzbank wendet dieses Prinzip schon seit Jahren in der Baufinanzierung an. Und die Deutsche Bank hat angekündigt, in ihr

Das Preisvergleichsporta Check24 startet einen neuen Großangriff auf Banken und Versicherungen. In den vergangenen Wochen hat das Münchner Unternehmen gleich mehrere Tools gestartet, die direkt gegen führende Finanz-Start-ups wie den Festsparwettbewerb Weitsparen oder den Onlineversicherungsmakler Clark gerichtet sind. Spätestens Anfang Juli soll zudem eine Bankfunktion live gehen, die ähnlich funktionieren dürfte wie die Finanzapps Numros oder Outbank.

Check24 gegen die Finanzbranche – schon wieder

„Wir gehen jetzt genau in die Segmente hinein, die momentan noch von Fintechs besetzt sind“, sagte Check24-Geschäftsführer Christoph Röttele Capital. Mit der Produktoffensive könnten sich die Gewichte im deutschen Fintech-Markt grundlegend verschieben. Check24 war in den Nullerjahren mit dem Preisvergleich von Kfz-Versicherungen groß geworden – und ist heute das mit weitem Abstand größte deutsche Vergleichsporta.

Um ihre Regale zu füllen, greifen sie ausschließlich auf die Produkte von Banken oder anderen Fintechs zurück: Vom Robo-Advisor für die Wertpapieranlage bis hin zum Festgeldvermittler für die Sparanlagen.

Daneben dürften bald weitere Akteure ins Spiel eingreifen. Das Münchner Vergleichsporta Check24 zum Beispiel startet im Juli mit einem digitalen Bankordner. „Dort können unsere Kunden dann alle ihre Konten, Geldanlagen und Kredite zentral verwalten – egal ob sie die Produkte über uns abgeschlossen haben oder nicht“, sagt Geschäftsführer Christoph Röttele. Auch von Apple oder Google heißt es immer wieder, sie könnten über ihre Wallet genannten Proto-Konten demnächst ins richtige Bankgeschäft einsteigen. Andere Kandidaten dürften Facebook oder Paypal sein.

„Multibanking“-Schaufenster neben das eigene Tagessgeldangebot demnächst auch hoher verzinstes Sparprodukte anderer Banken zu stellen. Ein Wettstreit widerstreitender Ökosysteme bahnt sich an. Geht der Georges und Multibankings treten Start-ups wie die Münchener Outbank oder die Schweizer Numbrs an. Anders als klassische Banken und anders auch als das Berliner Vorzeige-Fintech N26 verzichten diese beiden Anbieter auf eine eigene Bilanzsumme aus Einlagen und Krediten. Stattdessen wollen sie nur noch Supermarkt sein.

Nach Branchenschatzungen dürften über Check24 mittlerweile Versicherungen, Reisen, Stromverträge und sonstige Produkte im Wert von 20 Mrd. Euro im Jahr vertrieben werden. Das Portal kassiert für die Vermittlung Provisionen, im Geschäftsjahr 2015/16 knapp 500 Mio. Euro. „Seitüber den Fintechs verfügen wir vor allem über den Vorteil, dass wir bereits auf einen festen Stamm von rund 15 Millionen zufriedenen Kunden zurückgreifen können“, sagte Röttele.

„Der Junge bringt’s einfach nicht“

BUSINESS AS USUAL

Wenn es in Familienunternehmen bei der Nachfolge knirscht, hilft oft nur eins: Eine von beiden Seiten muss einen radikalen Schnitt machen

TEXT: ANNE WEITZDÖRFFER

Gerhard ist Unternehmer alter Schule. Er hat als junger Mann ein Bauunternehmen gegründet und es über die Jahre zu einem renommierten Namen aufgebaut. Sein Wunsch war es immer, mit Mitte 50 an seinen Sohn Markus zu übergeben – und dann mit seiner Frau die Welt zu bereisen. Aber als es so weit gewesen wäre, war sein Sohn noch ein Klücker. Nun war Gerhard Mitte 60, Markus war Anfang 30 und arbeitete seit zwei Jahren im Unternehmen. Klingt nach perfekten Vorzeichen für die ersehnten goldenen Jahre.

Leider nicht ganz, denn: „Der Junge bringt’s einfach nicht“, so Gerhard. Er habe wenig unternehmerisches Geschick, tue sich ungewöhnlich schwer mit Entscheidungen

Die Situation hat sich lange zugespitzt, nun ist sie eskaliert

gen und lasse jedes lokalpolitische Engagement vermissen – unabdingbar für den Fortbestand des Unternehmens! Die Situation hatte sich lange zugespitzt und eskalierte nun vollständig. Der Sohn kam morgens in Jeans und Turnschuhen ins Büro, gab den Wagen und den Schlüssel ab und teilte ihm mit, er stünde „für die Nachfolge nicht mehr zur Verfügung“. Gerhard gab es ungern zu, aber: Das erste Mal in seinem Leben wusste er nicht mehr weiter.

Markus ist ein besonnenes, junger Mann, der nicht zu übernatürlichen

Emotionen neigt, sich selbst aber sehr gut lesen kann. Er sagt, er habe früh im Leben verstanden, dass sein Weg vorgezeichnet war, und sei immer stolz darauf gewesen, in die Fußstapfen seines Vaters zu treten. Aber es sei nie genug gewesen, und dieser habe ihm jeden Tag das Gefühl gegeben, er sei der Nachfolge nicht würdig. Anfangs habe er von ihm lernen wollen, dann krampfhaft versucht, es ihm recht zu machen, und irgendwann sei der Punkt gekommen, wo er nur noch mit Magenschmerzen in die Firma kam. Und damit sei jetzt Schluss. Jetzt müsse „der alte Herr halt mit den Konsequenzen leben“.

Wir können die Geschichte an der Stelle abkürzen. Es hat Wochen gedauert, um auf beiden Seiten Gesprächsbereitschaft herzustellen. Weitere Wochen, um die Vergangenheit aufzuräumen. Das war der große Brocken: so viele Erwartungen, so viele kleine und große Enttäuschungen auf beiden Seiten. Als all das ausgesprochen war, gab es eine Pause. In der Ruhe eingeklehrt ist. Danach wurde ausgehandelt, unter welchen Bedingungen der Sohn bereit ist, das Unternehmen in die nächste Generation zu überführen.

Am Ende hat es eine formale Übergabe gegeben. Danach hat Gerhard das Unternehmen verlassen und übt sich seitdem im viel zitierten „Loslassen“. Denn er hat der für Markus wichtigsten Regel zugestimmt: Markus darf sich melden, wenn er Fragen hat oder Unterstützung braucht. Ansonsten gilt: keine Annäherung des Vaters in der Firma, keine Fragen und schon gar keine ungebetenen Ratschläge. Gerhard konzentriert sich jetzt auf sein Handwerk. Er hätte nie gedacht, dass ihm das so schwerfällt. ◇



Anne Weitzdörfer befasst sich mit Unternehmen und seit vielen Jahren Unternehmens- und Führungsräte. Hier schreibt sie jeden Monat über Themen aus der Berufswelt.

Illustration: Jindrich Novotny