

## App statt Bank

### **Immer häufiger kehren Privatkunden Geldinstituten den Rücken. Sie nutzen Angebote innovativer neuer Firmen. Die Traditionshäuser fürchten um ihr Geschäft - und reagieren**

Es ist nur ein Bildschirm, den die Firma Kreditech am Empfang ihres neuen Domizils in Hamburg platziert hat, doch es ist zugleich so viel mehr: ein Dokument des Erfolgs, ein Ausdruck der großen Ambitionen. Der Bildschirm zeigt eine Weltkarte. Ständig blinkt eine Transaktion auf: "14.29 Uhr, Moskau, Kreditantrag bewertet". "14.30 Uhr, Miguel Hidalgo, Kredit ausgezahlt". Ob Russland, Mexiko, Kasachstan oder Australien, alle neun Länder, in denen Kreditech aktiv ist, sind gelb unterlegt. Noch ist es ein Flickenteppich. Doch Land für Land soll folgen. Brasilien ist das nächste.

Kreditech will Menschen Kredite geben, die sonst keine Kredite bekommen - weil keine Bank vor Ort ist oder weil es keine Daten über ihre Kreditwürdigkeit gibt. Im Fokus stehen Schwellenländer.

Die Mitarbeiter sind lässig gekleidet, manche sehen noch wie Kinder aus. Alle starren auf Monitore, alle sitzen auf den gleichen Bürostühlen, und alle haben die gleichen orangefarbenen Schränkchen unterm Tisch. Nur ein paar sitzen abgeschirmt vom Rauschen des Großraumbüros. Sie arbeiten an Kreditechs Herz, dem Algorithmus. Diese Software ermittelt, ob ein Antragsteller kreditwürdig ist - und entscheidet, inklusive der Höhe der Zinsen. Bis zu 20 000 Daten wertet sie blitzschnell aus, vom Zahlungsverhalten über die besuchten Internetseiten bis zur Schrift, die der Antragsteller verwendet. Irgendwann stellte Kreditech fest, dass es eine Schriftart gibt, die fast nur von Spiel- und Zockerfirmen verwendet wird. Wer die nutzt, hat schlechte Chancen.

Sie denken groß hier. "Wir definieren Banking neu", sagt Sebastian Diemer, der 28 Jahre junge Chef und Gründer. "Unser Modell funktioniert weltweit." Konferenzräume heißen "Thiels Think Tank" oder "Ballmers Box", benannt nach Idolen des Internetzeitalters. "Wir wollen das Amazon für Privatkundenkredite sein", sagt Finanzchef Rene Griemens. Soll heißen: die Adresse, die vom 50-Euro-Kredit für drei Tage bis zum 50 000-Euro-Darlehen für drei Jahre alles im Angebot hat, von Kreditsuchenden fast schlafwandlerisch aufgesucht wird und im Eiltempo liefert.

Griemens trägt Turnschuhe, ein rot-weiß kariertes Hemd und eine Bluejeans, die auf halb acht hängt, als er aufsteht. Doch das Legere täuscht: Der 47-Jährige mit den blonden Strubbelhaaren hat bei McKinsey gearbeitet, bei der Citibank, er hat Übernahmen und Börsengänge begleitet. Auf's Jahr gesehen, vergibt seine Firma Kredite über 120 Millionen Euro und macht dabei 50 Millionen Euro Umsatz. Das ist erstaunlich und nur möglich, weil Kreditech Zinsen verlangt, die nach deutschen Maßstäben Wucher wären. Viele Kunden borgen sich das Geld nur für Wochen oder Monate; rechnet man die Zinsen dafür auf's Jahr hoch, können sich in einigen Fällen drei- oder vierstellige Zinssätze ergeben. Die Firma betont, in den Ländern, in denen sie aktiv ist, günstiger als die Konkurrenz zu sein und Jahreskredite zu Zinsen im zweistelligen Bereich anzubieten. Das Geld, das sie verleiht, kommt von einem US-Fonds.

Erst 2012 gegründet, hat Kreditech heute 220 Mitarbeiter. Der Umsatz verdoppelt sich alle sechs Monate, daher glaubt der Finanzchef, dass sie schon in rund zwei Jahren die Milliardengrenze knacken. "Theoretisch könnten wir 2016 oder 2017 an die Börse gehen", ist Griemens überzeugt. Zurzeit heimsen er und seine Gefährten eine Auszeichnung nach der anderen ein, und sie sprechen mit Investoren, in der Hoffnung auf bis zu 150 Millionen Euro frisches Eigenkapital. Das würde Kreditech in Europa in die erste Liga jener Start-ups katapultieren, die sich auf Finanzdienste spezialisieren - "Fintechs" genannt.

Weltweit sind Hunderte, ja Tausende Fintechs dabei, die Bankenwelt zu revolutionieren. Sie sind klein, wendig und kreativ, sie versprechen einen drastisch einfacheren Umgang mit Geld und locken die Menschen mit frecher Werbung, schicken Websites und praktischen Apps.

Plattformen wie Auxmoney, Lendico oder Bondora bringen Kreditnehmer mit Privatleuten zusammen, die Geld verleihen wollen. Hierzulande ist das noch ein Randphänomen, in Europa aber könnte das Volumen einer neuen Studie zufolge in diesem Jahr sieben Milliarden Euro erreichen. Noch weiter ist der Markt in den USA, dort prognostiziert der Finanzdienstleister PwC bis 2025 ein Wachstum bis auf 150 Milliarden Dollar. Entwickelt sich das sogenannte Crowdfunding in Deutschland ähnlich schnell, werden Volksbanken und Sparkassen mit Krediten bald deutlich weniger verdienen.

Portale wie Wikifolio oder eToro ermöglichen Social Investment, bei dem Kleinanleger den Strategien erfahrener Händler folgen; andere vertrauen wie vaamo auf Computer und betreuen wie Betterment in den USA bereits Milliarden. Setzt sich das durch, haben die Berater der Postbank ein Problem.

Beim Bezahlen im Internet hat es nur wenige Jahre gedauert, bis Paypal zum Marktführer wurde. Jetzt wollen Apple Pay, Google Wallet oder Square in Läden und Cafés das Bezahlen per Smartphone etablieren. Derweil arbeiten Snapchat und Facebook daran, dass Nutzer sich Geld direkt überweisen können. Kommt es so, können Banken ihre Kreditkartenangebote streichen und Geldautomaten demontieren.

Die Phalanx der neuen Wettbewerber wächst rasant. Sie gewinnt prominente Köpfe der Finanzwelt und zieht Investoren an, insbesondere in London, New York und dem Silicon Valley. Insgesamt wurden 2014 mehr als zwölf Milliarden Dollar in Fintechs gesteckt - dreimal so viel wie im Jahr zuvor, sagt die Unternehmensberatung Accenture. Einzelne Fintechs erreichen bereits eine Bewertung in Milliardenhöhe. Die Banken schauen immer noch leicht erstaunt auf die Entwicklung und ihr Tempo, viele realisieren erst seit Kurzem, welche neue Bedrohung ihnen da gerade erwächst. Entsteht eine Bankenwelt ohne Banken? Die Revolution ist im Gange. Ihr Ausgang ist offen.

Frankfurt, an einem kalten Abend Ende des vergangenen Jahres. In der Villa Sander, einem repräsentativen Gebäude neben der Zentrale der Deutschen Bank, empfängt Rainer Neske, ihr Privatkundenvorstand, zu einem "Kamingespräch". Und in der Tat: Im Obergeschoss knistert das Holz. An den Fenstern halten deckenhohe Vorhänge die Welt draußen, an der Wand hängen Originalwerke eines namhaften deutschen Malers. Der weiche Teppich dämpft jeden Schritt. Das Personal legt neue Scheite ins flackernde Feuer. Die Atmosphäre ist behaglich, das Ambiente gediegen. Ganz so, wie man sich ein Gespräch über Geld bei einer traditionsreichen deutschen Bank ausmalt.

Es hat etwas Bizarres, als Neske dann über Digitalisierung redet. Nichts scheint in diesem Moment, in diesem Raum ferner als die Welt der Smartphones und Apps, der coolen Programmierer und Kickertische. Neskes Ausführungen machen es nicht besser.

Gewiss: Die Digitalisierung sei "etwas sehr Fundamentales", sagt Neske, und "die Banken müssen höllisch aufpassen". Doch dann redet der Manager fast nur über Apps und E-Mails, über Soziale Netzwerke wie Twitter und Facebook, das elektronische Haushaltsbuch, die Beratung per Video oder die Anmeldung per Fingerabdruck. Im Grunde erklärt der 50-Jährige, wie die Deutsche Bank ihr Geschäft mit vielen Millionen Privatkunden ins Digitale übersetzt - ähnlich wie Verlagsmanager, die vor einigen Jahren noch dachten, es reiche, die Inhalte einer Zeitung ins Netz zu stellen. Kaum ein Wort dazu, dass die Digitalisierung auch neue Geschäfte erschließt, dass sich nicht nur die Form, sondern auch der Inhalt, der Wettbewerb und die Erlösquellen verändern.

Mal abwarten, was sich durchsetzt, dann können wir immer noch einsteigen - das ist Neskes Tenor an diesem Abend.

Kürzlich verkündete die Deutsche Bank, bis 2020 eine Milliarde Euro in die Digitalisierung ihrer Aktivitäten zu stecken, davon etwa die Hälfte ins Privatkundengeschäft. Mit 500 Start-ups arbeite man bereits zusammen, zudem sollen "Deutsche Bank Labs" in Berlin, London und Palo Alto das Haus näher ans Geschehen rücken. Die Ziele aber erschöpften sich in Phrasen wie "das Kundenerlebnis verbessern". Konkretes blieb das Institut schuldig (zur aktuellen Lage der Bank siehe auch den Artikel rechts).

Platzhirsche wie die Deutsche Bank erscheinen so angreifbar, weil sie sich seit Ausbruch der Finanzkrise 2007 fast nur mit sich selbst beschäftigt haben. Die Aufarbeitung alter Skandale kostet Zeit und viele Milliarden. Immer neue Regulierungsvorgaben erschweren das Geschäft, vieles rechnet sich einfach nicht mehr. Die Banken sind langsame, schwerfällige Riesen, die viel zu viel selbst machen. Sie beschäftigen Tausende, ja Zehntausende in der Verwaltung und der IT. Kürzlich beschloss die Deutsche Bank eine mehrere Milliarden teure, auf zehn Jahre angelegte Kooperation mit Hewlett-Packard - nur um die alten Computersysteme auf Vordermann zu bringen.

Natürlich hat Neske recht: Nicht alles, was heute hip ist, wird sich bewähren. Beim Social Investment ist unklar, ob das Gros der Kunden überhaupt ordentliche Gewinne erzielt. Beim Crowdfunding ist fraglich, wie all die Plattformen Geld verdienen - oder ob sie überleben, wenn die Wirtschaft schwächer wird und Kredite in größerer Zahl ausfallen. Selbst ein Star wie Kreditech ist nicht vor Problemen gefeit. Bei den Hamburgern sorgt gerade ein interner Fall von Datendiebstahl für schlechte Presse, Datenschützer äußern Bedenken zum Kreditprüfungsprozess, und die hohen Zinsen sorgen immer wieder für Kritik.

Dennoch: Die Frage ist weniger, ob Fintechs das Bankwesen verändern, sondern wie.

Marc Andreessen, einst Gründer von Netscape und heute eine Galionsfigur der Geeks, sagt: "Wir können das ganze Ding neu erfinden."

Rene Griemens von Kreditech glaubt, im Moment sehe man "maximal die Spitze des Eisbergs".

"Banken haben uns gegenüber keinen strukturellen Vorteil", sagt Pärtel Tomberg, Chef von Bondora, einer estnischen Kreditplattform.

Die Neuen spielen gerne mit der Faszination des anderen. Krawatten gibt es nicht, es wird viel geduzt, und Ziel ist fast immer gleich, die Nummer eins der Welt zu werden. Noch ist vieles mehr Behauptung als Fakt. Allerdings haben Amazon, Google und Facebook auch einmal klein angefangen und dann binnen weniger Jahre die Art verändert, wie wir leben und wirtschaften.

Die entscheidende Frage ist daher: Was können die Nerds den Bankern alles klauen?

Möglich, dass sich die Bankenwelt teilt: in einen Bereich, in dem die Banken wirklich hart um ihre Marktanteile kämpfen müssen - und einen Bereich, der weiter stark von den Traditionshäusern dominiert und mehr von Kooperation geprägt sein wird.

Da ist das Geschäft, an dem viele, wenn nicht die meisten der neuen Konkurrenten ansetzen: das mit den Privatkunden. Ob es um Kredite, günstigere Überweisungen ins Ausland, das schnelle Bezahlen im Supermarkt oder die "kinderleichte" Anlage geht, der Angriffspunkt ist zurzeit vor allem der Einzelne. Die Nerds wissen, dass sich Menschen rasch gewinnen lassen, wenn etwas cool und nutzerfreundlich ist, und sie wissen oft besser als Banken, wie sich das anstellen lässt. Sie bringen die klassische Filiale noch mehr in Bedrängnis, als sie es ohnehin schon ist. Wie langsam etwa Deutschlands Banken auf die Angriffe reagieren, illustriert die Tatsache, dass sie Paypal erst Ende dieses Jahres mit einem eigenen Bezahlsystem endlich Paroli bieten wollen. Kurzum: In diesem Bereich haben die Neuen echte Chancen.

Aber viele Banken bieten weit mehr. Sie verwalten auch große Vermögen von meist sehr diskreten Menschen. Sie helfen Staaten, sich Geld zu besorgen, und haben Zugang zu den Notenbanken. Sie unterstützen Mittelständler bei der Regelung der Nachfolge oder der Expansion ins Ausland. Sie sichern Unternehmen gegen Zins- und Wechselkursschwankungen ab, beraten bei Übernahmen, finanzieren große Konzerne. Sie organisieren Börsengänge und konzipieren maßgeschneiderte Derivate oder milliardenschwere Anleihen. Sie wickeln riesige Mengen an Zahlungen ab. All das bildet den Bereich, den die alten, erfahrenen Riesen auch auf längere Sicht besser beherrschen dürften.

Vielleicht ist es nur eine Frage der Zeit, bis Fintechs sich diesen Geschäften ebenfalls in großem Stil widmen - Experten versichern, dass sich bereits einige "im Gebäck der Bankenwelt" tummeln. Vielleicht sind diese Geschäfte aber auch zu speziell. Zu komplex. Zu vertraulich. Jedenfalls sind die Platzhirsche stark im Vorteil. "Dort ist es oft der Banker oder der Kunde, der das Problem, das es zu lösen gilt, erkennt. Es ist weniger der Student, der gerade an einer App bastelt", sagt ein Kenner der Szene. Ein Kreditpaket über zehn Milliarden Euro lasse sich kaum über Crowdfunding arrangieren, schon gar nicht diskret, sagt ein hochrangiger deutscher Investmentbanker. Ein anderer sagt zum Managen komplexer Zinsrisiken: "Da können Fintechs noch so viel machen, das werden sie nicht hinkriegen."

Der Unternehmensberatung McKinsey zufolge stehen allein die Firmenkunden mit einem Jahresumsatz bis zu einer Milliarde Dollar weltweit für 56 Prozent aller Bankeneinnahmen. Der Kampf zwischen Fintechs und Banken - entscheiden wird er sich im Geschäft mit Firmen und Konzernen.

Ein Start-up, das diesen Kampf gerade aufnimmt und eine Ahnung davon vermittelt, wie er im Firmengeschäft verlaufen könnte, ist CRX Markets in Frankfurt. "Wir wollen keine Software verkaufen. Wir wollen ein Marktplatz sein." Moritz von der Linden, 43 Jahre alt und Chef von CRX, verfolgt eine simple Idee. Konzerne haben oft Tausende Lieferanten. Beide Seiten brauchen einander, doch wenn es ums Zahlen geht, widersprechen sich ihre Interessen: Der Lieferant hätte das Geld für seine Ware oder Dienstleistung gerne sofort. Der Konzern aber will möglichst spät zahlen, je nach Frist erst nach 30, 60 oder 90 Tagen. CRX möchte nun nicht wie andere dem Lieferanten, also dem Gläubiger, das Eintreiben der Schulden abnehmen. Es setzt beim Schuldner an.

CRX will, dass die Konzerne ihm die Rechnungen, die jeden Tag mit der Ware eingehen, überlassen. Alle Forderungen, die bis 17 Uhr eines Tages eintrudeln, sollen gebündelt, in Wertpapiere verpackt und per Auktion an Investoren verkauft werden - in der Annahme, dass diese kaufwillig sind, sofern es sich um namhafte, zahlungskräftige Schuldner handelt. Mit dem Erlös können die Lieferanten sofort ausbezahlt werden. Weil diese dafür einen kleinen Abschlag akzeptieren, machen die Investoren Gewinn, wenn der Konzern dann bei Fälligkeit tatsächlich die vollen 100 Prozent der Forderungen bezahlt.

Nach Jahren der Vorbereitung geht CRX gerade an den Start, zunächst mit vier Großkunden, unter ihnen ein Lebensmittelkonzern aus den USA und eine europäische Fluggesellschaft. "Am Anfang werden wir pro Kunden vielleicht zwei Auktionen in der Woche haben. Später dann aber 30 bis 40 Auktionen am Tag", sagt von der Linden. Für 2017 erwartet er bereits ein Finanzierungsvolumen von 32 Milliarden Euro. CRX soll der "weltweit führende Anbieter für die kurzfristige Unternehmensfinanzierung" werden, heißt es in einer Präsentation.

Es klingt wie Traumtänzerie, doch von der Linden hat schon einmal etwas Großes hochgezogen, zusammen mit Carlo Kölzer. Um die Jahrtausendwende starteten sie ein Unternehmen, das heute 230 Mitarbeiter beschäftigt und weltweit 26 Standorte unterhält. 360T ist global die drittgrößte unabhängige Devisenhandelsplattform. Nach eigenen Angaben wickelt sie täglich ein Volumen von bis zu 100 Milliarden Dollar ab, 29 von 30 Konzernen des Dax zählen zu den Kunden. "Sie brauchen eine gewisse kritische Größe, dann aber kommt Momentum auf, und es geht ganz schnell", sagt Kölzer. Gleiches gelte auch für CRX.

"Wir graben den Banken natürlich einen Teil ihres Geschäfts ab", sagt Kölzer und verweist auf Vorfinanzierungen, Zwischenfinanzierungen oder Betriebsmittelkredite, die dank CRX künftig überflüssig werden könnten. Doch dann schränkt von der Linden ein: "Es ist eine gesunde Ergänzung des Bankenmarktes." Zudem brauche auch CRX jemanden, der den Zahlungsverkehr abwickelt. Er ist sicher: "Man wird Banken immer brauchen."

Es gibt weitere Beispiele, die nahelegen, dass sich vieles eher in Richtung Kooperation statt Konfrontation entwickeln könnte.

So bieten Fintechs wie das deutsche Anlageportal United Signals zunehmend white-labelling

an. Dabei verwendet ein traditionelles Finanzhaus die neue, externe Technologie, pappt aber den eigenen Namen drauf.

Die britische Plattform Funding Circle hat allein in ihrer Heimat schon Kredite für mehr als 600 Millionen Pfund an 8000 Firmen vermittelt, ihre Gründer schmücken Titelblätter und sammeln bei Investoren viel Kapital ein. Doch seit 2014 kooperieren sie mit der spanischen Bank Santander, seit Januar auch mit der Royal Bank of Scotland.

In den USA arbeitet der größte Kreditvermittler Lending Club bei Darlehen für Kommunen nun mit dem Bankenriesen Citi zusammen. "Banken können von der Transformation profitieren", sagt Gründer Renaud Laplanche. Konkurrent OnDeck, der auf kleine Firmenkredite spezialisiert ist, kooperiert mit einer Tochter der spanischen Bank BBVA. Und bei Prosper stiegen mit Credit Suisse, J.P. Morgan und eben BBVA gleich drei Großinstitute als Investoren ein.

Vielleicht ist die Zukunft des Banking weniger von Existenzkampf geprägt als bisher gedacht. Vielleicht entsteht eine Welt, in der die Banker die Daten, die Kundenkontakte und das Geld mitbringen, die Nerds die kreativen Lösungen. Einfache, standardisierbare Prozesse werden durch smarte Technologien abgelöst und nach draußen gegeben, aber alles, was individuell oder komplex ist, bietet Potenzial. Im Firmengeschäft hätten die Banken bisher noch nicht genug in Sachen Digitalisierung getan, sagt McKinsey, doch "es bietet eine große Chance für Banken, die den Moment nutzen". Die Branche muss sich neu ausrichten, sich neu sortieren, doch sie hat eine Zukunft.

Eine Bank, die für diese Zukunft gut gerüstet scheint, ist die Commerzbank. Seit Anfang 2014 streckt sie die Fühler aus, ohne Masterplan, einfach um zu sehen, was sich tut. Anders als die Deutsche Bank hält sie sich mit großen Ankündigungen zurück, spielt stattdessen, probiert aus, was funktioniert - und das macht sie "recht clever", wie Sebastian Diemer von Kreditech sagt. Nicht alles, was die Bank bisher präsentiert hat, ist neu, geschweige denn revolutionär, doch sie gibt sich sichtlich Mühe, mobiler, modularer, schneller zu werden.

So hat die Commerzbank den Main Incubator gegründet, der sich als Finanzier für junge Fintechs versteht und in Frankfurt einmal im Monat zu "Between the Towers" lädt. Bei dieser Abendveranstaltung treffen sich Gründer, Investoren und Banker zum Plaudern, bei Brezeln, Bier und viel Testosteron im Raum. Seit Anfang 2015 ist CommerzVentures aktiv, als Kapitalgeber für reifere Start-ups wie eToro, wo man kürzlich zusammen mit der russischen Sberbank einstieg. Zudem gibt es in der Privatkunden- wie auch in der Mittelstandssparte Teams, die neue Apps, Angebote und Prozesse ersinnen. Das Know-how dafür ist im Konzerns durchaus vorhanden, bei der Direktbank comdirect und der sehr modernen polnischen Tochter mBank, der selbst Fintechs großen Respekt zollen. Interne Runden sorgen für einen Austausch unter allen Beteiligten.

Gesicht des Ganzen ist vor allem Christian Hoppe. Er arbeitet drei Tage die Woche im Turm der Commerzbank, an seinem alten Arbeitsplatz in der Mittelstandssparte; zwei Tage die Woche ist der Chef des Main Incubator in dessen Domizil östlich des Frankfurter Hauptbahnhofs anzutreffen. Seine Leute sichten neue Firmen und gehen Minderheitsbeteiligungen ein, wobei es weniger um Profit geht. Fokus sind Fintechs, die auf Unternehmen zielen. "Was wir machen, muss der Mittelstandsbank oder den Mittelstandskunden direkt helfen", sagt Hoppe. Der 37-Jährige ist sicher: "Die Angriffe werden kommen und werden wehtun", deshalb sei es wichtig, Trends früh zu erkennen. Dabei gehe es weniger um Timing und Technologie, als viele denken. Entscheidend sei: "Wir als Bank müssen uns konsequent mit diesem Thema befassen, immer wieder, und uns fragen: Wo werden wir angegriffen? Was daran ist disruptiv?"

Hoppe deutet hinter sich. Dort liegen in einem Karton viele Exemplare von Clayton Christensens Buch

*The Innovator's Dilemma,*

einem Standardwerk, das den Begriff der "Disruption" prägte. Dieser bezeichnet Innovationen, die, zunächst eher unbemerkt, bestehende Technologien ganz ablösen. Er habe jedem Vorgesetzten ein Exemplar geschenkt, erklärt Hoppe. Das ist seine Art zu sagen: Schaut, was da draußen passiert, denkt neu. Er ist überzeugt, dass Banken mit all den Informationen, über die sie verfügen, selbst in neue Geschäftsfelder expandieren können, die Unternehmen einen Mehrwert bieten. Mit Diensten, die Banken vom Wettbewerb abheben und für die sie deshalb Aufschläge verlangen können.

Hoppe weiß, dass es natürlich dauert, bis solche Anstöße an die Spitze oder in die letzten Winkel der Organisation dringen. Doch wenn die Banken überleben wollen, müssen sie selbst überlegen, was Banking künftig auch sein könnte - und den Vorsprung nutzen, den sie vielfach noch haben.

VON ARNE STORN

\*\*\*

\*\*\*

\*\*\*

\*\*\*

\*\*\*

\*\*\*

*Arne Storn*


<b>Quelle:</b>	Die Zeit vom 13.05.2015, Nr. 20, S. 26
<b>Ressort:</b>	Wirtschaft
<b>Dokumentnummer:</b>	F70FDF7E45C33A8D7AE8FCF6EA2BB994

ZEIT

**Dauerhafte Adresse des Dokuments:**

[https://www.genios.de:443/document/ZEIT\\_\\_F70FDF7E45C33A8D7AE8FCF6EA2BB994%7CZEIA\\_\\_F70FDF7E45C33A8D7AE8F](https://www.genios.de:443/document/ZEIT__F70FDF7E45C33A8D7AE8FCF6EA2BB994%7CZEIA__F70FDF7E45C33A8D7AE8F)

Alle Rechte vorbehalten: (c) Zeitverlag Gerd Bucerius GmbH & Co. KG

 © GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH