Disruptives Potenzial der Fintech-Entwicklungen und Auswirkungen auf Factoring

Eine theoretische und empirische Analyse

Prof. Dr. Christian Möbius, Karsten Schömbs

Die aktuellen Fintech-Entwicklungen, der zunehmende Wettbewerbsdruck in Verbindung mit der anhaltenden Niedrigzinsphase und der daraus resultierenden Margenerosion stellen etablierte Factoring-Institute vor bedeutende Herausforderungen. Der Beitrag zeigt auf, wie die aktuellen Fintech-Entwicklungen aus Sicht der etablierten Factoring-Institute zu beurteilen sind und inwiefern diese auf die neuartigen Konzepte reagieren müssen, um sich nachhaltig in diesem Wettbewerbsumfeld zu positionieren. (Red.)

In den vergangenen Jahren unterlagen zahlreiche Branchen einer grundlegenden Transformation. Die fortschreitende Digitalisierung ermöglichte die Entwicklung neuer, oft innovativer Geschäftsmodelle, mit welchen die partielle oder vollständige Verdrängung etablierter, zuvor dominanter Unternehmen eines Industriesektors durch neu am Markt agierende Wettbewerber forciert wurde.[1] „One of the most consistent patterns in business is the failure of leading companies to stay at the top of their industries when technologies or markets change."[2] Die Ablösung etablierter Unternehmen bezeichnet Clayton M. Christensen als Disruption und beschreibt dieses Phänomen erstmals vollumfänglich 1997.[3] Christensen unterscheidet zwischen disruptiven (ablösenden) und sustaining (erhaltenden) Innovationen und bezeichnet die neu in den Markt eintretenden Unternehmen als Entrants, die mit neuen Technologien oder Geschäftsmodellen in den Markt der etablierten Unternehmen, der Incumbents, eindringen.[4]

Ein Wirtschaftszweig, in welchem etablierte Unternehmen bislang weitgehend von disruptiven Innovationen geschützt waren, ist die Finanzdienstleistungsindustrie. In den vergangenen Jahren zeigen sich allerdings auch in dieser Branche erste disruptive Tendenzen. In diesem Kontext versuchen sogenannte Fintech-Unternehmen (kurz Fintechs), welche Finanzdienstleistungen mit modernen, innovativen Technologien verbinden, dieses Dogma und damit den Finanzdienstleistungssektor zu revolutionieren. Die aktuellen informations- und kommunikationstechnologischen Entwicklungen bieten die Option, finanzbezogene Kundenbedürfnisse individualisierter, schneller und kosteneffizienter zu befriedigen. Fintech-Unternehmen ermöglichen unter Verwendung intelligenter Technologien und eine auf den Kunden ausgerichtete Vereinfachung sowie Automatisierung die vollständig digitale Abbildung bisher von der persönlichen Beratung geprägter Finanzdienstleistungen.[5]

Interessante Möglichkeiten für Fintech-Unternehmen ergeben sich auch im Hinblick auf die Finanzdienstleistung Factoring, welche sich in zunehmendem Maß als wichtiger Baustein im Gesamtfinanzierungskonzept von Unternehmen etabliert. Die aktuellen Fintech-Entwicklungen, der zunehmende Wettbewerbs-

DIE AUTOREN:

Quelle: DHBW

Prof. Dr. Christian Möbius, Karlsruhe,

lehrt Finanzwirtschaft an der DHBW Karlsruhe und ist Lehrbeauftragter an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management.

E-Mail: christian.moebius@dhbw-karlsruhe.de

Quelle: Targo CF

Karsten Schömbs, Mainz,

betreut als Kreditanalyst seit 2015 Neukunden im Marktfolgebereich der Targo Commercial Finance AG und absolvierte 2017 ein berufsintegriertes Masterstudium in Business Management Finance mit Abschluss zum vorliegenden Thema.

E-Mail: karsten.schoembs@targocf.de

1) Vgl. Braune/Landau, in: Tiberius/Rasche (Hrsg.), Fintechs – Disruptive Geschäftsmodelle im Finanzsektor, 2017, S. 496.
2) Bower/Christensen, Harvard Business Review 1/1995 S. 43.
3) Vgl. Christensen, The Innovator's Dilemma, 1997.
4) Vgl. Yu/Hang, International Journal of Management Reviews 4/2010 S. 436-438.
5) Vgl. Braune/Landau, a.a.O. (Fn. 1), S. 496 - 497; vgl. Bloch/Vins, in: Everling/Lempka (Hrsg.), Finanzdienstleister der nächsten Generation – Megatrend Digitalisierung: Strategien und Geschäftsmodelle, 2016, S. 173; vgl. Tiberius/Rasche, in: Tiberius/Rasche (Hrsg.), Fintechs – Disruptive Geschäftsmodelle im Finanzsektor, 2017, S. 1.

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Verlag für Absatzwirtschaft GmbH

druck in Verbindung mit der anhaltenden Niedrigzinsphase und der daraus resultierenden Margenerosion stellen etablierte Factoring-Institute vor bedeutende strategische Herausforderungen.

Design der Untersuchung

Basierend auf der Theorie Christensens soll im Folgenden eruiert werden, ob die aktuellen Fintech-Entwicklungen disruptives Potenzial für den deutschen Factoring-Markt aufweisen und wie diese Entwicklungen aus Sicht der etablierten Factoring-Institute zu beurteilen sind. In diesem Zusammenhang soll ergänzend analysiert werden, inwiefern die etablierten Factoring-Institute (Incumbents) auf die neuartigen Konzepte reagieren müssen und ob die Herausforderung des zunehmenden Wettbewerbs mit Fintech-Unternehmen (Entrants) auch als Chance genutzt werden kann, um die digitale Transformation durch die Einbindung solcher Ideen und Denkansätze strukturell zu integrieren.

Im Rahmen der nachfolgenden empirischen Untersuchung werden ausgehend von der Identifikation der Innovation, von welcher mithilfe der neuen Geschäftsmodelle die potenzielle disruptive Gefahr ausgeht, die adressierten Kundengruppen der Fintech-Unternehmen dargestellt. Um die entsprechenden Erkenntnisse für die empirische Untersuchung zu generieren, wurden vier leitfadengestützte Experteninterviews mit verschiedenen Marktakteuren geführt, um die unterschiedlichen Perspektiven der involvierten Parteien zu berücksichtigen und ein möglichst breit angelegtes Stimmungsbild zu erhalten. Die daraus resultierende Datenbasis erhebt allerdings keinen Anspruch auf Repräsentativität oder Vollständigkeit.

Unter Zuhilfenahme des Bewertungsschemas von Keller und Hüsig[6] sollen die zwischenzeitlich gewonnenen Ergebnisse strukturiert und analysiert werden, um eine fundierte Aussage zur disruptiven Gefahr des Fintech-Factorings für die etablierten Factoring-Institute ableiten zu können. Die Kriterien sind von der softwarebasierten Perspektive zu lösen und factoring-bezogen zu interpretieren, sodass sich beispielsweise die Wechselkosten auf den Wechsel vom Incumbent- zum Fintech-Factoring beziehen. Auf die Anwendung und Überprüfung des Kriteriums „Koordinationskosten sind gering“ wird aufgrund der fehlenden Übertragbarkeit auf die factoring-bezogene Sichtweise verzichtet.

Dementgegen wird im vorliegenden Beitrag eine Erweiterung des Kriterienkatalogs vollzogen. Der Einfluss staatlicher Regulierung findet im Grundmodell von Keller und Hüsig nur bedingt Beachtung. Eine potenziell disruptive Innovation kann bereits frühzeitig aufgehalten werden, sofern die Regulierung dieser entgegenwirkt, diese erschwert oder diese sogar verbietet. Aus diesem Grund wird in der ersten Phase auf der Entrant-Seite das Kriterium „Regulierung erlaubt neues Geschäftsmodell“ berücksichtigt. Die Anwendung der modifizierten Methodik nach Keller und Hüsig ermöglicht eine fundierte und qualitative Aussage zum Vorliegen einer disruptiven Innovation und Gefahr. Auf dieser Basis wird eine strategische Handlungsempfehlung für die etablierten Factoring-Institute abgegeben, welche auf die Eingrenzung des disruptiven Bedrohungspotenzials für die Incumbents abzielt und eine zeitpunktbezogene Komponente aufweist.

Analyse des deutschen Fintech-Factorings

Im Vergleich zu etablierten Factoring-Instituten offerieren die Fintech-Unternehmen im deutschen Factoring-Markt in der Regel ein identisches Leistungsversprechen. Die Factoring-Kunden erhalten über die Forderungsfinanzierung, den Delkredereschutz und das ausgelagerte Debitorenmanagement die drei Leistungsbausteine der konventionellen Factoring-Lösungen.

Die Innovation der geschäftlichen Aktivitäten der Fintech-Unternehmen besteht vielmehr im Kernprozess der Factoring-Gewährung. Die auf den Kernkompetenzen der technologiegetriebenen Fintechs basierende innovative Factoring-Vergabetechnologie gewährleistet die onlinegestützte, vollständig autonome, automatisierte und digitalisierte Factoring-Anbahnung und -Abwicklung ohne den Einsatz erhöhter Kapital- und Personalressourcen. Dahingehend erfolgt der Vertriebsansatz ausschließlich technologiegestützt über Onlinemarketingkampagnen, das Onboarding, die Prüf- beziehungsweise Entscheidungsfindungsprozesse sowie die Vertragsdokumentationen werden vollautomatisiert und digitalisiert vollzogen. Die Preismodelle der Fintechs sind sehr transparent, da die einzelnen Kosten vor Abschluss explizit aufgelistet und überwiegend in Abhängigkeit des Gesamtrisikogehalts mit fixen Prozentsätzen kalkuliert werden (risikoadjustierte Preisgestaltung).

Ferner optimiert das einfach strukturierte sowie kundenzentrierte Design der Benutzeroberfläche der jeweiligen Onlineportale die Kundenfreundlichkeit (Customer Convenience). Der intuitive und fokussierte Anmeldeprozess ermöglicht den vollelektronischen Factoring-Vertragsabschluss innerhalb von wenigen Minuten.

Im Hintergrund des Antragsprozesses erfolgt der mehrstufige, vollständig automatisierte Onboarding- und Prüfprozess. Die neue Factoring-Vergabetechnologie gestattet – unter Einbeziehung diverser zertifizierter Datenprovider – die digitale Bonitätsprüfung in Echtzeit. In diesem Zusammenhang werden vielfältige externe und öffentlich zugängliche Daten, wie zum Beispiel

6) Vgl. Keller/Hüsig, Technological Forecasting and Social Change Journal 8/2009 S. 1046-1047.

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Verlag für Absatzwirtschaft GmbH

Handelsregisterauszüge, Unternehmenskurzauskünfte (Creditreform-, Bürgel- respektive Dun & Bradstreet-Auskünfte) zur Gewinnung relevanter Firmenstammdaten (Branche, Rechtsform, Größe, Mitarbeiteranzahl, Unternehmensalter, Standort et cetera) sowie Schufa-Daten der Privatpersonen automatisiert abgerufen und ausgewertet.[7]

Eine Reihe von individuell definierten Mindestkriterien muss vom potenziellen Factoring-Kunden erfüllt werden, um als solcher durch das jeweilige Scoring- beziehungsweise Ratingmodell zugelassen zu werden. Ferner wird von einigen Anbietern der im Rahmen der EU-Zahlungsdienste-Richtlinie Payment Service Directive II (PSD II) bewilligte Datenzugang für Drittanbieter genutzt, um Bankkontoinformationen und -bewegungen auf den Geschäftskonten der Factoring-Kunden auszulesen und diese in der Gesamtbewertung zu berücksichtigen.

Digitale Bewertung des Risikos

Auf Basis ausgefeilter und fortwährend weiterentwickelter Algorithmen werden die eruierten statistischen Informationen aggregiert, verdichtet und bewertet, um letztendlich eine Entscheidung zu generieren. Dahingehend wird keine konventionelle, eigenständige Bonitätsprüfung der potenziellen Factoring-Kunden durchgeführt, sodass auch keine klassischen finanzwirtschaftlichen Unterlagen (Jahresabschlüsse, betriebswirtschaftliche Auswertungen et cetera) zur Beurteilung der wirtschaftlichen Situation herangezogen werden müssen.

Abgesehen von der grundlegenden Bewertung des Kundenausfallrisikos (Bonitätsprüfung des Factoring-Interessenten) erlangt die Beurteilung der Veritäts- und Delkredererisiken im Factoring-Geschäft eine besondere Bedeutung. Unter dem Veritätsrisiko versteht das Bundesfinanzministerium entsprechend der Legaldefinition in § 71 Absatz 2 Solvabilitätsverordnung das in Bezug auf den Bestand und die Realisierbarkeit der angekauften Forderung existente Risiko, dass der Schuldner der angekauften Forderungen (Abnehmer) dessen Leistungspflicht nicht oder nicht gänzlich nachkommen muss. Die Werthaltigkeit der Forderungen determinieren die nachfolgenden Kriterien:

- Der rechtliche Bestand der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen beziehungsweise die Freiheit von begründeten Einwendungen und Einreden,
- der rechtmäßige Erwerb der Inhaberschaft der Forderungen sowie deren Nachweisbarkeit im Bedarfsfall und
- die Freiheit von Rechten und Ansprüchen Dritter.[8]

Im Rahmen der neuen Factoring-Vergabetechnologie findet in der Regel keine oder lediglich eine rudimentäre Veritätsrisikoanalyse statt, da nicht alle relevanten Informationen öffentlich zugänglich sind. Ein konkretes Beispiel ist die Prüfung der Freiheit der Forderungen von Rechten Dritter (zum Beispiel durch Einholung von Negativerklärungen relevanter Drittparteien).

Vor dem Hintergrund, dass in Deutschland im Gegensatz zu den Vereinigten Staaten von Amerika kein zentrales Register für Forderungsabtretungen existent ist, kann eine Nachweiserbringung der Lastenfreiheit dieser nicht digital durchgeführt werden – zumindest nicht unter den heutigen Gegebenheiten. Dies begründet für die Fintech-Unternehmen im Segment Factoring eine erhöhte Rechtsunsicherheit, sofern die Forderungen bereits zeitlich vorgelagert an eine Drittpartei abgetreten wurden.

Die Beurteilung der Veritätsrisiken, welche im Rahmen der konventionellen Neukundenprüfung eine zentrale Rolle einnimmt, kann von den Fintech-Unternehmen aufgrund des vollständigen Digitalisierungsansatzes lediglich eingeschränkt vollzogen werden, was mit erhöhten Risiken verbunden ist. Die Abschwächung oder Mitigation der Delkredere- beziehungsweise Abnehmerausfallrisiken erfolgt hingegen analog der Incumbents über eine hinzugeschaltete Kreditversicherungspolice.

Der technisch gestützte Identifikations- und Verifikationsprozess der Vertragspartner sowie potenziell vorhandener wirtschaftlich Berechtigter zur Erfüllung der Vorgaben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht und des Geldwäschegesetzes erfolgt überwiegend unter Nutzung der Ressourcen, Applikationen und Dienste eines hierauf spezialisierten Drittanbieters. Diese Maßnahmen zielen auf die Vermeidung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung ab und verhindern die Begründung einer Geschäftsbeziehung zu politisch exponierten Personen oder Unternehmen, welche in Sanktionslisten geführt werden. In diesem Kontext können verschiedene Identifikationsmethoden zum Ansatz gebracht werden. Bei Einzelunternehmern oder Personengesellschaften erfolgt die Identitätsprüfung in der Regel über Video-Identifikationsverfahren oder eine persönliche Identifizierung, währenddessen sich Kapitalgesellschaften über einen aktuellen Handelsregisterauszug identifizieren lassen.

In Abhängigkeit der konkreten Ausgestaltung des Geschäftsmodells können auch die von Fintech-Unternehmen offerierten Factoring-Leistungen in den regulierten Bereich fallen und somit eine Erlaubnis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht im Sinne des § 32 Absatz 1 Kreditwesengesetzes erforderlich machen.

Vor dem Hintergrund der zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch über-

7) Vgl. Handelsblatt vom 15. Februar 2017, Offene Rechnungen im Ikea-Stil, unter www.handelsblatt.com, Abruf am 11. März 2018.
8) Vgl. Schiemann, FLF Finanzierung Leasing Factoring 5/2010, S. 227.

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Verlag für Absatzwirtschaft GmbH

schaubaren Größe der Fintech-Unternehmen im deutschen Factoring-Markt sehen sich diese aktuell lediglich mit eingeschränkten regulatorischen sowie aufsichtsrechtlichen Anforderungen konfrontiert. Mit zunehmender Komplexität, Größe und Bedeutung der Fintechs ist allerdings mit einem Anstieg der zu erfüllenden regulatorischen Vorgaben zu rechnen, welche die Fintech-Unternehmen vor finanzielle, personelle und organisatorische Herausforderungen stellen werden.[9]

Zusammenfassend besteht das Werteversprechen der innovativen Factoring-Vergabetechnologie im Anbieten einer schnellen, leicht verständlichen, zuverlässigen und skalierbaren Finanzierungslösung. Die aus Incumbent-Sicht unzureichende Bewertung der Veritätsrisiken suggeriert, dass das Geschäftsmodell der Fintech-Unternehmen im Factoring mit höheren Risiken verbunden ist, welche die Profitabilität oder die Existenz der Fintech-Unternehmen nachhaltig beeinflussen können.

Analyse der adressierten Kundensegmente

Wie bereits dargelegt, lässt sich das Entrant-Angebot entlang etablierter und nahezu identischer Leistungseigenschaften abtragen. Dies legt die Schlussfolgerung und Hypothese einer potenziellen Low-End-Disruption nahe. In diesem Zusammenhang ist folglich zu untersuchen, inwiefern die Kunden der unteren Marktsegmente Overshot[10]-Merkmale aufweisen.

Im Rahmen der Suche nach einem Leistungsattribut, welches die potenziellen Factoring-Kunden bezahlen, obwohl dieses nicht wertgeschätzt wird, kommt lediglich die direkte und persönliche Beratung in Betracht. Viele mittelständische und vor allem große Unternehmen haben einen gewissen Beratungsbedarf im Rahmen der Factoring-Initialisierung und schätzen dahingehend den persönlichen Kontakt, um die Factoring-Lösung bestmöglich in die bestehende Gesamtfinanzierungsstruktur zu integrieren.

Jedoch sind auch einige Unternehmen bereit, auf die persönliche Beratung zu verzichten, sofern diese im Gegenzug einfachere oder kostengünstigere, aber dennoch valide Alternativen erhalten. Die Entrants adressieren mit der innovativen Factoring-Vergabetechnologie exakt diese Overshot-Kunden, indem der Zugangsprozess deutlich vereinfacht beziehungsweise beschleunigt wird und der Vertragsabschluss vollständig anonym erfolgt. Darüber hinaus lässt sich der Overshot-Aspekt im Factoring-Geschäft relativ schwierig vom Nonconsumer[11]-Aspekt abgrenzen, da sich der Übergang fließend gestaltet.

Unter der Voraussetzung, dass die Hauptleistungseigenschaft für den Konsumenten hinreichend befriedigt ist (Factoring-Lösung wird gewährt), werden sukzessive sekundäre Leistungseigenschaften von Relevanz. In diesem Kontext ist zu konstatieren, dass sich die Fintech-Unternehmen durch die innovative Factoring-Vergabetechnologie stark auf die traditionelle Sekundäreigenschaft Customer Convenience (Einfachheit und erhöhte Geschwindigkeit des Zugangsprozesses, erweiterte Verfügbarkeit, optimierte Benutzerfreundlichkeit, erhöhte Kostentransparenz et cetera) fokussieren.

Die gesteigerte Customer Convenience wird im Fintech-Factoring von den Entrants aktiv genutzt, um neben Overshot-Kunden maßgeblich bisherige Nonconsumer zu akquirieren. Die von Hartmann-Wendels zur Einstellung deutscher Unternehmen zum Thema Factoring durchgeführte Studie belegt, dass 17,3 Prozent der befragten Unternehmen die komplizierte Einführung und Abwicklung als Hindernis für den Einsatz von Factoring erachten.[12]

Insbesondere in diesem Bereich können die Fintechs mit der Einfachheit und Geschwindigkeit des Zugangs sowie der Benutzerfreundlichkeit der Factoring-Vergabetechnologie neue Kunden gewinnen. Die angestrebte Customer Convenience hat zugleich Implikationen auf die überwiegend von den Incumbents eingezogenen Mindest-Factoring-Jahresumsätze, welche potenziellen Kunden mit geringen Umsatzvolumina oft keinen Zugang zum Finanzierungsinstrument Factoring gewähren.

Die geringeren Prozesskosten und -komplexitäten, welche aus der konsequenten Digitalisierungs- und Automatisierungsstrategie der Factoring-Vergabetechnologie resultieren, befähigen die Entrants dazu, Factoring-Lösungen ohne Mindestumsatz rentabel anzubieten. Die neue Factoring-Vergabetechnologie ermöglicht dahingehend bisherigen Nonconsumer (insbesondere Selbstständigen, Freiberuflern, Freelancern, Start-ups sowie kleinsten und kleinen Unternehmen) den Zugang zum Factoring-Produkt. Das Marktpotenzial in diesem Segment ist exorbitant hoch. Mit etwa. 3,5 Millionen kleinsten und kleinen Unternehmen[13] und rund 4,0 Millionen Selbstständigen[14] in Deutschland wird das Factoring-Potenzial auf mehr als 500 Milliarden Euro taxiert.[15]

9) Vgl. Finance-Research, Gegner, Helfer, Partner – Fintechs und das Firmenkundengeschäft der Banken, 2017, S. 46 - 47, unter: www.finance-magazin.de, Abruf am 11. März 2018; vgl. Accenture, Regulierung der Fintechs: Eine Chance für Banken? – Empfehlungen für ein Marktumfeld im Wandel, unter: www.accenture.com, Abruf am 11. März 2018.
10) Kunden, deren Bedürfnisse von den vorhandenen Produkten oder Dienstleistungen übertroffen werden und bei welchen eine Übererfüllung der relevanten Leistungsattribute zu testieren ist, weisen einen Overshot-Zustand auf.
11) Konsumenten, welche das bestehende Produkt- oder Dienstleistungsangebot nicht in Anspruch nehmen, obwohl ein grundsätzlicher Bedarf besteht, werden als Nonconsumer bezeichnet.
12) Vgl. Hartmann-Wendels, FLF Finanzierung Leasing Factoring 1/2012 S. 18.
13) Vgl. Institut für Mittelstandsforschung, KMU in Deutschland gem. der KMU-Definition der EU-Kommission (Stand 2015), unter www.ifm-bonn.org, Abruf am 11. März 2018.
14) Vgl. Institut für Mittelstandsforschung, Selbstständige/Freie Berufe (Stand 2015), unter www.ifm-bonn.org, Abruf am 11. März 2018.
15) Vgl. Handelsblatt-Journal vom November 2015, Die Fintech-Revolution – endlich gibt es Factoring für Selbstständige, unter www.fundernation.eu, Abruf am 12. März 2018.

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Verlag für Absatzwirtschaft GmbH

Abbildung 1: Analyse des disruptiven Potenzials der Entrants

Phase	Kriterium	Analyse			Kommentar
		E	N	U	
Eintritt in den Foothold-Markt	Schlechtere Produktleistung in den traditionellen Leistungs-attributen	X	-	-	Die Finanzierungsvolumina bleiben hinter denen der Incumbents zurück.
	Produkte sind einfacher, kosten-günstiger, benutzerfreundlicher oder zuverlässiger	X	-	-	Die neue Factoring-Vergabetechnologie ermöglicht einfachere, leichter zugängliche und benutzerfreundlichere Factoring-Lösungen.
	Produkte adressieren aktuelle Nonconsumer	X	-	-	Nonconsumer (Selbständige, Freiberufler etc.) erhalten Zugang zum Factoring-Produkt.
	Profitables Geschäftsmodell, welches auf Overshot-Kunden abzielt	-	-	X	Das Geschäftsmodell visiert auch Overshot-Kunden an, jedoch ist gegen-wärtig an der Profitabilität zumindest zu zweifeln.
	Investoren des Entrants er-lauben das Experimentieren	-	-	X	Wenige Informationen über die Einstellung der Investoren vorhanden; allerdings oftmals Venture Capital-Geber beteiligt.
	Summe Prozessphase	3	0	2	Einzig die Profitabilität und die unter Umständen fehlende Experimentier-freudigkeit sprechen in dieser Phase gegen disruptives Potenzial.
	Regulierung erlaubt neues Geschäftsmodell	Ja			Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht erteilt Erlaubnis zur Erbringung von Finanzdienstleistungen nach § 32 KWG.
Eintritt in den Haupt-markt	Produkte basieren auf Standardkomponenten	X	-	-	Identisches Leistungsversprechen durch die Abbildung der drei Factoring-Funktionen.
	Zugang zu strategischen Ressourcen (Lizenzen, Kapi-tal etc.) ist gewährleistet	X	-	-	Für den Zugang zum Markt ist eine eigene oder von Partnern zur Verfü-gung gestellte Factoring-Lizenz erforderlich. Finanzielle Ressourcen und Humankapital sind im Grundsatz zugänglich.
	Netzwerk für eine potenziell disruptive Innovation ist er-wartungsgemäß groß	X	-	-	Mit etwa 3,5 Millionen kleinsten und kleinen Unternehmen sowie 4,0 Millionen Selbstständigen in Deutschland wird das Factoring-Potenzial auf mehr als 500 Milliarden Euro geschätzt.
	Potenziell disruptive Innovation ist kompatibel mit den be-stehenden Netzwerken	X	-	-	Kompatibilität mit bestehenden Netzwerken ist gegeben. Unter Umständen ist lediglich ein separates Konto zu eröffnen.
	Summe Prozessphase	4	0	0	Die Kriterien einer disruptiven Innovation werden vollumfänglich erfüllt.
Scheitern des Incum-bents	Geschäftsmodell ist signifikant unterschiedlich	X	-	-	Zielkundensegment, Wertschöpfung und Ertragsmechanik sind tenden-ziell signifikant unterschiedlich.
	Prozesse sind signifikant unterschiedlich	X	-	-	Prozesse werden durch die innovative Factoring-Vergabe-technologie voll-ständig online abgewickelt und optimieren die Customer Convenience.
	Wertsysteme überschneiden sich nur geringfügig	-	X	-	Wertsysteme überschneiden sich stark, da sich die Factoring-Kunden trotz des neuen Leistungsattributs Customer Convenience an klassischen Kom-ponenten wie Finanzierungsvolumen und Konditionen orientieren.
	Summe Prozessphase	2	1	0	Die Kriterien einer disruptiven Innovation werden bis auf die sich stark überschneidenden Wertsysteme nahezu vollständig erfüllt.
GESAMT		**9**	**2**	**0**	**Die disruptive Bedrohung durch die Entrants im Factoring-Markt ist eindeutig gegeben.**

Quelle: Möbius, Schömbs in Anlehnung an Keller/Hüsig, Technological Forecasting and Social Change Journal 8/2009 S. 1047, modifiziert.

Neben dem Verzicht auf Mindest-volumina garantieren die Vorfinan-zierung auf Einzelrechnungsbasis und die variablen Laufzeitmodelle ohne langjährige Vertragsbindung ein Höchstmaß an Flexibilität. Ferner bieten die Geschäftsmodelle der En-trants den Kunden zusätzliche Mehr-werte, welche die Incumbents nur schwer replizieren können respektive wollen. Einerseits versuchen die En-trants in der Regel – entgegen dem Marktstandard etablierter Factoring-Institute – 100 Prozent des Rech-nungsbetrages zu finanzieren, ande-rerseits werden zum Teil innovative Factoring-Lösungen angeboten, bei denen Fintech-Unternehmen bei-spielsweise Forderungen online ver-steigern.[16]

16) Vgl. Bundesministerium der Finanzen, Fin-tech-Markt in Deutschland, 2016, S. 7, abruf-bar unter: www.bundesfinanzministerium.de, Abruf am 12. März 2018.

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Verlag für Absatzwirtschaft GmbH

Abbildung 2: Analyse des disruptiven Potenzials der Incumbents

Phase	Kriterium	Analyse			Kommentar
		E	N	U	
Eintritt in den Foothold-Markt	Einige Kunden befinden sich im Overshot-Zustand	X	-	-	Prüfungs-/ Anbindungsprozess ist zu aufwendig: einige Kunden schätzen den schnelleren und einfacheren Prozess der Fintchs ohne persönliche Beratung.
	Hauptkundensegment schätzt das Produkt des Entrants nicht	X	-	-	Für mittlere und große Kunden sind die Finanzierungs-volumina der Fintechs betragsmäßig zu gering. Zudem schätzt dieser Kundenkreis die persönliche Beratung und möchte nicht auf diese verzichten.
	Markt für Produkte, die auf der potenziell disruptiven Innovation basieren, erscheint klein und irrelevant	-	X	-	Höchstattraktives Segment für die Incumbents, sofern es gelingt, dieses industriell, aber dennoch professionell abzuwickeln.
	Summe Prozessphase	2	1	0	Die Kriterien, welche auf disruptives Potenzial in dieser Phase hindeuten, werden mit Ausnahme der Marktgröße und -relevanz für die Incumbents erfüllt.
Eintritt in den Hauptmarkt	Etablierte Leistungsattribute verschieben sich	-	X	-	Finanzierungsvolumen und Konditionen sind weiterhin ausschlaggebende Leistungsattribute; die persönliche Beratung wird weiterhin von bestimmten Kundengruppen geschätzt.
	Kunden besitzen für weitere Verbesserungen in den etablierten Leistungsattributen keine Zahlungsbereitschaft	-	-	X	Aussage erfordert detailliertere Analyse: Inwieweit sind Kunden für eine gesteigerte Customer Convenience bereit, eine höhere Zahlungsbereitschaft aufzubringen? Für bessere persönliche Beratung besteht auf Kundenseite wohl keine zusätzliche Zahlungsbereitschaft.
	Wechselkosten sind gering	X	-	-	Bestehende Factoring-Lösungen sind nach Vertragsende problemlos ablösbar.
	Summe Prozessphase	1	1	1	Nur die geringen Wechselkosten sprechen für das Bestehen einer disruptiven Gefahr.
Scheitern des Incumbents	Incumbent etabliert keine Produkte, welche dem Angebot des Entrants entsprechen	X	-	-	Incumbents sind nicht bereit, geringere Risikostandards in Kauf zu nehmen. Dahingehend ist gegenwärtig von keiner Reaktion der Incumbents (Etablierung entsprechender Produkte) auszugehen.
	Incumbent flieht in Richtung des Premium-Kundensegments	-	X	-	Fintechs, die derzeit im Factoring-Markt aktiv sind, fokussieren sich auf geringe Forderungsvolumina und werden aufgrund dessen nicht als ernstzunehmende Wettbewerber im Incumbent-adressierten Kundensegment eingestuft. Keine Flucht in Richtung des Premium-Segments erforderlich.
	Potenziell disruptive Innovation wird nicht in einer separaten Geschäftseinheit umgesetzt	-	-	X	Keine Aussage möglich, da bisher keine Response auf die innovative Factoring-Vergabetechnologie erfolgt ist.
	Summe Prozessphase	1	1	1	Ein eindeutiger Hinweis auf das Scheitern der Incumbents im Factoring-Geschäft ist gegenwärtig nicht vorhanden.
GESAMT		**4**	**3**	**2**	**Insgesamt besteht für die Incumbents ein gewisses Maß an disruptiver Gefahr. Eine eindeutige Aussage ist allerdings nicht möglich.**

Quelle: Möbius, Schömbs in Anlehnung an Keller/Hüsig, Technological Forecasting and Social Change Journal 8/2009 S. 1047, modifiziert.

Kritisch anzumerken bleibt, dass nicht davon auszugehen ist, dass sich der potenzielle Factoring-Kunde ausschließlich auf Basis der Customer Convenience für eine Factoring-Lösung entscheidet. Als weitere Entscheidungsdeterminanten werden sowohl das angestrebte Finanzierungsvolumen als auch die Konditionen der Factoring-Lösung ebenso ausschlaggebend sein.

Die Fintech-Unternehmen im Factoring befinden sich vor dem Hintergrund der relativ geringen Größe noch in der ersten Phase der Disruption. Als potenziell disruptive Innovation vereint das Fintech-Factoring sowohl Charakteristika einer Low-End- als auch einer New-Market-Disruption und ist dementsprechend im Kontinuum zwischen beiden genannten Disruptionsarten einzustufen. Aufgrund der Ansprache von Overshot-Kunden und Nonconsumer kann es den Entrants gelingen, einen hinreichend großen Foothold[17]-Markt für die zukünftige Expansion auf den Hauptmarkt zu generieren.

17) Im Foothold-Markt, der als Nischenmarkt definiert ist, gelingt es dem Entrant Fuß zu fassen, obwohl das Nischenprodukt im originären Leistungsattribut unterlegen ist, allerdings durch ein neues Werteversprechen und/oder einen geringeren Preis überzeugt.

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Verlag für Absatzwirtschaft GmbH

Auf Basis der erarbeiteten Ergebnisse kann das modifizierte Bewertungsschema von Keller und Hüsig herangezogen werden, um dahingehend die Beurteilung des disruptiven Potenzials der Entrants (siehe Abbildung 1, Seite 180) und der Incumbents (siehe Abbildung 2, Seite 181) vorzunehmen. Die Bewertung erfolgt anhand der drei Ausprägungen „erfüllt“ (E), „nicht erfüllt“ (N) und „unbekannt“ (U).

Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Ein erfülltes Kriterium deutet auf disruptives Potenzial hin, währenddessen ein nicht erfülltes Kriterium gegen eine disruptive Gefahr spricht. Die Ausprägungsform „unbekannt“ weist entweder auf eine mangelnde Datenbasis für eine fundierte Beurteilung hin oder auf Informationen, welche keine eindeutige Bewertung erlauben. Die Einschätzung respektive Klassifizierung basiert auf den im Rahmen der leitfadengestützten Experteninterviews generierten Erkenntnissen und der eigenen Einschätzung der Verfasser.

Aus den vorliegenden, strukturierten Daten lassen sich die nachstehenden Schlussfolgerungen ziehen.

Die Entrants im Factoring-Markt erfüllen nahezu alle Kriterien, die auf disruptives Potenzial schließen lassen und sind auf Basis des modifizierten Bewertungsschemas von Keller und Hüsig über alle Phasen als disruptive Entrants zu klassifizieren.

Die Incumbent-Seite lässt keine eindeutige Aussage zur Beurteilung der disruptiven Gefahr zu, allerdings ist eine potenzielle Gefährdungslage zu testieren.

In Anbetracht der Tatsache, dass sich die potenziell disruptive Innovation gegenwärtig noch in der Foothold-Phase befindet, ist die Betrachtung dieser Phase besonders aussagekräftig. Demnach besitzt das Fintech-Factoring sowohl auf Entrant- als auch auf Incumbent-Seite offensichtlich ein relativ starkes disruptives Potenzial.

Die geringere Gefährdung der Incumbents in späteren Phasen der Disruption ist maßgeblich auf zwei Faktoren zurückzuführen. Einerseits konzentrieren sich die gegenwärtig im deutschen Factoring-Markt aktiven Entrants auf Kundensegmente mit geringen Forderungsvolumina (Selbstständige, Freiberufler sowie kleinste und kleine Unternehmen), welche zum heutigen Zeitpunkt von den etablierten Factoring-Instituten nicht bedient werden. Andererseits ist keine Verschiebung der etablierten Leistungsattribute zu testieren. Das Finanzierungsvolumen und die Konditionengestaltung sind auch für die von den Entrants adressierten Kundensegmente ausschlaggebend. Zudem wird die persönliche Beratung weiterhin von bestimmten Kundengruppen geschätzt, die insbesondere von den Incumbents adressiert werden.

Die Durchführung dieser Analyse ist zeitpunktgebunden und reflektiert den aktuell bestehenden Status quo. In Bezug auf das noch in der Foothold-Phase befindliche Fintech-Factoring können adäquate Response-Strategien der Incumbents die gegenwärtig vorgenommenen Bewertungen in den späteren Phasen der Disruption entsprechend verschieben und den weiteren Erfolg der Entrants beeinflussen.

Abgrenzung durch persönliche Beratung

Mit den Angeboten der technologieaffinen Fintech-Unternehmen verändern sich auch die Erwartungen der Kunden an die Prozesslandschaft der etablierten Factoring-Institute. Die digitalen Prozesse der Fintechs können mit Sicherheit strukturell zur Vereinfachung beitragen, allerdings basiert das Factoring-Geschäft auch im Zeitalter der Digitalisierung auf Vertrauen, welches sich die Fintech-Unternehmen erst noch erarbeiten müssen.

In diesem Zusammenhang werden die Angebote mit vollständig digitalisierten Prozessen von vielen, meist größeren Unternehmen noch skeptisch betrachtet. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit einem langjährigen Finanzierungspartner mit tiefer Marktexpertise, persönlichem Kontakt und der damit verbundenen Beratungskompetenz ist durch die Fintech-Geschäftsmodelle nicht substituierbar. Die persönliche Beratung konstituiert letztendlich das zentrale Abgrenzungskriterium, in welchem der maßgebliche Unterschied zwischen den von etablierten Factoring-Instituten und Fintechs adressierten Kundensegmenten liegt.

Währenddessen die von Fintech-Unternehmen bedienten Kundengruppen bereit sind, auf diese Beratungsleistung zu verzichten, und lediglich der Faktor Liquiditätsgewinn im Vordergrund steht, haben mittelständische und große Unternehmen durch deren komplexere Finanzierungsstrukturen und -bedarfe in der Regel ein entsprechendes Beratungsbedürfnis und schätzen dahingehend die auf persönlichen Kontakt ausgerichteten und vertrauensbasierten Kundenbeziehungen.

Die Hürde, die Leistungen eines eher kleinen und unbekannten Fintechs in Anspruch zu nehmen, scheint unter den heutigen Gegebenheiten zu hoch, sodass eine Expansion der Fintech-Unternehmen auf den Hauptmarkt der etablierten Factoring-Institute unrealistisch erscheint. Die Verlässlichkeit und Einschätzbarkeit des Finanzierungspartners, welcher die unabdingbare Finanzierungssicherheit gewährleistet, ist und muss mittelständischen und großen Kunden wichtiger sein, als die mit der digitalen Transformation verbundenen Vorteile wahrzunehmen. Vor diesem Hintergrund stellen die Fintech-Unternehmen aus der Sicht der etablierten Factoring-Institute lediglich eine Abrundung des Marktes für Kundensegmente dar, die zum gegenwärtigen Zeitpunkt von den etablierten Factoring-Instituten nicht bedient werden.

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Verlag für Absatzwirtschaft GmbH

Der Vereinfachung und Digitalisierung der internen Prozesse zur Erhöhung der Customer Convenience kommt auch im klassischen Factoring-Geschäft der etablierten Factoring-Institute eine zunehmend wichtigere Bedeutung zu. Etablierte Factoring-Institute, welche auf den bisherigen Geschäftsmodellen beharren und nicht rechtzeitig in angemessenem Umfang auf die neuen Entwicklungen reagieren beziehungsweise dahingehend die Digitalisierung nicht strukturell integrieren, drohen den Anschluss zu verpassen und werden sich langfristig nicht am Markt halten können.

Vor diesem Hintergrund kreieren die aktuellen Fintech-Entwicklungen im Factoring-Markt einen unabdingbaren Handlungsdruck für die etablierten Factoring-Institute, welcher allerdings weniger den Wettbewerbsgedanken in den Vordergrund rücken sollte, sondern vielmehr das Chancenpotenzial in der Adaption und dem Vorantreiben der Vereinfachung sowie der Digitalisierung interner Prozesse. Die Verbesserung der bestehenden Geschäftsmodelle kann dabei beispielsweise auch in Kooperation mit einem Fintech-Unternehmen erfolgen.

Handlungsdruck durch Digitalisierung

Kooperationen zwischen Fintech-Unternehmen und etablierten Factoring-Instituten bieten zahlreiche Chancen und können auf vielschichtige Art und Weisen ausgestaltet werden. Einerseits können im Rahmen der Zusammenarbeit beide Parteien Chancen in Form von Synergie- und/oder Skaleneffekten realisieren. Andererseits kann ein umfassender Know-how-Austausch vereinbart werden, bei welchem letztendlich beide Parteien die individuellen Stärken einbringen und im wechselseitigen Dialog voneinander profitieren können.

In der Kollaboration kann es etablierten Factoring-Instituten gelingen, einzelne Prozessschritte der Fintech-Unternehmen in die eigene Prozesslandschaft zu integrieren. Im Zuge dessen können beispielsweise bestimmte Teilbereiche des Implementierungs- oder Abwicklungsprozesses digitalisiert und vollautomatisiert gestaltet werden, um auf diese Weise die Prozesse so kosteneffizient und kundenfreundlich wie möglich zu gestalten.

Mit der Integration von Fintech-Lösungen können die etablierten Factoring-Institute die Kundenbindung stärken und neue Kunden, insbesondere durch die Etablierung eines vereinfachten Anbindungsprozesses, gewinnen. Im Gegenzug profitieren die Fintech-Unternehmen von der langjährigen Marktaktivität der etablierten Factoring-Institute. In diesem Kontext verfügen die etablierten Factoring-Institute bereits über eine um-

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Verlag für Absatzwirtschaft GmbH

fassende Regulierungserfahrung und Reichweite, um die Fintech-Unternehmen bei der Skalierung sowie der Ausweitung der Geschäftsmodelle zu unterstützen. Ferner können die etablierten Marktakteure die bereits gewonnene Expertise in den Bereichen Betrugsmanagement/ -prävention, Compliance, Risikomanagement sowie juristisches Know-how in die Partnerschaft einbringen und den Fintechs helfen, factoring-kritische Prozesse besser zu verstehen.

Ergänzend kann die Refinanzierung der Fintech-Unternehmen durch die etablierten Factoring-Institute zur Verfügung gestellt werden, da diese oftmals einen leichteren Zugang zu Kapital aufweisen. Vor dem Hintergrund der unterschiedlich adressierten Kundengruppen kann im Rahmen der Zusammenarbeit auch eine gegenseitige Vermittlung von Kunden, welche beim jeweiligen Kooperationspartner nicht dem Zielkundensegment entsprechen, erfolgen.

Zusammenfassend betrachtet können durch die Vereinfachung und Digitalisierung der internen Prozesse, Stand-Alone oder in Kooperation mit einem Fintech-Unternehmen, die bestehenden Geschäftsmodelle geringfügig modifiziert und verbessert werden, um diese attraktiver und wettbewerbsfähiger zu gestalten.

Insgesamt ist festzuhalten, dass dem Fintech-Factoring auf Basis der Theorie der disruptiven Innovation nach Christensen ein unzweifelhaftes disruptives Bedrohungspotenzial beigemessen werden kann. Von entscheidender Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die innovative Factoring-Vergabetechnologie, welche die vollautomatisierte Factoring-Anbahnung ohne den Einsatz erhöhter Kapital- und Personalressourcen gewährleistet. Im Rahmen des mehrstufigen Anbahnungsprozesses werden die potenziellen Factoring-Kunden, auch unter Einbeziehung diverser zertifizierter Drittanbieter, automatisiert gescort, der Geldwäsche- und Know-your-Customer-Prüfung unterzogen sowie vollautomatisch mit Zugangsrechten für die entsprechende Plattform ausgestattet.

Kollaboration statt Bedrohung

Im Gegensatz zu etablierten Factoring-Instituten führen die automatisierten, standardisierten und effizienten Prozesse der Fintech-Unternehmen zu einer erhöhten Geschwindigkeit in der Anbahnung. Die damit einhergehenden signifikant reduzierten Prozesskosten ermöglichen es Fintechs, Factoring-Lösungen ohne Mindestumsätze und langjährige Vertragslaufzeiten beliebig skalierbar anzubieten und dementsprechend bisherige Nonconsumer (Selbstständige, Freiberufler, kleinste und kleine Unternehmen) zu adressieren.

Die Vereinfachung des Zugangsprozesses wird von einer verbesserten Customer Convenience flankiert, welche von den Fintech-Unternehmen dazu genutzt wird, um zusätzlich Overshot-Kunden zu akquirieren. Demzufolge können durch die neue Form der Factoring-Gewährung sowohl bisher nicht bediente Kundensegmente am unteren Ende des Marktes als auch Kunden, welche die bisherige Factoring-Anbahnung als zu kompliziert erachteten, Zugang zur Factoring-Lösung erhalten.

Dem dynamischen, durch die Digitalisierung ausgelösten Wandel müssen sich die etablierten Factoring-Institute stellen, um weiterhin erfolgreich am Markt zu agieren. Die Vereinfachung und Digitalisierung interner Prozesse ist – unabhängig von den aktuellen Fintech-Entwicklungen – unabdingbar. Aus diesem Grund sollten Fintechs nicht als Wettbewerber, ernstzunehmende Bedrohung oder kurzfristiges Trendthema wahrgenommen werden, sondern vielmehr als Initiatoren und Treiber der Digitalisierung.

In Kollaboration mit Fintech-Unternehmen sollten etablierte Factoring-Institute Lösungen entwickeln, welche den Kundennutzen nachhaltig in den Fokus stellen und die tiefe Marktexpertise mit innovativen Technologien verbinden, um dahingehend die digitale Transformation strukturell in die zugrunde liegenden Geschäftsmodelle zu integrieren. Auf diese Weise können es etablierte Factoring-Institute schaffen, den instituts- und marktübergreifenden Herausforderungen in Form der anhaltenden Niedrigzinsphase und der daraus resultierenden Margenerosion in der gesamten Finanzbranche in Kombination mit dem zunehmenden Wettbewerbsdruck entgegenzuwirken. ◄

Bleiben Sie immer auf dem neuesten Stand!

Ihre Kreditwesen-Redaktion informiert nun auch täglich in der Rubrik „Tagesmeldungen".

Folgen Sie uns auf

oder besuchen Sie uns unter

www.kreditwesen.de/tagesmeldungen

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Verlag für Absatzwirtschaft GmbH