



**Ibrahim Karasu, Mitglied der Geschäftsführung,  
Bundesverband deutscher Banken, Berlin**

## Ibrahim Karasu - Innovationen sind für private Banken nichts Neues

27. Juni 2015

Aus "Börsen-Zeitung"

Die Digitalisierung entfaltet einen enormen Innovations-schub in Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft. Dieser reicht von der Informationsbeschaffung, über die Kommunikation bis hin zu neuen Produkten und Dienstleistungen. Der mobile Zugang zum Internet - eng verbunden mit der sozialen Vernetzung und dem „Internet der Dinge“ - schafft eine Vielfalt an bisher ungeahnten Möglichkeiten. Gleichzeitig sinken die Einstiegsbarrieren für neue Anbieter, so dass sich Ideen und Innovationen schneller durchsetzen können. Vor diesem Hintergrund werden sich auch die Banken neu positionieren.

Die Einführung des ersten Selbstbedienungsterminals 1977 durch die Verbraucherbank AG, mit der der Kunde Konto-standabfragen und Überweisungsaufträge erstmals elektro-

29.06.2015

von

### Kurzgefasst

Die Digitalisierung entfaltet einen enormen Innovations-schub in Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft. Dieser reicht von der Informationsbeschaffung, über die Kommunikation bis hin zu neuen Produkten und Dienstleistungen. Der mobile Zugang zum Internet - eng verbunden mit der sozialen Vernetzung und dem „Internet der Dinge“ - schafft eine Vielfalt an bisher ungeahnten Möglichkeiten.

### Schlagworte

Retail Banking  
Digitalisierung

## Blog

nisch veranlassen konnte, hat das Bankgeschäft bereits einmal revolutioniert. Für Alfred Richter, damaliger Vorstandsvorsitzender der Verbraucherbank, stellte die Selbstbedienung den Wiederbeginn der Selbstverfügung des Kunden über sein Geld dar. Bereits ein Jahr später führte die Bank den Bildschirmtext (BTX) ein, der Vorläufer des heutigen Online-Banking. Innovationen sind für die privaten Banken also nicht Neues, waren sie doch stets Vorreiter bei deren Umsetzung. Mit der Gründung von Direktbanken Mitte der 1990er Jahre und der Etablierung neuer Geschäftsmodelle erbrachten die privaten Banken weitere Pionierleistungen. Inzwischen bieten sie ihren Kunden komfortablen und sicheren Zugang über das Smartphone mittels biometrischer Verfahren wie Fingerabdruck an. Die Anzahl der Onlinekonten hat sich von 1995 mit 1,4 Mio Konten auf 54,3 Mio Konten in 2013 um den Faktor 40 erhöht. Mehr als jeder zweite Bankkunde erledigt heute sein tägliches Bankgeschäft online. Bei den privaten Banken sind es knapp 70 Prozent der Privatkunden. Dies zeigt, private Banken haben stets verstanden, technische Innovationen und gesellschaftliche Entwicklungen für ihre Kunden zu nutzen.

Wie steht es mit der Digitalisierung der Banken und des Bankgeschäfts?

Die Digitalisierung ist ein gesamtgesellschaftliches Phänomen. Sie verändert Prozesse und Geschäftsmodelle nachhaltig, ob in der Energiewirtschaft, dem Gesundheitswesen, der Bildung, der Mobilität, der Gesellschaft, oder im Staat. In der Wirtschaft wird dies zur Zeit mit dem Begriff Industrie 4.0 beschrieben.

Drei Wesensmerkmale der Digitalisierung sind dabei die herausragenden Treiber:

1. Uneingeschränkte Vernetzung: Die nahezu grenzenlose Verknüpfung unterschiedlicher Daten in Echtzeit erlaubt Dienstleistungen, die noch stärker auf den individuellen Kundenbedarf eingehen.

## Blog

2. Intuitive Benutzererfahrung: Dienstleistungen werden so aufeinander abgestimmt, dass der Nutzer von unnötigem Ballast befreit wird und das positive Kundenerlebnis in den Vordergrund rückt.

3. Vereinfachter Marktzugang: Die Eintrittsbarrieren für neue Anbieter sinken, da Herstellungskosten durch die nahezu unbegrenzte Skalierbarkeit digitaler Lösungen sinken.

Diese Entwicklungen bieten Banken neue Möglichkeiten, sich verändernde Kundenwünsche noch früher zu erkennen und ihr Angebot noch exakter auf den individuellen Kundenbedarf abzustellen. Neben der Möglichkeit, sich agiler im Markt zu bewegen, können Kosten gesenkt und Prozesskomplexität weiter reduziert werden.

Digitalisierung schafft insbesondere die Grundlage für Innovationen und neue Geschäftsmodelle. Im Bankgeschäft haben sich bisher vor allem bankfremde Anbieter dies zunutze gemacht und überwiegend Nischensegmente und Early Adopters erreicht. Aber auch Banken greifen zunehmend die Chance auf, und nutzen die Digitalisierung in ihrem Sinne, damit alle ihre Kunden hiervon profitieren können.

Die Digitale Identität beziehungsweise Authentifikation ist ein Beispiel dafür. Durch mobile Endgeräte wird Bankgeschäft durchgängig einfacher und schneller, ohne Abstriche bei der Sicherheit und Verlässlichkeit. Die Entwicklung geht weiter. Mit dem neuen Personalausweis, der Video-Identifikation, Biometrie und digitalen Signaturen gibt es verschiedene Lösungsansätze, um auch zukünftig die hohen Compliance-Anforderungen des Gesetzgebers an das Bankgeschäft zu erfüllen. Weitere biometrische Merkmale wie etwa Stimme oder Fingerabdruck, werden die künftige Kundenauthentifizierung weiter vereinfachen und noch intuitiver gestalten. Sichere mobile Authentifizierung und Schutz der Kundenidentität werden in der digitalen Welt weiter an Bedeutung gewinnen. Damit eröffnet sich Banken die Möglichkeit ihren Kunden zukünftig auch Dritten gegenüber als Authentifizierungsdienst zur

## Blog

Verfügung zu stehen. Dies stärkt die Kundenbeziehung und bietet eine Plattform für die Anbindung von Mehrwertdiensten.

Die Digitalisierung steht aber auch für ein zunehmendes Datenaufkommen und daraus gewonnene neue Erkenntnisse - Stichwort Big Data. Im Jahr 2000 lag nur etwa ein Viertel der weltweit gespeicherten Informationen in digitaler Form vor. 2013 waren es bereits 98 Prozent. Dies verdeutlicht das enorme Wachstum digitaler Daten, die heute praktisch bei jedem Geschäftsvorfall erfasst werden. Daten stellen zunehmend einen Wert an sich dar. Das Geschäftsmodell globaler digitaler Ökosysteme beruht zu einem großen Teil darauf, u. a. Kundendaten für einen konkreten Zweck in Echtzeit anzureichern und somit zu monetarisieren – so wird aus Big Data Rich Data.

Dabei unterliegt die Auswertung der Daten strengen gesetzlichen Vorschriften. In Deutschland dürfen personenbezogene Daten grundsätzlich nur für die Zwecke verwendet werden, für die sie erhoben wurden.

Sicherheit und Schutz der persönlichen Kundendaten sind seit jeher elementarer Bestandteil des Bankgeschäfts. Deshalb genießen Banken hier nach wie vor großes Vertrauen. Die Banken wissen, dass ihre Kunden ein starkes Bedürfnis nach Schutz persönlicher Daten haben. Dies Stärke können Banken sich im Wettbewerb mit globalen Ökosystemen zu Nutze machen und ihre Position als Vertrauensanker für den Kunden ausbauen.

Dabei muss der vertrauensvolle Umgang mit (Kunden-)Daten innerhalb geltender Datenschutzregelungen einerseits und das Angebot von nutzenstiftenden Zusatzdiensten für den Kunden auf Basis vorhandener Daten andererseits kein Widerspruch sein. Dies gilt auch für Daten rund um die persönlichen Finanzen und das Bankkonto. Mit der gesetzlich erforderlichen Einwilligung des Kunden und einer transparenten Information können Banken hier dem Kunden zusätzlichen Nutzen bieten. Zentrale Voraussetzung: Der Kunde entscheidet dabei

## Blog

selbst, was mit seinen personenbezogenen Daten geschieht.

Ein Beispiel für einen gelungenen Spagat zwischen dem vertrauensvollen Umgang mit Kundendaten und der Generierung von Kundenmehrwerten durch Zusatzdienste, ist das Personal Portfolio Management. Eine Depotanalyse unter Peers, die aufzeigt, wie Kunden mit vergleichbaren Anlageziel eine höhere Rendite erzielt haben, wird von Anlegern als ein hilfreicher Faktor bei der Anlageentscheidung und Produktauswahl angesehen.

Die Digitalisierung eröffnet Banken auch Chancen im Zahlungsverkehr. Heutige Verfahren wie Lastschrift, Überweisung oder Kartenzahlungen tragen den besonderen Anforderungen des Online-Handels nur bedingt Rechnung. Dazu gehören die schnelle Zahlungsinformation an den Händler sowie der Schutz von Zahler und Zahlungsempfänger. Die privaten Banken, Volksbanken und Raiffeisenbanken sowie die Sparkassen werden diesen Bedarf nach universellen und zugleich personalisierbaren Angeboten mit einem eigenen Ökosystem adressieren. Ihr mobiles und Internet-Bezahlverfahren paydirekt knüpft an das Bankkonto an und erfüllt damit den Kundenwunsch, auch im Internet einfach, sicher und komfortabel zu zahlen. Die Konvergenz mit Zahlungen am POS, Peer-to-Peer-Zahlungen, elektronischer Rechnung und ein passendes Finanzierungsangebot könnten weitere integrative Ausbaustufen sein.

Einen Impuls für weitere Innovationen setzt die Europäische Zentralbank mit ihrer Initiative zu Echtzeitzahlungen. Das sind Transaktionen, bei denen der Zahlungsempfänger innerhalb von wenigen Sekunden, nachdem der Zahler die Überweisung ausgelöst hat, über den Betrag verfügen kann. Die europäische Kreditwirtschaft untersucht derzeit, wie diese neue Art des Zahlungsverkehrs gestaltet werden könnte. Neben der Herausforderung, die umfangreichen regulatorischen Anforderungen an die Zahlungsverkehrsabwicklung wie z. B. Geldwäsche oder Risikoanalyse künftig in Millisekunden zu erfüllen, gilt es betriebswirtschaftlich

## Blog

tragfähige Geschäftsmodelle zu finden, die die hohen Infrastrukturkosten eines solchen Angebots rechtfertigen.

Die Überarbeitung des europäischen Zahlungsrechts (PSD2) stellt eine weitere Zäsur dar. Der Gesetzgeber hat erstmals verschiedene Zahlungsdienste definiert, für die regulierte Dritte Zugriff auf das Bankkonto des Kunden erhalten. Dies soll Wettbewerb und Innovationen in Europa fördern. Wichtige Fragen wie Sicherheit der Kundendaten, Haftung und Datenschutz sind dabei jedoch nur unzureichend beantwortet. Zudem sollen Banken ihre Infrastrukturen Dritten kostenfrei zu Verfügung stellen. Dabei wird schnell übersehen, dass der der Aufbau und die Pflege der Banken-Infrastruktur nachhaltige Investitionen erfordern. Es ist grundsätzlich richtig, dass der Gesetzgeber Innovationen und neue Geschäftsmodelle fördert. Die von den FinTech-Unternehmen ausgehende Innovationskraft und Dynamik befördert den Wettbewerb und bietet zahlreiche Anknüpfungspunkte für Banken. Hiervor profitieren nicht nur die Kunden und der hiesige Wirtschaftsstandort, auch können Banken und FinTechs gegenseitige Vorteile aus einer partnerschaftlichen Kooperation ziehen.

Allerdings muss das Potential von allen Marktteilnehmern, neuen und alten wie nationalen und globalen, gleichermaßen genutzt werden können. Das bedeutet auch, dass Banken nicht per se und ohne Beachtung des betroffenen Geschäfts strenger reguliert oder beaufsichtigt werden als andere Marktteilnehmer. Der Grundsatz, gleiches Geschäft muss gleichen Regeln unterliegen (level playing field), muss weiterhin Bestand haben. Andernfalls werden auf Disruption abzielende Geschäftsmodelle unangemessen bevorzugt und Innovationen führen nicht zu nachhaltigen Wohlstandsgewinnen.

Es ist insofern Aufgabe der Politik, diesen vermeintlichen Zielkonflikt zwischen Freiraum für Innovation auf der einen Seite sowie Wahrung der Persönlichkeitsrechte, des fairen Wettbewerbs und Schutz von systemischen Risiken auf der anderen Seite aufzulösen. Die EU-Kommission hat in ihrer kürzlich veröffentlichten Strategie zum Digitalen Binnen-

## Blog

markt u.a. mit den Themen Cybersicherheit, Big Data und Datenschutz sowie Online-Plattformen drei Bereiche in den Blick genommen, die den Rahmen für das digitale Bankgeschäft in Europa von morgen mitbestimmen werden. Dabei hat Deutschland eine relativ gute Ausgangsposition gemessen am Digitalisierungsgrad: Gemäß Network Readiness Index (NRI) ist Deutschland von Platz 16 in 2012 auf Platz 12 in 2014 geklettert von insgesamt 144 betrachteten Staaten, unter den G8-Staaten liegt es hinter den USA und Großbritannien auf Rang 3. Die Bundesregierung hat die Bedeutung der Digitalisierung rechtzeitig erkannt und unterstützt zurecht das weitere Voranschreiten mit ihrer „Digitalen Agenda 2017“. Banken sind hierbei nur ein Zahnrad im Getriebe und können den digitalen Wandel, nur so weit und so schnell vorantreiben, wie dies auch die Wirtschaft insgesamt, Politik und Gesellschaft tun.

Die ING-DiBa feiert in diesem Jahr ihr 50-jähriges Jubiläum. Ihre Geburtsstunde fällt damit in etwa auf die Anfänge der Digitalisierung, die das Bankgeschäft bereits verändert hat, aber noch weit stärker prägen wird. Die privaten Banken betrachten diesen Wandel als Chance, ihren Kunden in Zukunft noch bessere Produkte und Dienstleistungen anzubieten.