

## BANKEN AN DER UNFALLSTELLE: ACHTUNG, GAFFER!

Seit einigen Jahren treibt Banken die Frage um, wie sie es mit den Herrschern der Internetwelt halten sollen.

**Vielleicht hätten sie darüber auch etwas früher nachdenken können. In jedem Fall aber ein Thema, zu dem wirklich jeder in der Finanzszene eine klare Meinung hat – wenn auch nicht immer eine fundierte. Problematisch wird es, wenn der Wunsch Vater des Gedankens ist und saubere Analyse unterbleibt.**

Ich mag die GAFA nicht besonders. Das heißt allerdings nicht, dass ich keinen Respekt vor ihnen hätte, das Gegenteil ist der Fall. Eine Zeitlang habe ich versucht, drei Monate im Jahr in den USA und Asien zu verbringen, um zu verstehen, wie man dort tickt. Ich denke, es ist mir halbwegs gelungen. Wenn Sie Tipps zu Golfplätzen im Silicon Valley brauchen, fragen Sie mich gern. Ich habe Jeff Bezos die Hand geschüttelt und einen Abend lang hinter seinen Kindern gegessen – ich glaube, die sind sehr klassisch erzogen. Okay, mit Gewerkschaften hat er es nicht so. Aber ihm, so scheint mir, liegt die alte Welt am ehesten am Herzen, ihm würde ich am ehesten trauen, aber das ist nur Bauchgefühl. Ich habe mit Apple-Mitarbeitern über Steve Jobs diskutiert und warum es keine Freude war, für ihn und sein Unternehmen zu arbeiten.

Auch bei Facebook waren sie freundlich zu dem komischen Professor aus Deutschland, der weder auf Facebook noch auf WhatsApp oder Instagram einen Account hat (Torwächter 1: WTF?! Torwächter 2: Egal, er hat einen Termin mit VP xxx, der holt ihn gleich ab). Der war übrigens nett und für Payment zuständig. Er hat dann versucht, mich mit Mark Zuckerbergs Fahrrad zu beeindrucken, aber das war nicht mal ordentlich abgestellt. Bei Google war die Kantine am besten, allerdings begegnet man dort auch leicht mal Hal Varian (da war ich beeindruckt). Jedes dieser Unternehmen hat seine eigene Kultur, seine eigene Entstehungsgeschichte, seine Kernkompetenzen. Das sollte man nicht unterschätzen.

Übrigens macht in diesen Unternehmen niemand Digitalisierung so, wie man sie uns in Deutschland erklärt: „Wir brauchen einen digitalen Mindset, wir müssen Hierarchien abschaffen, Diversity ist der Schlüssel.“ Wo dann irgendwelche Leute kommen, die irgendwas studiert haben, bei dem man nicht durchfallen kann, und dann schlaue Motivationsreden halten. Jeff Bezos zum Beispiel ist Informatikingenieur mit Abschluss aus Princeton, die Suchmaschine von Google ist das Ergebnis der Informatik/Mathematik-Doktorarbeiten von Larry Page und Sergey Brin in Stanford. Mark Zuckerberg hat es immerhin nach Harvard geschafft (die zentrale Hürde an US Top-Unis ist reinzukommen, bestehen tut dann eigentlich jeder). Auf der taktischen Ebene mag man bei den GAFA rumprobieren, auf der strategischen Ebene sicher nicht. Da wird Analyse betrieben und ein klarer Plan gemacht, der dann akribisch durchgezogen wird. Nach außen lässt man das natürlich viel lockerer aussehen.

### Das Banken-Problem mit GAFA

In deutschen Banken werden diese Konzerne mit Argusaugen betrachtet. Weil man es in seiner ganzen Geschichte gewohnt war, selbst der Große zu sein, der die Regeln macht. Deswegen wollte man auch so spät erst wahrhaben, dass es hier überhaupt ein Problem gibt. Ich persönlich hatte ja versucht, schon 2004/2005 (ohne Datenspiel) und 2011/2012 (mit Datenspiel) Kooperationen zwischen Banken und darüber hinaus herzustellen, aber stieß nicht auf allzu viel

Gegenliebe. Und die digitalen Player, einschließlich der FinTech-Unternehmen, rücken immer näher an das Kerngeschäft heran: Was beim Payment begann, wurde auch im Banking zum Thema, inzwischen reden wir sogar über die Bank-IT, also über interne Prozesse, die dann auf GAFA-Servern laufen. Wobei das, was da jeweils als große Technologie-Allianz verkauft wird, vielleicht in Wirklichkeit doch eher Verzweiflung über seit langem dysfunktionale und nicht reformierbare IT-Einheiten bei der ein oder anderen Großbank ist.

Das Problem ist aber, dass die Banken strategisch eigentlich keine Wahl haben. Jedenfalls dann, wenn sie verstanden haben, was das Kerngeschäft der GAFA ist. Das ist nämlich durchaus nicht Suchmaschine, Hardware, Soziales Netzwerk oder Internetkaufhaus, wie es vor 25, 46, 18 oder 28 Jahren der Startpunkt war. Leider hat das auch in der Politik oder beim Regulator in Brüssel noch niemand wirklich verstanden.

Denn aus der Suchmaschine wurde eine Vielzahl von Diensten. Allein mit den Daten von Google Maps kann man, so die Polizei jüngst bei einem Hearing zur Datenbank Sensorvault, „das gesamte Lebensmuster“ einer Person darstellen. Aber so richtig spannend wird es erst mit dem Smartphone-Betriebssystem. Und genau dasselbe gilt auch für Apple – deren Kunden weniger, aber zahlungsbereiter sind, und vor allem einem viel stärkeren Lock-in-Effekt unterliegen. Facebook kommt an die Datenfülle des Smartphone-Betriebssystems nicht annähernd heran, aber hat dafür einschließlich WhatsApp und Instagram sehr private Einblicke in politische Einstellungen, Gefühlsleben, soziale Vernetzung und vieles mehr. Als Meta will man künftig zunächst den virtuel-





Banken waren von jeher gewohnt, selber die Regeln zu bestimmen. Deswegen kam für viele die Marktmacht der GAFAs überraschend.

len Freizeitraum der Menschen beherrschen und damit auch in die berufliche Welt vordringen. Amazon wiederum hat als einziges der Unternehmen bereits jetzt belastbare kommerzielle Daten, ist aber dafür bei den Grunddaten sehr im Nachteil. Echo ist der Versuch, dies etwas zu kompensieren. Vor allem aber soll die IT-Dominanz mittels AWS Daten bringen.

### Payment Services waren der erste Schritt

Alle diese Unternehmen haben sehr viel Geld in Payment-Services gesteckt, obwohl sie keine Chance haben, diese Investitionen durch Transaktionserlöse jemals wieder rückzuverdienen. Alle wollen Bankdaten. Schaut man sich an, welche Daten außerdem zwischen diesen Playern umkämpft sind, wird der Grund vielleicht etwas klarer: denn alle sind auch stark im Gesundheitsbereich (!) engagiert. Persönlicher wird's nicht mehr.

Der Grund ist denkbar einfach: Das Kerngeschäft aller vier Player ist customer ownership. Sie wollen den Endkundenzugang monopolisieren.

Der erste Ansprechpartner des Kunden für alle Belange sein. Wobei nicht der Kunde sie ansprechen wird, sondern umgekehrt. Siri, Alexa & Co werden mittels KI in allen Lebenslagen hilfreiche Tips für uns haben. Und wer an den Kunden heran will, muss über sie. Wenn das gelingt, wäre es für die Banken dann allerdings die größte denkbare Unfallstelle – und die GAFA keinesfalls billige Zuschauer, sondern eher sehr teure. Weil sie, mikroökonomisch betrachtet, bei jeder Transaktion das Kundeninteresse versteigern und damit jede Marge komplett abschöpfen können. Auch für jede einzelne Finanzdienstleistung.

Wenn ich heute eine Bank wäre, würde ich mir gut überlegen, ob ich diesem Spiel auch noch Vorschub leiste. Oder vielleicht doch versuche, den Kunden im Finanzbereich so gut es geht von diesen Playern fernzuhalten. Weil ich mich selbst als erster Partner des Kunden positionieren möchte. Mindestens, was seine Finanzen angeht. Dann allerdings muss ich freundlich und (auch digital) kompetent dessen gesamten Bedarf abdecken. Das ist nicht so einfach, wie es

klingt, aber prinzipiell machbar. Wenn man sein Kerngeschäft beherrscht und bereit ist, auch mal etwas über seinen Schatten zu springen.

Und übrigens: Zum Kerngeschäft der Banken gehören die Sicherstellung des Zahlungsverkehrs ebenso wie die Verwaltung von Finanzanlagen in verschiedenen Anlageklassen. Insofern ist es völlig egal, wofür man Kryptowährungen hält. Und ob man sie mag. Solange der Gesetzgeber sie erlaubt, gilt: Wenn eine Bank darauf keine Lust hat, kann sie ihren Laden eigentlich auch gleich ganz zumachen.

Autor: Prof. Dr. Key Pousttchi



Prof. Dr. Key Pousttchi leitet seit 2022 das wi-mobile Institut für die Digitale Transformation des Mittelstandes. Seit

über 20 Jahren befasst er sich mit der Digitalisierung von Payment und Banking. Den Autor erreichen Sie unter [key.pousttchi@wi-mobile.de](mailto:key.pousttchi@wi-mobile.de)