

DIE WELT

Das ist die neue Epoche des Investmentbankings

Bezahlen per Handy und App: Die technische Revolution bei den Privatkunden der Banken ist in aller Munde. Nun ist das Geschäft mit den Firmenkunden im Umbruch – eine Chance für die Geldhäuser.

Von Sebastian Jost Wirtschaftsredakteur



Keine Start-up-Atmosphäre, wohin das Auge blickt. Das dunkelgraue Bürohaus am Frankfurter Westhafen ist etwas klotzig geraten, als Eingangshalle dient ein gewaltiges Atrium über alle acht Stockwerke, alles versprüht etwas unterkühlte Eleganz. Es ist kein typischer Bankenstandort in Frankfurt, vom eigentlichen Finanzviertel trennt einen hier die wenig ansehnliche Bahnhofsgegend.

Doch es ist eben auch kein Berliner Hinterhof mit Coffeeshop vor der Tür, wie man ihn derzeit mit neuen Ideen fürs Bankgeschäft verbindet, wo coole Fintechs eine Finanz-App nach der anderen kreieren. Im Frankfurter Westhafen tragen die Leute keine Hoodies, sondern Anzüge, verkneifen sich höchstens mal die Krawatte.

Und sie denken hier auch an eine andere Zukunft des Bankgeschäfts. Es sind Leute wie Michael Rundshagen. Der frühere Accenture-Berater gehörte zu den Gründern der Zahlungsverkehrs-Plattform Traxpay. Nun leitet er bei Cognizant Technology Solutions, einem Anbieter für IT- und Beratungsleistungen, das Beratungsgeschäft für Finanzunternehmen und andere Kunden im deutschsprachigen Raum.

Und er sieht das größte Potenzial für die Branche nicht dort, wo die allermeisten hinschauen. "Wir erleben derzeit einen Hype beim Mobile Banking für den Privatkunden oder bei der Vermögensverwaltung per Robo-Advising", sagt Rundshagen. "Im Geschäft mit Firmenkunden hat dagegen bisher eher wenig Digitalisierung stattgefunden – aber genau das wird kommen."

Digitalisierung erreicht das Geschäft mit großen Fischen

Es ist so etwas wie die zweite Runde der digitalen Revolution im Bankgeschäft. Bisher drehten sich die meisten Innovationen um Masse – um eine bequeme Bezahlung von Kleinstbeträgen an der Starbucks-Kasse oder darum, wie sich Privatleute untereinander Geld leihen können. Und viele dieser neuen Ideen kamen gerade nicht von etablierten Banken, sondern von beweglichen, kreativen Fintech-Unternehmen.

Nun aber erreicht die Digitalisierung das Geschäft mit den großen Fischen, den Firmenkunden, vom kleinen Handwerksbetrieb bis zum Großkonzern. Die Banken geben sich entschlossen, sich diesmal nicht so einfach den Schneid abkaufen zu lassen, sondern selbst die führende Rolle einzunehmen. Und ihre Chancen dafür stehen nicht so schlecht.

Welches Nischendasein dieses Thema bislang noch fristet, zeigt sich bei den Branchentreffen, die dezidiert der neuen Technik im Bankengeschäft gewidmet sind. Bei einer solchen Konferenz hielt jüngst Jana Brendel einen schneidigen Vortrag. Die IT-Chefin im Privat- und Firmenkundengeschäft der Deutschen Bank spottete darüber,

dass ihr Haus wahrscheinlich einst als letztes den BTX-Dienst abgeschaltet hätte und dass man dafür sorgen müsse, dass ein Besuch in der Bank endlich mehr Spaß macht als einer beim Zahnarzt.

Nur einer kommt in ihren Ausführungen praktisch nicht vor: der Firmenkunde. Erst als ein Zuhörer aufsteht und danach fragt, sagt Brendel, dass die Banken sich natürlich auch hier mit dem Bedarf der Kunden weiterentwickeln müssten.

Druck auf die Banken noch zu gering

Die Frage kam von Patrick Pähler. Er arbeitet als Berater für Finanzdienstleister bei Cognizant mit Michael Rundshagen zusammen. Pähler kann verstehen, dass sich die Banken bislang vor allem auf die digitalen Möglichkeiten für Privatkunden gestürzt haben. Dazu zwingt schon der Wettbewerbsdruck: "Eine eigene Banking-App für die Apple-Watch mag keine zusätzlichen Erträge bringen, aber ihr Marketingeffekt ist extrem wichtig", sagt Pähler.

All die Innovationen rund um mobile Bankgeschäfte können sich auch deshalb schnell durchsetzen, weil die Infrastruktur der Kunden stimmt: So gut wie jeder Digitalisierungs-Affine hat auch das entsprechende Smartphone in der Tasche. "Bei Firmenkunden ist das etwas anders, die sind in Sachen Digitalisierung oft selbst noch nicht so weit – deshalb ist bislang der Druck auf die Banken geringer, ihrerseits neue Lösungen anzubieten", sagt Pähler.

Für Innovationen im Firmenkunden-Bereich muss man tiefer im Bankgeschäft drinstecken

Umgekehrt heißt das aber auch: Bei den Firmenkunden gibt es noch viel Potenzial, das bislang völlig brachliegt. Auf der App-Welle im Massengeschäft surfen eigentlich schon zu viele, glaubt einer, der es wissen sollte: Philipp Hartmann, Co-Gründer der Venture-Capital-Firma Rheingau Founders, die interessante Start-ups finanzieren will.

"Die Fintech-Welle könnte schon wieder gebrochen sein – in der Surfer-Sprache hieße das, man muss wieder rauspaddeln und nach einer nächsten Welle Ausschau halten", sagt Hartmann. In einem Bereich aber könnte die Woge noch weiter rollen: "Im Bankgeschäft mit Firmenkunden gibt es sicher noch mehr Raum – die Frage ist, welche Ideen da noch entstehen."

Banken sind Teil des Wandels

Denn streng genommen sind digitale Innovationen für Großkunden ebenso wenig ein Novum, wie sie es bei den Privatkunden waren. "Der Wertpapierhandel etwa erlebte schon vor zehn, 15 Jahren eine technologische Revolution, nur sprach damals noch niemand von Fintech", sagt Matthias Hübner, Partner bei der Unternehmensberatung Oliver Wyman.

Längst dominieren elektronische Handelsplätze, regulierte an den offiziellen Börsen und unregulierte wie die sogenannten Dark Pools. Einerseits brach den Investmentbanken dadurch Geschäft weg, ihre Margen im Wertpapierhandel wurden geringer. Andererseits betreiben sie heute teilweise selbst Dark Pools für ihre Kunden, sind also Teil des Wandels.

Es kommt nicht von ungefähr, dass im Dezember ausgerechnet die Investmentbank Goldman Sachs und das Finanzkonglomerat Blackstone ein neues System für die elektronische Platzierung neuer Unternehmensanleihen vorstellten – also zwei lange etablierte Spieler der Branche.

So könnte es auch bei weiteren Neuerungen im Geschäft mit Unternehmen und professionellen Finanzmarktakteuren laufen, hoffen zumindest die Banken. "Institutionelle Kunden brauchen nicht nur viele kleine Einzellösungen, sondern am Ende eine starke Plattform", sagt Rhomaios Ram, der bei der Deutschen Bank das Produktmanagement in der Sparte Global Transaction Banking leitet. "Deshalb haben Banken gute Chancen, auch im Ökosystem der Zukunft im Zentrum zu stehen."

Nicht besonders hip, dafür praktisch und wirtschaftlich

Das liegt auch an der Art der Ideen, um die es geht. Für Privatkunden mag es wichtig sein, ob sie ihre Bankgeschäfte per Smartphone im Café erledigen können und ob die zugehörige App modern daherkommt.

Bei Firmenkunden geht es um handfestere Dinge. Eine zentrale Frage für sie ist, ob eine Neuerung ihnen hilft, Kosten zu sparen. "Für Innovationen im Firmenkundenbereich muss man tiefer im Bankgeschäft drinstecken", ist Cognizant-Berater Rundshagen überzeugt, "deshalb sieht man in diesem Bereich eher weniger Start-ups."

Sein eigenes Unternehmen Traxpay ist ein typisches Beispiel für eine Firmenkunden-Innovation: Die Software hilft, den Zahlungsverkehr und andere Bankgeschäfte automatisch mit den internen Systemen des Unternehmens inklusive Buchhaltung zu verzahnen, indem beispielsweise bei einer Überweisung deutlich mehr Daten weitergegeben werden können als in dem schlichten Textfeld, das normalerweise für den "Verwendungszweck" vorgesehen ist.

Das wirkt vielleicht nicht besonders hip, für die Unternehmen ist die Neuerung aber praktisch und wirtschaftlich. In diesem Bereich sind weitere Entwicklungen denkbar: "Eine engere Verzahnung von Bankgeschäften und internem Cash Management des Unternehmens hat sicher Potenzial", sagt Wolfgang Hach, Partner bei der Unternehmensberatung Roland Berger.

Allerdings hält er es noch nicht für ausgemacht, ob diese Verzahnung letztlich unter der Regie der Banken abläuft. Oliver-Wyman-Berater Hübner kann sich dagegen sogar vorstellen, "dass Banken irgendwann durch 'Electronic Invoicing' für kleine Mittelständler die Kundenrechnungen schreiben werden, indem sie Lieferscheine elektronisch ein- und auslesen und auf dieser Basis automatisierte Rechnungen erstellen".

Es sind disruptive Neuerungen möglich

Allerdings sind solche Verbesserungen für bestehende Prozesse nicht unbedingt der Kern dessen, was man heutzutage unter Digitalisierung versteht. Größere Aufmerksamkeit liegt auf neuen Produkten, die in einer analogen Welt gar nicht möglich wären – wie etwa dem dezentral organisierten Taxidienst Uber.

der Banken sind disruptive Neuentwicklungen denkbar", meint Deutsche-Bank-Manager Ram. "Aber derzeit ist es noch schwer vorauszusagen, in welchem Bereich es diese geben wird."

Andere trauen sich da schon etwas konkretere Voraussagen zu. "Unternehmen könnten sich künftig ganz neue Fremdkapitalquellen unabhängig von Banken erschließen", sagt Roland-Berger-Berater Hach, "ähnlich wie beim Peer-to-peer-Lending für Privatleute." Gemeint sind damit Kreditplattformen, die Darlehen von privat zu privat ermöglichen.

Beim US-Marktführer Lending Club treten sowohl Privatpersonen als auch Firmen als Kreditnehmer auf. Unter Experten ist allerdings umstritten, ob der Boom solcher Plattformen nicht schon im nächsten Wirtschaftsabschwung enden könnte, weil die Kreditausfälle dann in die Höhe schnellen.

Technisch machbar, regulatorisch unklar

Doch nicht nur die Kreditgeber könnten sich ändern, sondern auch die Form von Verleihen und Zurückzahlen. Das "Internet der Dinge" könnte ganz neue Abrechnungsmethoden erlauben. So müsste die Kredit- oder Leasingrate für einen Bagger oder eine Werkzeugmaschine künftig nicht mehr jeden Monat gleich sein, sondern könnte sich dank entsprechender Sensoren nach den tatsächlichen Betriebsstunden richten.

Der Unternehmer müsste also etwa weniger Leasinggebühren zahlen, wenn er gerade weniger Aufträge hat und das Gerät deshalb weniger abnutzt. "Eine ähnliche Ausgestaltung wäre auch bei Finanzierungsraten denkbar", sagt Cognizant-Berater Rundshagen.

Für die Bank könnte dadurch sogar das Kreditrisiko sinken, weil sie mehr darüber weiß, in welchem Zustand sich eine finanzierte Maschine gerade befindet. "Womöglich erlauben die Aufsichtsbehörden dann sogar, weniger Eigenkapital für einen solchen Kredit zurückzulegen", sagt Rundshagen.

Für die Abrechnung solcher kleinteiliger, dezentral ablaufender Prozesse bietet sich eine Technik an, die die Finanzbranche seit Monaten besonders elektrisiert: die Blockchain. Dieses System ist bisher vor allem als technologische Basis der Krypto-Währung Bitcoin bekannt.

Das Prinzip von dezentral gespeicherten und von vielen Rechnern überprüfbaren Transaktionen ließe sich aber auch auf viele andere Bereiche übertragen. Deutsche-Bank-Manager Ram fühlt sich an die Mitte der 90er-Jahre erinnert, als das Internet noch in seinen Anfängen steckte: "Auch mit der Blockchain werden viele Dinge möglich sein, die heute noch gar nicht absehbar sind."

Die Deutsche Bank hat intern schon einmal den Handel mit Anleihen über eine Blockchain simuliert. Technisch habe das gut funktioniert, lautet Rams Fazit, doch vor einem Einsatz in der Praxis wären noch zahlreiche regulatorische Fragen zu klären. Schließlich muss eine Bank sicherstellen, dass ein solches Handelssystem auch sicher wäre.

Technologieriesen bedrohen Banken, nicht kleine Fintechs

Ist die Blockchain irgendwann einsatzbereit, muss das für die Banken nicht schlecht sein, meint Oliver-Wyman-Berater Hübner. "Die Blockchain ist für die Banken Bedrohung und Chance zugleich – einerseits erwachsen ihnen womöglich neue Konkurrenten, andererseits können sie bei ihren internen Prozessen selbst enorm Geld sparen."

Dass die neue Technik Banken überflüssig machen könnte, wie manche Auguren warnen, halten jedenfalls viele Experten für unwahrscheinlich. "Wer behauptet, dass man dank der Blockchain keine klassischen Banken mehr braucht, der hat das Finanzsystem nicht verstanden", glaubt Pähler von Cognizant. Für viele Geschäfte sei auch weiterhin aus gutem Grund eine Banklizenz nötig.

So könnten die Banken selbst zu Knotenpunkten der neuen Technik werden. Zwar hat so manches Kreditinstitut derzeit mit veralteten Computersystemen zu kämpfen. "Aber wenn eine Industrie weiß, wie man große IT-Infrastrukturen aufbaut, dann ist es die Finanzindustrie", sagt Pähler.

Die größten Konkurrenten sind deshalb womöglich nicht kleine, wendige Start-ups – sondern Unternehmen, die in Sachen Technik-Power unbestreitbar vorne liegen. "Die wichtigsten Wettbewerber der Banken im Kampf um Firmenkunden sind nicht kleine Fintechs, sondern die großen Technologiekonzerne", sagt Berater Hübner. "Sie haben die nötige Infrastruktur und selbst den Zugang zu Millionen von Kunden."

So bezweifelt kaum jemand, dass der Suchmaschinenriese Google auch Finanzmarktdaten wohl besser analysieren könnte als jede Bank – wenn er es denn in Angriff nimmt.

Neue Züge statt neuer Gleise

Die Hoffnung der Banken ist, dass es so weit gar nicht erst kommen wird. "Große Technologie- und Internetkonzerne haben große Ressourcen und Fähigkeiten und könnten auch in der Finanzindustrie eine Bedrohung sein", sagt Deutsche-Bank-Manager Ram. Die große Frage sei, ob sie das wirklich tun wollten: "Diese Unternehmen können noch ganz andere Geschäftsfelder erobern – bietet ihnen da ausgerechnet die hoch regulierte Finanzindustrie wirklich die besten Chancen?"

Es klingt ein wenig nach Durchhalteparole. Doch auch weniger befangene Experten wie der Start-up-Finanzierer Hartmann zeichnen keine Katastrophenszenarien. "Ich erwarte keine Verdrängung der Banken auf breiter Front", sagt er. Ihre Infrastruktur werde weiter gebraucht. "Wir müssen im Finanzsystem nicht ganz neue Gleise verlegen – nur ein paar neue Züge draufstellen."