Der digitale Wandel trifft traditionelle Banken mit voller Wucht. Trotz der teils enorm unter Druck geratenen Margen, Altlasten aus der Finanzkrise, verändertem Konsumverhalten und strengen regulatorischen Bestimmungen müssen Banken stärker in digitale Technologien investieren. Etablierte Banken müssen sich zu einem digitalen, plattformbasierten Ökosystem entwickeln und parallel dazu unvoreingenommen über mögliche strategische Allianzen mit externen Finanz- und Technologieanbietern nachdenken.

Wie verändern digitale Plattformen den Bankensektor?

Thomas Frank Dapp | DB Research

Digitale Transformation im Finanzsektor – Herausforderung für traditionelle Banken

Der Fortschritt digitaler Technologien in der vergangenen Dekade ist atemberaubend. Der digitale Wandel ist unaufhaltsam und in ständiger Wechselwirkung mit den Kräften der Globalisierung branchenübergreifend im vollen Gang. Er wird nach wie vor vielerorts unterschätzt – so auch im Finanzsektor. Der digitale Strukturwandel trifft traditionelle Banken mit voller Wucht. Trotz der teils enorm unter Druck geratenen Margen, der Altlasten aus der Finanzkrise, dem sich ändernden Konsumverhalten der Kunden sowie strenger werdenden regulatorischen Bestimmungen müssen Banken stärker in digitale Technologien investieren und sich dem modernen Internetzeitalter umfänglich anpassen. Die Herausforderungen liegen vor allem darin, dass sich etablierte Banken primär selbst zu einem digitalen, plattformbasierten Ökosystem entwickeln und parallel dazu, entlang ihrer gesamten Wertschöpfungsstruktur, unvoreingenommen über mögliche strategische Allianzen mit externen Finanz- und Technologieanbietern nachdenken.

Momentan ist zu beobachten, dass viele Unternehmen aus den unterschiedlichen Branchen, darunter auch traditionelle Bankhäuser, die Herkulesaufgabe Digitalisierung womöglich unterschätzen. Erste Reformen bzw. Innovationen bei traditionellen Banken sind erkennbar. Aber die Anpassung an das digitale Zeitalter erfolgt teils nur am Kunden-Frontend der Wertschöpfung, innerhalb einzelner Geschäftsbereiche, wie zum Beispiel im Bereich Online-Banking für Privatkunden mit nützlichen web-basierten Diensten, dem Einsatz biometrischer Erkennungssoftware oder weiterer hauseigener (digitaler) Finanzdienste. Die zum Einsatz kommenden und kommunizierten Strategien werden weiterhin gemäß dem traditionellen, aber nicht mehr zeitgemäßen Siloprinzip vorangetrieben.

Das greift aber zu kurz. Der große Wurf wird den Banken so nicht gelingen. Es reicht nicht aus, einzelne Geschäftsbereiche oder einzelne Vertriebskanäle isoliert mit modernen Internettechnologien auszustatten. Eine adäquate Digitalisierungsstrategie kann nur als ganzheitlicher Ansatz zum Erfolg führen. Dabei müssen sämtliche Geschäftsbereiche eines Unternehmens einbezogen werden und geeignete interne als auch externe (möglichst offene) Programmierschnittstellen für die Adaption neuer Technologien bereitstellen. Betroffen sind sämtliche interne und externe Unternehmensbereiche wie F&E, Vertrieb, Service, Qualitätsmanagement, Legal und Compliance sowie Personal oder Marketing. Es zählen also auch sämtliche interne Verwaltungs- und Back-Up-Prozesse.

Die neuen Akteure im Finanzmarkt sprechen die Sprache des Internets

Die neuen Marktakteure aus dem Nicht-Bankensektor hingegen verstehen die Sprache des Internets nahezu perfekt. Es sind vor allem die kaum regulierten digitalen Plattformanbieter, aber auch viele Fintech-Start-Ups, die in neue Märkte eindringen. Ihr Erfolgsrezept basiert auf dem harmonischen Ineinandergreifen implementierter Hard- und Software. Durch die optimale Verzahnung und die Verwendung kompatibler und interoperabler Standards/Technologien sowie angemessener Programmierschnittstellen werden wir plattformverwöhnte Konsumenten mit attraktiven Produkten und Diensten bequem, global und aus einer Hand umworben und bedient.

Parallel dazu wird permanent an diversen neuen Technologien und potentiellen Geschäftsmodellen auf experimenteller Basis getüftelt. Diese Entwicklung in Kombination mit der hohen Innovationsdynamik des digitalen Zeitalters führen dazu, dass sich international branchenübergreifend flexible, plattformbasierte Unternehmensarchitekturen erfolgreich durchsetzen, die in der Literatur als digitale Ökosysteme bezeichnet werden. Bekannt sind die Plattformen für ihre sogenannten Walled Garden-Strategien.[1] Vereinfacht lautet ihr Erfolgsrezept: Je länger Konsumenten auf einer einzelnen Plattform verweilen und gemäß ihrer Bedürfnisse bedient werden können, desto effizienter lassen sich unterschiedliche Monetarisierungsstrategien in lukrative Gewinne umwandeln.

Datenschutz und Datensicherheit als komparativer Vorteil traditioneller Banken

Seitdem viele digitale Transaktionen sowie der Datenzugriff in die Cloud gewandert sind und der Zugriff verstärkt auch über mobile Endgeräte erfolgt, bekommt die IT-Sicherheit in allen

Lebensbereichen eine dominantere Bedeutung. Zudem sorgte die Veröffentlichung der Snowden-Dokumente im Juni 2013 zusätzlich für eine stärker werdende Verunsicherung und das Gefühl, im Netz »nicht mehr alleine zu sein«. Dies ist jetzt ein wichtiger Schritt für Banken, denn gerade bei sensiblen Finanzdaten reagieren Kunden zu Recht besorgt auf Vorfälle rund um Daten. Im Bereich Datenschutz und -sicherheit könnte künftig eine Trumpfkarte für traditionelle Banken liegen. Die aus der Balance geratene Entwicklung von nutzenstiftenden modernen Internetdiensten einerseits sowie den bekannt gewordenen Sicherheitslücken innerhalb der IT-Systeme und der Datensicherheit andererseits könnte sich der Finanzsektor zunutze machen. Es gilt ja künftig insbesondere auch die Nichtnutzer/Ablehner vom Angebot des digitalen Bankings zu überzeugen.

Die Auswertung und Nutzung von (Kunden-) Daten ist die Grundlage für neue Geschäftsmodelle.

- Banken sind im Besitz immens vieler wertvoller Datenbestände, die viel Potenzial für zum Beispiel neue Kundenansprachen bergen. In der Regel ist das Kontokorrentkonto der Hauptknotenpunkt zwischen Bank und Kunde. Banken haben Zugang zu vielen wertvollen Verhaltensmustern (Zahlungsverhalten, Konsumverhalten, Spar- und Investitionsneigung, Risikoaversion, Reisevorlieben, etc.) ihrer Kunden. Es bietet sich also an, dass Banken dieselben Datenauswertungs-Strategien anwenden wie die großen digitalen Plattformen, um ihren Kunden ebenfalls bequem und aus einer Hand möglichst viele wertvolle Zusatzdienste rund um ihre Finanzen anzubieten. Denn nur mit intelligenten Datenanalysen wird es dauerhaft möglich sein, a) den Kundennutzen zu maximieren und b) interne Infrastrukturen effizienter und schlanker zu gestalten.

- Für eine technologisch wertvolle Entscheidungsunterstützung werden kognitive, selbstlernende Systeme künftig unverzichtbar. Dadurch können zum Beispiel wertvolle Korrelationen in Kundenaktionen erkannt werden. Auf dieser Basis lassen sich dann Kundengruppen mit ähnlichem Verhalten und ähnlichen Präferenzen identifizieren (Clusteranalyse). Am Ende profitiert der Kunde durch eine individualisierte Kundenansprache bei diversen Finanzdiensten. Auf der Basis seiner bisherigen Gewohnheiten können neue (auch ungeahnte) Bedürfnisse bedient werden.

- Der Einsatz kognitiver, selbstlernender Syteme kann auch in internen Bereichen, wie zum Beispiel bei regulatorischen Anforderungen im Risikomanagement eingesetzt werden. Gesetzliche Vorgaben werden beispielsweise automatisiert auf ihre Wirkung und Umsetzung überprüft. Danach erfolgt der automatisierte Einsatz der neuen oder veränderten regulatorischen Vorschriften in den jeweiligen Geschäftsbereichen.[2] Im Risikomanagement können regulierungsinduzierte Prüfungen ebenfalls automatisiert werden. Aufgrund der eher zunehmenden Regulierung im Bankensektor können kognitive Systeme daher mittel- bis langfristig kostenintensive Prozesse zeitlich verkürzen und somit effizienter gestalten. Zudem wird durch den Einsatz selbstlernender Systeme gewährleistet, dass Ergebnisse permanent verbessert und mit jeder Interaktion intelligenter werden. Diese Systeme werden den Mensch nicht vollkommen ersetzen, ihm aber in Bereichen mit zunehmender Komplexität eine wertvolle Unterstützung bieten.

- Experten schätzen, dass heute nur 15 Prozent aller weltweit verfügbaren Daten strukturiert und ca. 85 Prozent unstrukturiert sind.[3] Ähnlich wird es bei Banken aussehen. Um dem stetig steigenden Wachstum von Daten und den modernen algorithmenbasierten Analysemethoden gerecht zu werden, müssen Banken in einem ersten Schritt sämtliche zur Verfügung stehenden unterschiedlichen Datentypen harmonisieren, also maschinenlesbar, machen. Gerade bei Ton, Video- oder Bilddateien ist die Umwandlung in einheitliche maschinenlesbare Daten technisch besonders herausfordernd.[4]
  An dieser Stelle darf allerdings nicht vergessen werden, dass es etablierten Banken aus regulatorischen Gründen nicht erlaubt ist, persönliche Kundendaten des einen Geschäftsbereichs mit Daten aus anderen Geschäftsbereichen zu korrelieren, um aus den neu gewonnenen Datensätzen eventuelle Erkenntnisse zu gewinnen. Banken haben regulierungsinduzierte Compliance-Richtlinien einzuhalten, die dafür Sorge tragen, dass es zwischen einzelnen Geschäftsbereichen, die von unterschiedlichen Aufgabenbereichen geleitet werden, nicht zu einem Informationsaustausch kommen kann. Damit wird einem möglichen Interessenskonflikt entgegengewirkt (Chinese Walls). Diese strengen regulatorischen Vorschriften gelten natürlich auch für die dahinterliegenden IT-Systeme und (Kunden-)Datensätze.

Die Transformation zur digitalen Plattform als Herkulesaufgabe

Bei den notwendig gewordenen Reformmaßnahmen stoßen Banken auf ihre bisher wohl größte Herausforderung:

Grafik 1: My Bank Digital Banking Ecosystem[5]

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Banken ihr Geschäftsmodell zu einer Plattform bzw. zu einem digitalen Banken-Ökosystem umwandeln. Vor dem Hintergrund der aufstrebenden digitalen Plattformen ist der Finanzsektor also gut beraten, die großen Internetfirmen nicht nur im Blick zu behalten, sondern zu prüfen, ob sich die bewährten Strategien auch im eigenen Geschäftsumfeld implementieren lassen.

Es geht also darum, eine Plattform als Grundlage für ein eigenes digitales Ökosystem zu schaffen. Mit hoher Wahrscheinlichkeit werden viele digitalen Ökosysteme weiterhin vermehrt mit Kreditkartenanbietern, Telekommunikationsunternehmen sowie Fintech-Start-Ups und Nischenanbietern kollaborieren und strategische Allianzen eingehen, um im Markt für standardisierte Finanzdienstleistungen weitere Marktanteile zu gewinnen. Um die Auswirkungen eines möglichen Verdrängungswettbewerbs für Finanzinstitute gering zu halten, müssen Banken ein digitales Ökosystem mit eigenen digitalen Unternehmensleistungen aufbauen, sich unvoreingenommen zusätzlich in bestehende Allianzen integrieren oder eigene Allianzen aktiv eingehen.

Ein Alleingang ist eher unwahrscheinlich

Ob den Banken der Aufbau zur digitalen Plattform im Alleingang gelingen wird, bleibt abzuwarten. Aber angesichts der erheblichen Informationsvorsprünge einiger digitaler Ökosysteme, der komplexen Anforderungen an das moderne algorithmenbasierte Banking sowie dem zunehmenden Kosten- und Margendruck durch das veränderte Wettbewerbsumfeld sind strategische Allianzen mittelfristig das wohl wahrscheinlichere Szenario. Die künftige Wettbewerbsfähigkeit wird davon abhängen, wie schnell und flexibel traditionelle Banken auf die Herausforderungen des technologischen Fortschritts bzw. auf die Innovationen des digitalen Strukturwandels reagieren werden. Mit einer nahtlosen Implementierung digitaler Prozesse und Strukturen könnte sich für die Banken auch der Unternehmenswert erhöhen,

weil dadurch strategische Allianzen, auch temporärer Art, unkomplizierter und kostengünstiger durchführbar sind. Zudem lassen sich dadurch mehr Kunden an die eigene Plattform dauerhaft binden.

Wie sieht die Vision einer digitalen Banking-Plattform aus?

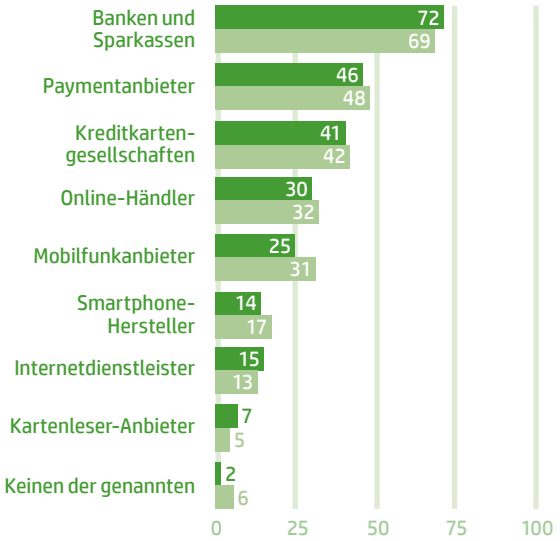
Modernes Online-Banking ist sehr viel personalisierter, einfacher, intuitiver und bequemer für den Kunden. Im Mittelpunkt des digitalen Banken-Ökosystems steht der Kunde mit seinem sicheren Online-Konto. Innerhalb des digitalen Kundenkontos sind zahlreiche diverse Dienste abrufbar, sowohl von der eigenen Hausbank, als auch von externen Anbietern, die sich an das Banken-Ökosystem via Programmierschnittstellen angedockt haben. Der Zugang zu den diversen internen und externen Finanzprodukten und -diensten erfolgt über den dafür implementierten Banking App Store.

- Im Hintergrund sind die Banken untereinander sowie mit diversen externen Finanzdienstleistern wie Fintechs, Versicherungen oder Einzelhändlern technologisch via Programmierschnittstellen sowie wirtschaftlich über Verträge verbunden. Mithilfe des Banking App-Stores kann der Kunde individuell, schnell und bequem entscheiden, auf welche Dienste und Produkte er zugreifen möchte. Die unterschiedlichen Banking Apps oder web-basierten Finanzdienste können entgeltlich und unentgeltlich angeboten werden. Die Angebote weisen Bewertungen und Empfehlungen auf, die dem Kunden die Entscheidung erleichtern sollen. Dabei kommen hauseigene Empfehlungsalgorithmen à la Amazon zum Einsatz. Interaktivität spielt dabei genauso eine Rolle, wie das Gefühl, sich permanent in einer sichern IT-Umgebung zu befinden sowie unbeobachtet kommunizieren und agieren zu können.

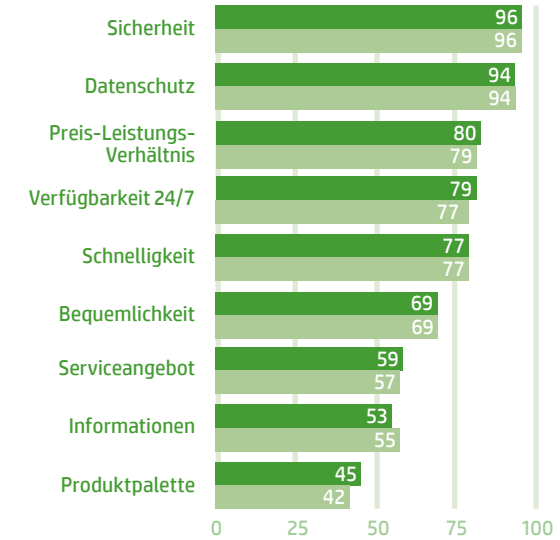
- Im Prinzip wünscht sich der Kunde einen diskreten, aber individuell gestaltbaren und intelligenten (also selbstlernenden) Finanz-Assistenten in Form einer Applikation oder eines web-basierten Zugangs zur eigenen Hausbank, gerne auch mit Sprachsteuerung. Dieser Assistent unterstützt den Kunden in all seinen täglichen Finanzangelegenheiten mit daten- und algorithmenbasierten Diensten.

- Der Zugang zur Hausbank bzw. zum Online-Banking muss über alle Kanäle friktionsfrei gewährleistet sein. Vergleichbar mit sozialen Netzwerkplattformen wird modernes Online-Banking einen Dienst im Angebot haben, bei dem Kunden ihre Oberfläche individualisieren und kreativ gestalten können. Dabei können frei gewählte und viel genutzte Dienste in den Vordergrund, also in den persönlichen und sicheren Bereich rücken.

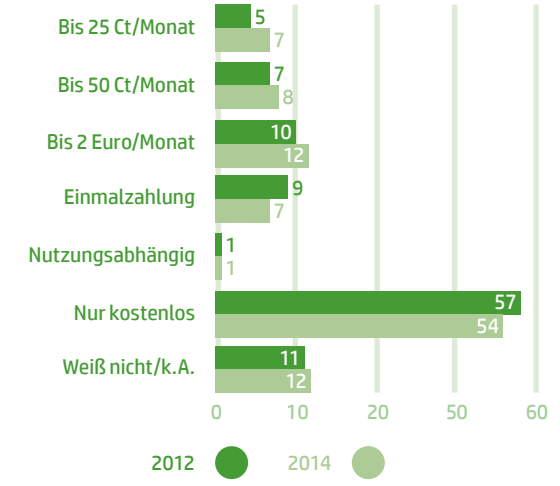
Vertrauen in Mobile Payment-Anbieter
% Befragten, Nutzer oder Nutzungspartner (n=146)



Anforderungen an das Online-Banking
% Befragten (2012: n=1.002; 2014: n=1.001)



Zahlungsbereitschaft für sichere Transaktionen im Online-Banking
% Befragten (2012: n=1.002; 2014: n=1.001)



Grafik 2: Vertrauen in Mobile Payment-Anbieter

- Wenn Kunden sich im gesicherten Online-Banking aufhalten und Produkte sowie Finanzdienste online konfigurieren, sollte bei Bedarf ein Bankberater nahtlos an dieser Konfiguration auch auf anderen Kanälen weiterarbeiten können, ohne dass erneut Systeme hochgefahren oder Stammdaten neu eingegeben werden müssen. Für den Kunden einer modernen digitalen Bank sollte es nicht mehr spürbar sein, dass er bis zur Vertragsunterzeichnung oder bis zum Verkaufsabschluss unterschiedliche Kanäle genutzt hat.

- Gerade bei der Vertragsunterzeichnung sollten künftig auch reine Onlinelösungen angeboten werden. Hinsichtlich der Legitimation im Internet werden sich künftig biometrische Erkennungsverfahren, wie Fingerprint, Handvenenscan, Sprach-, Tastendruck-, oder Gangerkennung durchsetzen und bisherige Identifikationsverfahren, die ausschließlich auf Wissen und Besitz basieren, ergänzen – vielleicht auch ablösen.

- Sofern die Einwilligung des Kunden vorliegt und unter Berücksichtigung regulativer Vorschriften (zum Beispiel das Bankgeheimnis) können innerhalb der Hausbank auch unterschiedliche Netzwerke mit lokalem Bezug entstehen oder aktiv angeboten werden. Beispielsweise könnten sich diverse Netzwerke mit lokalen und regionalen Handwerksbetrieben oder Ärzten bilden, die den Bankkunden ihre Produkte und Dienste über das Banken-Ökosystem anbieten. Die Zahlungstransaktion zwischen Handwerkern/Ärzten und Kunden wäre zudem friktionslos und schnell zu erfüllen, da beide Marktseiten als Kunden mit derselben Hausbank vernetzt sind und es sich hierbei theoretisch nur um eine interne Bankbuchung handelt.

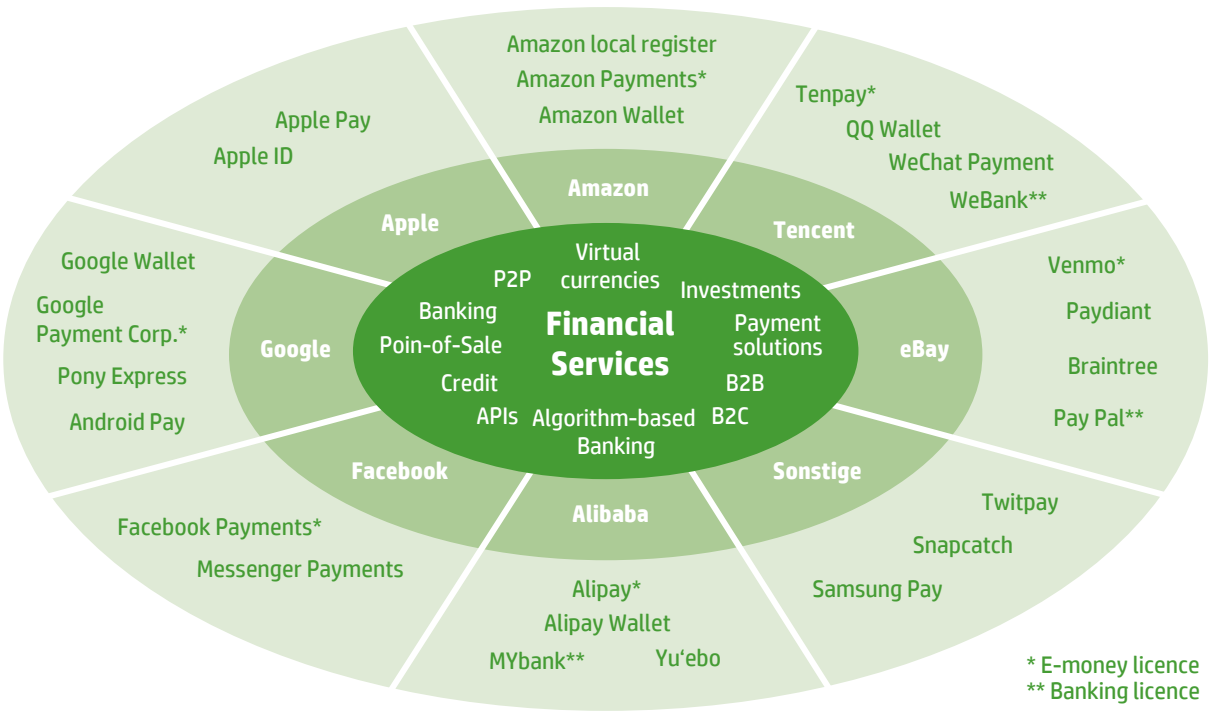
- Ein weiteres attraktives Netzwerk könnte den Charakter einer Crowdfunding-Plattform haben. Einige Finanzierungs-Projekte können trotz der Ablehnung durch Gremien von Förderinstituten oder klassischer Finanzierungsinstitute umgesetzt werden, weil die Crowd (Peer-to-Peer-Mechanismus) das Projekt für unterstützungswürdig hält und fördert. Geldgeber und Geldnehmer wären Kunden des Banken-Ökosystems, die sich auf einer bankeigenen Plattform organisieren. Die Bank dient als Netzwerk und stellt lediglich die Infrastruktur zur Verfügung. Sie haftet nicht für entstehende Risiken, weil die Vergabe des Crowd-Kapitals nicht durch die Bank erfolgt, sondern durch die Kunden (Peer-to-Peer).

Unter der Verwendung einheitlicher Standards und offener Programmierschnittstellen könnte sich, wie erwähnt, auch ein bankeigener, mobiler Bezahlservice durchsetzen unter Anbindung weiterer Banken, Einzelhändler oder sonstiger Marktakteure. Diverse Einzelhändler könnten sich an das Banken-Ökosystem andocken, um Bankkunden spezielle Kundenloyalitätsprogramme anzubieten.

Die Fintech-Szene ist viel mehr an Kollaboration statt an Konfrontation interessiert

Digitale Ökosysteme kollidieren immer stärker miteinander. Ein wahrscheinliches Szenario für die künftige Entwicklung ist die zunehmende Bereitschaft der Akteure, an geeigneten Programmierschnittstellen im Wertschöpfungsnetz weitere strategische Allianzen miteinander oder mit Drittanbietern einzugehen. Der wohl bekannteste jüngst vollzogene Vorstoß von Apple (Pay)[6] in Kollaboration mit diversen Kreditkartenanbietern beweist die Entwicklung zunehmender Allianzen. Bei den künftigen strategischen Allianzen, die sich zum Beispiel im Bereich des digitalen Zahlungsverkehrs und mobiler Finanzdienstleistungen herausbilden werden, spielen sicherlich international agierende Karten- bzw. Paymentanbieter (zum Beispiel MasterCard, Visa, PayPal) genauso eine Rolle wie die etablierten Telekommunikationsunternehmen (Telekom, Vodafone, AT&T, Verizon, O2, etc.). Es gibt aber auch zahlreiche weitere Beispiele, in denen digitale Ökosysteme oder Fintech-Start-Ups mit traditionellen Banken bereits erfolgreiche Allianzen eingegangen sind. Nicht zuletzt auch deswegen, weil die Akteure aus dem Nicht-Bankensektor somit in der Lange sind, die strengen regulatorischen Anforderungen innerhalb der Finanzbranche dauerhaft zu erfüllen ohne eigene Kapazitäten dafür aufzuwenden.

Generell werden durch die Kollaborationen Synergien und Schnittmengen hinsichtlich Größe, Reichweite, Kunden und Integrations- und Internationalisierungsmöglichkeiten erreicht. Hier bieten sich für die etablierten Banken Chancen für Kollaborationen mit ihresgleichen, aber auch mit großen Internetplattformen sowie kleinen Nischenanbietern oder den viel diskutierten Fintech-Start-Ups. Sie alle agieren im Markt für digitales, datenbasiertes und algorithmenbasiertes Banking. Denkbar sind in diesem Zusammenhang auch strategische Partner, die das Angebot von digitalen und mobilen Finanzdiensten komplementär erweitern können. Der gesamte Einzelhandel eignet sich zum Beispiel als mögliche Kollaborateure für ein digitales, mobiles Bezahlverfahren oder für diverse Kundenloyalitätsprogramme als weiteres Element des Banken-Ökosystems.



Grafik 3: Financial Services

Die flexible Unternehmensarchitektur eines digitalen Banken-Ökosystems erlaubt es, sämtliche Kompetenzen, die auf dem Finanzmarkt vorhanden sind, zu vereinen. Das Angebot an modernen daten- und algorithmenbasierten Finanzdiensten- und Produkten werden für den Konsumenten dadurch (gemäß den Bedürfnissen der internetaffinen Kunden) aus einer Hand angeboten. Die diversen Dienste und Produkte von unterschiedlicher Marktteilnehmer werden miteinander digital verzahnt und bieten dem Kunden maximale Flexibilität bei der Ausgestaltung seiner Finanzbedürfnisse. Der Konsument muss die Plattform nicht mehr verlassen und bekommt diverse Anwendungen und Finanzinhalte in Form von Apps oder web-basierten Diensten auf seine jeweilige Hardware- und Softwareumgebung individuell zugeschnitten. Die Plattformarchitektur trägt zudem dazu bei, traditionelle Hierarchiegrenzen und dekadenlange eher suboptimale Siloprinzipien traditioneller Banken zu überwinden, um neue Wege der Vernetzung von Kommunikation, Soft- und Hardware zu beschreiten.

Durch die digitale Vernetzung entsteht Innovation also nicht mehr nur in einzelnen, isolierten Bereichen und Branchen, sondern zunehmend an den jeweiligen offenen (Programmier-) Schnittstellen.

Künftig wird also nicht mehr die Kompetenz und der Erfahrungsschatz eines einzelnen Akteurs in abgeschotteten Märkten relevant sein, sondern die intelligente Verbindung der diversen Infrastrukturen, Fertig- und Fähigkeiten unterschiedlicher Marktteilnehmer.

Fazit

Digitale Ökosysteme mit ihrer digitalen Infrastruktur und dem harmonischen Ineinandergreifen implementierter Hard- und Software agieren erfolgreich im Markt. Künftige Chancen bieten sich also vor allem für jene Unternehmen und/oder Banken, denen es früh gelingt, ihre internen und externen Prozesse, ihre Dienste und Produkte möglichst flexibel in eine digitale Unternehmensinfrastruktur einzubetten, um neue Technologien als Plattform schnell antizipieren zu können oder um zeitnah mit relevanten Marktakteuren unkompliziert strategische Allianzen einzugehen.

Den Schlüssel zum Erfolg liefert dabei eine Schnittstellenpolitik mit geeigneten offenen APIs. Somit kann dauerhaft eine flexible Unternehmensarchitektur garantiert werden, um künftig besser auf heute ungeahnte technologische Errungenschaften reagieren zu können.

Das Um- oder Neuschreiben einer Software oder das Programmieren einer zusätzlichen Schnittstelle wird wohl auch künftig der Schlüssel dafür sein, moderne Technologien an die eigene Wertschöpfungsstruktur anzudocken.

Eine gesetzgeberische Herausforderung stellt der Regulierungsrahmen dar. Wie oben dargelegt, existieren für die Banken »Chinese Walls«, welche die Datenverarbeitung einschränken. Für die neuen Wettbewerber insbesondere aus dem Nicht-Bankensektor spielt dieser Aspekt hingegen kaum eine Rolle. Das bedeutet, dass es hier nach wie vor Informationsvorsprünge seitens digitaler Ökosysteme gibt. Banken hinken folglich regulierungsinduziert im Aufholprozess permanent einen Schritt hinterher. Hier wird folglich eine Regulierung notwendig, die einen fairen und ausbalancierten Regelrahmen erlaubt. Nur so kann gewährleistet werden, dass einzelne Marktakteure nicht zum Nachteil traditioneller Banken bevorzugt werden. Sofern Banken also garantieren, dass sie personenbezogene Daten weder an Dritte monetarisieren noch für andere unternehmensfremde Projekte zweckentfremden, sollte es ihnen künftig erlaubt sein, in Absprache mit dem Kunden, mit vorhandenen Daten geschäftsbereichsübergreifend Analysen durchzuführen. Eine hierfür mit dem Kunden vorab besprochene und dokumentierte Einwilligung sorgt für die notwendige und vertrauensschaffende Transparenz im Umgang mit der datenschutzkonformen Einhaltung informationeller Selbstbestimmung.

[1] Fabian Bahr et al (2012): Schönes neues Internet? Chancen und Risiken für Innovation in digitalen Ökosystemen. Stiftung Neue Verantwortung Policy Brief 5 | 12. Berlin. (http://www.stiftung-nv.de/sites/default/files/12_04_policy_brief_the_business_web_20120824_final.pdf)

[2] An einem vergleichbaren Geschäftsmodell arbeitet zum Beispiel das Fintech-Start-up BANCALIS. Vgl. http://www.bancalis.de/.

[3] TNS Infratest (2012): Quo Vadis Big Data. Herausforderungen, Erfahrungen, Lösungsansätze.

[4] Landesanstalt für Medien Nordrhein-Westfalen (2013): Kleine Daten, große Wirkung. Big Data einfach auf den Punkt gebracht. (https://www.lfm-nrw.de/fileadmin/lfm-nrw/nrw_digital/Publikationen/DK_Big_Data.pdf)

[5] Vgl. Thomas Frank Dapp (2015): Fintech Reloaded. Die Bank als digitales Ökosystem. Deutsche Bank Research. Frankfurt am Main. (http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000354505.pdf)

[6] Vgl. http://www.apple.com/apple-pay/.