

# Digital Banking: Die Evolution der Fintechs

Von Stephan Paxmann und Stefan Roßbach



**Die Entwicklung der Fintechs verläuft rasant. Schon lange vor 2012 – dem Jahr, in dem erstmals mehr Smartphones als klassische Mobiltelefone verkauft wurden – erkannten sie die mit der Digitalisierung verbundenen Geschäftschancen. Von der Bankenbranche wurden sie aber bis 2014 noch unterschätzt. Mittlerweile werden Fintechs aus Sicht der Kreditwirtschaft nicht mehr nur als Konkurrenz, sondern als Innovationsmotor und Kooperationspartner wahrgenommen – und zwar zunehmend in allen Geschäftsfeldern. Und die Autoren raten nachdrücklich zum Handeln: Bereits ab 2017 dürfte die Phase der Konsolidierung einsetzen. Red.**

Sie stammen hauptsächlich aus der IT oder Finanztechnologie, sind hochinnovativ und fit in der Programmierung neuer digitaler Finanzdienste – sei es für das Smartphone, Tablet oder klassische Websites. Gemeint sind Fintechs, jene Armada junger Unternehmen und Start-ups, die seit knapp drei Jahren verstärkt mit neuen Lösungen rund ums Bezahlen, Finanzieren, Investieren und Kontoverwalten in das Bankgeschäft drängen. Die ersten Player sind schon seit über zehn Jahren am Markt aktiv, darunter Paypal (1998), Skrill (2001) oder Sofortüberweisung.de (2005). Gemeinsam

stießen sie die erste große Entwicklungswelle im Digital Banking an.

Das enorme wirtschaftliche Potenzial des Marktes zeichnete sich schon damals deutlich ab: Angetrieben durch die Markteinführung von iPhone (2007) und iPad (2010) wickelten immer mehr Kunden ihre Finanzgeschäfte via Internet oder mit mobilen Endgeräten ab. Einen neuralgischen Punkt markiert das Jahr 2012, als erstmals mehr Smartphones verkauft wurden als konventionelle Modelle, die Zahl der Internetuser kletterte zudem bundesweit auf 76 Prozent, ein neuer Höchststand.

## Phase 1: Unterschätztes Potenzial

Fintechs erkannten die Durchschlagskraft dieses Trends und lancierten schon weit vor 2012 innovative Lösungen und Apps, die speziell auf den digitalen Kanal und die Bedürfnisse der Verbraucher zugeschnitten sind. Sie vereinfachen das Bankgeschäft, beschleunigen Bezahlvorgänge und machen sich die allgegenwärtige Präsenz des Internets und mobiler Endgeräte gezielt zunutze. Mit Erfolg. Die neuen

Finanzdienste rund ums Mobile Payment, Online-Banking, Finanzieren und Investieren setzten sich innerhalb kürzester Zeit bei den Nutzern durch.

Bereits Anfang 2013 bezahlten erstmals mehr Verbraucher ihre Einkäufe im Internet über mobile Bezahldienste wie Paypal, Sofortüberweisung.de oder Amazon Payments als per Kreditkarte oder Rechnung. Weitere digitale Finanzdienste entwickelten sich zu Dauerbrennern, wie zum Beispiel Outbank DE (2011), eine der gefragtesten Apps zur mobilen Verwaltung des eigenen Bankkontos, die Kreditplattform Auxmoney (2007) oder die Crowdfunding-Plattform Seedmatch (2011).

Trotz der zunehmenden Konkurrenz blieb die Bankenbranche zunächst gelassen. Noch in den Jahren 2012/2013 wurden Fintechs von den etablierten Geldhäusern als vorübergehende Erscheinung abgetan oder als Anbieter technischer Spielereien belächelt. Die Evolution der Fintechs trat in dieser Zeit in die erste Phase ein. Der Finanzdienstleistungssektor begegnete den neuen Mitbewerbern noch mit Gleichgültigkeit, nicht zuletzt deshalb, weil viele Banken das Potenzial des neuen Marktes unterschätzten (siehe Abbildung 1).

## Zum Autor

**Stephan A. Paxmann**, Vorstand, **Stefan Roßbach**, Mitglied des Management Boards, TME AG, Frankfurt am Main

## Phase 2: Erst belächelt, dann gefürchtet

Erst 2014 schlug diese Auffassung allmählich in „Angst“ um, welche die Phase

zwei des Maturity-Modells markiert. Grund für die zum Teil bis heute vorherrschende Furcht ist der rasant wachsende Vorsprung der Fintechs. Während ihr Marktanteil im Digital Banking im vergangenen Jahr weiter zulegte, standen viele der traditionellen Kreditinstitute noch am Anfang. Bei den meisten Apps und digitalen Diensten übernahmen die Geldhäuser bis vor kurzem lediglich die Abwicklung des Finanzgeschäfts – zum Teil lassen sie sich bis heute in diese Rolle drängen.

Die kritische Folge: Der Verlust der direkten Kundenbeziehung droht. Die meisten Verbraucher suchten noch vor wenigen

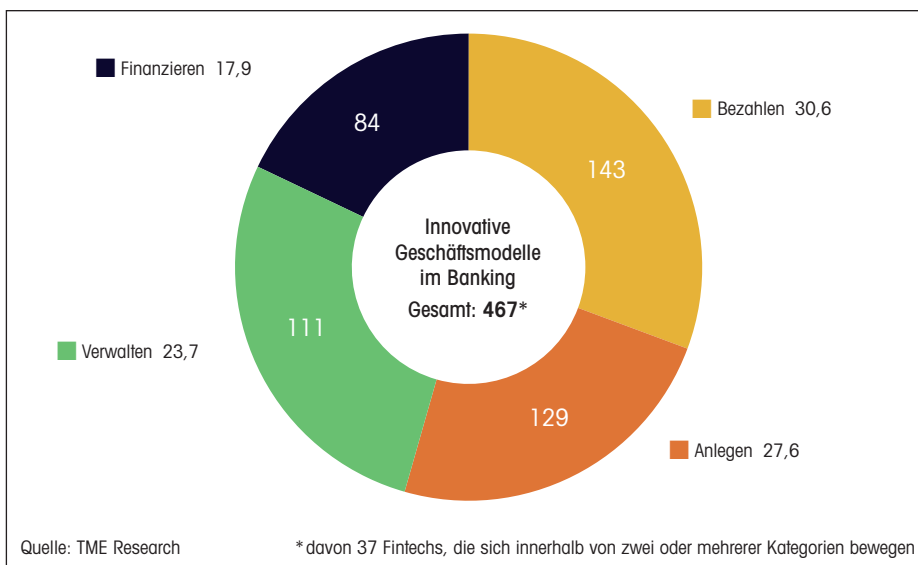
monat in die Bereiche „Kontoverwaltung“ und „Geldanlage“ vor. Das zeigt eine aktuelle Marktübersicht des TME Instituts für Vertrieb und Transformationsmanagement, zusammengefasst im „Factbook 2015. Innovative Geschäftsmodelle im Banking“. Ausgewertet wurden mehr als 400 Geschäftsmodelle im Digital Banking. Das Ergebnis:

■ Mehr als 30 Prozent der neuen Offerten sind im Mobile Payment angesiedelt (143).

■ Doch die Anbieter in den Bereichen Verwalten (111) und Anlegen (129) schließen auf. Mittlerweile machen sie –

**Abbildung 1: Aufteilung der innovativen Geschäftsmodelle im Banking**

(Gegliedert in die Bereiche Bezahlen, Investieren, Verwalten und Finanzieren; Angaben in Prozent)



Jahren für Bezahlvorgänge die Bankfiliale auf. Nun besetzen immer häufiger branchenfremde Anbieter mit ihren Mobil-Payment-Lösungen diesen Touchpoint und entscheiden demnach auch, welche Cross-Selling-Produkte den Kunden angeboten werden.

Heutzutage lässt sich die innovative Kraft der Fintechs im Digital Banking nicht mehr von der Hand weisen. Denn inzwischen machen sie den Kreditinstituten nicht nur das Geschäftsfeld „Bezahlvorgänge“ streitig. Sie preschen auch zuneh-

mit steigender Tendenz – jeweils knapp ein Viertel des Digital Banking-Marktes aus und greifen auch im margenträchtigen Kreditgeschäft (84) an.

**Phase 3: Aus Konkurrenz wird Kooperation**

Diese Entwicklungen veranlassen derzeit immer mehr Finanzdienstleister zum Handeln. Die meisten Institute haben mittlerweile die disruptive Kraft des Digital-Banking-Sektors erkannt und beginnen,

eigene Geschäftsmodelle auf die Beine zu stellen. „Mobile First“-Strategien werden ins Leben gerufen und zu zentralen Handlungsfeldern auf Vorstandsebene erklärt. Für die Umsetzung werden zum Teil dreistellige Millionenbeträge in die Hand genommen. Allein der Marktführer Deutsche Bank will bis 2020 insgesamt eine Milliarde Euro für die Digitalisierung ausgeben. Darüber hinaus gehen viele Banken neue Wege im Mobile Banking. Koopetition statt Konkurrenz lautet die Devise. Sie kennzeichnet den Beginn der dritten und derzeit aktuellen Phase des Fintech-Maturity-Modells: Kooperation.

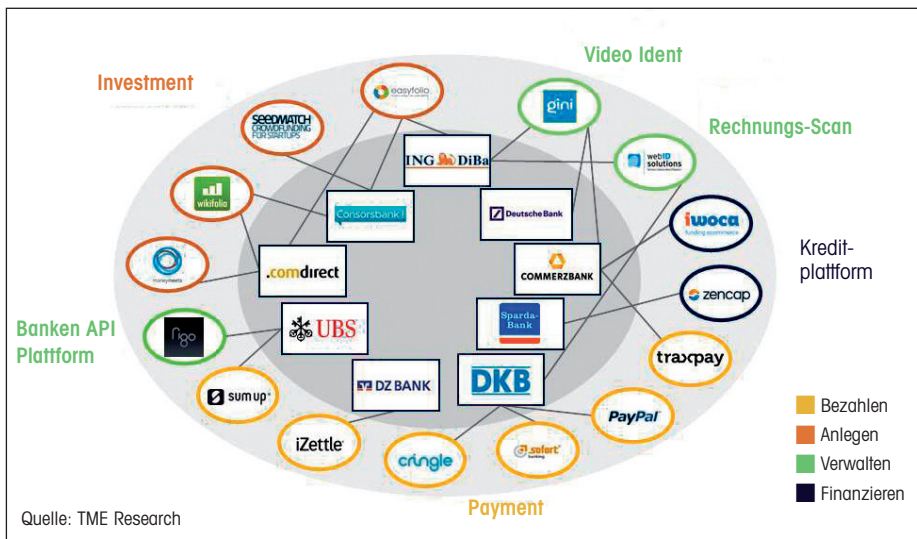
Zahlreiche Geldhäuser gehen strategische Kooperationen mit Fintechs ein, um von deren Expertise zu profitieren. Die Gegenseite ist in der Regel nicht abgeneigt. Für viele IT-Start-ups und Non-Banks sind der solide Kundenstamm und die langjährige Erfahrung in regulatorischen Fragen starke Argumente, um mit traditionellen Banken zusammenzuarbeiten. Auch die stabile Infrastruktur und der Vertrauensvorsprung, den die Institute bei ihren Kunden genießen, sprechen dafür. Neue Finanzdienste können so schneller am Markt etabliert werden. Die Banken profitieren indes vom technologischen Know-how, der Innovationskultur und den kurzen Produktreleasezyklen ihrer Mitbewerber.

**Paradigmenwechsel: Von der Bedrohung zum Innovationsmotor**

Hinzu kommt der Fokus auf die Customer Experience. Während Banken überwiegend in Produktmanagementstrukturen denken, entwickeln Fintechs digitale Finanzdienste aus Sicht der Kunden. So können sie ihnen einen echten Mehrwert gegenüber analogen Angeboten bieten – ein wettbewerbsentscheidender Faktor.

Insgesamt zeichnet sich ein Paradigmenwechsel ab. Statt als Bedrohung werden Fintechs nun mehr als Innovationsmotor betrachtet. Ein gutes Beispiel dafür ist der Bankathon, der dieses Jahr in Frankfurt

Abbildung 2: Ausgewählte Fintech-Kooperationen



am Main stattgefunden hat. 30 Stunden lang haben Entwickler und Marketer aus Kreditinstituten und Fintech-Unternehmen gemeinsam getüftelt und programmiert, um ein neues Finanzprodukt auf die Beine zu stellen.

Das zeigt, dass auf dem Digital-Banking-Markt ein Umdenken stattfindet: Viele Kreditinstitute sehen die Konkurrenz nicht mehr als Konkurrenz, sondern als Möglichkeit, sich selbst zu erneuern und digitale Finanzdienstleistungen nachhaltig zu implementieren.

### Kooperationsmodelle im Payment und Investment

Das Modell „Kooperation“ steht bei Banken hoch im Kurs. Verbreitet ist vor allem die Integration von Mehrwert-Services. Dabei nimmt ein Kreditinstitut die digitale Finanzdienstleistung oder App seines Mitbewerbers ins eigene Portfolio auf, um internet- und mobileaffinen Kunden in unterschiedlichen Bereichen einen Mehrwert zu bieten. Ziel ist es, die Kundenbindung zu steigern, die Abwanderung zu anderen Anbietern zu verhindern und langfristig neue Kunden zu gewinnen. In diesem Sinne kooperieren viele Banken unter anderem mit Mobile-Payment-Anbietern.

Die DKB bietet ihren Kunden zum Beispiel eine Verknüpfung mit ihrem PayPal-Konto, die Abwicklung von Zahlungsaufträgen via Sofortüberweisung und P2P-Payments via Cringle an.

Die UBS, die HVB und die DZ Bank setzen dagegen auf aufsteckbare Lesegeräte von Sum-Up beziehungsweise i-Zettle, um die mobile Kartenzahlung via Smartphone zu ermöglichen.

Weiteren Zusatznutzen versprechen B2B-Lösungen wie Traxpay, Video-Identifikationsprogramme wie Id-Now oder Web-ID und digitale Rechnungsscans wie Gini.

Mit der Gini-App können Verbraucher ihre Überweisungsträger und Rechnungen einfach einscannen. Die Daten werden ausgelesen, der Zahlungsauftrag ist schnell getätigt. Die Deutsche Bank, Commerzbank und ING-DiBa haben den Vorteil dieser Leistung erkannt und bieten sie standardmäßig ihren Kunden an.

### Erste Bündnisse im angestammten Kerngeschäft

Doch alternative Bezahlmethoden sind nicht der einzige Bereich, in denen sich Kooperationen abzeichnen (siehe Abbildung 2). Erste Bündnisse entstehen auch

im angestammten Kerngeschäft der Banken – dem Investment.

Fintechs wie Easyfolio (Consortbank, Comdirect) oder Ginmon (DAB Bank) bieten Nutzern eine internetbasierte Anlageberatung an, die auf ihrem persönlichen Chance-Risiko-Profil basiert und konsequent auf Vereinfachung setzt.

Das gilt auch für die Social-Trading-Plattform Wikifolio. Auf der Website werden die Strategien von Anlageprofis für Privatpersonen verständlich und transparent aufbereitet. Sobald genügend Follower eines sogenannten „Wikifolios“ zusammengekommen sind, wird es verbrieft und Anleger können Anteile kaufen.

Moneymeets setzt dagegen auf eine neue Form der provisionsbasierten Anlageberatung. Alle Vertriebsprovisionen, die das Start-up durch den Vertrieb der Finanzprodukte erhält, werden offengelegt und die Mitglieder an den Provisionen beteiligt. Ausgabeaufschläge und Depotgebühren entfallen.

### Zurückhaltung im Geschäftsfeld Finanzierung

Im Geschäftsfeld Finanzierung sind die Banken aktuell noch weniger kooperationsbereit. Als erstes Kreditinstitut hat sich im Mai 2015 die Sparda Bank mit einem Fintech zusammengetan. Die Wahl fiel auf Zencap, eine populäre Internetplattform, auf der Privatanleger mit kreditsuchenden Mittelstandsunternehmen zusammengebracht werden. In den letzten fünfzehn Monaten konnte die Firma bereits 20 Millionen Euro an Unternehmenskrediten auszahlen. Sparda-Kunden können zu Sonderkonditionen teilnehmen.

Davon abgesehen hat auch die Comdirect den Schulterschluss mit einem Fintech gesucht, um neue Nutzergruppen zu erschließen. Allerdings wurde die Zusammenarbeit mit Lendstar schon nach zwei Monaten wieder beendet. Doch die Platt-

form, auf der sich Nutzer untereinander Geld leihen, zusenden oder gemeinsam einen bestimmten Betrag sammeln können, ist nach eigenen Aussagen längst wieder im Geschäft mit anderen Banken. Um welche Kooperationspartner es sich handelt, ist allerdings nicht bekannt.

Mit Iwoca und der Commerzbank ging vor kurzem ein weiteres Bündnis an den Start. Der Anbieter von Kurzfriskrediten bis zu 50 000 Euro für Selbstständige und Kleinunternehmen schließt eine für das Geldhaus wenig erträgliche Lücke und rundet so dessen Kreditangebot ab. Das Tochterunternehmen Commerz-Ventures beteiligt sich mit rund fünf Milliarden US-Dollar an dem Fintech.

#### White-Label-Banking und rein technische Kooperationen

Eine verdeckte Partnerschaft kann für Banken im digitalen Finanzgeschäft ebenso interessant sein. Das zeigen White-Label-Kooperationen wie zum Beispiel zwischen der Wirecard Bank und Number26, die laut Selbstauskunft „Europas digitalstes Konto“ anbieten. Das Kreditinstitut steht in diesem Fall als Abwickler der Zahlungen im Hintergrund, während das Fintech dem Kunden mit Namen und „Gesicht“ mittels App oder Online-Auftritt als Single Point of Contact dient. Beim Mikrokreditanbieter Vexcash und der Net-M Privatbank verhält es sich ähnlich.

Zurückzuführen sind Konstellationen wie diese auf die Banklizenz, die vielen Fintechs fehlt. Ihre Geschäftsmodelle basieren anfangs häufig auf einem singulären Produktangebot. Das macht einerseits die Kundenprozesse schlank und nutzerfreundlich, stellt die Start-ups aber andererseits vor die Herausforderung, ihr Geschäftsmodell nachhaltig profitabel zu gestalten. Oft ist dafür eine Erweiterung des Angebots entlang der Banking-Wertschöpfungskette notwendig, was in vielen Fällen eine umfangreiche Banklizenz erfordert, beispielsweise

se um eigene Konten anbieten zu dürfen. Um diese nicht unerhebliche Hürde zu nehmen, hilft der White-Label-Banking-Ansatz.

Ebenso nützlich sind Kooperationen die sich auf rein technischer Ebene abspielen. Anbieter wie das Open Bank Project, Fidor Tec oder Figo stellen Banken eine flexible und sichere Open-Source-Plattform zur Verfügung, die auf APIs (Application Programming Interfaces) basiert, sprich standardisierte Schnittstellen. Dadurch können verschiedene IT-Systeme schnell und einfach zusammengeführt werden.

Kreditinstitute können so beispielsweise mit wenig Vorlaufzeit digitale Banking-Lösungen von Fintechs in ihr Kundenangebot integrieren. Die Fintechs wiederum erhalten einen standardisierten Zugangsweg zu Banken und deren Kundenportfolios.

#### Phase 4: Konsolidierung ab 2017

Schon heute zeichnet sich ab, dass die Zahl gemeinschaftlicher Projekte weiter zunehmen wird. Langfristig werden Kollaborationsmodelle entstehen, in denen Banken und Fintechs auf Augenhöhe zusammenarbeiten. Gemeinsam schaffen sie agile Geschäftsmodelle, die nicht mehr Nischen besetzen, sondern die multifunktional die Bedürfnisse einer breiten Kundenbasis abdecken und regulatorisch abgesichert sind. Diese Entwicklung wird sich spätestens ab 2017 in Richtung der Konsolidierung des Marktes bewegen. Ab diesem Zeitpunkt erreicht die Evolution der Fintechs Phase 4, die wiederum in nicht mehr als fünf Jahren abgeschlossen sein dürfte. Dann steht fest, welche Player die digitale Revolution im Financial Services Business überlebt haben und welche nicht.

Aktuell sind deutlich über 500 digitale Geschäftsmodelle für Privatkunden im Banking auf dem europäischen Markt vertreten. Das TME Institut für Vertrieb und Transformationsmanagement in Frankfurt,

das unter anderem auf die Entwicklung von Mobile-Banking-Lösungen spezialisiert ist, geht davon aus, dass 2020 über die Hälfte davon nicht mehr existieren wird. Erste Anzeichen einer einsetzenden Konsolidierung zeichnen sich bereits heute ab. Einige der Start-ups, die in den vergangenen zwei bis drei Jahren gegründet wurden, haben ihre Geschäftsfähigkeit bereits eingestellt, unter anderem Paymex, Kontoblick und Easy-Card.

#### Banken investieren noch eher zögerlich

Doch noch befindet sich der Markt weltweit im Wachstum. Das Investitionsvolumen in Digital-Banking-Lösungen hat sich im vergangenen Jahr auf 12,2 Milliarden US-Dollar verdreifacht. Das meiste Kapital fließt nach London oder ins Silicon Valley. Aber auch in Deutschland kamen zuletzt rund 80 Millionen Euro an. Investiert wurden sie von Wagniskapitalgebern, Medienunternehmen und großen Banken. Doch die wenigsten stammen aus der Bundesrepublik. Im Gegensatz zur internationalen Konkurrenz investieren deutsche Banken noch sehr zögerlich in Fintechs.

Zu den Ausnahmen gehört die Commerzbank, die 2014 einen Wagniskapitalfonds und den Main Incubator gegründet hat, der sich an Start-ups aus der Finanztechnologie richtet. Eine weiteres Kreditinstitut, das Investitionen in junge Fintechs nicht scheut, ist die Sutor Bank. Die Hamburger Privatbank unterstützt die Start-ups mit einer Plattform, auf der eigene Altersvorsorge- und Anlageprodukte aufgebaut werden können. Als erstes Unternehmen profitierte fairr.de, ein innovativer Anbieter von Riesterrente-Produkten, vom Sutor-Programm. Diesem Beispiel werden in Zukunft sicher weitere Geldhäuser folgen. Denn fest steht: Banken, die jetzt nicht nachhaltig aktiv werden, überlassen den Fintechs und innovativen Instituten das Feld und verpassen den Anschluss an eine Entwicklung, die die Finanzdienstleistungsbranche radikal umwälzen wird: den digitalen Strukturwandel. ■