

BRETT KING

# BREAKING BANKS

Weshalb Banken der Vergangenheit angehören –  
und wer in Zukunft unser Geld verwaltet

Börsenbuch  Verlag

powered by  fintech group

BRETT KING

# BREAKING BANKS

Weshalb Banken der Vergangenheit angehören –  
und wer in Zukunft unser Geld verwaltet

**Börsenbuch**  *verlag*

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel:  
Breaking Banks. The Innovators, Rogues and Strategists Rebooting Banking  
ISBN 9781118900147

Copyright der Originalausgabe 2014:  
Copyright © 2014 by John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd. All rights reserved.  
Authorized Translation from English language edition published by John Wiley & Sons  
Singapore Pte. Ltd.

Copyright der deutschen Ausgabe 2014:  
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Agentur Proverb  
Covergestaltung: Holger Schiffelholz  
Layout und Herstellung: Daniela Freitag  
Satz: Bernd Raubach  
Lektorat: Egbert Neumüller  
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN 978-3-86470-238-9

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,  
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken  
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**BÖRSEN  MEDIEN**  
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach  
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444  
E-Mail: [buecher@boersenmedien.de](mailto:buecher@boersenmedien.de)  
[www.plassen.de](http://www.plassen.de)  
[www.facebook.com/plassenverlag](http://www.facebook.com/plassenverlag)

*Dieses Buch ist meinem Sohn Matt gewidmet,  
der das Programmieren lernt und  
mehr Potenzial hat, als er sich vorstellen kann,  
sowie den Italienern,  
die das moderne Bankwesen erfunden haben.*

The measure of intelligence is the ability to change.  
(Intelligenz misst sich an der Fähigkeit zum Wandel)

– Albert Einstein

# INHALT

DANKSAGUNG	8
ÜBER DEN AUTOR	9
EINLEITUNG: <i>Wiedergeburt und Neuerfindung einer Branche</i>	11
KAPITEL 1 <i>Eine neue Facette des Kreditgeschäfts</i>	17
KAPITEL 2 <i>Die Ära schneller und smarter Zahlungen</i>	51
KAPITEL 3 <i>Neue Wege: Banken ohne Filialen</i>	85
KAPITEL 4 <i>Wie die breite Masse die Markenakzeptanz im Bankwesen verändert</i>	119
KAPITEL 5 <i>Neue Gewohnheiten bei Bankgeschäften</i>	149

KAPITEL 6	
<i>Bedeutet Bitcoin das Ende des Bargelds?</i>	183
KAPITEL 7	
<i>Vom persönlichen Finanzmanagement zu persönlicher Finanzperformance</i>	215
KAPITEL 8	
<i>Wenn die Technik immer menschenähnlicher wird, welchen Vorteil bietet dann noch ein echter Mensch?</i>	235
KAPITEL 9	
<i>Bühne frei für die Neobanken!</i>	257
KAPITEL 10	
<i>Wie Produkte zum Erlebnis werden</i>	303
KAPITEL 11	
<i>Und Glück ist doch käuflich</i>	341
FAZIT:	
<i>Die Zukunft des Bankwesens – Neuanfang und Neuaufbau statt Nieder- und Untergang</i>	363

## DANKSAGUNG

Es gibt einige Personen, durch die *Breaking Banks* – die Banken vor dem Zusammenbruch – und die darin dargestellten Disruptionen überhaupt erst möglich wurden. Zunächst einmal danke ich Rachel Morrissey, die mir dabei hilft, einen klaren Kopf zu bewahren, und die alles am Laufen hält, und Randall sowie dem Team von Voice America dafür, dass sie mir die Möglichkeit gegeben haben, die *Radiosendung* zu leiten, die mich überhaupt erst auf diese Idee gebracht hat. Als Nächstes möchte ich mich bei den großartigen Interviewpartnern für ihre Zeit und Unterstützung bedanken. Sie haben mit viel Geduld die verschiedenen Entstehungsphasen und weitere unbeabsichtigte Folgen über sich ergehen lassen.

Vielen Dank an das Team und die Anhänger von Moven, die weiterhin eine große Hilfe bei dieser schweren, aber aufregenden Reise sind; an die Blogger, Freunde und Anhänger, die regelmäßig jede Woche meine Sendung hören, Tweets lesen und die Botschaft weitergeben, darunter Sudu, Jim Marous, Dave Birch, Brad Leimer, Dave Gerbino, Serge Milman, Robert Tercek, Bruce Burke, Duena Blomstrom, Mike King (kein Verwandter) und der Designer des Covers J. P. Nicols (ohne h), Ron Shevlin, Deva Annamalai, Jeff Stewart, Matt Dooley, John Owens, Bryan Clagett, Jason Cobb, Adam Edge, Jenny Palocsik, Matt West, Jay Rob, Lydia und die Unmenge weiterer Follower, die ich sicherlich vergessen habe; außerdem an Uday Goyal, Sean Park, Sim, Pascale, Nao-shir, Nadeem, Yann und das Team von Anthemis, die mich immer wieder mit ihrem Netzwerk und ihrer Unterstützung überrascht haben. Danke an Nick Wallwork, Jeremy Chia und das Team von John Wiley & Sons für ihre Unterstützung.

Danke an Jay Kemp, Tanja Markovic, Jules und das Team von ODE, die dafür sorgen, dass mein Aufruf zum Querdenken 100 Tage im Jahr laut und deutlich zu hören ist.

Zuletzt noch ein Dankeschön an alle Querdenker, Innovatoren, Techniker, Unternehmer, Investoren und Anhänger, die die Welt des Bankwesens jeden Tag verändern.

## ÜBER DEN AUTOR

Brett King ist ein Bestsellerautor auf Amazon, ein bekannter Branchenbeobachter, Moderator, Gastgeber der Radiosendung „BREAKING BANKS\$“ auf Voice America (ein Internetradio-Netzwerk mit mehr als neun Millionen Zuhörern pro Monat) und Gründer des revolutionären, handybasierten Banking-Dienstes Moven (siehe Moven.com oder bei iTunes/Google Play nach „Moven“ suchen). King wurde zum American Banker's Innovator des Jahres 2012 gewählt und von Bank Innovation unter die zehn „coolsten Marken im Bankwesen“ aufgenommen. Sein letztes Buch, „Bank 3.0“, das in sechs Sprachen übersetzt wurde, führte die Bestsellerlisten in den USA, Großbritannien, China, Kanada, Deutschland, Japan und Frankreich an, nachdem es Weihnachten 2012 auf den Markt kam. King wurde auf Fox News, bei CNBC, Bloomberg und BBC sowie bei Reuters, in den Zeitungen *Financial Times*, *The Economist*, *ABA Journal*, *Bank Technology News*, *The Asian Banker Journal*, *The Banker*, *Wired* und vielen mehr vorgestellt. Er bloggt regelmäßig in der *Huffington Post*.

# EINLEITUNG

## WIEDERGEBURT UND NEU- ERFINDUNG EINER BRANCHE

Die Annahme, dass es in der Finanzdienstleistungsbranche einen Umbruch gibt – eine *Disruption* –, ist relativ neu. Mit Ausnahme vielleicht der Deregulierung in den 70er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts ist das Bankwesen nicht gerade bekannt für Quantensprünge, was Innovation oder Änderungen der Dynamik der Beteiligten angeht. Fusionen und Übernahmen hat es natürlich immer gegeben, von Zeit zu Zeit auch Konsolidierungsprozesse, aber nie gab es etwas, das dem Ausmaß des Umbruchs auch nur annähernd gleichkäme, den wir aktuell beispielsweise in der Musikbranche oder im Verlagswesen beobachten, oder der Dynamik im Kommunikationsbereich, wo erst der Wandel vom Telegrafen zum Telefon und dann vom Festnetz zum Handy stattfand.

Inmitten der Finanzkrise im Jahr 2009 kritisierte Paul Volcker, der ehemalige Notenbankchef der USA, die Finanzbranche wegen ihrer mangelnden Innovationen in der Vergangenheit:

Ich wünschte, jemand könnte mir auch nur einen kleinen Beweis dafür geben, dass Finanzinnovationen zu wirtschaftlichem Wachstum geführt hätten.

– Paul Volcker im Wall Street Journal  
*Future of Finance Initiative, 7. Dezember 2009*

Volcker fügte hinzu, dass die letzte große Innovation im Bankwesen der Geldautomat gewesen sei. Da hat er nicht ganz unrecht. Insgesamt hat sich das Bankwesen in den vergangenen Jahrhunderten nicht

wirklich verändert. Das Geschäftsmodell der Bankfiliale aus dem 19. Jahrhundert ist im Großen und Ganzen noch heute erkennbar. Wir hatten zwar sogenannte Zukunftskonzepte für die Filialen, aber die Art der Abläufe im Bankwesen hat sich in den vergangenen Jahrhunderten nicht großartig verändert.

Das stimmte zumindest bis vor einigen Jahren, bis das Internet auf den Plan trat. Heute sehen wir deutliche Veränderungen im Bankwesen, beim Kundenverhalten sowie im Vertrieb von Bankprodukten und -dienstleistungen. Technologien wie Internet, soziale Medien und mobiles Banking haben dramatische Änderungen mit sich gebracht. Die jüngste globale Finanzkrise hat das Vertrauen in die Banken insgesamt sehr geschwächt. Zwar kann dieses Vertrauen in den kommenden Monaten langsam zurückkehren, im Moment ist es aber eine Ursache der Herausforderungen, mit denen das traditionelle Bankwesen konfrontiert ist. Durch die sozialen Medien und Foren sind Diskussionen über Effektivität, Kundenservice und Gebühren von Banken so transparent wie nie. Es gibt grundlegend neue Modelle für das Bankwesen, den Zahlungsverkehr und/oder banknahe Dienstleistungen, die den Status quo infrage stellen.

Es ist durchaus möglich, dass die Banken mit ihren zahlreichen zu erfüllenden Vorschriften, den hohen Anforderungen an die Kapitalausstattung, ihrer aufgeblähten und veralteten Infrastruktur sowie lange gehegten und gepflegten Konventionen Probleme haben werden, sich an diese weitreichenden Veränderungen anzupassen. Denken Sie zum Beispiel an Unternehmen aus anderen Branchen wie Kodak, Borders und Blockbuster, denen neuartige Geschäftsmodelle, sich wandelndes Kundenverhalten oder neue Technologien zum Verhängnis wurden.

Es ist möglich, dass einige Banken bestehen bleiben, wenn sie ihre nicht unerheblichen Ressourcen dafür einsetzen, ihre Marke und ihre Geschäftstätigkeit weiterzuentwickeln, so den alten Kern mit einer neuen Schicht aus innovativen Kundenerfahrungen und Technologien aufzupolieren und damit etwas Neues, Dynamisches und

Anpassungsfähiges zu schaffen. Im Moment scheinen die Anpassungsschwierigkeiten allerdings wahrscheinlicher, zum einen wegen der Schwerfälligkeit in den Bereichen Risiko und Compliance sowie der gesetzlichen Anforderungen und Vorschriften und ihrer Durchsetzung, zum anderen wegen der 30 bis 50 Jahre alten IT-Systeme, die sich nicht so einfach an das ständig aktive und vernetzte Umfeld anpassen lassen, in dem wir heute leben.

Als ich im Mai 2013 eine Podcast-Radiosendung<sup>1</sup> ins Leben rief, um diese Konzepte und Fragen anzugehen, wollte ich regelmäßig die unbequemsten Parteien im Bereich der Finanzdienstleistungen befragen, welche die Normen infrage stellen und versuchen, das traditionelle Bankwesen auf den Kopf zu stellen. Auch wollte ich einige der innovativsten Führungskräfte aus der Branche selbst einladen, die auf diese Weise versuchen, wettbewerbsfähig zu bleiben. Diese zwei Gruppen disruptiver Innovatoren stehen vielleicht auf unterschiedlichen Seiten des gleichen Problems, und obwohl sich ihre Ansätze unterscheiden, sind die Lehren, die wir daraus ziehen können, äußerst aufschlussreich.

Das vorliegende Buch ist nicht nur eine Zusammenfassung dieser Interviews, sondern eine Untersuchung der neuen aufstrebenden Geschäftsmodelle, Konzepte, Ansätze und Konstrukte aus Sicht der Strategien, Technologien und des Erfolgs – was funktioniert und was nicht. Und was noch wichtiger ist, wir betrachten, was traditionelle Finanzinstitute von diesen Wegbereitern lernen können, um ihre eigenen Projekte oder Initiativen in Gang zu bringen, und was für sie auf dem Spiel steht, wenn sie nicht zuhören und lernen. Die Interviews sind aufschlussreich und führen uns in neue Richtungen, dienen aber auch als Fallstudien für einige der Techniken und Modelle, die für die

---

<sup>1</sup> *Breaking Banks* ist noch kein Jahr alt, jedoch bereits eine der fünf beliebtesten Wirtschaftssendungen des Netzwerks Voice America/World Talk Radio, das wiederum der beliebteste Online-Radiosender sowie der beliebteste Podcast-Kanal bei Apple iTunes ist.

nächsten 20 bis 30 Jahre im Bankwesen den Ton angeben werden. Die aus diesen Interviews und Konzepten gewonnenen Informationen helfen beim Verständnis dieser Modelle und bieten statistische oder quantifizierbare Anhaltspunkte für die verschiedenen Strategien.

Die folgenden Kapitel befassen sich mit Themen wie Peer-to-Peer-Kredit; Bitcoin und anderen digitalen Währungen oder Kryptowährungen; Neobanken oder Neogirokonten, die eine Herausforderung für die grundlegende Annahme darstellen, man benötige ein klassisches Bankkonto; den Auswirkungen der sozialen Medien auf die großen Banken; Banken mit rasantem Wachstum trotz fehlenden Filialnetzwerks; Frühindikatoren für sich änderndes Kundenverhalten; nachhaltigem Bankwesen; finanziellem Wohlbefinden und den Instrumenten, die den Menschen beim Sparen helfen; wie die traditionelle Marketingkampagne verschwindet und stattdessen die Customer Journey in den Mittelpunkt rückt; wie auf die Kunden zugegangen wird; und wie Technologien elegant, hochgradig funktional und für den Endverbraucher flexibler gestaltet werden können. Dies sind die neuen Kernkompetenzen von Massenfinanzdienstleistern.

Die Geheimzutat dieser neuen innovativen Ansätze sind noch immer die Individuen, die den Wandel tagtäglich vorantreiben. Es geht nicht nur um die Implementierung der richtigen Technologie oder um die Frage, ob man soziale Medien oder Mobilgeräte in eine kundenorientierte Strategie integriert. Es geht darum, was diese Innovatoren antreibt, etwas Neues auszuprobieren, und wo sie die Zukunft der Branche sehen.

In den einzelnen Kapiteln frage ich diese Branchenführer, was die nächsten fünf bis zehn Jahre bringen werden. In vielerlei Hinsicht ist das mein Lieblingsteil der Gespräche, weil er zeigt, dass einige der revolutionären Ansätze im Bankwesen, im Kreditgeschäft und der Kundenbindung, mit denen wir heute experimentieren, langfristig das Bankwesen weitaus stärker verändern werden, als wir es uns heute vorstellen können.

Im Folgenden stelle ich Ihnen einige der innovativsten Köpfe der heutigen Bankenlandschaft vor. Sie werden lesen, wie diese Querdenker ticken und welche Philosophie hinter ihren Unternehmen steckt. Sie werden lesen, warum sie diese neuen Ansätze überhaupt ins Leben gerufen und die bestehenden Normen infrage gestellt haben. Am spannendsten ist jedoch die Vorstellung, wo uns das als Nächstes hinführen wird.

Dies sind die *Innovatoren, Schlitzohren und Strategen, die das Bankwesen erneuern* – vielleicht sogar die *Breaking Banks*.