

## Arbeitspapier der HWG Ludwigshafen

### Warum das Innovationspotenzial der deutschen Finanzbranche nicht gehoben wird

Erklärungsansätze und Handlungsempfehlungen

Ludwigshafen und Hamburg, April 2024

Prof. Dr. Gösta Jamin

Dr. Norbert Paddags

Dies ist ein Vorabdruck des Beitrags von Gösta Jamin und Norbert Paddags, Warum das Innovationspotenzial der deutschen Finanzbranche nicht gehoben wird – Erklärungsansätze und Handlungsempfehlungen, veröffentlicht in Modernes Innovationsmanagement - Ein neues Innovationsökosystem zwischen Fortschritt und Wachstumsgrenzen, herausgegeben von Remigiusz Smolinski, Springer, vervielfältigt mit Genehmigung von Springer Fachmedien GmbH.

**Kontakt:**

Prof. Dr. Gösta Jamin  
Fachbereich III Dienstleistungen und Consulting  
Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen,  
Ernst-Boehe-Str. 4  
67059 Ludwigshafen  
Email: [goesta.jamin@hwg-lu.de](mailto:goesta.jamin@hwg-lu.de)

Dr. Norbert Paddags  
Dr. Paddags Consulting GmbH  
Neuer Wall 10  
20354 Hamburg  
Email: [paddags@paddags.com](mailto:paddags@paddags.com)

# Warum das Innovationspotenzial der deutschen Finanzbranche nicht gehoben wird

Erklärungsansätze und Handlungsempfehlungen

---

## **Abstract:**

Bei den Innovationserfolgen der deutschen Finanzbranche klaffen Selbstdarstellung und Realität auseinander. Auf der einen Seite berichten viele Banken über Digitalisierungsstrategien und Kooperationen mit FinTechs. Auf der anderen Seite wurden die meisten Innovationen der letzten 30 Jahre wie Vergleichsportale, Payment Services oder Robo Advisor von ausländischen oder branchenfremden Playern vorangetrieben. Zudem werden einige dieser Leistungen nur von einem geringen Teil der Bankkunden genutzt. Erklärungsansätze für die geringe Innovationsverbreitung sind die Abomodell-Eigenschaft vieler Bankprodukte, der sozialpolitische Rahmen und eine fragmentierte Marktstruktur. Am Beispiel der Vermögensanlage lassen sich Handlungsansätze aufzeigen, wie innovative Anlageformen u.a. durch gezielte regulatorische Interventionen gestärkt werden können, was die Innovationsdynamik in der Branche auf eine neue Trajektorie heben könnte.

## **Kontakt:**

Prof. Dr. Gösta Jamin, Fachbereich III Dienstleistungen und Consulting, Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen, Ernst-Boehe-Str. 4, 67059 Ludwigshafen, Email: goesta.jamin@hwg-lu.de

Dr. Norbert Paddags, Dr. Paddags Consulting GmbH, Neuer Wall 10, 20354 Hamburg, Email: paddags@paddags.com

[https://www.hwg-lu.de/fileadmin/user\\_upload/fachbereiche/fachbereich-3/Mitarbeiter/Jamin/Jamin\\_Paddags\\_Warum\\_das\\_Innovationspotenzial\\_der\\_deutschen\\_Finanzbranche\\_nicht\\_gehoben\\_wird.pdf](https://www.hwg-lu.de/fileadmin/user_upload/fachbereiche/fachbereich-3/Mitarbeiter/Jamin/Jamin_Paddags_Warum_das_Innovationspotenzial_der_deutschen_Finanzbranche_nicht_gehoben_wird.pdf)

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Charakteristika der Finanzbranche in Deutschland .....</b>	<b>1</b>
<b>3. Theorie der Innovationsverbreitung.....</b>	<b>2</b>
<b>4. Innovationsstand in der deutschen Finanzbranche .....</b>	<b>4</b>
<b>5. Erklärungsansätze, warum das Innovationspotenzial nicht ausgeschöpft wird .....</b>	<b>8</b>
<b>6. Handlungsansätze am Beispiel der Vermögensanlage.....</b>	<b>12</b>
<b>7. Zusammenfassung .....</b>	<b>14</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>15</b>

## 1. Einleitung

„Berlin baut Position als FinTech-Hauptstadt aus“ titelte der Tagesspiegel im Juni 2023 (Schwarz, 2023). Beim flüchtigen Lesen von Presseberichten über die Rolle von Berlin, den Erfolg von Neobanken und Robo Advisor und anderen FinTechs, die Unicornstatus erreichen, kann man leicht den Eindruck gewinnen, dass die deutsche Finanzbranche eine erstaunliche Innovationskraft entfaltet. Jedoch bewegen sich die Erfolge deutschen FinTechs im Vergleich mit anderen Ländern eher im Mittelfeld denn an der Spitze (McKinsey, 2022). Nun lässt sich argumentieren, dass FinTechs nur einen Teil der deutschen Finanzbranche darstellen und damit nicht allein deren Innovationskraft repräsentieren. In jedem Fall ist der Widerspruch zwischen Außendarstellung und internationalem Vergleich ein guter Anlass, den Innovationsstand der Finanzbranche näher zu analysieren.

In diesem Beitrag werden folgende Fragestellungen adressiert:

- In welchem Maße haben sich Innovationen in der deutschen Finanzbranche durchgesetzt?
- Welche Erklärungsansätze lassen sich für den aktuellen Stand finden?
- Welche Ansätze sind denkbar, um den Umsetzungsgrad von Innovationen am Beispiel der Vermögensanlage zu steigern?

Im folgenden Abschnitt werden zunächst die Charakteristika der Finanzbranche in Deutschland geschildert, um ein gemeinsames Verständnis für die betrachteten Bereiche zu schaffen, wobei der Fokus auf dem Privatkundengeschäft liegt. In Abschnitt 3 werden die theoretischen Grundlagen für Verbreitung von Innovationen kurz dargestellt. In Abschnitten 4 und 5 wird der Innovationsstand in der deutschen Finanzbranche dargestellt und mögliche Erklärungsansätze unter Rückgriff auf die geschilderte Struktur der Finanzbranche und die beschriebenen Theorieansätze formuliert. Hierbei werden folgende Aspekte behandelt: 1) Aspekte hinsichtlich der Innovationgeschwindigkeit der Finanzbranche generell 2) Aspekte hinsichtlich der Unterschiede zwischen Finanzprodukten und 3) spezifische marktstrukturelle Faktoren. In Abschnitt 6 werden Handlungsansätze am Beispiel der Vermögensanlage auf Basis der „Fokusgruppe Altersvorsorge“ und mögliche Effekte auf die künftige Innovationskraft der Branche skizziert. Abschließend wird ein Ausblick gegeben, welche positiven Implikationen eine Stärkung der Innovationen nicht nur für die Finanzbranche, sondern für die deutsche Volkswirtschaft als Ganzes haben können.

## 2. Charakteristika der Finanzbranche in Deutschland

Um den Innovationsstand und das Potenzial der deutschen Finanzbranche beurteilen zu können, ist es notwendig, ein Verständnis für die spezifischen Charakteristika derselben zu schaffen. Die deutsche Finanzbranche ist geprägt von Retail-, Corporate & Corporate Banking und Zahlungsverkehr, während Asset Management und Investmentbanking insbesondere im internationalen Vergleich eine untergeordnete Rolle spielen. Im Folgenden fokussieren wir auf das Geschäft mit Privatkunden gemäß der in der Tabelle 1 dargestellten Struktur: Retailbanking, B2C-Zahlungsverkehr sowie Wealth Management & Investments, die zusammen 51% der Bankerträge ausmachen (McKinsey, 2021, S. 8).

**Tabelle 1: Geschäftsfelder und Anteil an Bankerträgen**

Geschäftsfeld	Anteil an Bankerträgen (%)	Anmerkungen
Retailbanking	37%	Konsumentenkredite 16%, Einlagen Privatkunden 12%, Hypotheken 9%
Corporate & Commercial Banking	28%	Darlehen an Unternehmen und Staat 26%, Einlagen Unternehmen und Staat 2%
Zahlungsverkehr	11%	B2C 6%, B2B 5%
Asset Management	9%	
Wealth Management & Investments	8%	
Investmentbanking	4%	
Marktinfrastuktur	3%	

Quelle: McKinsey, 2021, S. 8

Bekanntermaßen wird das Privatkundengeschäft primär durch Sparkassen und Genossenschaftsbanken mit starkem regionalem Fokus sowie durch Deutsche Bank und Commerzbank geprägt. Hinzu kommen eine Reihe ausländischer Player oder deren Tochtergesellschaften wie z.B. die HypoVereinsbank oder ING DiBa, spezialisierte Institute wie z.B. Volkswagen Financial Services und Neobanken wie z.B. DKB oder N26. Auf deren Rolle und die Bedeutung weiterer Player insb. FinTechs gehen wir in Abschnitt 4 ein.

Eine Besonderheit der deutschen Finanzbranche ist deren Marktstruktur, die einerseits durch die großen Blöcke der 3-Säulen-Struktur bestehend aus Sparkassen, Genossenschaftsbanken und privaten Geschäftsbanken und andererseits durch eine starke Fragmentierung gekennzeichnet ist. So gibt es aktuell nahezu 1.500 Banken (Statista, 2023b), wobei der Großteil dieser oft kleinen Finanzinstitute in den beiden Säulen Sparkassen und Genossenschaftsbanken zu finden ist und diese Institute in der Regel ein regional abgegrenztes Marktgebiet bearbeiten. Auch wenn die 3-Säulen-Struktur zugegebenermaßen eine starke vereinfachte Darstellung ist, da es die besondere Rolle von ausländischen Playern und FinTechs nicht explizit würdigt, hat diese Struktur deutliche Auswirkungen auf die Innovationskraft, wie in Abschnitt 5 gezeigt wird.

Die Analyse in den folgenden Abschnitten fokussiert auf den Zeitraum von Anfang der 1990er Jahre bis heute, d.h. über die letzten 30 Jahre. Der Startpunkt der Betrachtung leitet sich neben der Wiedervereinigung aus dem Aufkommen des Internets und der zunehmenden Digitalisierung ab, welche die Grundlage für eine Vielzahl der im Folgenden geschilderten Innovationen ist. In den folgenden Kapiteln wird zu diskutieren sein, wie die geschilderten Marktstrukturen und Anforderungen für eine erfolgreiche Digitalisierung und damit Innovation (Fixkosten, überregionale Märkte und Netzwerkeffekte) zusammenwirken.

### 3. Theorie der Innovationsverbreitung

Aufgrund der Vielzahl von betroffenen Nutzern, Technologien und Branchen muss die Definition von Innovation notwendigerweise allgemein ausfallen. Eine multi-disziplinäre Definition ist (Baregheh et al., 2009):

"Innovation is the multi-stage process whereby organizations transform ideas into new/improved products, service or processes, in order to advance, compete and differentiate themselves successfully in their marketplace"

Auf dieser Basis lassen sich verschiedene Innovationsmerkmale definieren:

- **Neuheit** des Produktes / Services / Vorgehens
- **Mehrwert** für den Kunden
- **Auswirkungen auf Markt / Marktteilnehmer** auf Basis der Differenzierungsmöglichkeit von Unternehmen mit innovativen Angeboten

Zu betonen ist, dass somit eine Idee erst dann zur Innovation wird, wenn sie umgesetzt wird und den Markt tatsächlich beeinflusst. Daraus folgt, dass eine Beurteilung von Innovationen immer mit Bezug auf regionale Märkte und nach Nutzergruppen erfolgen muss.

Dies kann am Beispiel von Exchange Traded Funds (ETFs) verdeutlicht werden. Die Idee, die Zusammensetzung von bekannten Indizes wie z.B. S&P 500 in kostengünstige Investmentprodukte umzusetzen, stammt aus den frühen 1990er Jahren, wurde u.a. durch den Anbieter Vanguard verbreitet und hat die Finanzbranche nachhaltig verändert (Wigglesworth, 2021), wobei deren Einfluss oft bewusst überzeichnet wird (Kommer, 2023). Interessanterweise erfolgte die Verbreitung von ETFs in der Folgezeit in Europa deutlich langsamer als in Nordamerika (Bundesbank, 2018, S. 85), was zur Folge hat, dass ETFs z.B. durch Robo Advisor oft genutzt werden, aber noch keine weitere Verbreitung bei Privatkunden gefunden haben (vgl. Abschnitt 4).

*Was sind Treiber von Innovation?*

In der Theorie sollten Finanzinnovationen leicht von einem Markt zum anderen z.B. von USA nach Europa verbreitet werden können, da es im Kern um die Umsetzung eines Dienstleistungsproduktes mit geringen Implementierungskosten geht. Die daraus folgende Frage ist somit, welches die Treiber für die Verbreitung von Innovation sind, die von Roger M. Everett in seinem Standardwerk *Diffusion of Innovations* adressiert wurde. Laut Everett wird die Verbreitungsgeschwindigkeit u.a. durch die spezifischen Eigenschaften der Innovation, die Art der Kommunikationskanäle und die Art des Sozialsystems / Marktes beeinflusst (Everett, 2003, S. 222).

Für die folgenden Betrachtungen der Verbreitungsgeschwindigkeit unterschiedlicher Finanzinnovationen in Deutschland wird die Annahme getroffen, dass diese primär durch die Attribute der Innovation erklärt werden kann, da die anderen Faktoren für den deutschen Markt weitgehend identisch sind. Die Attribute einer Innovation sind laut Everett (Everett, 2003, S. 219-265)

- **Relativer Vorteil (relative advantage)** d.h. der Vorteil der Innovation im Vergleich zum bisherigen Finanzprodukt
- **Kompatibilität (compatibility)** d.h. inwieweit die Innovation zu Werten und bisherigen Erfahrungen passt
- **Kundenverständnis für Komplexität (complexity)** d.h. wie leicht die Innovation umgesetzt werden kann
- **Erprobbarkeit (trialability)** d.h. wie leicht die Innovation ausprobiert werden kann
- **Beobachtbarkeit (observability)** d.h. inwieweit Ergebnisse überprüft werden können

Neben den geschilderten Aspekten der Innovationsverbreitung ist das Erreichen einer kritischen Masse von Nutzern als wichtiger Zwischenschritt zu nennen, wobei die Grenze für das Erreichen derselben von der spezifischen Innovation und Nutzergruppe abhängt. Das Erreichen einer kritischen Masse ist von besonderer Bedeutung bei Innovationen mit starken Netzwerkeffekten wie z.B. Vergleichsportalen (Everett, 2003, S. 342-369).

## 4. Innovationsstand in der deutschen Finanzbranche

Von außen betrachtet kann der deutsche Markt für Finanzdienstleistungen durchaus die Verbreitung einer ganzen Reihe von Innovationen in den vergangenen Jahrzehnten vorweisen. Die Aussage des Chairmans der US-Notenbank Federal Reserve der Jahre 1979 – 1987, Paul Volcker, wonach die letzte echte Innovation der Banken der Geldautomat gewesen sei, ist zwar überspitzt, aber es trifft zu, dass Banken deutlich weniger in Innovation investieren als andere Branchen. So lagen die gesamten Innovationsausgaben als Anteil des Branchenumsatzes („Innovationsintensität“) der Banken 2022 bei ca. 1%, während beispielweise im Fahrzeugbau 10% des Umsatzes in Forschungs- und Entwicklung investiert wird (ZEW, 2023, S. 3). Im Folgenden soll, differenziert nach Produktfeldern, ein Überblick über wichtige Innovationen im deutschen Markt gegeben werden, wobei ausdrücklich kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben wird. Die Betrachtung wird zeigen, dass viele dieser Innovationen gerade in jüngerer Zeit allerdings nicht das Ergebnis der Innovationstätigkeit deutscher Finanzinstitute sind, sondern häufig von ausländischen oder marktfremden Playern etabliert oder durch Initiativen des Regulators angestoßen wurden.

### *Zahlungsverkehr*

Schon ab den 1960er Jahren bemühte sich die deutsche Bankenwirtschaft im Zuge einer immer stärkeren grenzüberschreitenden Vernetzung der deutschen Wirtschaft und steigender Reisetätigkeit um eine Internationalisierung und Vereinfachung des bargeldlosen Zahlungsverkehrs durch die Einführung des Eurocheques und später durch die Einführung der ec-Karte. Allerdings gelang es den europäischen Banken nicht, ein über (West-)Europa hinausreichendes internationales Zahlungssystem aufzubauen, was die amerikanischen Kreditkartenanbieter Visa, Mastercard und American Express übernommen haben, deren Karten von deutschen Kreditinstituten auch der eigenen Kundschaft angeboten wurden.

Als Antwort auf die Kritik an hohen Kosten für grenzüberschreitende Zahlungen trieb die EU als Folge der Entscheidung für die Euro-Einführung in den 1990er Jahren mit SEPA (Single European Payments Area) den Aufbau eines einheitlichen europäischen Zahlungsverkehrsraums voran, der einheitliche Verfahren für bargeldlose Zahlungen in derzeit 36 europäischen Staaten vorsieht und am 1.2.2014 zur Ablösung der nationalen Zahlungsverfahren führte. Diese Zahlungsverkehrsunion brachte Vorteile für Verbraucher und Unternehmen in Form geringerer Kosten und schnellerer Zahlungsabwicklung, für die Banken allerdings auch Nachteile in Form geringerer Zahlungsverkehrserlöse und erheblicher notwendiger IT-Investitionen zur Umsetzung von SEPA (Winn, 2019).

Technologiegetriebene Zahlungsinnovationen wurden seit der Jahrtausendwende insbesondere von ausländischen Finanzdienstleistern im deutschen Markt verbreitet. Paypal (USA) etablierte seit dem Marktlaunch in Deutschland 2004 einen einfachen und nutzerfreundlichen Bezahlservice für Internet-Bezahlvorgänge. Klarna (Schweden) bietet seit 2010 Internet-Zahlungen nach dem „Buy now pay later“-Prinzip an. Google und Apple Pay (beide USA) stellen Bezahl-Apps mittels Smartphone dar, für deren Nutzung Konto bzw. Kreditkarte zur Abwicklung der eigentlichen Zahlung hinterlegt werden müssen. Bei diesen Unternehmen handelt es sich meist entweder um Startups (z.B. Paypal, Klarna) oder Big-Tech-Unternehmen (z.B. Apple Pay, Google Pay), die den etablierten Banken das Geschäft mit dem Zahlungsverkehr streitig machen.

Auf diese branchenfremde Konkurrenz reagierte die deutsche Kreditwirtschaft überwiegend reaktiv. Als Gegenangebot zu Paypal wurde 2015 das Online-Bezahlverfahren Paydirekt durch die deutschen Banken ins Leben gerufen, das 2020 wiederum mit dem Wettbewerber GiroPay fusioniert wurde. Das

fusionierte Unternehmen liegt allerdings im Jahr 2021 mit einem Marktanteil von vier Prozent aller Zahlungen im Internet weit hinter dem Marktführer Paypal mit 84 Prozent (Deutsche Bundesbank, 2021, S. 4). Auch mobile Bezahl-Apps werden von den deutschen Banken inzwischen angeboten (z.B. die App „Mobiles Bezahlen“ der deutschen Sparkassen), allerdings waren die deutschen Banken in diesem Bereich immer Nachzügler und keine Vorreiter. Die länderübergreifende und von einigen – aber nicht allen – deutschen Banken unterstützte europäische European Payment Initiative (EPI) hatte ursprünglich eine umfassende Vision mit dem Ziel ein Zahlungssystem auf Augenhöhe der amerikanischen Systeme Visa und Mastercard zu etablieren, wobei der Start im Jahr 2024 zunächst mit dem abgespeckten Leistungsangebot einer App mit dem Angebot von Konto-zu-Konto-Zahlungen erfolgen soll (Handelsblatt, 2016).

### *Kredite / Finanzierung*

Während es bei den für Privatkunden angebotenen Kreditprodukten – Dispokredit, Ratenkredit, Baufinanzierung – in den vergangenen Jahrzehnten kaum echte Produktinnovationen gab, sticht die Entwicklung der Plattformökonomie in Form von Vergleichsportalen für Kreditprodukte heraus. Diese beschreibt die Umwandlung von Märkten mit so genannten Pipelineunternehmen, die die gesamte Wertschöpfungskette von Produktentwicklung bis hin zum Vertrieb kontrollieren hin zu Märkten, in denen Produkthanbieter und Nachfrager auf Plattformen zusammenkommen, wo die Nachfrager aus einer Vielzahl von Angeboten das für sie optimale aussuchen können (Parker et al., 2016).

Kreditangebote eignen sich in besonderer Weise auf Vergleichsportalen dargestellt zu werden, da es sich dabei einerseits um Pull-Produkte handelt nach denen der Kunde von sich aus sucht und andererseits ihre vergleichsrelevanten Produkteigenschaften (effektiver Jahreszins, Höhe der Rate, Laufzeit, etc.) für den Nutzer gut nachvollziehbar und verständlich sind.

Wichtige Anbieter von Vergleichsportalen sind Check24 oder Finanzcheck. Auch Kreditvermittler wie Interhyp oder Dr. Klein sind in diesem Zusammenhang zu nennen, die auch über stationäre Beratungsstandorte verfügen. Die einzelne Bank übt auf solchen Plattformen nur noch die Rolle des Produkthanbieters aus und nicht mehr die Rolle der Hausbank bzw. der ganzheitlichen Kundenberatung. Treiber dieser Entwicklung sind erneut nicht die Banken selbst sondern branchenfremde Startups. Allerdings integrieren Banken bieten Banken inzwischen auch selbst die Vermittlung von Krediten an Fremdbanken über Kreditvermittler an.<sup>1</sup>

Ein weiteres Feld, in denen FinTechs innovative Leistungen anbieten und damit eine Domäne von Banken angreifen, sind Bonitätsplattformen wie Bonify für Privatpersonen oder BankenScore für Geschäftskunden. Diese schaffen ihren Nutzern mit Hilfe von Daten aus Kreditauskunfteien (im Falle von Bonify z.B. der Schufa) Transparenz über ihre Kreditwürdigkeit. Dazu verfügen Banken ebenfalls über wichtige Informationen, wobei es dort traditionell die Haltung gibt die Bonitätseinschätzung von Kunden eher als Black Box zu behandeln, weshalb derartige Angebote nicht pro-aktiv angeboten wurden.

### *Geld- und Vermögensanlage*

Auch auf dem Markt für Einlagenprodukte wie Tages- oder Festgelder hat sich mit Weltsparen eine Vermittlungsplattform entwickelt, mit deren Hilfe Anleger aus einer Vielzahl von Einlagenangeboten internationaler Banken auswählen können. Bei Einlagenprodukten handelt es sich ebenfalls um Pull-Produkte, deren Eigenschaften (vor allem Zins und Laufzeit) leicht miteinander vergleichbar sind und die sich daher besonders gut für die Darstellung auf einer Plattform eignen. Auch diese Plattform

---

<sup>1</sup> Ein Beispiel unter mehreren ist die ING (Baufinanzierung Vergleich: Die besten Vermittler 2023, 2023).

wurde vom Startup Raisin GmbH und nicht von einer etablierten Bank aufgebaut. Einige Banken nutzen Weltsparen inzwischen als Ventillösung und vermitteln eigenen Kunden über die Plattform Einlagenprodukte von Fremdbanken, sofern die dortigen Zinsen attraktiver sind als die eigenen.<sup>2</sup> Im Zuge des Neuen Marktes der 1990er Jahre entwickelten sich bereits Direktbanken bzw. Discount Broker wie Comdirect oder Consors, die Trades im Auftrag von selbstentscheidenden Anlegern kostengünstig ausführen, die meist Ausgründungen von etablierten Banken (z.B. Comdirect als Tochter der Commerzbank) waren. Eine zweite Welle von so genannten Neo-Brokern wie Trade Republic oder Scalable Capital befeuerten die Marktentwicklung Mitte der 2010er Jahre weiter, die nun von branchenfremden Startups aufgebaut wurden, die Banken nur noch für Banking-as-a-Service-Leistungen zur regulierungskonformen Abwicklung von Transaktionen benötigen. Aus Sicht der Banken stellt das Aufkommen von Discount Brokerage ein Risiko für das eigene hochmarginale Beratungsgeschäft dar, weshalb eigene Discount Broker meist außerhalb des eigenen Kerngeschäfts aufgebaut wurden. Um den Erwartungen hybrider Kunden, die sowohl Beratungsleistung in Anspruch nehmen als auch eigenständig Anlageentscheidungen treffen, gerecht zu werden bieten Banken allerdings auch eigene günstige Online-Brokerage-Preismodelle neben ihrem Preismodell für Beratungsgeschäft an.<sup>3</sup>

Eine große Erfolgsgeschichte im Wertpapiergeschäft ist die Entwicklung des Marktes für Exchange Traded Funds (ETF), also passiv gemanagte Indexfonds, die kein aktives Portfoliomanagement benötigen, sondern lediglich einen Referenzindex nachbilden und daher sehr kostengünstig angeboten werden und ihren Ursprung in den USA haben. Das ETF-Volumen im deutschen Markt stieg dabei von 18 Mrd. EUR 2006 auf 191 Mrd. EUR 2022 (Statista, 2023a).<sup>4</sup> ETFs wurden zunächst vor allem über Direktbanken und Online-Broker von Selbstentscheidern erworben, während die klassischen Banken ihren Beratungskunden lieber aktiv gemanagte Fonds anboten, mit denen sich über Ausgabeaufschläge und Bestandsprovisionen höhere Provisionserlöse erzielen lassen. Inzwischen geht der Trend im Vermögensanlagegeschäft allerdings hin zu Lösungen der Vermögens- bzw. Finanzportfolioverwaltung, in die häufig auch breit gestreute ETFs als Portfoliobestandteil integriert werden. Diese Lösungen werden meist mit einem bestimmten Prozentsatz bezogen auf das verwaltete Vermögen vergütet, so dass die Banken auch hierauf auskömmliche Erlöse erzielen können. Diese Entwicklung wiederum wurde allerdings nicht proaktiv von den Banken vorangetrieben, sondern einerseits wegen der Kundenerwartung von ihrer Bank auch ETFs angeboten zu bekommen und andererseits durch das regulatorische Drohpotenzial eines Provisionsverbots für Anlageprodukte, das das Geschäft mit aktiv gemanagten Produkten deutlich erschwert hätte.

Eine weitere von Startups verbreitete Innovation ist das Geschäftsmodell der Robo Advisor. Mit Hilfe einfach zu beantwortender Fragen schlagen Algorithmen den Nutzern meist auf passiv gemanagten ETFs basierende Musterportfolios vor, in die diese investieren können. In den 2010er Jahren hat sich eine Vielzahl solcher Anbieter entwickelt, weil dieses Geschäftsmodell technisch vergleichsweise wenig komplex ist und mit geringen Setup-Kosten aufgebaut werden kann. Allerdings ist das durch Robo Advisor verwaltete Gesamtvermögen im Jahr 2023 mit 13 Mrd. EUR Assets under Management (Preiswerk, 2023) noch gering im Vergleich zum gesamten Geldvermögen von 7,4 Bio. EUR bzw. dem den in Investmentfonds angelegten Geldern in Höhe von 0,9 Bio. EUR (Bundesbank, 2023). Von den

---

<sup>2</sup> Beispiele sind die Deutsche Bank oder Hauck Aufhäuser Lampe.

<sup>3</sup> Ein Beispiel hierfür ist das Angebot von Maxblue der Deutschen Bank.

<sup>4</sup> Die genannten Zahlen illustrieren den Trend der Entwicklung, bilden aber aufgrund verschiedener methodischer Themen nicht trennscharf das Privatkundengeschäft ab.

echten Neugründungen konnten nur einzelne Player wie Scalable größere Assets under Management generieren. Als Ventilösung für kleinere Anlagebeträge, für die sich eine umfangreiche persönliche Beratung nicht lohnt, haben etablierte Banken inzwischen ebenfalls eigene Robo Advisor aufgebaut, wie die Deutsche Bank mit Robin, die Sparkassen-Finanzgruppe mit Bevestor oder die genossenschaftliche Finanzgruppe mit VisualVest. Ein innovatives Beispiel für eine gelungene Verzahnung eines Robo Advisor mit persönlicher Beratung in einem hybriden Betreuungsmodell ist die Quirin Privatbank AG mit ihrem Robo Advisor quirion (Hehn & Jamin, 2023).

Im Bereich der Kapitalanlageprodukte hat sich seit den 2010er Jahre als Produkttrend das Feld von nachhaltigen bzw. ESG-Anlageprodukten entwickelt. Zunächst handelte es sich dabei um eine Spezialität kleinerer Vorreiter-Institute wie der GLS Bank. Inzwischen haben alle Fondsgesellschaften und Banken eine umfangreiche Palette nachhaltiger Anlageprodukte in ihrem Portfolio, bis hin zu nachhaltigen passiv gemanagten ETFs. Der entscheidende Push für dieses Anlagesegment kam allerdings auch hier nicht von den Banken selbst sondern von institutionellen Anlegern wie Stiftungen oder Pensionskassen die sich selbst nachhaltige Anlagevorschriften gegeben haben und vom Regulator. Zentraler Treiber dieses Themas ist die EU, z.B. durch Einführung einer verpflichtenden Frage nach der Nachhaltigkeitspräferenz von Anlegern im Beratungsgespräch gemäß MiFID II-Regulierung oder durch Nachhaltigkeitsklassifizierung von Anlagen gemäß EU-Taxonomie. Allerdings scheinen die Banken auch die Möglichkeit zu nutzen, durch nachhaltige, aktiv gemanagte Produkte mit höheren Produktmargen dem Trend zu geringeren Margen auf Grund des Anlagetrends hin zu passiven Anlagen entgegenzuwirken (Hehn et al., 2023).

Eine echte Neuerung im Finanzmarkt stellen auch Kryptowährungen und auf der Blockchain-Technologie beruhende Angebote wie Decentralized Finance (DeFi) dar, bei denen Finanzintermediäre ausgeschaltet werden und die Vertragspartner über Smart Contracts direkt miteinander in Verbindung treten. Wegen der extrem hohen Volatilität der Bewertungen von Kryptowährungen und der aufgetretenen Betrugsfälle wird diese Anlageklasse von den Banken mit allergrößter Zurückhaltung behandelt. Es gibt lediglich sehr vereinzelte Angebote wie z.B. der Fonds HAIC Crypto Native – Advanced Select, der von der Privatbank Hauck Aufhäuser Lampe aufgelegt wurde und in ein diversifiziertes Portfolio aus Kryptowährungen und -token investiert.

### *Open Banking / PSD2*

Banken verfügen mit den Zahlungsverkehrskonten ihrer Kunden und den Informationen über die darüber abgewickelten Zahlungen über ein wertvolles Asset. Aus diesen Zahlungsinformationen können z.B. Rückschlüsse über die Kreditbonität der Kunden gezogen oder Cross-Selling-Informationen gewonnen werden. Mit der Einführung der Zahlungsdienstrichtlinie PSD2 verpflichtete die EU die Banken, mit Einwilligung der jeweiligen Kunden auch externen Dienstleistern mittels Standardschnittstellen Zugriff zu diesen Informationen zu geben, was das Monopol der Banken über die Zahlungsinformationen ihrer Kunden gebrochen hat. Auf diese Weise entwickelten sich seit Ende der 2010er Jahre unter dem Stichwort Open Banking gänzlich neue Dienstleistungsangebote wie digitale Haushaltsbücher, Multibanking-Apps, digitale Kreditantragsstrecken, Kontowechselservices oder neue Zahlungsdienstleister wie Sofortüberweisung und Giropay. Auch in diesem Bereich waren die Banken nicht Treiber, sondern Getriebene einer regulatorisch vorgegebenen Entwicklung, wobei sie die Möglichkeiten von PSD2 z.B. durch das Angebot einer Multibanking-Apps ihren Kunden inzwischen auch selbst anbieten.

Vergleicht man die Welt der Finanzdienstleistungen von Anfang der 1990er Jahre mit der heutigen so hat sich sehr wohl eine ganze Reihe von Innovationen etabliert. Allerdings wurden diese nur in Ausnahmen von den klassischen Banken entwickelt und im Markt verbreitet (Discount Brokerage),

sondern meist von ausländischen Anbietern (Payment-Innovationen, ETFs, Kryptowährungen), Startups (Vergleichsportale, Robo Advisor, Neo-Broker) oder auf Grund regulatorischer Interventionen (ESG-Anlagen, Open Banking, SEPA-Zahlungsverkehr). Als Folge daraus betreiben die Banken zwar weiterhin den Kern ihres Geschäfts mit Konten, Zahlungsverkehr, Einlagen, Krediten und Geldanlage, mussten an den Rändern aber Geschäft und Margen an neue Wettbewerber abgeben und konnten von Wachstumschancen nicht vollumfänglich profitieren. Die auch noch auf weitere Ursachen zurückzuführende abschmelzende Bedeutung der Banken zeigt sich z.B. in der Zusammensetzung des deutschen Leitindex DAX: Waren im Startjahr 1988 unter den damals 30 Unternehmen mit der höchsten Marktkapitalisierung noch fünf Banken (Bayerische Hypotheken- und Wechselbank, Bayerische Vereinsbank, Commerzbank, Deutsche Bank, Dresdner Bank) enthalten, so sind es im Jahr 2023 noch zwei (Commerzbank, Deutsche Bank) von nunmehr 40 Unternehmen im Index.

## 5. Erklärungsansätze, warum das Innovationspotenzial nicht ausgeschöpft wird

Für eine Erklärung der mäßigen Innovationserfolge deutscher Banken bieten sich verschiedene Ansätze an. Folgende Dimensionen und Fragestellungen werden diskutiert:

- Warum Banken generell ein geringeres Incentive für Innovationen haben als andere Branchen aufweisen (Abomodell)
- Wie Spezifika des deutschen Marktes Innovationen beeinflussen (sozialpolitischer Rahmen und fragmentierte Marktstruktur)
- Wie Unterschiede in der Verbreitung unterschiedlicher Finanzprodukte auf Basis der Innovationstheorie erklärt werden können (Innovationsattribute)

### *Abomodell-Eigenschaft des Bankgeschäfts führt zu geringem Veränderungsdruck*

Banken verkaufen viele ihrer Produkte als Abomodelle mit unbestimmter Laufzeit. Dies gilt z.B. für Girokonten, Sparkonten, Wertpapierdepots, Kreditkarten oder Dispokredite. Kreditprodukte haben zwar häufig ein festes Rückzahlungsdatum bzw. Ende der Zinsbindungsfrist aber häufig sehr lange Laufzeiten, die bei Baufinanzierungskrediten auch Jahrzehnte betragen können. Bei den Produkten mit unbestimmter Laufzeit wechseln die Kunden selten den Anbieter, nicht zuletzt weil ein solcher Wechsel als mühevoll wahrgenommen wird. Als Folge davon steht ein großer Teil der Erlöse in der Gewinn- und Verlustrechnung einer Bank bereits am Anfang eines Jahres fest, weil er aus bereits vorhandenen Kundenbeziehungen und laufenden Produkten generiert wird, während das Geschäft mit neuen Kunden und neuen Produktverkäufen zwar für die langfristige Geschäftsentwicklung wichtig ist, kurzfristig aber nur einen geringen Einfluss auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg einer Bank hat. Ein extremes Gegenbeispiel wäre ein Anbieter modischer Bekleidung, dessen Umsatz schnell auf Null fällt, wenn er in einer Saison den Geschmack seiner Kunden nicht trifft und daher keine Bekleidungsstücke mehr verkaufen kann. Daher muss ein solches Unternehmen ständig nah an der Entwicklung des Kundengeschmacks bleiben und Produktneuerungen einführen.

Die Abomodell-Eigenschaft des Bankgeschäfts hingegen führt dazu, dass Bestandssicherung im Verhältnis zur Generierung von Neugeschäft sehr wichtig ist. Im Gegenteil besteht bei der Einführung von Produktinnovationen die Gefahr, dass das eigene profitable Bestandsgeschäft durch das neue eigene Angebot kannibalisiert wird. Im Bereich der privaten Vermögensanlage könnte z.B. die Einführung eines Robo Advisor der Kundengelder in ETFs anlegt das hochprofitable Geschäft mit

Beratungskunden gefährden, deren Gelder vorzugsweise in höhermargigen aktiv gemanagten Fonds angelegt werden. Zur Sicherung des profitablen Bestandsgeschäfts müssen neue Angebote von den bisherigen klar abgegrenzt werden und ggf. auch unter einem anderen Markennamen vertrieben werden, was dazu führt dass eine Skalierung nur mit angezogener Handbremse erfolgt. Im Unterschied dazu sind marktfremde Attacker aus dem Ausland oder in Form von Startups von solchen strategischen Überlegungen zur Sicherung des eigenen Bestandsgeschäfts nicht betroffen.

#### *Erklärungsansätze für deutschen Markt I: Sozialpolitischer Rahmen*

Für den Bereich der privaten Geldanlage und Vorsorge gilt in Deutschland, dass die Bildung von Finanzvermögen fälschlicherweise nicht als notwendig für die eigene Zukunftssicherung angesehen wird bzw. nur als relevant für sehr wohlhabende Menschen. Dies liegt an der – zumindest in der Vergangenheit – recht umfassenden Absicherung durch das staatliche Renten- und Pensionssystem, zusätzliche Angebote der betrieblichen Altersvorsorge, der Tradition der privaten Altersvorsorge über steuerlich begünstigte Versicherungsprodukte und dem privaten Immobilienerwerb als Instrument der Altersvorsorge zum mietfreien Wohnen im Alter. Nur langsam verbreitet sich in weiteren Teilen der Bevölkerung die Erkenntnis, dass diese Instrumente entweder zur Altersvorsorge nicht ausreichend (z.B. gesetzliche Rente) oder von ihren Eigenschaften her ungeeignet sind (z.B. private Immobilie) und dass der Aufbau zusätzlichen privaten Finanzvermögens alternativlos ist. Selbstverständlich wurden im deutschen Markt im Laufe der Zeit dennoch unterschiedliche innovative Lösungen für die selbstbestimmte Vermögensbildung und Altersvorsorge an den Markt gebracht. Hier sei allerdings auf die allgemeine Definition einer Innovation in Kapitel 3 verwiesen – Kennzeichen einer erfolgreichen Innovation ist gerade ihre weite Verbreitung im Markt. In Deutschland hat sich bislang jedoch nicht eine in großen Teilen der Bevölkerung verankerte Investorenkultur entwickelt, wonach Menschen ihre Kapitalanlagen selbstbestimmt durchführen und für die Sicherstellung einer auskömmlichen Altersvorsorge eigenständig verantwortlich sind.

#### *Erklärungsansätze für deutschen Markt II: Fragmentierte Marktstruktur*

Der Zusammenhang zwischen Marktstruktur und Innovationen wird in der Wirtschaftstheorie bekanntermaßen intensiv diskutiert (beispielsweise Schumpeter, 2010, S. 71-76 und Dasgupta & Stiglitz, 1980), wobei im Folgenden der Fokus auf konkreten Erklärungsansätzen für die zurückhaltende Innovationstätigkeit deutscher Banken liegen soll. Diese ist in der fragmentierten Marktstruktur und der betriebswirtschaftlichen Performance von Banken in den vergangenen Jahren begründet. Wie in Abschnitt 2 geschildert, trifft diese Fragmentierung insbesondere auf Sparkassen und Genossenschaftsbanken zu. Wegen ihrer geringen Größe und ihrer Beschränkung auf eine Region sind diese Institute in keiner aussichtsreichen Lage, (digitale) Innovationen zu entwickeln und zu verbreiten, da ihnen einerseits die notwendigen Investitionsbudgets nicht zur Verfügung stehen und andererseits überregionale Möglichkeiten zur Skalierung der neuen Angebote nicht oder nur unzureichend genutzt werden können.<sup>5</sup> Selbstverständlich könnten auf der Ebene des Sparkassen- oder genossenschaftlichen Finanzverbands die notwendigen Ressourcen und Skalen mobilisiert werden, allerdings stellt die Organisation solcher Projekte die Spitzenverbände der Sparkassen und Genossenschaftsbanken regelmäßig vor große Herausforderungen, weil die einzelnen Mitgliedsinstitute rechtlich völlig selbständig sind und nicht hierarchisch gesteuert werden können.

---

<sup>5</sup> Auch in den Sektoren Sparkassen und Genossenschaftsbanken gibt es einzelne überregional tätige Institute, die nicht dem Regionalprinzip unterworfen sind und in direkten Wettbewerb mit lokalen Instituten des eigenen Verbands treten. Ein Beispiel ist die DKB als Tochter der Bayerischen Landesbank.

Der S-Broker als Discount-Brokerage-Angebot der Sparkassen-Finanzgruppe ist ein Beispiel, wie ein überregionales Angebot durch eine gemeinsame Initiative von Instituten realisiert werden konnte. Ein Beispiel der genossenschaftlichen Finanzgruppe ist der Robo Advisor VisualVest. Zudem ist noch zu erwähnen, dass Sparkassen und Genossenschaftsbanken trotz ihrer geringen Größe in ihren lokalen Märkten jedoch jeweils hohe Marktanteile haben, was zu einem geringen Upside der Gewinnung höherer lokaler Marktanteile durch Innovationstätigkeit führt.

Strukturell einfachere Voraussetzungen für die Entwicklung und Verbreitung von Innovationen sowie das Tätigen der dafür notwendigen Investitionen hätten die privaten Geschäftsbanken, die als Einzelinstitute – zumindest die Großbanken – leichter skalieren und Entscheidungen zentral treffen können. Die beiden Großbanken Deutsche Bank und Commerzbank litten jedoch insb. in den 2010er Jahren unter den Spätfolgen der Finanzkrise 2007-09 mit in der Folge geringer Profitabilität und dem Zwang zur Kostensenkung und dem Rückbau ihrer Strukturen wie z.B. auch der Filialnetze. So findet man bei beiden Instituten eine Vielzahl einzelner Initiativen die sich unter dem Stichwort „Digitalisierung des Geschäftsmodells“ zusammenfassen lassen, die allerdings häufig eine Reaktion auf die Aktionen anderer Akteure darstellen. Ebenfalls als Umstand für ein langsames Vorantreiben von Innovationen zu erwähnen ist der Umstand, dass die Banken im 20. Jahrhundert Vorreiter bei der Implementierung von Systemen der elektronischen Datenverarbeitung waren. Dies führt heute allerdings dazu, dass ihre IT-Infrastruktur von veralteten Legacy-Systemen geprägt ist, die das notwendige Maß an Agilität bei der Umsetzung von neuen Angeboten vermissen lassen.

#### *Innovationsattribute als Erklärungsansätze für den unterschiedlichen Erfolg verschiedener Finanzprodukte*

In Abschnitt 2 wurden Attribute von Innovationen dargestellt, die deren Verbreitung beeinflussen (relativer Vorteil, Kompatibilität, Komplexität, Erprobbarkeit und Beobachtbarkeit). Prüft man, inwieweit ausgewählte innovative Finanzdienstleistungen diese Innovationskriterien erfüllen, kommt man zu deutlich unterschiedlichen Ergebnissen, auch wenn die Einschätzungen teilweise subjektiv sind. Vergleicht man z.B. die Erfüllung der Innovationskriterien von Hypothekenportalen mit der von Robo Advisory, wird deutlich, dass Vergleichsportale deutliche bessere „Startbedingungen“ haben, auch wenn beide dem Kunden einen hohen Vorteil bieten. Bei dem Vergleich von Hypothekenkrediten kann der Kunde diesen Vorteil d.h. den günstigsten Zins zu finden und damit seine Hypothekenzahlungen zu minimieren, direkt beobachten und damit seinen Nutzen bewerten (Beobachtbarkeit). Des Weiteren haben die meisten Kunden zumindest ein Grundverständnis für die Funktionsweise eines Kredits (Kundenverständnis).

**Tabelle 2: Innovationskriterien und deren Erfüllung durch ausgewählte innovative Finanzdienstleistungen**

Geschäftsfeld		Kredite / Finanzierung	Zahlungsverkehr	Geld- und Vermögensanlage	
Beispiele		Hypotheken-Vergleichsportale	Bezahl-Apps	Discount Brokerage	Robo Advice / ETFs
Relativer Vorteil	Produkt klar bisheriger Lösung überlegen	●	●	●	●
Kompatibilität	Produkt passt zu Werten und Erfahrungen	●	◐	◐	◑
Kundenverständnis für Komplexität	Nutzer versteht Anwendung und deren Nutzen	◐	●	◐	◑
Erprobbarkeit	Nutzer kann Produkt leicht ausprobieren	◐	●	◐	◑
Beobachtbarkeit	Nutzer kann die Überlegenheit des Produkts selbst überprüfen	●	●	●	◑
Summe		◐	●	◐	◑
Treiber der Innovationsverbreitung		Branchenfremde Player	Ausländische Player	Banken wie DAB	Startups / ausländische Asset Manager

Ein weiterer Aspekt ist, dass der Vergleich verschiedener Angebote geübte Praxis aus anderen Finanzentscheidungen ist (Kompatibilität). Im Gegensatz hierzu ist der Mehrwert eines kostengünstigen Finanzprodukts wie ETFs erst nach Jahren beobachtbar. Zudem setzt dies ein tiefes Verständnis für Portfoliotheorie und -empirie z.B. bei der Auswahl von Benchmarks voraus, das selbst Finanzprofis herausfordert. Zu guter Letzt sind ETFs wie geschildert im deutschen Markt noch nicht so etabliert, dass zu den Erfahrungen der meisten Kunden passen würden.

Interessanterweise kommt man zu einem ähnlichen Ergebnis, wenn man die Finanzprodukte hinsichtlich ihrer informationsökonomischen Eigenschaften betrachtet. Zunächst kann man sich unter Nutzung der Methodik der Informationsökonomie die Frage stellen, welche Art von Gut eine Finanzdienstleistung darstellt – ein Suchgut, ein Erfahrungsgut oder ein Vertrauensgut (Reik, 2016, S. 11ff.). Die Qualität eines Suchguts lässt sich bereits vor dem Kauf feststellen, die von Erfahrungsgütern erst nach dem Kauf und die von Vertrauensgütern nur sehr schwer oder gar überhaupt nicht. Gerade bei der letzten Kategorie kann es erforderlich werden, dass der Staat regulatorisch eingreift. Ein Beispiel dafür ist die medizinische Leistung von Ärzten, wo durch anspruchsvolle Anforderungen an Aus- und Fortbildung ein hohes Qualitätsniveau sichergestellt werden soll, das der Patient nicht selbst überprüfen könnte.

Konten, Einlagen, Kredite, Zahlungsdienstleistungen oder Abwicklung von Wertpapier-Transaktionen lassen sich der Kategorie Suchgut zuordnen, weil deren Eigenschaften – Entscheidungskriterium sind meist die Kosten – vor der Nutzung bekannt sind und leicht miteinander verglichen werden können. Tatsächlich haben sich in diesen Produktfeldern vielfältige Innovationen durchgesetzt, wie Vergleichsportale für Kredite, Einlagenvermittlungsportale, innovative Payment-Dienstleister oder Discount Brokerage für Selbstentscheider bei der Wertpapieranlage. Im Gegensatz dazu handelt es sich bei der Dienstleistung Anlage- bzw. Vorsorgeberatung um ein Vertrauensgut, deren Qualität sich erst nach Jahrzehnten herausstellt, sehr stark von exogenen Faktoren abhängt wie der Entwicklung der Kapitalmärkte oder steuerlichen Rahmenbedingungen und damit zum Zeitpunkt der Inanspruchnahme vom Kunden nur sehr schwer hinsichtlich ihrer Qualität einzuschätzen ist, was es dem Kunden erschwert den Vorteil der Lösung gleich am Anfang zu erkennen. Möglicherweise lässt sich mit den informationsökonomischen Eigenschaften von Finanzdienstleistungen auch die weithin kolportierte Risikoaversion und Trägheit deutscher Kunden erklären, insofern als der Vorteil einer Innovation gegenüber den bisherigen Produktangeboten einfach nicht deutlich genug wird und die Kunden sich deshalb nicht umstellen. Vollkommen befriedigend ist dieser Erklärungsansatz jedoch nicht, weil es in anderen Ländern, die hinsichtlich Kultur und Entwicklungsniveau Deutschland ähnlich sind wie Skandinavien oder die angelsächsischen Länder, eine schnellere Übernahme von Innovationen durch die Verbraucher gibt.

## 6. Handlungsansätze am Beispiel der Vermögensanlage

Angesichts des signifikanten Innovationspotenzials der deutschen Finanzbranche stellt sich die Frage, wie dieses gehoben oder zumindest die Verbreitung von Innovationen beschleunigt werden kann. Auch wenn die Förderung von FinTechs oder Innovationslabs gangbare und erprobte Wege sind, bedarf es vermutlich einer umfangreichen staatlichen Intervention, um einen Innovationsschub zu initiieren, damit die in Abschnitt 2 geschilderte kritische Masse von Nutzern erreicht wird. Ein aktuelles Beispiel für eine solche staatliche Intervention in einer anderen Branche ist die massive Förderung der E-Mobilität, die u.a. durch CO<sub>2</sub>-Flottengrenzwertregulierung, steuerliche Anreize und das zukünftige weitgehende Verbot der Neuzulassung von Autos mit Verbrennermotoren zu der verstärkten Nutzung von E-Autos geführt hat.

Ein sinnvolles Produktfeld, in dem die Innovationsverbreitung beschleunigt werden könnte, ist die Vermögensanlage und damit indirekt die Altersvorsorge: zum einen, aufgrund des bekannten und massiven Bedarfs, die private Vorsorge zu verbessern, zum anderen, da in diesem Bereich im Vergleich mit anderen Produktfeldern wie Kredit oder Zahlungsverkehr ein größerer Handlungsbedarf besteht.

Ansätze zur Verbesserung der Altersvorsorge wurden durch die Bundesregierung mit der „Fokusgruppe Altersvorsorge“ im ersten Halbjahr 2023 geprüft. Unter Leitung des Bundesministeriums der Finanzen haben u.a. Vertreter verschiedener Bundesministerien, von Anbieterverbänden, von Verbraucherschutzverbänden, der Sozialpartner und Wissenschaftler Empfehlungen erarbeitet. Diese sind stark zusammengefasst (Fokusgruppe Altersvorsorge, 2023, S. 5-8):

- **Zielgruppe:** breite Bevölkerungsgruppen mit ausreichender Sparfähigkeit zur Sicherung des Lebensstandards im Alter
- **Fördersystematik:** Besonders hohe Förderquoten sollten junge Menschen, die sich ggf. in der Ausbildung befinden, und Eltern erhalten

- **Rendite, Risiko und Garantien:** Im Gegensatz zu bestehenden Riesterprodukten soll auf Garantien verzichtet werden, um die erwartete Rendite zu erhöhen. Das resultierende Risiko z.B. bei Investments in Aktien soll durch die Länge der Ansparphase ausgeglichen werden
- **Transparenz, Digitalisierung und Beratung:** eine hohe Transparenz z.B. auf Basis einer digitalen Vergleichsplattform soll den Wettbewerb zwischen den Anbietern erhöhen und die Effizienz steigern.
- **Kosten:** geringe Kosten sind zentral für die Rentabilität und Attraktivität

Zusammenfassend adressieren die Empfehlungen aus der Perspektive der Altersvorsorge wichtige Aspekte des Innovationsdefizits im Bereich der Vermögensanlage, die in Abschnitt 4 geschildert wurden. Folgende Aspekte sind von besonderer Bedeutung:

- Unterstützung von **Finanzprodukten, die ein höheres Risiko mit einer höheren Rendite kombinieren**, und damit der übertriebenen Sicherheitsorientierung vieler Retailinvestoren entgegenwirkt
- **Stärkung von digitalen Vertriebswegen**, die bessere Vergleichsmöglichkeiten bieten, den Wettbewerb stärken und damit zu geringeren initialen Kosten führen
- Geringere laufende Kosten durch **Fokussierung of ETFs** und damit Erhöhung der langfristigen Rendite

Eine Umsetzung der Empfehlungen sollte idealerweise nicht nur das unmittelbare Ziel der Altersvorsorge adressieren, sondern als Initialzündung für einen Innovationsschub in der Vermögensanlage in Deutschland fungieren. Hierbei handelt es sich somit nicht nur um eine Ausweitung der Nachfrage, sondern einer Stärkung innovativer Finanzlösungen und Vertriebswege. Positive Effekte aus Innovationsperspektive könnten u.a. sein:

**Tabelle 3: Mögliche Effekte der Umsetzungen der Empfehlungen der „Fokusgruppe Altersvorsorge“**

Geschäftsfeld Beispiel	/	Geld- Vermögensanlage Robo Advice / ETFs	und z.B.	Mögliche Effekte der Umsetzungen der Empfehlungen der „Fokusgruppe Altersvorsorge“
Relativer Vorteil		●		Unverändert d.h. weiterhin „hoch“
Kompatibilität		◐		Staatlich Prüfung und Förderung als Qualitätssiegel, das die Kompatibilität erhöht
Kundenverständnis für Komplexität		◐		Banken nutzen alle ihre Kommunikationskanäle (persönlich, digital) für breite Kundenansprache und verbessern damit das Kundenverständnis
Erprobbarkeit		◑		Digitale Vergleichsportale erleichtern Erprobbarkeit und reduzieren Investitionshürden
Beobachtbarkeit		◐		Unverändert d.h. weiterhin „gering“; langfristig zu verändern durch bessere Finanzbildung

Eine erfolgreiche Umsetzung dieser Empfehlungen bietet die Chance nicht nur das beschriebene Anlage- / Altersvorsorgeprodukt auszubauen, sondern generell das Interesse der Kunden an privater Kapitalanlage zu steigern. Sobald Kunden eigene, positive Erfahrungen mit der Wertpapieranlage

gesammelt haben, sind sie auch leichter ansprechbar für die Anlage zusätzlicher Beträge über die staatlich geförderten Summen hinaus. Auf diese Weise könnte ein erheblicher Schub in Richtung der Schließung der Wertpapierlücke deutscher Anleger entstehen. Gleichzeitig könnte eine erfolgreiche Umsetzung dieser Empfehlungen als Blaupause für weitere regulatorische Interventionen dieser Art dienen.

## 7. Zusammenfassung

Die Analyse von Innovationen der Finanzbranche im Privatkundengeschäft seit der Verbreitung der Internetnutzung in den 1990iger Jahren hat gezeigt, dass diese deutlich weniger umfangreich sind, als die öffentliche (Selbst-) Darstellung der Branche vermuten lässt. Die Mehrzahl der Innovationen ist durch ausländische oder branchenfremde Player in den deutschen Markt gebracht worden oder durch regulatorische Maßnahmen quasi erzwungen worden. Je nach betrachtetem Geschäftsfeld ist der Innovationsgrad sehr unterschiedlich z.B. hoch im Zahlungsverkehr und vergleichsweise niedrig in der Vermögensanlage.

Gründe für dieses unausgeschöpfte Innovationspotenzial ist zum einen die bekannte geringe Innovationsintensität der Branche, welche sich u.a. durch die „Abo-Modell-Eigenschaften“ vieler Produkte erklären lassen. Zum zweiten erfüllen Finanzprodukte nur sehr unterschiedlich wichtige Innovationsattribute wie geringe Komplexität und Beobachtbarkeit der Vorteile für den Bankkunden. Der dritte Grund - insbesondere für die geringe Nutzung innovative Anlageprodukte - liegt im sozialpolitischen Rahmen d.h. der bisher relativ guten Absicherung der Altersvorsorge durch die Sozialsysteme, die eine private Vorsorge weniger verbreitet macht, als dies notwendig wäre und in der informationsökonomischen Eigenschaft der Anlageberatung als Erfahrungsgut. Als vierter und vielleicht wichtigster Grund ist die Fragmentierung der Finanzbranche zu nennen: die Vielzahl kleiner Institute hat nicht die Budgets für große Innovationen, welches auch durch die Anstrengungen der Verbände nur begrenzt kompensiert werden kann.

Diese ernüchternden Erkenntnisse haben eine hohe Handlungsrelevanz für Bankmanager und den Staat / Regulator. Erstere Gruppe sollte sich durch die verschiedenen echten Leuchttürme, die auch Veränderungen im Geschäft mit Bestandskunden ermöglichen – Visualvest für die Genossenschaftsbanken und Quirin / Quirion für die Privatbanken seien hier beispielhaft genannt – ermutigt fühlen, die Innovationsarbeit in Ihren Häusern mit Energie fortzuführen und zu forcieren (Jamin und Paddags, 2020). Am Beispiel der Altersvorsorge wurde gezeigt, dass die Umsetzung der Empfehlungen der Fokusgruppe auch Innovationsdefizite bei richtiger Umsetzung adressieren könnte. Eine solche Initialzündung für einen Innovationschub in der deutschen Finanzbranche ist aus vielerlei Gründen sinnvoll und notwendig. Für Kunden und die Volkswirtschaft ergeben sich Effizienz- und damit Wohlfahrtsgewinne. Für die Finanzbranche lassen sich neue Produktkategorien aufbauen, damit neue Kundengruppen gewinnen und Cross-Selling-Möglichkeiten realisieren. Für eine erfolgreiche deutsche Volkswirtschaft und deren Wettbewerbsfähigkeit im europäischen Kontext ist ebenfalls ein innovativer Finanzsektor von entscheidender Bedeutung, gerade auch vor dem Hintergrund der Bereitstellung von Kapital für die begonnene Nachhaltigkeitstransformation.

## Literaturverzeichnis

- Baregheh, A., Rowley, J. und Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*. 47 (8), 1323–1339.
- Baufinanzierung Vergleich: Die besten Vermittler 2023 (2023). Handelsblatt. <https://www.handelsblatt.com/baufinanzierung-vergleich/>. Zugegriffen 18.8.2023
- Deutsche Bundesbank (2018). Die wachsende Bedeutung von Exchange Traded Funds an den Finanzmärkten. *Monatsbericht* 83, 83-106.
- Deutsche Bundesbank (2021). *Zahlungsverhalten in Deutschland 2021*. <https://www.bundesbank.de/resource/blob/894078/aebb75f424c02846677ba50b0501ec5e/mL/zahlungsverhalten-in-deutschland-2021-data.pdf>. Zugegriffen 18.8.2023
- Deutsche Bundesbank (2023). *Geldvermögensbildung und Außenfinanzierung in Deutschland im ersten Quartal 2023*. <https://www.bundesbank.de/resource/blob/913296/94408ca62be97db404082c60670df16f/mL/2023-07-21-geldvermoegen-anlage-data.pdf>. Zugegriffen 5.9.2023
- Fokusgruppe private Altersvorsorge (2023). Abschlussbericht. Bundesministerium der Finanzen. [https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Internationales\\_Finanzmarkt/Altersvorsorge/fokusgruppe-private-altersvorsorge.html](https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Internationales_Finanzmarkt/Altersvorsorge/fokusgruppe-private-altersvorsorge.html). Zugegriffen 18.8.2023
- Handelsblatt (2023). *Neuer europäischer Zahlungsdienst soll „Wero“ heißen*. <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/banken/zahlungsverkehr-neuer-europaeischer-zahlungsdienst-soll-wero-heissen/29405650.html>. Zugegriffen 31.10.2023.
- Hehn, S., Jamin, G. (2023). *Erfolgreiches Jahr für Quirin Privatbank trotz belastender Turbulenzen*. Private Banking Magazin. <https://www.private-banking-magazin.de/bilanz-check-2022-quirin-privatbank-turbulenzen-belasten/?viewall>. Zugegriffen 18.8.2023
- Hehn, S., Jamin, G., Pohl, C. (2023), *Nachhaltigkeit bei Privatbanken – schon Pflicht oder noch Kür?*. Private Banking Magazin. <https://www.private-banking-magazin.de/nachhaltigkeit-privatbanken-pflicht-oder-kuer-esg-bilanz-vorteil/>. Zugegriffen 18.8.2023
- Jamin, G., Paddags, N. (2020). *Erfolgsmodelle für eine digitale Zukunft*. <https://paddags.com/whitepaper>. Zugegriffen 18.8.2023.
- Kommer, G. (2023). *Die Legende des hohen Marktanteils von passivem Investieren*. <https://gerd-kommer.de/marktanteil-passives-investieren/> Zugegriffen 18.8.2023
- McKinsey (2021). *Deutsche Banken zurück im Spiel*. <https://www.mckinsey.de/publikationen/german-banking-report>. Zugegriffen 18.8.2023
- McKinsey (2022). Europe's FinTech opportunity. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/europes-FinTech-opportunity#/> Zugegriffen am 18.8.2023
- Parker, G.G., Van Alstyne, M.W., Choudary, S.P. (2016), *Die Plattform-Revolution*. MITP.
- Preiswerk, S. (2023). *Robo 1.0 ist Geschichte – wohin bewegt sich der Robo-Advisor-Markt?*. Private Banking Magazin. <https://www.private-banking-magazin.de/robo-advisor-digitale-vermoegensverwaltung-salome-preiswerk-whitebox/#:~:text=Im%20September%202022%20hielten%20Robo,Euro%20an%20Assets%20under%20Management>. Zugegriffen 18.8.2023.
- Reik, S. (2016). *Der strategische Einfluss von Informationen in Vertrauensgütermärkten*. Springer.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of innovations*. Free Press.
- Schumpeter, J. (2010). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Allen and Unwin.

- Schwarz, S. (2023). „Berlin baut Position als FinTech-Hauptstadt aus“ in Tagesspiegel am 23.6.2023. <https://www.tagesspiegel.de/berlin/berliner-wirtschaft/berlin-baut-position-als-FinTech-hauptstadt-aus-im-april-2024-neues-festival-im-city-cube-10035223.html> Zugegriffen am 18.8.2023.
- Statista (2023a). Entwicklung des verwalteten Vermögens der deutschen ETF-Branche in den Jahren von 2006 bis 2022. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/873965/umfrage/verwaltetes-vermoegen-der-etfs-in-deutschland/>. Zugegriffen 18.8.2023
- Statista (2023b). Anzahl der Kreditinstitute in Deutschland in den Jahren von 1957 bis 2022. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/36315/umfrage/anzahl-der-kreditinstitute-in-deutschland-seit-2003/#:~:text=Zum%20Ende%20des%20Jahres%202022,rund%2010%2C6%20Billionen%20Euro.> Zugegriffen 18.8.2023
- Dasgupta, p. und J. Stiglitz, Industrial Structure and the nature of economic activity. *Economic Journal*. 90, 266-293
- Wigglesworth, R. (2021). *Trillions*. Portfolio / Penguin.
- Winn, J.K. (2019). Transnational Governance of Innovation in Payment Services: A Case Study of the Single European Payment Area. *TBGI Project Working Paper*. No. 34. <https://open.library.ubc.ca/media/stream/pdf/52387/1.0380328/5>. Zugegriffen 18.8.2023
- ZEW (2023). *Branchenreport Banken – Ergebnisse der deutschen Innovationserhebung, 36, 1-4*. <https://www.zew.de/publikationen/2022-banken>. Zugegriffen 30.8.2023.