

**Warum das Innovationspotenzial der deutschen Finanzbranche nicht gehoben wird – Erklärungsansätze und Handlungsempfehlungen**

**Prof. Dr. Gösta Jamin**

**Berlin, 16. Juni 2024**





- Geb. 1973 in Erlangen
- 1995 Bankkaufmann, Deutsche Bank AG, Erlangen
- 2000 Diplom-Volkswirt, Bayerische Julius-Maximilians-Universität Würzburg
- 2005 Dr. rer. pol., Bayerische Julius-Maximilians-Universität Würzburg
- 2001 – 2008 Berater bei McKinsey & Company, Inc., München
- 2009 – 2012 Leiter des Segments Geschäfts-kunden / kleine Firmen und Mitglied des Management Teams der Division Privatkunden und Kleine und mittlere Unternehmen bei der HypoVereinsbank, München
- Seit 2013 Professor für Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre an der Hochschule Ludwigshafen
- E-Mail [goesta.jamin@hwg-lu.de](mailto:goesta.jamin@hwg-lu.de)
- LinkedIn: <https://de.linkedin.com/in/gösta-jamin-90a764b7>

# Deutsche Bank Filiale Erlangen – Nürnberger Str. 37



Quelle: Google Street View

- Bankausbildung 1993- 95 bei der Deutschen Bank in Erlangen
- Ausgangsfrage: Wie stark hat sich das Bankgeschäft seitdem verändert bzw. wie schnell könnte ich dort wieder anfangen zu arbeiten?

# Arbeitspapier von Jamin / Paddags zum Innovationspotenzial der dt. Finanzbranche



## 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.

i

- [https://www.hwg-lu.de/fileadmin/user\\_upload/fachbereiche/fachbereich-3/Mitarbeiter/Jamin/Jamin\\_Paddags\\_Warum\\_das\\_Innovationspotenzial\\_der\\_deutschen\\_Finanzbranche\\_nicht\\_gehoben\\_wird\\_01.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_01.pdf)
- Erscheint im 2. HJ 2024 in Modernes Innovationsmanagement - Ein neues Innovationsökosystem zwischen Fortschritt und Wachstumsgrenzen, herausgegeben von Remigiusz Smolinski, Springer, vervielfältigt mit Genehmigung von Springer Fachmedien GmbH.

## Zu beantwortende Fragen

- In welchen Teilbereichen der Finanzbranche gab es in den vergangenen 30 Jahren viel bzw. wenig Innovationserfolg? Wie lässt sich das mit der Innovationstheorie erklären?
- Warum werden die Innovationserfolge v.a. von Branchenfremden (Startups, Big Tech, ausländ. Player) vorangetrieben und nicht von der deutschen Bankenbranche?

- **Charakteristika der deutschen Finanzbranche**
- Theorie der Innovationsverbreitung
- Innovationsstand der deutschen Finanzbranche
- Erklärungsansätze für (Nicht-)Ausschöpfung des Innovationspotenzials
- Mögliche Handlungsansätze am Beispiel der Vermögensanlage

# Charakteristika der deutschen Finanzbranche

| 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%                         |  |

- Drei-Säulen-Struktur aus Privatbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken
- Starke Fragmentierung mit einer Vielzahl aus einzelnen Instituten
- In kleinstädtischen / ländlichen Märkten Duopol-Struktur aus lokaler Sparkasse und Genossenschaftsbank (v.a. bei Geschäfts- und Firmenkunden)

Quelle: McKinsey (2021), S. 8.

- Charakteristika der deutschen Finanzbranche
- **Theorie der Innovationsverbreitung**
- Innovationsstand der deutschen Finanzbranche
- Erklärungsansätze für (Nicht-)Ausschöpfung des Innovationspotenzials
- Mögliche Handlungsansätze am Beispiel der Vermögensanlage

- "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" (Baregheh et al., 2009)
- Merkmale einer Innovation
  - Neuheit des Produktes / Services / Vorgehens
  - Mehrwert für den Kunden
  - Auswirkungen auf Markt / Marktteilnehmer auf Basis der Differenzierungsmöglichkeit von Unternehmen mit innovativen Angeboten
- Beispiel ETF als Anlagevehikel: Gibt es seit den 1990er in Nordamerika, Verbreitung in Deutschland deutlich langsamer

# Attribute einer erfolgreichen Innovation (Everett, 2003)

| Innovationsattribut               | Beschreibung   | Beispiel<br>E-Auto  |
|-----------------------------------|--|---|
| Relativer Vorteil                 | Vorteil der Innovation im Vergleich zum bisherigen Finanzprodukt | TCO von E-Autos im Best Case geringer als von Verbrennern   |
| Kompatibilität                    | Wie passt die Innovation zu Werten und bisherigen Erfahrungen    | E-Autos geeignet um jederzeit überall hinfahren zu können inkl. einfaches und jederzeitiges Laden                 |
| Kundenverständnis für Komplexität | Wie leicht kann Innovation umgesetzt werden                      | E-Auto grundsätzlich zu fahren wie bisherige Autos  |
| Erprobbarkeit                     | Wie leicht kann die Innovation ausprobiert werden                | Probefahrten können leicht vereinbart werden bzw. Autos beim Nachbarn angesehen werden                            |
| Beobachtbarkeit                   | Inwieweit können die Ergebnisse überprüft werden                 | Mixed evidence: Experten stellen Vorteile heraus, im privaten Umfeld werden auch negative Erfahrungen kolportiert |



- Charakteristika der deutschen Finanzbranche
- Theorie der Innovationsverbreitung
- **Innovationsstand der deutschen Finanzbranche**
- Erklärungsansätze für (Nicht-)Ausschöpfung des Innovationspotenzials
- Mögliche Handlungsansätze am Beispiel der Vermögensanlage

# Innovationen der letzten ca. 30 Jahre häufig von branchenfremden Playern getrieben

| Produktfeld               | Beispiele für Innovationen jüngerer Zeit  | Innovationen getrieben durch...  |
|---------------------------|---|--|
| Zahlungsverkehr           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Paypal (Online-Zahlungen) </li> <li>Bezahl-Apps (Google + Apple Pay)  </li> <li>Klarna (Buy now, pay later) </li> <li>SEPA </li> </ul>  | ... ausländische Player oder regulatorisch getrieben (SEPA); verspätete Reaktion der Banken (Giropay)  |
| Kredite / Finanzierung    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vergleichsportale  </li> <li>Crowdfinanzierung → aber geringes Volumen</li> </ul>  | ... Startups   |
| Geld- und Vermögensanlage | <ul style="list-style-type: none"> <li>Deposit Brokerage </li> <li>Discount Brokerage </li> <li>Neo-Brokerage </li> <li>ETF </li> <li>Robo Advisor </li> <li>ESG-Anlagen </li> </ul> | ... Startups (Weltsparen, Neo-Brokerage, Robo Advisor), ausländische Player (ETFs), Regulatorik (ESG-Anlagen); nur Discount Brokerage durch Töchter bestehender Banken |
| Open Banking / PSD        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Digitale Finanzassistenten </li> <li>Multibanking-Apps</li> <li>Kontowechselservices</li> <li>Digitale Kreditantragsstrecken</li> </ul>   | ... Startups getrieben durch EU-Regulatorik, Nachzug durch Banken (die inzwischen selbst Multibanking-Apps anbieten)   |

- Charakteristika der deutschen Finanzbranche
- Theorie der Innovationsverbreitung
- Innovationsstand der deutschen Finanzbranche
- **Erklärungsansätze für (Nicht-)Ausschöpfung des Innovationspotenzials**
- Mögliche Handlungsansätze am Beispiel der Vermögensanlage

# Erklärungsansätze für Nicht-Ausschöpfung des Innovationspotenzials

- 1) Unterschiedliche Verbreitung von Finanzinnovationen wegen deren Innovationsattributen
- 2) Abomodell-Eigenschaft von Finanzprodukten
- 3) Spezifika des deutschen Marktes

# 1) Unterschiedliche Verbreitung von Finanzinnovationen wegen deren Innovationsattributen

| Geschäftsfeld (Beispiele)          |  | 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 Comdirect      | Startups / ausländische Asset Manager |

## 2) Abomodell-Eigenschaft von Finanzprodukten

### Abomodell-Eigenschaft von Finanzprodukten

- Zahlreiche Finanzprodukte haben eine mehrjährige Nutzungsdauer, z.B.
  - Baufi: z.T. > 10 Jahre
  - Girokonten: z.T. viele Jahrzehnte
  - Depots: ebenfalls
- Am Jahresanfang steht bereits ein Großteil der GuV-Erlöse fest; Verkauf von neuen Produkten bzw. an Neukunden spielt eine geringe Rolle
- Unterschied zu z.B. Industrieunternehmen: Wenn keine neuen Maschinen / Fahrzeuge verkauft werden verbleibt nur noch minimales Ersatzteilgeschäft

Hoher ökonomischer Anreiz sich auf die Bestandsausschöpfung und weniger auf die Gewinnung von Neugeschäft zu fokussieren

### 3) Spezifika des deutschen Marktes

#### Sozialpolitischer Rahmen (v.a. für Rente)

- Deutscher Sozialstaat mit dem Versprechen einer umfassenden Absicherung in allen Lebensphasen
- Aktuell z.B. Rente: „Doppelte (eigentlich dreifache) Haltelinie“, d.h. kein Anstieg der Rentenbeiträge, keine Senkung des Rentenniveaus, keine Erhöhung der Lebensarbeitszeit trotz des demographischen Wandels
- Aufbau zusätzlicher Vorsorgeansprüche über steuerlich geförderte kollektive Systeme (Betriebsrente, Lebensversicherungen)
  - Keine Kultur des selbstbestimmten Anlegers, der sich um seinen Vermögensaufbau und seine Vorsorge kümmert

#### Marktstruktur

- Fragmentierte Marktstruktur mit vielen kleinen Instituten (v.a. Sparkassen, VR-Banken), die zu klein für eigene Investitionen in Innovationen sind und deren Koordination über ihre Zentralverbände komplex ist
- Gleichzeitig hohe lokale Marktanteile dieser kleinen Institute (v.a. auf dem Land und in kleineren Städten) und damit wenig Potenzial über Innovation Marktanteile zu gewinnen
  - „Worst of all“, wenig Möglichkeit und wenig Anreiz zur Innovation für viele Institute

- Charakteristika der deutschen Finanzbranche
- Theorie der Innovationsverbreitung
- Innovationsstand der deutschen Finanzbranche
- Erklärungsansätze für (Nicht-)Ausschöpfung des Innovationspotenzials
- **Mögliche Handlungsansätze am Beispiel der Vermögensanlage**

# Handlungsansätze am Beispiel der Vermögensanlage

## Staatlich gefördertes Anlage-Depot

- Analogie: Staatliche Intervention zur Förderung der Innovationstätigkeit analog Förderung E-Mobilität in der Automobilindustrie
- Idee
  - Staatlich gefördertes Anlage-Depot (z.B. durch Zulagen oder steuerliche Abzüge – ähnlich 401 k in den USA )
  - Investition nur nach portfoliotheoretischen Grundsätzen und in kostengünstige Vehikel (v.a. ETF)
  - Förderung muss so attraktiv sein dass „man blöd wäre es nicht abzuschließen“
  - Im WP-Geschäft tätige Banken sind zu verpflichten das Produkt anzubieten

|                                   | Geld- und Vermögensanlage z.B. Robo Advice / ETFs | Mögliche Effekte   |
|-----------------------------------|---|--|
| 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  |

- Baregheh, A., Rowley, J. und Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*. 47 (8), 1323–1339.
- Everett, M. (2003), *Diffusion of Innovations*, 5<sup>th</sup> edition.
- Jamin, G. und Paddags, N. (2024), Warum das Innovationspotenzial der deutschen Finanzbranche nicht gehoben wird – Erklärungsansätze und Handlungsempfehlungen, Arbeitspapier der HWG LU, [https://www.hwg-lu.de/fileadmin/user\\_upload/fachbereiche/fachbereich-3/Mitarbeiter/Jamin/Jamin\\_Paddags\\_Warum\\_das\\_Innovationspotenzial\\_der\\_deutschen\\_Finanzbranche\\_nicht\\_gehoben\\_wird\\_01.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_01.pdf).
- McKinsey (2021). Deutsche Banken zurück im Spiel. <https://www.mckinsey.de/publikationen/german-banking-report>, zugegriffen 18.8.2023



# Vielen Dank!

- E-Mail [goesta.jamin@hwg-lu.de](mailto:goesta.jamin@hwg-lu.de)
- LinkedIn: <https://de.linkedin.com/in/gösta-jamin-90a764b7>