

10.11.2018

von

„Was ist die **größte He**  
für die Banken? Weder  
noch Regulierung - es is  
**Digitalisierung.**

Interview

Interview der  
Börsen-Zeitung  
mit Andreas  
Krautscheid,  
Hauptgeschäfts-  
führer des  
Bundesverbands  
deutscher  
Banken, zu den  
„gigantischen  
Herausforde-  
rungen“ für die  
Aufsicht und zur  
Zusammenarbeit  
zwischen Banken  
und Fintechs.

Digital Banking

Krautscheid

FinTech

Insolvenz

**Andreas Krautscheid**  
Hauptgeschäftsführer

Krautscheid: Regulierung ist immer  
langsamer als Technologie

**10. November 2018**

Interview der Börsen-Zeitung mit Andreas Krautscheid, Haupt-  
geschäftsführer des Bundesverbands deutscher Banken, zu

## Blog

den „gigantischen Herausforderungen“ für die Aufsicht und zur Zusammenarbeit zwischen Banken und Fintechs.

*Herr Krautscheid, vor etwa einem Jahr hat sich im Bankenverband der Projektausschuss Digital Banking konstituiert. Wie kam es dazu?*

Der Projektausschuss hat eine interessante Vorgeschichte: Als das Phänomen Fintech in Deutschland vor ungefähr vier, fünf Jahren aufkam, stellte sich für uns die Frage, ob wir jetzt – salopp gesagt – Leute mit Kapuzenpullis von Start-Ups zu uns holen sollten. Wir haben erstmal intensiv die Berliner Szene, quasi bei uns um die Ecke, erkundet. Und eine erste Erkenntnis war: Das sind interessante Leute, die auf ihrem Gebiet viel Ahnung haben. Und die haben wiederum gesehen, was der Bankenverband an regulatorischem Know-how zu bieten hat. Die zweite wichtige Erkenntnis war: Banken und Fintechs haben viele gemeinsame Themen.

*Zum Beispiel?*

Nehmen Sie nur das Thema Digital Onboarding. Da gibt es für Fintechs wie für Banken die gleichen technologischen und regulatorischen Fragen. Um zu sondieren, was uns darüber hinaus gemeinsam beschäftigen könnte, haben wir zunächst mit führenden Köpfen aus Banken und Fintechs Workshops veranstaltet. Denen folgten schnell weitere. Bis wir zur entscheidenden Frage kamen: Sind wir eigentlich nur ein „Bankenverband“ oder wollen wir auch ein Banking-Verband sein? Orientieren wir uns allein an Rechtsformen oder an Themen? Das führte dann vergangenes Jahr zu der Grundsatzentscheidung: Wir öffnen den Verband für Fintechs.

*Wie ging das vonstatten?*

Da nur Banken Vollmitglieder des Bankenverbandes werden können, und dann die Mitgliedschaft auch zwingend mit der Einlagensicherung verbunden ist, haben wir eine neue Schublade aufgemacht: die außerordentliche Mitgliedschaft. Zurzeit sind 21 Fintechs außerordentliche Mitglieder, bis Jahresende kommen sicherlich noch weitere hinzu.

*Aus welchen Bereichen?*

Wir wollen eine möglichst breite Palette an Geschäftsmodellen abdecken. Es fing an mit klassischen Kreditplattformen und war zunächst sehr stark auf B2C fokussiert. Mittlerweile haben wir Schnittstellenanbieter dabei, digitale Vermögensverwalter, Unternehmen, die sich mit der Kundenidentifizierung beschäftigen, aber auch seit Anfang November das erste Regtech. Als Steuerungsgremium wurde vor anderthalb Jahren der Projektausschuss Digital Banking ins Leben gerufen und dann im Oktober 2017 installiert. Dort wird seitdem entschieden, welche Themen wir gemeinsam vorantreiben.

*Wer sitzt da drin?*

## Blog

Aus den Banken diejenigen, die CDOs, die die Digitalstrategie steuern – neben vielen anderen also zum Beispiel Markus Pertlwieser von der Deutschen Bank, Ulrich Coenen von der Commerzbank oder Stefan Lang von der HVB. Und auf der anderen Seite unter anderem Chris Bartz von Elinvar, André Bajorat von Figo, Ramin Niroumand von Finleap oder Tim Sievers von Deposit Solutions, also die Chefs der jeweiligen Fintechs. Die Zusammenarbeit läuft aber nicht nur auf der Chefetage, sondern auch auf der Ebene der Experten. Daraus sind zunächst drei Projektgruppen hervorgegangen.

*Zu welchen Themen?*

Derzeit sind das „Kundendaten und Datenschutz“, „Outsourcing“, und nicht zuletzt „Know Your Customer (KYC)“, – auch ein schönes Beispiel dafür, wie so eine enge thematische Zusammenarbeit von Fintechs und Banken „Kinder kriegt“.

*Was meinen Sie damit?*

KYC – also Kundenidentifizierung – war zunächst einmal als nationales Thema angelegt. Doch die digitale Finanzwelt hört ja nicht einfach an den deutschen Grenzen auf. Wir brauchen hier einen wirklichen digitalen Finanzbinnenmarkt mit europäischen Regeln. Es gibt in jedem Land andere Bestimmungen, z.B. welche Dokumente erforderlich sind. Also machen wir nun in der europäischen Bankenvereinigung EBF damit weiter. Hinzu kommt, dass das Thema zunächst stark privatkundenbezogen begriffen wurde. Doch im Corporate-Bereich ist es mindestens ebenso wichtig. Da geht es etwa um die Frage der Wiederverwertbarkeit von Daten. Fängt man jedes Mal von vorne an oder gibt es eine auch von der Aufsicht anerkannte Möglichkeit, einen geprüften Datensatz nicht bei jedem Geschäftsvorgang neu erstellen zu müssen, sondern erneut zu verwenden? Wie kann man solche wiederkehrenden Prozesse vereinfachen?

*Welche Themen stehen aktuell noch auf der Agenda?*

Bleiben wir mal bei KYC: Vor zwei Wochen haben wir hier das Nachfolgeprojekt für Unternehmenskunden aufgesetzt. Und wir arbeiten beim Thema Big bzw. Smart Data im weitesten Sinne an einer Art Pilotprojekt. Ohne jetzt schon zu viel zu verraten: Wir überlegen, ob wir im Bereich KI-Anwendungen in Banken auch mal etwas gemeinsam bauen – sozusagen als Show Case.

*Aber gibt es bei solchen Themen nicht viele unterschiedliche Ansätze und Strategien bei Ihren Mitgliedsbanken. Wie kriegen Sie das unter einen Hut, beziehungsweise alle an einen Tisch?*

Richtig, eines unserer Alleinstellungsmerkmale als Verband ist: Wir vertreten Konkurrenten, Wettbewerb unter unseren Mitgliedern ist unser Normalfall. Bei all diesen Themen stellt sich also die Frage: Ist das etwas, das alle zusammen machen wollen, können oder sogar müssen? Gibt es technologische oder regulatorische Notwendigkeiten, die gleiche Standards für alle erfordern? Oder überlassen wir diese Idee dem Wettbewerb und einer versucht sich an einem Pilotprojekt? Die

---

## Blog

Frage ist auch, bis zu welchem Reifegrad treiben wir ein Thema? Bis es marktreif ist oder hören wir früher auf und sagen: Liebe Banken, liebe Fintechs jetzt habt Ihr die Grundlagen, der Rest liegt bei Euch? Wir sind keine Unternehmer, das geht vielfach allein schon kartellrechtlich nicht. Wir verkaufen nichts, aber wir helfen, wir sind Enabler.

*Wie schätzen Sie die Perspektiven der Fintech-Branche ein?*

Das lässt sich an unseren eigenen Mitgliedern illustrieren: Wir haben Senkrechtstarter, aber auch die ersten Verluste, was auch völlig normal ist, zum Beispiel vor wenigen Wochen Cringle. Das war eine sehr interessante Universitätsausgründung in Berlin, die nun Insolvenz angemeldet hat. Doch die haben sehr gute Leute, viele davon sind jetzt bei einer Bank. Es ist auch schon vorgekommen, dass eines unserer Fintechs ein anderes gekauft hat. Wir sind in einer Konsolidierungsphase. Viele Start-ups sind jetzt zwei, drei Jahre alt, und entweder es klappt jetzt oder nicht mehr. Die Gründungsintensität lässt etwas nach, wir sind in einer ersten Reifephase.

*Wie gehen die Fintechs damit um?*

Was wir vielfach bei Fintechs beobachten: Ehe ich sehr viel Geld von meinem knappen Budget ins Marketing stecke, um 10.000 Kunden zu gewinnen, arbeite ich doch vielleicht besser mit einer Bank zusammen, die zum Beispiel 10 Millionen Kunden hat, und baue meine Anwendung bei denen in die Wertschöpfungskette. Für die Bank ist wiederum die spannende Frage: Belasse ich es bei einer Kooperation, übernehme ich das ganze Fintech, „nur“ die Anwendung, oder hole ich neue Leute an Bord. Der Umgang miteinander ist auf beiden Seiten deutlich entspannter geworden. Das Konfrontative hat sich gewandelt. Früher hieß es oftmals: „We’re going to eat your lunch“; und heute heißt es „Lass uns mal essen gehen.“

*Brauchen Banken die Fintechs nicht eher mehr als weniger, weil das Megathema Digitalisierung auch Geschwindigkeit erfordert? Müssen die Banken nicht auch mehr Einfluss abgeben?*

Das entwickelt sich mit dem Markt. Es gibt mittlerweile selbstbewusste Fintechs, die auf Augenhöhe White-Label-Produkte anbieten. Da sagt dann etwa eine mittelgroße Regionalbank, ich hole den Robo-Advisor vom Fintech XY. Da sind ganz neue Lieferanten-/Kundenverhältnisse entstanden. Damit können dann aber neue Themen auftauchen. Denn möglicherweise handelt es sich um ein Outsourcing, mit den entsprechenden regulatorischen Anforderungen.

*Inwiefern?*

Wenn etwa die Frage seitens der BaFin aufkommt, ob die Bank genau genug geprüft hat, wie das Fintech arbeitet. Die Beziehung zwischen Banken und Fintechs ist auch von aufsichtlichen Dingen überlagert. Das formalisiert die Beziehung leider

## Blog

ein Stück weit, da kann man nicht mehr sagen, legt einfach mal los.

*Aber läuft die Aufsicht nicht zwangsläufig hinter den Entwicklungen her?*

Das ist derzeit eines der wichtigsten Themen. Ich habe größten Respekt für die Veränderungen, die in der Aufsicht, in der BaFin insbesondere, in den letzten zwei Jahren passiert sind. Gleichzeitig gibt es ein paar Arbeitsweisen etwa der BaFin, die sind zwar verständlich, aber einer raschen, dynamischen Entwicklung nicht förderlich.

*Zum Beispiel?*

Verständlicherweise tut sich eine Behörde schwer, schon im Laufe einer Produktentwicklung Urteile abzugeben. Bisher wird allenfalls ein Endprodukt begutachtet. Doch wenn das Produkt nach sechs Monaten Arbeit und Investitionen steht, und die BaFin sagt, das geht so nicht, ist so ein Fintech ziemlich schnell am Ende. Das Zweite ist: Die BaFin arbeitet im Moment sehr stark auf Basis von Einzelerlaubnissen. Da freut sich dann das einzelne Fintech, doch die Community wüsste gerne, ob das generell erlaubt ist oder nur in dieser spezifischen Form. Wir müssen früher ins Gespräch kommen – etwa bei Fragen wie „Ist dieser Token ein Wertpapier?“ (mit der Konsequenz umfangreicher Regulierung), oder nicht; wir versuchen die BaFin dazu zu bewegen, früher ein Urteil abzugeben. Es gibt aber noch ein drittes wichtiges Thema in Bezug auf die Aufsicht...

*Und das wäre?*

... wenn wir über die Plattformökonomie reden, ist es natürlich schwierig, wenn sich die BaFin in einem Ökosystem nur die Bank ansieht. Die Frage ist: Wie können wir dazu kommen, das Ökosystemen als Ganzes zu beurteilen? Da fühlt sich die BaFin zurzeit zurecht nicht zuständig. Derzeit darf sie nur das regulieren, wo Bank drauf steht, höchstens vielleicht noch, wo Fintech drauf steht – mit Blick auf die Finanzmarktstabilität. Aber zu beurteilen, ob ein Ökosystem stabil ist oder ob gar Risiken drin stecken, die das ganze System gefährden, das ist Zukunftsmusik. Doch im Zuge des digitalen Wandels wird sich Banking immer mehr in solchen Ökosystemen und auf Plattformen abspielen. Dann kann es nicht sein, dass wichtige Marktteilnehmer dabei sind, die nicht reguliert sind, jedoch sehr stark Einfluss nehmen und Risiken mitbringen können. Auch als Qualitätsmerkmal für den Finanzstandort muss sich aus Marktsicht, aus Kundensicht, aus Verbrauchersicht und auch aus gesellschaftlicher Sicht daran etwas ändern. Wir müssen uns dahin entwickeln, dass die ganze Plattform gesehen wird und nicht nur der Bankteil.

*Das würde eine umfassende Neustrukturierung der Aufsicht erfordern.*

Wir sind erst am Anfang eines umfangreichen Veränderungsprozesses. Wenn sich die zu beurteilende Branche massiv wandelt, ist klar, dass die Aufsicht einen völlig anderen Blick

---

## Blog

haben muss. Die Regulatoren sind auf einem guten Weg, aber die Herausforderungen sind gigantisch. Und das Problem ist durchaus das Verhältnis zwischen Behörde und Geschwindigkeit. Regulierung ist immer langsamer als Technologie und ein Gesetzgeber ist immer langsamer als die Innovationen der Wirtschaft. Und deswegen ist es ganz wichtig, dass die BaFin als zuständiger Aufseher möglichst früh an Bord ist.

*Die Digitalisierung wird zwangsläufig zur Konsolidierung im Bankensektor beitragen. Was erwarten Sie für die nächsten Jahre?*

Ich denke, dass der härteste Prüfmaßstab für die Überlebensfähigkeit von Banken nicht die Niedrigzinsen oder die Regulierung sind. Das ist alles teuer und lästig, aber die entscheidende Frage ist, ob eine Bank in der Lage ist, sich weitgehend digital aufzustellen. Wir werden eine stärkere Differenzierung sehen und dabei wird es Gewinner und Verlierer geben. Es wird Banken geben, die den Plattformansatz erfolgreich als ihr Geschäftsmodell etablieren. Es wird andere Häuser geben, die gut in einer speziellen Nische überleben. Und wir werden Institute sehen, die aufgeben, weil sie an einem Punkt ankommen, an dem die Investitionssummen so hoch sind, dass sie das nicht mehr stemmen können. Wer wie lange womit durchhält, ist völlig offen. Veränderungen sehen wir überall.

*Wie sehen die aus?*

Wir private Banken stehen für marktwirtschaftlichen Wettbewerb, das heißt konsequenterweise: Ein Kreditinstitut ohne erfolgreiches Geschäftsmodell muss aus dem Markt ausscheiden, und zwar ohne den Steuerzahler zu belasten. Bemerkenswert ist unterm Strich: Die laufende Disruption in der Banktechnologie hat bislang zu weniger harten, dramatischen Umbrüchen geführt als in anderen Branchen; wir sehen kein schnelles, massenhaftes Bankensterben. Die Veränderungen sind eher ein evolutionärer Prozess, aber trotzdem hart und unvermeidbar. Den privaten Banken ist klar: Diese Entwicklung ist nicht zu stoppen, wir werden sie – auch gemeinsam mit „unseren“ Fintechs – gut bewältigen.

Das Interview führten Detlef Fechtner und Franz Côté Bui.  
November 2018