

## INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG.....	2
DEFINITION PLATTFORMÖKONOMIE – DIGITALE PLATTFORM.....	4
PLATTFORM UND/ODER PIPELINE.....	5
B2B2C BANKING MIT ALIBABA.....	7
DIGITALES ALLFINANZ-ÖKOSYSTEM PING AN.....	8
BAUSTEINE EINES DIGITALEN BANKING-ÖKOSYSTEMS.....	9
BANKING IM INTEGRIERTEN TECHNOLOGIEKONZERN.....	11
AUSBLICK.....	12

## EINLEITUNG

Vor dem Aufkommen des kommerziellen Internet und des Smartphones verlief das Bankgeschäft in geregelten Bahnen. Man war unter sich. Zwar gab es immer wieder mal Versuche branchenfremder Mitbewerber, im Bankgeschäft Fuß zu fassen; eine echte Bedrohung resultierte daraus nicht. Mit der Zeit mussten die neuen Mitbewerber die Erfahrung machen, dass es äußerst schwierig ist, in einem stark regulierten Markt profitabel zu arbeiten. Anders als in anderen Branchen sind die Kunden im Banking in Sachen Anbieterwechsel sehr zurückhaltend. Bis noch vor wenigen Jahren war das Filialnetz der Banken der wichtigste Vertriebs- und Kundenkanal. Der persönliche Kontakt zum Kunden und die Verwurzelung in der Region schufen eine feste Vertrauensgrundlage, die lange Zeit durch keine Krise und keinen technologischen Fortschritt ernsthaft erschüttert werden konnte.

Das alles änderte sich fast schlagartig mit dem Smartphone, der Finanzkrise und Bitcoin. Aus dem Nebel tauchten große neuartige Gebilde auf, die es in dieser Form noch nicht gegeben hatte: Digitale Plattformen und Ökosysteme, die über hunderte Millionen Nutzer zählten, wie Apple, Google, Facebook und Amazon. Zunächst eher ein Randphänomen, schickten sich einige Fintech-Startups an, den Banken in ihrem Stammgeschäft Konkurrenz zu machen. Smartphone Banken wie N26, Revolut und Monzo erfahren unter den Kunden wachsenden Zuspruch. Selbst die Direktbanken, über einen langen Zeitraum die einzigen Online-Banken, müssen ihre Geschäftsmodelle überdenken. Die Position der Banken in Geldfragen ist nicht mehr unangefochten. Eine Welt ohne Banken, das Bankless Banking, ist in der Plattformökonomie keine Utopie mehr.

Die alte Branchenlogik ist hinfällig geworden<sup>1</sup>. Sie funktioniert nicht mehr in einer Zeit, in der die Nutzer einen Großteil ihrer Bankgeschäfte über das Smartphone erledigen. Sich an eine Filiale oder Bank ein Leben lang zu binden, ist für die junge Generation keine verlockende Alternative. Sie bewegen sich ohnehin die meiste Zeit auf einer der digitalen Plattformen, die inzwischen selber Bankdienstleistungen anbieten, wie Apple mit Apple Pay und der Apple Card. Die Schnittstelle zum Kunden geht den Banken verloren. Wenn sie mit ihren Kunden noch kommunizieren wollen, müssen sie sich selber dorthin begeben wo die Kunden sich aufhalten: In die sozialen Netzwerke und App Stores. Und hier bestimmen andere die Regeln.

Das eigentliche Dilemma der Banken besteht darin, dass sie ihre digitale Souveränität weitgehend verloren haben. Mit ihren Betriebssystemen, Smartphones, App Stores und sozialen Netzwerken dominieren Apple, Google und Facebook die Kommunikationskanäle.

---

<sup>1</sup> [Vorherrschende Branchenlogik als größtes Hindernis für Innovationen im Banking](#)

Digitale Plattformen und Ökosysteme sind, dem Verständnis des vorliegenden Reports nach, keine neutralen Intermediäre. Sie können die Daten, die auf ihren Plattformen anfallen, dazu verwenden, den Kunden eigene Services und Produkte schmackhaft zu machen. Das gilt nicht nur für Konsumgüter, sondern auch für Bankdienstleistungen.

Wie könnte die Zukunft der Banken in der Plattformökonomie aussehen – gibt es für sie überhaupt noch eine Zukunft? Diese Fragen behandelt der vorliegende Report.