

# Screenshot aus dem FinTech-Markt

Autoren: Dr. Boris Karcher und Dr. Nick Dimler

Der digitale Wandel hat in den letzten Jahren bereits in zahlreichen Branchen zu disruptiven Veränderungen geführt und dabei traditionell

Zahlreiche Branchen vom digitalen Wandel bereits überrollt

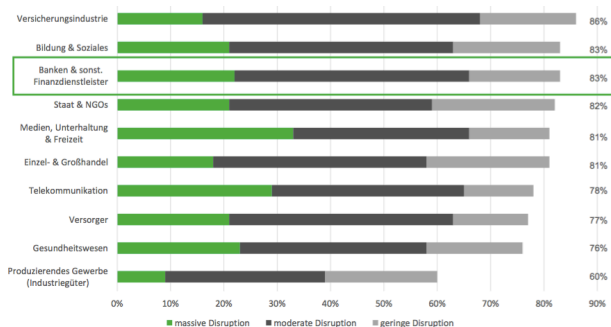
gewachsene Geschäftsmodelle außer Kraft gesetzt.

Der Digitalisierungsprozess verändert dadurch nicht nur die Märkte, sondern auch die Umwelt und die Gesellschaft. Dieser allumfassende und allgegenwärtige Wandel rückt aktuell den Banken-Sektor in seinen Fokus und kann unter dem Sammelbegriff Finanztechnologie (FinTech) zusammengefasst werden.

FinTechs sind als moderne Technologieunternehmen im Bereich der Finanzdienstleistung zu verstehen und hinterfragen bereits heute die traditionellen Geschäftsmodelle von Banken. Daher stellt sich die Frage ob, für Bankdienstleistungen zukünftig noch Banken benötigt werden.

FinTechs greifen traditionellen Banken-sektor an

Abbildung 1: Erwartung disruptiver Veränderungen durch Digitalisierung nach Branchen



Quelle: Forrester Research (2014): Digital Disruption Hits Retail Financial Services

Bisher unterschätzten viele Marktteilnehmer diesen Digitalisierungstrend und den damit verbundenen Strukturwandel noch. Diese Banken unterschätzen die Gefahr bisher schnell voreinschreitende Entwicklung wird jedoch dazu führen, dass sich in naher Zukunft die Spielregel innerhalb der Finanzbranche grundlegend ändern und Teile des traditionellen Geschäftsmodells von Banken wegbrechen oder - im schlimmsten Fall - überflüssig werden.

Aus Sicht der Banken bedeutet dies, dass die Angebote der FinTechs den direkten Kundenkontakt gefährden und die Bank somit als reiner Abwickler von Dienstleistungen enden könnte. Um dies zu vermeiden, gilt es die Herausforderung anzunehmen und sich rechtzeitig auf die Umweltveränderung einzulassen, um nicht in die Falle disruptiver Innovationen zu tappen.

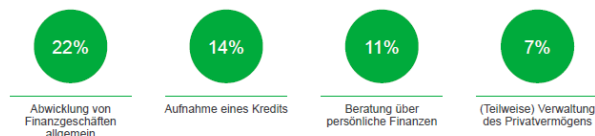
Grundsätzlich folgen digitale Veränderungsprozesse einem exponentiellen Verlauf. Anfangs wird die Durchsetzungskraft von Innovationen zumeist noch unterschätzt, jedoch nimmt der Verbreitungsgrad mit zunehmender Akzeptanz rapide zu. Ab dem Erreichen einer kritischen Masse, setzt sich die Innovation dann mit rasanter Exponential-Falle schnappt bald zu Geschwindigkeit durch.

Verpasst ein Marktteilnehmer diesen Trend oder erkennt ihn zu spät, läuft er Gefahr, den bereits entstandenen Abstand nicht mehr

aufholen zu können (Exponential-Falle). Banken sollten daher gewarnt sein und sich rechtzeitig auf die FinTech-Entwicklungen einlassen.

Die Geschäftsbereiche von FinTechs umfassen neben klassischen Bankleistungen, wie Kontoverwaltung, Geldanlage und Kreditvergabe, auch mobile Bezahlsysteme, Versicherungen, Crowdfunding oder Online-Plattformen zur Vermittlung von Krediten.

Abbildung 2: Bankgeschäfte über FinTechs bei deutschen Internetnutzer (2014)



Quelle: BITCOM (2014); Statista (2014); Handelsblatt (2015)

Folglich wird ein Großteil des traditionellen Geschäftsfeldes einer Bank direkt angegriffen, was langfristig erhebliche Probleme mit sich bringen wird.

Viele der FinTechs befinden sich aktuell noch in der Startup-Phase, da die gesamte Branche

FinTechs aktuell noch in der Startup-Phase  
 noch verhältnismäßig jung ist. Primärer Geschäftszweck dieser Unternehmen ist es, Finanzdienstleistungen einfacher, verständlicher, transparenter und gleichzeitig kostengünstiger zu machen. Im Vergleich zu klassischen Bankprodukten, generiert die überaus kundenzentrierte Entwicklung von Finanzprodukten der FinTechs einen deutlichen Mehrwert für den Kunden. Abgesehen von einem starken Kundenfokus, haben es sich FinTechs zur Aufgabe gemacht, ihren Service jederzeit und ortsunabhängig anzubieten.

Millenials, worunter Personen im Alter von 14 und 35 Jahren verstanden werden, stellen eine der wichtigsten Zielgruppen der FinTechs dar. Diese Personen haben meist einen grundsätzlich verschiedenen Bezug zu technischen Geräten, als noch deren Eltern oder Großeltern. Des

Weiteren zeichnet sich die Generation der Millenials durch einen komplett neuen Bezug zu Geld aus, wodurch vor allem die Bereiche Investieren, Verleihen und Teilen (Share-Economy) besonders betroffen sind. FinTechs zielen genau auf diese Geschäftsbereiche ab.

Millenials stehen als Potenzialkunden aktuell im Zentrum

Auch aus Sicht der Banken sind eben diese Millenials interessant, da sie den (zahlungskräftigen) Mittelstand von morgen darstellen und hierdurch die Hauptzielgruppe im Privatbereich repräsentieren. Jedoch muss angemerkt werden, dass die FinTechs wahrscheinlich niemals die notwendige Größe erreichen werden, um klassischen Banken von heute auf morgen gefährlich zu werden, oder diese gar zu ersetzen. Erfahrungen aus anderen Branchen, wie zum Beispiel der Musik- oder Foto-Branche, zeigen jedoch, dass auch bisher am Markt inaktive Unternehmen das Potential haben, traditionelle Märkte umzukrempeln und ganze Geschäftsmodelle in Abseits zu manövrieren.

Venture Scanner zufolge existieren heutzutage bereits rund 3.000 FinTech-Unternehmen weltweit. Aufgrund der sehr hohen Dynamik im Markt ist eine genaue Bezifferung allerdings beinahe unmöglich. Täglich erscheinen neue FinTechs auf dem Markt und andere scheiden aus. Zusätzlich ist eine klare Abgrenzung, wann ein Unternehmen als FinTech definiert werden kann, schwierig.

Hohe Marktdynamik bei ca. 3.000 FinTechs weltweit

Dieser unübersichtliche und schnelllebige Markt ist Anlass dafür, dass Banken aktuelle Innovations- und Digitalisierungsstrategie hat höchste Priorität  
 Entwicklungen sorgfältig beobachten und ihrer eigenen Digitalisierungsstrategie höchste Priorität zuweisen sollten, um nicht im Zuge des Transformationsprozesses auf der Strecke zu bleiben. Verschiedene Ge-

schäftsmodelle von FinTechs können dem Bankensektor dabei als Anhaltspunkte für die Neuausrichtung der bereits vorhandenen komparativen Wettbewerbsvorteile des Bankensektors dienen. Die starke Kundenzentrierung von FinTechs kann von Banken genutzt werden, um die Wünsche der Kunden an den Finanzdienstleister abzulesen, Trends im Kundenhalten frühzeitig zu identifizieren und aus diesen zu lernen.

Der Einfluss von FinTechs trifft die Geschäftswelt der Banken bereits äußerst empfindlich.

Geschäftsmodell traditioneller Banken bereits schwer betroffen

Besonders deutlich wird dies anhand der Betrachtung des Erfolges von Zahlungsdienstleistern, wie PayPal, welche Banken auf-

zeigen, dass sie nicht mehr alleine im Werben um die Vormachtstellung im Bereich Finanzdienstleistungen sind. Darüber hinaus bieten FinTechs Alternativen zu klassischen Finanzierungsangeboten durch bspw. Crowdfunding oder Factoring an. Diese Entwicklung lässt das Szenario eines „Banking ohne Bank“ in greifbare Nähe rücken.

„Banking ohne Bank“ rückt näher

In Großbritannien ist es Unternehmen bereits heute möglich, Kredite von bis zu drei Mio. Pfund aufzunehmen, ohne dabei mit einer Bank in Kontakt treten zu müssen. Dies zeigt auf, dass der Einflussbereich von web- und datenbasierten Finanzakteuren immer mehr Teile des Geschäftsmodells traditioneller Banken er-

Sehr breites Angebotsspektrum bei FinTechs

reicht, wodurch die Zukunftsfähigkeit alter Strukturen hinterfragt wird und

neue Wettbewerbsbedingungen geschaffen werden. Besonders betroffen sind hierbei, einfachere, transparente, wenig wissensintensive und leicht zu standardisierende Finanzangebote. Das Spektrum reicht dabei von gut strukturierten Informationsangeboten, über einfache Online-Banking-Lösungen, bis hin zu übersichtlichem Wertpapierhandel.

FinTechs haben es sich zum Ziel gemacht, den Fokus auf eine einzelne Finanzdienstleistung zu legen und diese zum Teil völlig neu zu gestalten. Die Vorgehensweise von FinTechs ist meist charakterisiert durch ein sehr hohes Maß an Flexibilität und technologischem Knowhow, da sie völlig unabhängig von der bisherigen, historisch gewachsenen und damit teilweise überholten Banktechnologie arbeiten können. Des Weiteren sind FinTechs nicht durch die strengen Regulierungen des klassischen Bankensystems gebunden.

Große Flexibilität und viel technologisches Knowhow

Im Gegensatz zu traditionellen Banken, haben FinTechs bereits heute den zunehmenden „Massenindividualisierung“ in die Karten

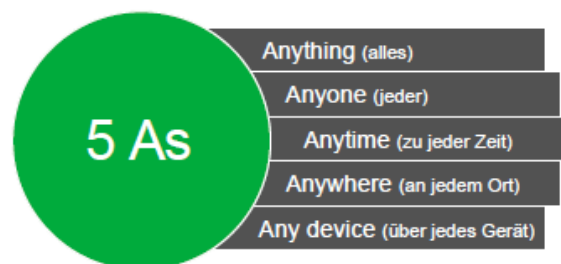
Trend zur Massenindividualisierung erkannt und erfolgreich in ihr Geschäftsmodell implementiert.

Die Herausforderung für Banken ist es daher, den Kunden noch stärker ins Zentrum zu rücken, da in Zukunft vermehrt individuell zugeschnittene Produkte und Dienstleistungen verlangt werden. Das theoretische Wissen eines einzelnen Kundenberaters wird dadurch extrem gefordert und ist praktisch nicht mehr ausreichend, um alle Wünsche der Kunden zufrieden zu stellen.

Banking zu jeder Zeit und überall als Benchmark

Vergleichbar mit der Nischenbesetzung von FinTechs, müssen auch Bankberater ihr Wissen auf ein Spezialthema konzentrieren und vertiefen, um einen möglichst hohen Kundennutzen zu generieren.

Abbildung 3: Die 5 As der Digitalisierung



Quelle: Hafkesbring/Schroll (2010); Casteneda et al. (2012); Verizon (2015)

Hinzu kommt, dass sich das Bankgeschäft den Errungenschaften der Digitalisierung öffnen

muss. Besonders wichtig ist hierbei das Banken von jedem, zu jeder Zeit, überall, auf jedem verfügbaren Endgerät und ohne Grenzen erreichbar sind („5 As“).

Bleibt eine angemessene und rechtzeitige Reaktion auf die technologische Entwicklung und den damit einhergehenden Wandel der Kundenbedürfnisse aus, sind Marktanteile in großem Umfang bedroht.

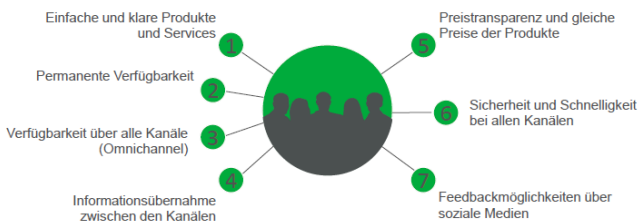
Als Ansatzpunkte für den Transformationsprozess sollten traditionelle Banken die Erfolgsfaktoren der FinTechs näher betrachten.

Fünf Erfolgsfaktoren von FinTechs Diese lassen sich recht übersichtlich in fünf Punkten zusammenfassen:

- starke Kundenorientierung
- hohe Transparenz
- umfassende Verfügbarkeit
- Preisvorteile
- Schnelligkeit

Die Weiterentwicklung, unter Berücksichtigung der aktuell zur Verfügung stehenden Technologien, sollte vor allem auf den Umsetzungsprozess von Bankdienstleistungen gerichtet sein, da sich die Kundenwünsche nicht grundsätzlich verändert haben. Die folgende Grafik zeigt einen groben Überblick über die heutigen Bedürfnisse eines Bankkunden.

Abbildung 4: Kundenbedürfnisse in Forder der 5 As



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bain&Company (2012)

Die hohen regulatorischen Hürden in einigen Teilen der Bankdienstleistungen ließen bisher nur einen Angriff auf einzelne Aspekte zu, jedoch weisen diese Bereiche ein hohes Schadenspotenzial für etablierte Banken auf. Darüber hinaus ist z.B. die BaFin durchaus bereit,

die Regulierungen in gewissen Bereichen anzupassen.

Eine mögliche Folge dieses Angriffs

könnte zum einen der Verlust der besonders lukrativen Bankdienstleistungen an die FinTechs sein, aber auch ein massiver Einschnitt im direkten Kundenkontakt und die damit verbundene Entwicklung einer Bank hin zum reinen Abwickler für die FinTechs ist denkbar. Zusätzlich können wichtige Potenziale zum Cross-

Selling verloren gehen. Gefahr, zum reinen Abwickler degradiert zu werden

Sehr großes Schadenspotenzial für traditionellen Banken

Umfragen ergaben,

dass derzeit 83% der

Bankfachleute glauben, dass die FinTechs bis Ende 2016 disruptive Veränderungen auf dem Bankenmarkt herbeiführen werden. Dieses Ergebnis bestätigt die große Gefahr für traditionelle Banken.

Insgesamt sind rund 25% des traditionellen Bankgeschäfts bedroht. Laut BCG wird der Anteil der Erträge einer Bank, welche über das traditionelle Filialnetz erzielt werden, in Folge der Digitalisierung von derzeit zwei Drittel auf unter 50%

Rund 25 % der Erträge bedroht

bis 2019 sinken. Im selben Zeitraum werden FinTechs laut PwC einen Marktanteil von bis zu 28% erobern.

Lange Entscheidungswege, teilweise veraltete IT-Systeme, mangelnde Ressourcen und regulatorische Vorgaben schaffen komplett verschiedene Rahmenbedingungen für Banken im Vergleich zu FinTechs, weshalb langfristig große Wettbewerbsnachteile für Banken entstehen können. Daher sollten diese die Chance nutzen, um das Innovationspotenzial und die Dynamik von FinTechs in stärker ihre Abläufe einfließen zu lassen.

Banken müssen ihre Vorteile ggü. FinTechs besser ausspielen

Trotz der eben erläuterten Nachteile gegenüber FinTechs umfasst das klassische Bankenmodell

nach wie vor gewisse Vorteile. Die aktuell strengen und bindenden Regulierungen belasten Banken zwar einerseits, schaffen jedoch andererseits Kundenvertrauen und Markteintrittsbarrieren für FinTechs, die darauf abzielen, letztlich auch traditionelle Bankdienstleistungen zu übernehmen, für die eine Banklizenz nötig ist. Zudem brachte die lange und überaus erfolgreiche Geschichte der Banken in Deutschland vertrauenswürdige Marken hervor und ermöglichte die Erstellung einer umfassenden Datenbasis über die Bankkunden. Detailwissen über jegliche Bereiche des Bankgeschäfts und über die damit verbundenen Risiken gehören ebenfalls zu den Vorteilen der traditionellen Banken, da eine Mehrheit der FinTechs nicht über dieses Wissen verfügt. Die persönliche Nähe zum Kunden und die hohen Sicherheitsstandards sind folglich Aspekte mit denen Banken auch in Zukunft bei ihren Kunden punkten können.

Grundsätzlich lässt sich die Rolle der FinTech aus Sicht der Bank in dreierlei Weise beschreiben.

*Ersten* können sie eine direkte Gefahr und somit eine Konkurrenz für die Bankprodukte repräsentieren. FinTechs, welche sich auf den Payment-Bereich sowie die Vergabe von Krediten an kleine und mittlere Unternehmen spezialisiert haben, stellen bereits heute eine direkte Konkurrenz dar. Das Risiko einer Substitution bisheriger Bankleistungen, aufgrund eines sehr hohen Eruptionspotenzial, besteht auch im Bereich des Zahlungsverkehrs, insbesondere bei POS-Systemen. Die Provision bei der Installation und Nutzung von Karten-Terminals ist in diesem Bereich beispielsweise durch FinTech-Angebote gefährdet. Eine vergleichbare Entwicklung zeichnet sich im Bereich des internationalen Geldtransfers ab, wo Banken durch FinTechs umgangen werden können. Der gewerbliche Bereich des Geschäftsfelds ist

Angebote teilweise als Konkurrenz, teilweise komplementär

durch neue Bezahl- und Kassensysteme bedroht, was zu einem Gebührenverlust führen können.

*Zweitens* können die Entwicklungen auf dem FinTech-Markt dazu führen, dass auch Leistungen vertrieben werden, die nicht in Konkurrenz zu Bankprodukten stehen. Teilweise ergänzen sich FinTech und Banken sogar und fungieren als Kooperationspartner. FinTechs dieser Kategorie bieten vor allem Spezialleistungen in den Bereichen Factoring, Customer Journey, For- und Abrechnungsautomatisierung, sowie eine Vereinfachung von Gruppenausgaben und die Möglichkeiten zur Videolegitimierung (ersetzt andere Authentifizierungsmöglichkeiten) an.

Drei Kern-Aspekte von FinTechs

*Dritte* und letzte Rolle der FinTechs ist eine Mischform der ersten zwei Rollen. Dabei spezialisiert sich ein FinTech nicht auf ein Bankprodukt, sondern auf Angebote anderer Marktteilnehmer, wie beispielsweise Rating Agenturen. Ergänzende Angebote zu traditionellen Bankdienstleistungen, wie die Möglichkeit von Kombination aus privaten Finanzplanung und Bankleistungen aber auch Customer-Service-Automatisierung, fallen unter diese Kategorie. Entwicklungen im Bereich Customer-Service-Automatisierung könnten beispielsweise das klassische Call-Center substituieren.

Neue Denkmuster nötig

Denkmuster und moderne Technologien haben zu einem rasanten

Wachstum und neuen, innovativen Produktideen auf dem FinTech-Markt geführt.

Zusammenfassend lässt sich folglich sagen, dass aufgrund der hohen Dynamik auf dem FinTech Markt eine aktuelle Einschätzung nur eine kurze Gültigkeitsdauer besitzt, weshalb eine permanente Beobachtung der aktuellen Entwicklungen für

Informationsstand hat aufgrund hoher Dynamik nur kurze Gültigkeitsdauer



Banken unablässig ist, um nicht den Anschluss zu verlieren.

Ziel der FinTechs ist es stets, eine möglichst einfache Lösung für ein spezifisches Problem zu schaffen. Dabei besitzen sie bereits heute das technologische Knowhow und ausreichend Flexibilität, um Problemlösungsansätze mit hoher Geschwindigkeit umzusetzen und am Markt testen zu können. Die von FinTechs entwickelten Produkte und Dienstleistungen richten sich dabei stets nach den Kundenbedürfnissen, während Einfachheit und Nachvollziehbarkeit im Vordergrund stehen. Der Entwicklungsprozess von FinTech wird dadurch beschleunigt und vereinfacht, dass sie sich nicht an etablierte Bankstrukturen oder Systeme halten müssen.

Hohes Problemlösungsverständnis und hohe Geschwindigkeit

Stärkere Kundenorientierung als Schlüssel zum Erfolg

Grundsätzlich orientieren sich FinTechs zwar an bisherigen Bankprozessen, jedoch gelingt es ihnen, vor allem im Bereich der nicht-wissensintensiven Bankdienstleistungen, zusätzliche Mehrwerte für den Bankkunden zu generieren.

Der erste und wichtigste Schritt hin zu einem besseren Verständnis der Branchendynamik ist dabei die Entwicklungen im Rahmen der Digitalisierung nicht als Gefahr, sondern als Chance zu verstehen.

Digitalisierung nicht als Gefahr, sondern als Chance begreifen

Der Trend zur Massenindividualisierung wird in absehbarer Zeit das Nutzungs- und Interaktionsbedürfnis der Bankkunden maßgeblich verändern, weshalb sich auch das Angebot der

Banken weiterentwickeln muss. Diese Weiterentwicklung kann und sollte nicht radikal sein, jedoch muss sie rechtzeitig und im angemessenen Umfang erfolgen. Traditionelle Banken dürfen nicht passiv abwarten, sondern müssen aktiv auf die Veränderungen zugehen.

#### Quellen:

- Bain&Company (2012): Was Bankkunden wirklich wollen.
- BankingClub (2015): Banken und FinTechs: Geht da was?
- BCG (2015): Privatkundenbanken verlieren 6 Mrd. Euro durch Digitalisierung.
- Beck, Ralf (2015): Wer braucht noch Banken.
- BITKOM (2014): Jeder Dritte zahlt lieber ohne Bargeld.
- Brett King (2012): Bank 3.0
- Brock/Bieberstein (2015): Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen
- CB Insights (2015): Fin-Tech-Startups-Millennials.
- Forrester (2014): Digital Disruption Hits Retail Financial Services.
- Hafkesbrink/Schroll (2010): A5 – Anything, Anytime, Anywhere, Anyway, Anyone.
- ING DiBa/Ipsos (2015): Mobile Banking-Nutzung.
- Irrera (2015): FN FinTech Focus: Disruptors' \$4trn fortune.
- Natusch (2014): Retailbanken – Neue Geschäftsmodelle für das digitale Zeitalter, in Corporate Finance, 10/2014
- Oliver Wyman (2015): The Digital Disruption Battlefield.
- Pass (2015): Das FinTech-Universum 2015
- PwC (2016): FinTech-Entwicklungen bereitet Finanzbranche zunehmend Sorge, März 2016
- Seidel, Marcel (2015): Banking & Innovations 2015
- Star Finanz (2015): Onlineumfrage vom August 2015.
- Venture Scanner (2015): The State of Financial Technology in Six Visuals.
- YouGov (2015): Role of Mobile and Social in the Path to Purchase for Financial Services