

## „Stillstand bedeutet Rückschritt“

DDV im Gespräch mit Prof. Dr. Torsten Oltmanns  
Partner; Roland Berger Strategy Consultants

Beim Deutschen Derivate Tag in Frankfurt erläuterte Prof. Dr. Torsten Oltmanns die Herausforderungen und Auswirkungen von Fintech auf die Finanzwirtschaft. Hierzu und wie die Anleger diesen Neuerungen begegnen können, äußerte er sich auch im DDV-Interview.

→ **DDV: Derzeit lesen wir häufiger Berichte darüber, dass sich die Banken im Umbruch befinden. Können Sie uns bitte kurz erklären, was Sie darunter verstehen?**

OLTMANN: Die Finanzwelt steht vor einem radikalen Umbruch, weil mehrere Probleme gleichzeitig wirken: Niedrigzinsen, Regulierung, Rekordstrafen – zusammen mit den Herausforderungen des Fintech-Booms wird daraus eine Revolution: Wie alle etablierten Geschäftsmodelle müssen auch die Banken fürchten, „über Nacht ge-Übert zu werden“, also durch neue digitale Angebote marginalisiert zu werden, die näher am Kunden sind und sich der Regulierung entziehen.

→ **Befinden sich lediglich die Banken in einem Transformationsprozess oder müssen sich die Kunden auch verändern?**

Kunden müssen ja grundsätzlich nichts. Sie machen einfach. Und zurzeit machen sie vor allem vieles anders. 50 Prozent aller Online-Aktivitäten finden außerhalb der „üblichen Öffnungszeiten“ statt. Der „Bankbeamte“ in der Filiale kann dem nichts mehr entgegensetzen. Bisher konnten die sich noch auf Ü-65-Kunden stützen aber selbst das ändert sich. Statistiken sprechen davon, dass jeder zweite Nutzer von Online-Banking über 65 Jahre alt ist. Die Kehrseite dieser Veränderungen ist, dass der Kunde bereit sein muss, mehr Verantwortung zu übernehmen. Zum Beispiel, wenn er Anlageempfehlungen von unbekanntem „Influencern“ auf Social Trading-Plattformen folgt und hier mitunter große Risiken eingeht.

→ **Wo stehen die deutschen Institute bei ihren Fintech-Aktivitäten im internationalen Vergleich?**

Deutsche Banken haben die Bedeutung der Transformation so klar erkannt wie ihre internationalen Wettbewerber. Der Abstand zu digitalen Lösungen ist aber gefühlt größer als in anderen

Ländern. Dabei erschwert der rasante Aufstieg der Fintechs die Aufholjagd: Jüngst berichtet das Onlinemedium Gründerszene.de, dass der Börsenwert der fünf größten Fintech-Firmen weltweit den der fünf größten Banken deutlich übertrifft. Insgesamt scheint mir außerdem das Umfeld für Banken in Deutschland noch schwieriger als woanders. Trotz Krise wechseln die Deutschen eher den Ehepartner als die Bank und das stellt enorm hohe Anforderungen an Finanzinstitutionen; Veränderungen werden vor diesem Hintergrund oft als Nachteil und Risiko begriffen. Beides – eine mitunter mangelnde „digitale Reife“ und ein innovationskritisches Umfeld – machen es den Banken hier schwer.

„Aber auch die Banken haben enorme ‚Assets‘ für die Digitalisierung, denn sie haben immer noch ein hohes Vertrauen bei den Kunden.“

→ **Veränderung ist ein stetiger Prozess. Werden die Banken ihre Businessmodelle überdenken und sich neue Ertragsquellen suchen müssen?**

Natürlich sind die Banken unter Druck von neuen, bankenfremden Wettbewerbern, wie Paypal, Square & Co. Diese verstehen die Digitalisierung oft perfekt und brauchen die bankentypischen, internen Schnittstellen und Regulationen in der Finanzberatung nicht zu beachten. Das macht sie schnell und gut. Aber auch die Banken haben enorme „Assets“ für die Digitalisierung, denn sie haben immer noch ein hohes Vertrauen bei den Kunden. Vorausgesetzt, sie vermitteln den Eindruck, im Interesse des Kunden zu spielen und nicht im eigenen. Natürlich wird sich das Geschäftsmodell ändern, aber für mich ist nicht ausgemacht, dass die Banken die Verlierer der Digitalisierung sein müssen.

→ INTERVIEW



Torsten Oltmanns (51) ist gebürtiger Bremer und ein deutscher Manager, Unternehmensberater sowie Buchautor mit den Themen Marketing und Change Management. Oltmanns studierte zunächst VWL an der Universität Köln und wurde an der Kölner Journalistenschule zum Redakteur für Wirtschaft und Politik ausgebildet. Nach Stationen bei McKinsey, dem Bundesverteidigungsministerium sowie in der Geschäftsführung von Booz Allen Hamilton ist Oltmanns Partner bei der Unternehmensberatung Roland Berger. Seit 2009 lehrt Torsten Oltmanns Theorie und Praxis des „Marketings“ und der „Executive Communications“ an der Universität Innsbruck. Darüber hinaus ist er Initiator der großen Bürgerbefragung „Zukunft durch Bildung – Deutschland will's wissen“.

→ **Inwieweit ist der Digitalisierungsprozess in der Finanzbranche vergleichbar mit anderen Industrien; beispielsweise der Automobil- oder Plattenindustrie?**

Ich finde, die Handy-Industrie bietet ein gutes Beispiel für die Anfälligkeit etablierter Geschäftsmodelle für neue Anbieter, die nach neuen Regeln spielen und den Markt komplett umkrempeln. Ursprünglich waren die technologische Kompetenz, die Hardware und die Marke die marktbestimmenden Kriterien für Mobiltelefone. Auch manche Banken glauben, ihre Fähigkeit komplexe Zusammenhänge und Systeme zu steuern, sei ein Vorteil. Doch die Handy-Industrie hat gezeigt, dass am Ende neue Software und die Schnittstelle zum Endkunden die entscheidenden Vorteile wurden.

„Ein wesentliches Merkmal der Digitalisierung ist, dass sie etablierte Wertschöpfungsketten aufspaltet und die Kundenbeziehungen individualisiert.“

→ **Lassen sich technische Entwicklungen, die aus anderen Kontinenten mit anderem Nutzerverhalten kommen, ohne weiteres dem deutschen Markt überstülpen?**

Ein wesentliches Merkmal der Digitalisierung ist, dass sie etablierte Wertschöpfungsketten aufspaltet und die Kundenbeziehungen individualisiert. Aus einer Top-Down-Logik wird dabei eine Kultur des Zuhörens. Erste US-Unternehmen haben den „CLO“ eingeführt – den Chief Listening Officer. Was sich für deutsche Ohren noch etwas esoterisch ausnimmt, ist ein ernstzunehmender Angang: Im Web sind jede Menge Hinweise darauf, was Kunden wollen. Und der individuelle Kunde reagiert sehr schnell und klar an den spezifischen „interfaces“. Durch die Digitalisierung erhält man also Informationen über Bedürfnisse von Gruppen und Einzelner. Diese entschlüsseln zu können, wird zu einer entscheidenden Fähigkeit.

„Der Blick über den Atlantik zeigt hier aber auch wieder, dass sich die Banken hierzulande warm anziehen müssen.“

→ **Wird die Finanzanlage für Privatkunden durch Fintech tatsächlich einfacher?**

Natürlich. Schauen Sie sich Social Trading-Plattformen oder Crowdfunding-Plattformen an. Bislang sind die Anteile der Fintech-basierten Finanzierungen noch relativ gering. Der Blick über den Atlantik zeigt hier aber auch wieder, dass sich die Banken hierzulande warm anziehen müssen. Im Einzelhandel sehen wir zudem eine Parallele, von der die Banken lernen werden müssen: Es werden Applikationen eingeführt, die dem Käufer individuelle Preise für seine Lieblingsartikel anbieten. Im Hintergrund steht ein umfassendes Wissen des Kunden, seine Präferenzen, Kaufgewohnheiten etc. Dasselbe könnte Anlegern passieren – spezifische, nur für ihre besonderen Präferenzen erstellte Anlageoptionen. Das würde den Nutzwert erhöhen und die Anlage vereinfachen.

→ **Gibt es dann in Zukunft automatisch auch mehr mündige Anleger?**

Die Möglichkeiten alleine machen sicher nicht automatisch mündiger. Es ist natürlich auch das Gegenteil möglich – manche Autoren befürchten den „Terror der Algorithmen“ und glauben, dass die Menschen Opfer ihrer Verhaltensmuster werden, die sich perpetuieren.

→ **Sehen Sie eine gewisse Gefahr, dass der Gesetzgeber mit seinen Regulierungsbemühungen weit hinter den digitalen Veränderungen und den neuen Realitäten hinterherhinken wird?**

Ich kenne kein Beispiel, bei dem der Gesetzgeber einer Innovation vorausgelaufen wäre – die ersten Züge galten aufgrund ihrer Geschwindigkeit von 20 km/h als lebensgefährlich, bei der Einführung des Fernsehens gab es Diskussionen um ein Nutzungszeitengesetz und so weiter. Ich glaube deswegen ist es gut, wenn die Gesetzgebung sich erst intensiv mit dem Thema und den Entwicklungen auseinander setzen muss und Schnellschüsse vermeidet.

→ **Wie halten Sie es persönlich mit technischen Neuerungen; nutzen Sie die digitalen Optionen wie beispielsweise Payment-Systeme über das Smartphone?**

Ich bin geradezu süchtig nach Apps und probiere alles aus. Gleichzeitig bin ich schon auch ein romantischer Oldtimer der digitalen Ära – ich nutze immer noch den Blackberry.

→ DER DDV IN KÜRZE

Der Deutsche Derivate Verband (DDV) ist die Branchenvertretung der 16 führenden Emittenten derivativer Wertpapiere in Deutschland, die mehr als 90 Prozent des deutschen Zertifikatemarkts repräsentieren: Barclays, BayernLB, BNP Paribas, Citigroup, Commerzbank, DekaBank, Deutsche Bank, DZ BANK, Goldman Sachs, Helaba, HSBC Trinkaus, HypoVereinsbank, LBBW, Société Générale, UBS und Vontobel.

Neun Fördermitglieder, zu denen die Börsen in Stuttgart und Frankfurt, Finanzportale und Dienstleister zählen, unterstützen die Arbeit des Verbands.

Deutscher Derivate Verband (DDV)

Lars Brandau  
Geschäftsführer

Geschäftsstelle Frankfurt  
Feldbergstraße 38  
60323 Frankfurt am Main  
Telefon: +49 (69) 244 33 03 - 60  
brandau@derivateverband.de

Geschäftsstelle Berlin  
Pariser Platz 3  
10117 Berlin  
Telefon: +49 (30) 4000 475 - 20

[www.derivateverband.de](http://www.derivateverband.de)