

FINANCE-Studien

Marktforschung für Finanzchefs

Liebe auf den dritten Blick

Wie Firmenkundenfintechs und Banken zusammenfinden

FINANCE

Das Magazin für Finanzchefs

C/M/S/

Law.Tax

ING 

IMPRESSUM

Januar 2019

Haftungsausschluss Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© 2019

FINANCE

FINANCE-Research

V.i.S.d.P. FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –
Der F.A.Z.-Fachverlag
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main

ISBN-13: 978-3-945999-75-2

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Projektleitung und Redaktion Bastian Frien
(FINANCE-Research)

Gestaltung und Satz Daniela Seidel (FRANKFURT BUSINESS MEDIA)

Korrektur Kirstin Gründel

Druck & Verarbeitung Boschen Offsetdruck GmbH, Frankfurt am Main,
www.boschendruck.de

1 Inhalt

1 Inhalt	3
2 Executive Summary	4
3 Der Ansatz: Tiefeninterviews	5
3.1 Die Interviewpartner	6
3.2 Online-Special	6
4 Die Erkenntnisse	7
4.1 Die Lektion: Fintechs ersetzen Banken nicht – jetzt suchen sie die Kooperation	7
4.2 Das Potenzial: Wo Banken und Fintechs sich stärken können	9
4.3 Die Baustelle: Banken werden Fintechs	13
4.4 Die Praxis: Die Zusammenarbeit ist noch selten und kaum geübt	16
4.5 Der Anwendungsfall: Schuldscheinplattformen	20
4.6 Der Zwang: Bedrohung von außen	22
4.7 Nur ein Gedankenspiel: Wenn Banken einig wären ...	25
5 Interviews	26
Laura Wirtz, ING Deutschland	26
Andrea München, CMS	27
Ansprechpartner	28

2 Executive Summary

- **Die Firmenkundenfintechs haben den Markt in den vergangenen Jahren nicht erobert.** Die Gründe dafür sind sowohl im Markt (z.B. geringe Innovationsfreudigkeit der Kunden und eine enge, sehr umfassende Bankbeziehung) als auch bei den Fintechs selbst (wenige Disruptoren unter den Gründern, geringe Kapitalausstattung) zu suchen.
- **Diese Erfahrungen haben die Fintechs zu den Banken als mögliche Partner geführt, die ihrerseits offener für eine Zusammenarbeit geworden sind.** Ansatzpunkte für Kooperationen gibt es zahlreiche, zum Beispiel in der gemeinsamen Bearbeitung von Firmenkunden, aber auch im Austausch von Erfahrungen und Mitarbeitern.
- **Die Kooperationsmodelle folgen noch keinem gefestigten Schema.** Wenn Fintechs eigene Produkte oder Kanäle für Firmenkunden anbieten, gestaltet sich die Zusammenarbeit jedoch typischerweise in einer der drei folgenden Ausprägungen: Produktpartnerschaften, White Labelling oder Plattformkooperationen.
- **Die juristische Seite der Kooperationen wird oft zu wenig beachtet: Fintechs, die als Dienstleister für Banken auftreten, fallen in den Regulierungskreis, Fintechs im Besitz von Banken zusätzlich unter die Konzern-Policies.** Bei Produktpartnerschaften werden häufig keine bindenden Absichtserklärungen mit KPI's eingegangen.
- **Banken werden in Teilen selbst zu Fintechs.** Sie bauen eigene Digital Hubs, die sie in die Lage versetzen, das Potenzial von Fintechs besser zu analysieren und im Zweifel eigene Entwicklungen umzusetzen. Außerdem experimentieren einige Häuser mit agilen Arbeiten.
- **Banken haben typischerweise keine eigene Fintechstrategie, der Umgang mit den innovativen Herausforderern ist vielmehr eingebettet in die Digitalisierungsstrategie der Bank.** Dadurch stehen die Banken mit Blick auf die Fintechs häufig vor der zentralen Frage: „Make or buy?“
- **In der Anbahnung einer Kooperation müssen die Fintechs die Bedenkenträger in den Banken überzeugen, die oft persönlich etwas zu verlieren haben.** Ist diese Hürde überwunden, wartet eine weitere große Aufgabe: die Firmenkundenbetreuer dafür zu gewinnen, das Angebot beim Kunden zu platzieren.
- **Exemplarischen Anschauungsunterricht für das Zusammenspiel von Banken und Fintechs bieten die digitalen Schuldscheinplattformen.** Hier sind verschiedene Varianten von Zusammenarbeit und Wettbewerb entstanden – der Ausgang ist vollkommen offen.
- **Die größte Bedrohung für Banken im Firmenkundengeschäft dürfte allerdings gar nicht von den Fintechs, sondern von Big Tech ausgehen.** Im Kampf gegen die IT-Giganten könnte eine Allianz von Banken und Fintechs entstehen.
- **Die stärkste Waffe in der Abwehr branchenfremder Anbieter wäre eine umfassende Zusammenarbeit der Banken.** Eine solche konzertierte Aktion erscheint aber in wesentlichen Handlungsfeldern nach wie vor unwahrscheinlich.

3 Der Ansatz: Tiefeninterviews

Die aktuelle Studie über Firmenkundenfintechs schließt an die Untersuchung „Gegner, Partner, Helfer – Fintechs und das Firmenkundengeschäft der Banken“ von 2017 an. Jene Studie hatte zum Ziel, den Markt für deutsche Fintechs quantitativ zu vermessen. Die vorliegende Studie baut auf die vorhergehende Untersuchung auf, nutzt aber einen neuen Ansatz.

Anekdote schlägt Statistik

Der Fokus dieser Studie liegt ausschließlich auf dem Firmenkundengeschäft. Statistische Auswertungen eignen sich aufgrund der geringen Fallzahlen bei den Firmenkundenfintechs nicht. Darum waren ausführliche Interviews das Mittel der Wahl, um neue Erkenntnisse zu gewinnen.

Der Markt ist klein genug, um den anekdotischen Aspekten eine große Aussagekraft zuzuschreiben. Darum dienen die Gespräche nicht nur der Ableitung allgemeiner Erkenntnisse, sondern den Interviews selbst wird in dieser Studie breiter Raum eingeräumt.

Die Parameter der Studie

- Der Fokus liegt auf **Fintechs mit Firmenkundenkontakt**.
- Nicht nur deutsche Fintechs wurden in die Untersuchung einbezogen, der Ansatz umfasst **für das deutsche Firmenkundengeschäft relevante Fintechs**, unabhängig von ihrem Firmensitz.
- Für die Tiefeninterviews wurden **strukturierte Leitfäden** genutzt.
- Gesprächspartner waren **nicht nur Fintechs, sondern auch Banken, Berater und Investoren**.
- Insgesamt wurden **20 Gespräche** geführt, die als Interviews in der Online-Ausgabe dieser Studie veröffentlicht werden.
- Daneben wurden noch **eine Reihe informeller Gespräche** mit verschiedenen Marktteilnehmern geführt, die als Erkenntnisse in die Auswertung der Studie eingeflossen sind.
- Zur Einordnung der Erkenntnisse aus den Gesprächen greifen die Studienautoren außerdem auf eine **jahrzehntelange Beobachtung des Firmenkundengeschäfts** und auf eine intime Kenntnis der für das Corporate Banking relevanten Fintechszene zurück.

3.1 Die Interviewpartner

- Frank Wendt, Managing Director, C2FO
- Andrea München, Partnerin, und Barbara Bayer, Senior Associate, CMS Deutschland
- Dr. Frank Wüller, Geschäftsführer, Compeon GmbH
- Dr. Daniel Bartsch, Vorstand, creditshelf AG
- Dr. Ralf Kauther, Vorstand, credX AG
- Dr. Stefan Fenner, Geschäftsführer, entrafin GmbH
- Jörg Bartussek, Geschäftsführer, Finnest GmbH
- Andreas Karthaus, Managing Director Europe, FiREapps
- Friedrich Hubel, Geschäftsführer, Lendico Deutschland GmbH
- Michael Rieskamp, Director European Supply Chain Finance, Taulia Inc.
- Markus Rupprecht, Vorstand, Traxpay AG
- Jörg Hörster, Geschäftsführer, TrustBills Marketplace GmbH
- Stefan Fromme, Geschäftsführer, value concepts GmbH
- Martin Korbmacher, Vorsitzender des Aufsichtsrats, FinTech Group AG
- Laura Wirtz, Leiterin des Center of Expertise Strategy & Business Development, ING Deutschland
- Stephan Ortoft, Bereichsleiter Firmenkundengeschäft Mitte, und Franz Welter, Abteilungsdirektor Innovation und Digitalisierung, DZ BANK AG
- Dr. Gerhard Keibel, Bereichsleiter Strategieprojekt Digitalisierung, Landesbank Hessen-Thüringen
- Michael Spitz, Geschäftsführer, Main Incubator GmbH
- Christopher Schmitz, Partner, Financial Services, Fintech Lead Germany, Ernst & Young GmbH
- Dr. Jens Sträter, Partner, zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh

Allen Gesprächspartnern gilt der Dank der Studienautoren. Nicht jedes gesprochene Wort findet sich in der geschriebenen Version wieder, aber alles Wesentliche ist darin enthalten.

3.2 Online-Special

Die wichtigsten Aussagen unserer Gesprächspartner finden Sie im Wortlaut im Online-Themenspecial zu der Studie „Liebe auf den dritten Blick: Wie Firmenkundenfintechs und Banken zusammenfinden“, das Sie über den Link <https://www.finance-magazin.de/fintechstudie> erreichen.

Das Online-Themenspecial bietet zudem weiterführende Artikel und Videos, die aktuelle Entwicklungen im Bereich der Firmenkundenfintechs beleuchten, sowie ein interaktives Tool, über das Sie Ihre Einschätzung zu zentralen Ergebnissen der Studie abgeben können.

4 Die Erkenntnisse

4.1 Die Lektion: Fintechs ersetzen Banken nicht – jetzt suchen sie die Kooperation

Viele Fintechs waren mit der Ambition gestartet, Banken abzulösen. „Banking is essential, banks are not“: Dieser Ausspruch von Bill Gates schien viele zu beflügeln. Inhaltliche Ansatzpunkte gab es reichlich, die Schwächen der Banken waren nach der Finanzkrise unübersehbar. Mittlerweile ist große Ernüchterung eingetreten. Viele Fintechs sind vom Breakeven genauso weit entfernt wie von der Markteroberung. Der Fokus liegt heute darauf, funktionierende und rentable Geschäftsmodelle zu finden, die zumindest eine moderate Skalierung erlauben. In diesen Geschäftsmodellen spielen Banken nicht mehr die Rolle der Gegner, sondern der Partner. Für die Kooperationsneigung der Fintechs gibt es einige überzeugende Gründe.

Der Markt für Firmenkunden ist für Fintechs schwierig

Die Kunden treiben die Innovation nicht. Sie sind eher risikoavers und mit ihren Banken im Grunde zufrieden. Firmenkunden suchen – im Gegenteil zu den Kunden im Retailbanking – keine Innovation, sondern Sicherheit, Effizienz und Kostenersparnis. Banking ist für Kunden in der strategischen Gesamtsicht eher unwichtig. Banking stellt nur einen kleinen Teil des Kostenblocks dar, nur bei Kapital- oder Liquiditätsengpässen wird Banking plötzlich relevant. Innovation suchen Kunden daher in anderen Bereichen, nämlich in ihrem Kerngeschäft. Im Banking liegt ihr Fokus stärker auf effizienten digitalen Prozessen, neue Schnittstellen und neue Lieferanten sind nicht gewünscht.

Auch die Marktstruktur behindert die Fintechs: Die Banken verteidigen die Gesamtbeziehung zu ihren Kunden durch niedrige Zinsen für Kredite. Dieses Verhalten dient nicht der Abwehr von Fintechs, sondern ist seit Jahrzehnten in einem wettbewerbsintensiven Markt gewachsen. Die auch von den Kunden gelernte und akzeptierte Praxis, Bankgeschäft nur unter den kreditgebenden Häusern zu verteilen, wirkt aber heute als hohe Eintrittsbarriere: Der Erfolg von Nischenanbietern, wie es Fintechs typischerweise sind, wird damit stark erschwert.

Als Konsequenz der beiden oben ausgeführten Punkte ist die Akquisition von Kunden für Firmenkundenfintechs schwierig und teuer, während die Banken den direkten Zugang bereits haben – und immer stärker pflegen.

Zudem ist die Fehlertoleranz von Firmenkunden extrem gering. Das gilt zwar nicht für die Entwicklung von Prototypen, bei der ausgewählte Kunden gern mitwirken und akzeptieren, dass Fehler dazugehören. In der breiten Vermarktungsphase sind Fehler dann aber nicht mehr akzeptabel. Das passt nicht zum „Trial & Error“-Ansatz von technikgetriebenen Startups.

Warum Firmenkundenfintechs den Markt nicht erobern haben



Quelle: FINANCE-Research

Die Fintechs haben eigene Probleme

Die Gründer der deutschen Firmenkundenfintechs sind keine Disruptoren. Sie wollen keinen Markt neu erfinden, sondern bestehende Strukturen verbessern. Sie sind keine jungen Wilden, die die Welt verändern wollen, sondern kennen das Geschäft aus langjähriger Berufserfahrung, entweder bei Banken oder bei Beratern. Es gibt darunter zahlreiche Experten, aber wenige Missionare. Darum finden sich auch kaum Revolutionen im Geschäftsmodell. Im Vordergrund stehen Prozessinnovationen: schneller, einfacher, günstiger. Bekanntes intelligenter umzusetzen ist der Kern vieler Fintechangebote.

Die Gründer haben auch nicht die finanzielle Ausstattung, um einen Markt rasch und vollständig zu erobern. Die meisten Fintechs sind eher schmal finanziert – oft nur mit eigenem Geld oder durch ein paar Business Angels. In deutschen Firmenkundenfintechs steckt bislang wenig Venture Capital. Und es gibt keine erfahrenen Investoren mit tiefen Taschen, die gezielt auf verschiedene vielversprechende Player in einem als lukrativ identifizierten Marktsegment setzen.

Die klammen Geldbeutel verhindern auch technologisch große Sprünge. Die Blockchain spielt für die Firmenkundenfintechs mit direktem Kundenkontakt kaum eine Rolle, weil sie noch zu marktfremd und zu teuer ist und die Banken diese Technologie selbst besetzen wie zum Beispiel in der Handelsfinanzierung oder im Schuldscheinsegment.

Im operativen Geschäft müssen die Fintechs Lehrgeld zahlen. Die Anlaufschwierigkeiten sind oft enorm, Zeitpläne werden nur selten eingehalten. Ist das Geschäft angelaufen, taucht oft das Problem der adversen Selektion (Negativauslese) auf: Die Fintechs ziehen die Problemfälle unter den Firmenkunden an und haben am Anfang überdurchschnittlich oft mit Betrugsfällen zu kämpfen.

Außerdem zeigt sich in der Umsetzung, dass oft deutlich weniger Tech im Geschäft steckt als ursprünglich geplant. Vieles muss doch händisch erledigt werden, vor allem in der Akquise und dem Onboarding von Kunden. Zwar nimmt die händische Komponente mit zunehmender Erfahrung tendenziell ab, bei der Hinwendung zu größeren Firmenkunden (wie bei einigen Fintechs zu beobachten) kann der individuelle Betreuungsaufwand durch Menschen aber sogar noch steigen. Das Onboarding wiederum ist ein eigener, sehr aufwendiger Prozess – KYC („Know Your Customer“) ist nicht nur für Banken, sondern auch für Fintechs eine Herausforderung (auch wenn einige dieses Prozess- und Kundenwissen explizit für ein zukünftig wertvolles Asset halten).

Darum wenden sich die Fintechs den Banken zu

Die Lektion aus eigenen Problemen und schwierigen Marktbedingungen ist eindeutig: Die meisten Firmenkundenfintechs haben sich in den vergangenen Jahren den Banken zugewandt. Kaum ein Fintech positioniert sich noch als Gegner, die vielversprechendsten Fintechs sind Partner der Banken. Einige haben sogar Finanzinstitute als Eigenkapitalgeber. Allein im kleinvolumigen Geschäft verbleiben noch echte Angreifer, so zum Beispiel im Factoring (aber auch hier refinanzieren typischerweise Banken). Die Hinwendung zu Banken ist die wichtigste Entwicklung der Firmenkundenfintechs in den vergangenen Jahren.

4.2 Das Potenzial: Wo Banken und Fintechs sich stärken können

Firmenkundenfintechs und Banken sehen sich beide mit gewaltigen Herausforderungen in einem schwierigen Marktumfeld konfrontiert. Gleichzeitig haben beide Vorteile, die auch dem anderen in seiner Geschäftsentwicklung nützen könnten. Darum ist eine Kooperation für beide Seiten sinnvoll, wenn sie richtig gelebt wird. Ansatzpunkte gibt es verschiedene.

Geteilte Kunden sind wertvollere Kunden

Der Kundenzugang ist das wertvollste Asset für beide Seiten. Bislang haben sowohl die Banken als auch die Fintechs eifersüchtig über diesen Kanal gewacht. Mittlerweile setzt sich allerdings die Erkenntnis durch, dass ein geteilter Kunde in der Summe für beide durchaus ein wertvollere Kunde sein kann. Das gilt sowohl für die Kostenseite – wo komplexe Prozesse wie KYC, aber auch weitere Abwicklungsthemen beide belasten – als auch für die Ertragsseite, die sich in einer Kooperation ebenfalls für beide Seiten positiv entwickeln kann.

Offene und verdeckte Partnerschaften

Partnerschaften sind immer dort sinnvoll, wo ein Fintech ein Produkt anbietet, das im Portfolio der Bank nicht enthalten ist, die Kunden der Bank daran aber Interesse haben könnten und kein eigenes Produktangebot der Bank zu stark kannibalisiert wird. Vor allem in der Supply-Chain-Finanzierung sind solche Partnerschaften vorstellbar und auch bereits in Ansätzen zu finden. In diesen Fällen tritt das Fintech gemeinsam mit der Bank beim Kunden auf oder wird vom Firmenkundenbetreuer gezielt ins Spiel gebracht. Die Bank erhält bei erfolgreichem Abschluss eine Provision (und hat den Kunden für das spezifische Produkt nicht an eine andere Bank verloren). Das Fintech tritt in diesem Fall unter seiner eigenen Marke auf.

Ein anderer Ansatz ist das White Labelling. Hier tritt das Fintech nicht oder nur sehr zurückgenommen unter eigener Flagge auf, sondern stellt der Bank seine Technologie, sein Produktknow-how oder auch seinen Investorenzugang zur Verfügung. Dieser Ansatz wird zum Beispiel von Finanzierungsplattformen genutzt, die Banken ermöglichen, ihren Kunden ergänzende Finanzierungsinstrumente zugänglich zu machen (interessanterweise bieten sie ebenso den großen Firmenkunden White-Label-Lösungen für ihre Absatzfinan-

zierung an). Andere Fintechs bieten den Banken Lösungen für die Verwaltung und Syndizierung von Krediten an. In der Supply-Chain-Finanzierung ist die gesamte Auslagerung von Produkten in ein White-Label-Konzept möglich. Je nach Ausgestaltung der Kooperation fließen Provisionen von dem Fintech zur Bank oder Nutzungsgebühren von der Bank zum Fintech.

Die Wertschöpfungskette wird neu verteilt

Die Wertschöpfungsbreite und -tiefe befindet sich bei allen Firmenkundenfintechs derzeit noch in der Ausgestaltung. Viele suchen noch nach der richtigen Aufstellung. Damit kommen sie an einigen Stellen ins Gehege mit den Banken – etwa wenn sich immer mehr Plattformen zutrauen, mit den (auch durch PSD2) verfügbaren Daten eigene Risikomesungen vorzunehmen und nach ausreichender Validierung auch Investoren anzubieten.

Die große Flexibilität der Fintechs, zusätzliche Teile der Wertschöpfungskette zu übernehmen, bietet auch großes Kooperationspotenzial. Die Banken stehen derzeit vor der Frage, welche Wertschöpfungstiefe sie selbst eigentlich noch haben möchten. Traditionell ist die Wertschöpfungstiefe im Bankensektor hoch. Während früher oft die IT ausgelagert wurde, verstehen sich die Banken heute zunehmend als fachlich spezialisierte IT-Häuser. In den Fokus sind damit eher die Prozesse in der Abwicklung geraten. Sie eignen sich prinzipiell sehr gut für eine Auslagerung, weil sie oft weit vom Kunden entfernt liegen, für alle Banken ähnlich sind und bislang oft sehr ineffizient gemanagt werden. Fintechs können hier mit ihrer streng digitalen Sicht auf Prozesse durch Standardisierung und Skalierung große Potenziale heben.

Daten erheben und nutzen

Im intelligenten Umgang mit Kundendaten liegt für beide Seiten weiteres enormes Wertschöpfungspotenzial. Eine entscheidende Frage wird sein, wie groß die Bereitschaft der Firmenkunden sein wird, Daten preiszugeben, wenn sie sich davon einen Mehrwert versprechen. Beobachtungen aus dem Privatkundenbereich lassen vermuten, dass diese Be-

Die Kooperationsformen

	Produktpartner	White Labelling	Plattformen
Beschreibung	Das Fintech tritt unter eigener Marke mit einem Produkt auf, das von der Partnerbank vertrieben wird	Das Fintech tritt nicht oder kaum in Erscheinung, das Produkt wird unter dem Namen der Bank angeboten	Die Plattform tritt nicht oder kaum in Erscheinung, die Bank tritt nach außen als Vermittler auf
Geschäftsmodell	Fintech und Bank teilen sich die Erträge	Zahlung einer Lizenzgebühr an das Fintech und/oder Teilung der Erträge	Provision für die vermittelnde Bank
Motivation der Bank	Zusätzliche Erträge; Kunde wird nicht an eine andere Bank verloren	Zusätzliche Erträge und Erweiterung der eigenen Angebotspalette	Zusätzliche Erträge
Motivation des Fintechs	Vertriebsunterstützung durch die Bank	Komplette Auslagerung der Vertriebskosten	Vertriebsunterstützung durch die Bank

Quelle: FINANCE-Research

Wo Banken und Fintechs sich stärken können



Quelle: FINANCE-Research

reitschaft deutlich größer ist, als die zum Teil sehr erregt geführte öffentliche Debatte erwarten lassen könnte.

Die Banken werden sich wegen des gewachsenen Vertrauens und wegen der engeren Kundenbeziehung deutlich leichter tun, Zugriff auf Daten zu erhalten. Die Fintechs dagegen sind versierter im fokussierten Umgang mit solchen Daten. Auch hier liegt also ein enormes Kooperationspotenzial, das noch nicht einmal wirklich ernsthaft evaluiert worden ist. So gibt es Fintechs, die sich auf die Auswertung von Kundendaten der Banken spezialisieren. Andere wiederum haben Erfahrung, mit den Kundendaten verschiedene Geschäftsmodelle zu testen und damit die vielversprechendsten Ansätze für die Banken zu identifizieren – die diese wiederum entweder selbst oder zusammen mit einem fokussierten Fintech umsetzen können.

Beide Seiten balgen sich um dieselben Leute

Entscheidend für den Erfolg von Firmenkundenfintechs und Banken wird – neben der richtigen strategischen Weichenstellung – der Zugriff auf die richtigen Mitarbeiter sein. Auch hier liegt die Kooperation von Banken und Fintechs nahe.

Banken haben im Unterschied zu gut aufgestellten Fintechs Schwierigkeiten, die guten Techmitarbeiter für sich zu begeistern. Der Ruf der Branche und die hierarchische Struktur üben wenig Anziehungskraft aus. Banken haben darüber hinaus ein weiteres Problem: Sie können nicht so viele gute Leute wie ein Fintech auf eine Nische setzen. Fintechs werben um die guten Leute mit Begeisterung und der Zusammenarbeit mit talentierten Kollegen.

Allerdings ist zu beobachten, dass die Banken aus ihren Erfahrungen gelernt haben und ihren IT-Mitarbeitern – zum Beispiel durch agile Arbeitsmethoden – mittlerweile deutlich mehr Freiraum gewähren.

In den Anfangszeiten der Fintechszene war der Mitarbeiterpfad zwischen Bank und Fintech naturgemäß eine Einbahnstraße. Oft sind die Gründer selbst Banker, oft haben sie sich mit weiteren Bankern verstärkt. Die Fintechs haben damit stark vom Erfahrungswissen der Banken profitiert. Dieser Weg wird auch weiterhin beschritten, mittlerweile aber in beide Richtungen: Heute werben die Banken auch Mitarbeiter von Fintechs ab, um von ihnen zu lernen – zum Teil leiten diese sogar die Innovations- und Digitalisierungsteams. Das ist aus Sicht der Banken sinnvoll und eröffnet die Möglichkeit, die beiden Welten auch auf der Arbeiterebene zunehmend miteinander verschmelzen zu lassen.

Von einem engen Austausch profitieren damit beide Seiten. Banken und Fintechs werden in den kommenden Entwicklungsphasen unterschiedliche Mitarbeiterprofile benötigen. Die Banken werden im Zuge ihrer fortschreitenden Digitalisierung immer mehr Fintechexpertise brauchen, während die Fintechs mit wachsendem Erfolg (und damit Größe) und stärkerer Regulierung Mitarbeiter suchen, die ihre einschlägigen Erfahrungen in den Banken gesammelt haben.

Plattformen können Banken helfen

In der Anfangsphase der Fintechs waren Plattformen für Banken ein rotes Tuch. Die Vorstellung, dass sich ein Fintech zwischen die Bank und den Kunden schiebt und die Angebote der Banken sich dem Wettbewerb des Gesamtmarkts aussetzen sollten, war für viele sehr abschreckend. In der Tat zeigen erfolgreiche Beispiele wie die FX-Plattform 360t ja auch durchaus, dass die Margen der Banken durch Transparenz schmaler werden.

Doch die Banken haben gelernt, dass die Medaille auch eine gute Seite hat. Insbesondere Häuser mit wenig Marktdurchdringung und geringer Präsenz in der Fläche schätzen Plattformen als effiziente Vertriebskanäle, für die sie gern eine Provision bezahlen. Andere Häuser haben zumindest erkannt, dass die Plattformen den jeweiligen Markt nicht grundlegend verändern, solange die bisherigen Platzhirsche über wettbewerbsfähige Angebote verfügen.

Die Plattformen wiederum durchlaufen auch eine Entwicklung. In der frühen Phase verstanden sie sich oft als reine Kontaktvermittler, die im fortschrittlichsten Fall auch den Abschluss der Transaktion über die Plattform ermöglichten. Der Fokus lag aber immer auf der Anbahnung und dem Abschluss.

Heute haben die Plattformen beide Seiten – also Investoren und Kunden – besser kennengelernt und denken ihre weiter gehenden Bedürfnisse oft mit. Dadurch entdecken sie neue Angebote, mit deren Hilfe sie ihre Wertschöpfung ausdehnen können. Das gilt vor allem für Services und Schnittstellen rund um die Abwicklung der Transaktionen, aber auch für das Thema Risikomessung. Einige Fintechs haben zwar in den vergangenen Jahren ihre Techseite als Plattform weiter ausgebaut, der entscheidende Wandel wurde aber an anderer Stelle vollzogen: Manch eine Finanzierungsplattform ist bei genauer Betrachtung eher ein großer Finanzierungsberater mit einem effizienten digitalen Investorenzugang geworden.

Erfahrungen aus dem Ausland nutzen

Im deutschen Markt sind auch einige ausländische Firmenkundenfintechs aktiv. Das gilt vor allem für den Bereich Supply Chain Finance. Einige dieser Spieler sind im Vergleich zu den deutschen Anbietern mit extrem viel Kapital ausgestattet – Funding-Runden bis zu 100 Millionen Dollar kommen vor. Das bedeutet allerdings nicht automatisch, dass für die Eroberung des deutschen Markts viel Geld zur Verfügung steht. Da diese Fintechs globale Ansätze verfolgen, sind die für ein einzelnes Land zur Verfügung stehenden Summen überschaubar und die lokalen Teams entsprechend klein.

Mit den Banken suchen diese Fintechs durchaus Partnerschaften, allerdings typischerweise auf globaler Ebene. Allerdings nimmt die Bereitschaft zu, auch lokal mit Banken zusammenzuarbeiten, die einen guten Kundenzugang haben.

Aus Sicht der Banken ist vor allem spannend zu erfahren, wie andere Märkte sich bereits entwickelt haben. Viele der internationalen Fintechs verfolgen von Beginn an eine globale Strategie – das unterscheidet sie von den meisten in Deutschland tätigen Firmenkundenbanken. Nur globale Ambitionen rechtfertigen großvolumige Finanzierungen durch Investoren. Der damit einhergehende Fokus auf Skalierung und unterschiedliche Märkte kann für viele deutsche Häuser wertvolle Anregungen geben.

Insbesondere aus den USA kann man viele Erkenntnisse gewinnen. Hier haben zum Beispiel Fintechs, die sich auf Supply Chain Finance konzentrieren, die analogen und digitalen Handelsriesen bereits als Kunden gewonnen. Hält diese Entwicklung auch in Deutschland Einzug, sind enorme Implikationen für die Banken zu erwarten. Für diese Häuser sind die internationalen Fintechs also ein Blick in die Welt und in die Zukunft, denn durch die Fintechlösungen verändert sich die Handelsfinanzierung – mit großen Chancen für die flexiblen und leistungsfähigen Banken, aber mit Risiken für eher starre Anbieter, die bislang auf ihre enge Kundenbeziehung vertrauen.

Umgekehrt hilft den deutschen Fintechs der Austausch mit den international agierenden Banken. Sie lernen dadurch, wie Firmenkunden und Finanzdienstleister dieselben Themen in anderen Ländern angehen und können daraus Anregungen für ihr eigenes Angebot ableiten.

4.3 Die Baustelle: Banken werden Fintechs

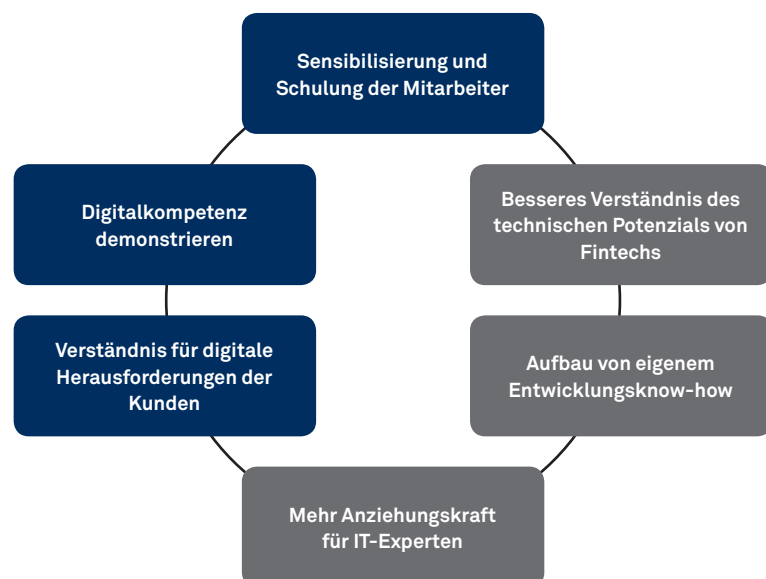
Etlche Banken versuchen, die Stärken der Fintechs zu imitieren, indem sie sich selbst für einzelne Projekte fintechähnliche Strukturen geben. Agiles Arbeiten hat in einigen wenigen Häusern bereits in ersten Anfängen Einzug gehalten. Diese Umstellung ist für den traditionsbewussten und hierarchieorientierten Bankensektor eine große Herausforderung. Das gilt vor allem für das sogar im internen Vergleich eher konservative Firmenkundengeschäft. Bislang hat sich noch in keiner Branche ein Großkonzern mit langer Tradition und gewachsenen Strukturen in dieser Weise gewandelt.

Eigenes Digitalknow-how dient vielen Zwecken

Außerdem arbeiten die meisten Häuser hart am Ausbau ihrer eigenen Digitalisierung und an ihrer digitalen Expertise. Die großen Häuser haben dafür sogar eigene Digital Hubs aufgebaut, die mindestens sechs Ziele verfolgen:

- Die Banken demonstrieren den Kunden ihre Digitalkompetenz, die von diesen zum Teil sogar als Beratungsleistung angenommen wird.
- Sie treten in einen digitalen Dialog mit ihren Kunden und verstehen dadurch deren Anforderungen in der digitalen Transformation noch besser.
- Sie werden attraktiver für IT-Experten, die sich in einer klassischen Bankenstruktur nicht wohl fühlen.
- Sie bauen eigenes Entwicklungsknow-how auf, das sie ein Stück weit unabhängig von Dienstleistern und Partnern macht.
- Sie erhalten dadurch auch das Markt- und Technikverständnis, um mit den Fintechs auf Augenhöhe sprechen und die einzelnen Potenziale besser einschätzen zu können.
- Schließlich – und das ist ein sehr wichtiger Punkt – dienen die Digital Hubs auch dazu, die eigenen, technikfernen Mitarbeiter mit auf die Reise der Digitalisierung zu nehmen.

Warum Banken eigene Digital Hubs bauen



Quelle: FINANCE-Research

Die Firmenkundenbank von morgen erfordert nicht nur andere Arbeitsweisen, sondern auch anderes Wissen. Dafür Verständnis und Begeisterung zu wecken ist eine Kernaufgabe der Führungskräfte. Darum werden diese in der Regel als erste in die „Boot Camps“ geschickt. Außerdem entsenden manche Banken willige Mitarbeiter für mehrere Monate in ihre Digital Hubs oder vergleichbare Einheiten, damit sie anschließend als „digitale Botschafter“ in ihre Abteilungen zurückkehren. Bislang ist offen, wie erfolgreich dieser Ansatz sein wird und wieviel Austausch im Personal der Firmenkundenbanken vorgenommen werden muss, um in der neuen Welt bestehen zu können.

Agiles Arbeiten – eine Mammutaufgabe für Banken

Fintechs und Banken arbeiten extrem unterschiedlich. Während in Banken über Jahrzehnte, zum Teil Jahrhunderte, das Arbeiten in Hierarchien und Silos gelernt wurde, agieren Fintechs in kleinen Einheiten – oft zu Beginn sogar ohne oben und unten. Während in Banken Prozesssicherheit und Risikovermeidung oberste Gebote sind, dominieren bei den Fintechs das Experimentieren, der rasche Erfolg und die flexible Neuausrichtung. Agiles Arbeiten findet bei wachsenden Fintechs perfekte Voraussetzungen. Sie können damit ihren großen Vorteil ausspielen, nämlich ihren Fokus ausschließlich auf ein einziges Angebot zu richten.

Einige Banken haben sich das agile Arbeiten bereits auf die Fahnen geschrieben. Die Umsetzung ist bei den meisten noch nicht weit vorangeschritten, die ersten Erfahrungen sind aber durchaus positiv. Allerdings zeigt sich auch, dass sich die einzelnen Mitarbeiter und die einzelnen Banksegmente unterschiedlich für die neue Arbeitsweise eignen. Tatsächlich handelt es sich bei dem Umbau einer großen, zudem stark regulierten Unternehmung in agil arbeitende, kleine Einheiten um ein gewaltiges Experiment, das noch in keiner anderen Branche erfolgreich bewältigt wurde. Andere agil arbeitende Konzerne haben keine Tradition des hierarchischen Arbeitens und sind zudem sowohl rasch gewachsen als auch mit reichlich Cashflow für Experimente ausgestattet. Von Fintechs zu lernen ist in dieser Hinsicht für Banken definitiv eine wertvolle Erfahrung.

Umgekehrt lernen erfolgreiche Fintechs, dass eine gewisse Größe Strukturen erfordert, die agiles Arbeiten zumindest erschwert. Hier kann die Zusammenarbeit mit Banken hilfreich sein – vor allem auch der Zugriff auf Backoffice-Strukturen, die ansonsten mühsam und wesensfremd selbst aufgebaut werden müssten.

Hoffnungsträger Bankenplattform

Viele Banken haben die Theorie der Plattformökonomie verinnerlicht und daraus ihre eigenen Schlüsse gezogen: Sie versuchen, ihre eigene Plattform zu einer breiten Kundenschnittstelle auszubauen, über die sie weit mehr als ihre eigenen und auch mehr als klassische Firmenkundenprodukte anbieten – Stichwort Beyond Banking. Auf diesen Plattformen finden sich Angebote von Fintechs genauso wie von anderen Anbietern, die sich an die Finanzabteilung oder an die Geschäftsführung von Unternehmen wenden.

Dieser Ansatz ist aus Sicht jeder einzelnen Bank verständlich, er nimmt aber nur bedingt die Kunden- und Partnerperspektive ein. Am Ende braucht der Markt nicht mehr als „eine einzige“ solche Plattform – und es ist mehr als ungewiss, ob diese von einer Bank betrieben wird. Stand heute experimentieren die Häuser noch damit, welche externen Produkte und Services sie anbieten sollen und welche überhaupt nachgefragt werden. Nicht unwahrscheinlich ist, dass den Banken am Ende nur die Rolle eines Partners auf einer externen Plattform bleibt.

Positionierung am digitalen Point of Sale

Die Digitalisierung ermöglicht auch die immer stärkere Integration in die Wertschöpfungskette der Kunden. Vor allem der Moment des Verkaufs ist ein aus Finanzierungssicht sehr spannender. Dadurch werden Plattformen wie Amazon zu enorm starken Spielern. Die Absatzfinanzierung in einer simplen, digitalen Form ist ein Zukunftsgeschäft, das haben sowohl Banken als auch Fintechs erkannt.

Große Unternehmen haben zum Teil schon heute Partnerschaften mit Banken für die Absatzfinanzierung, zum Teil sogar in Form von Joint Ventures. Das sind aber Ausnahmen, typischerweise sind die Banken nicht so nah am Kunden. In der digitalen Welt, in der Abschlüsse online getätigt werden, stecken neue Möglichkeiten, aber auch Gefahren, vom Kunden abgekoppelt zu werden. Der Point of Sale kann zum Beispiel auf der Plattform eines Big Tech liegen. Auf dieser müssen Banken und Fintechs sich integrieren, wenn sie mit ihrem Angebot zum Zuge kommen wollen. Die Kundenschnittstelle liegt allerdings beim Betreiber der Plattform.

Größere Unternehmen bieten ihren Kunden über eigene Plattformen Absatzfinanzierungen. Selbst große Mittelständler mit eigener Bank stemmen aber nicht alle Finanzierungen selbst, sondern kooperieren mit Partnern. Das haben auch einige Firmenkundenfintechs erkannt, und zwar sowohl Plattformen als auch Finanzierer. Sie kooperieren mit den Verkäufern, indem sie online zum Zeitpunkt des Verkaufs entweder direkt eine Finanzierung oder eine Ausschreibung anbieten. Diese Chance bietet sich Banken natürlich ebenfalls.

4.4 Die Praxis: Die Zusammenarbeit ist noch selten und kaum geübt

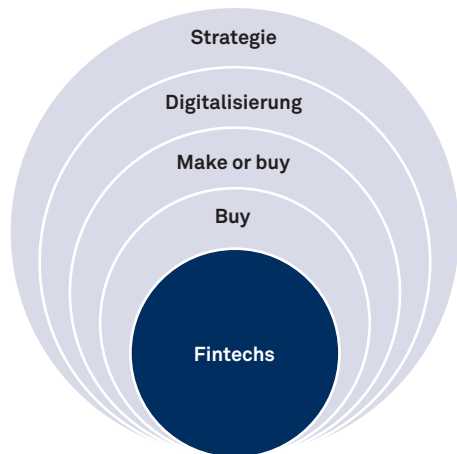
Die Argumente für eine Zusammenarbeit von Banken und Fintechs im Firmenkundengeschäft sind also zahlreich. Umso mehr verwundert, dass die tatsächlich abgeschlossenen und noch mehr die wirklich gelebten Kooperationen noch sehr überschaubar sind. Auch dafür gibt es eine Reihe von Gründen.

Eingebettet in die Digitalisierungsstrategie

Der Umgang der Banken mit Fintechs hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Zunächst wurden die ambitionierten Emporkömmlinge belächelt oder schlicht ignoriert. Darauf folgte eine Phase des Erschreckens, in der manche den Fintechs zutrauten, die Banken rechts zu überholen und in absehbarer Zeit in wichtigen Bereichen abzulösen. Diese Furcht wurde in den Strategie- und Innovationsabteilungen selten geteilt, war aber in der Breite in den Banken – auch durch eine stark in diese Richtung gehende Berichterstattung – oft anzutreffen. Seit einiger Zeit herrscht aber die Erkenntnis vor, dass Fintechs die Finanzwelt weder aus den Angeln heben noch verschwinden werden. Damit ist das Verhältnis in eine ruhige Phase eingetreten, in der die Optionen der Zusammenarbeit nüchtern geprüft werden können.

Banken haben typischerweise keine eigene Fintechstrategie, der Umgang mit den innovativen Herausforderern ist vielmehr eingebettet in die Digitalisierungsstrategie der Banken.

Fintechstrategie immer eingebettet in eigene Digitalisierung



Quelle: FINANCE-Research

Dadurch stehen die Banken mit Blick auf die Fintechs häufig vor der zentralen Frage: „Make or buy?“ Die einzelnen Häuser sind in ihren eigenen Entwicklungsressourcen sehr unterschiedlich aufgestellt. Fast alle Banken haben mittlerweile einen mehr oder weniger systematischen Prozess entwickelt, um den Fintechmarkt zu beobachten und interessante Player zu identifizieren. Allerdings hat sich auch die Erkenntnis durchgesetzt, dass der Wandel nicht im Monatsrhythmus stattfindet.

Das Einfallstor für Fintechs ist bei den einzelnen Banken unterschiedlich, aber auch nicht entscheidend für den weiteren Entscheidungsprozess. Die Anfragen laufen bei den Innovations-, Kunden- oder Produktabteilungen auf, in seltenen Fällen auch direkt bei den Vorständen. Am Ende kümmert sich aber immer ein übergeordnetes Team um die Frage, ob eine Kooperationsidee weiterverfolgt werden soll. Die meisten Banken haben ein formales Komitee gebildet, das Entscheidungen durch Empfehlungen vorbereitet, denen der Vorstand üblicherweise folgt. Auslandsbanken haben zusätzlich noch die Abstimmung mit ihrer Zentrale zu leisten, die häufig einen anderen – nämlich in der Regel globalen – Fokus hat als die deutsche Tochtergesellschaft.

Alle reden mit

In der Praxis ist der Prüfprozess allerdings dann doch nicht immer ganz so nüchtern. Das liegt vor allem daran, dass die Strukturen der Entscheidungsfindung oft noch nicht sehr eingespielt sind und die potenziell von einer Zusammenarbeit mit den Fintechs in ihrem eigenen Geschäft Betroffenen in den Entscheidungsprozess eng eingebunden werden und damit eine gewaltige Verhinderungsmacht besitzen. Auf der obersten Führungsebene stoßen Fintechs häufig auf Verständnis und Begeisterung. Wenn ein Kooperationsprojekt tiefer wandert, steigt die Zahl der Bedenkensträger.

An der Entscheidung über die Zusammenarbeit mit einem Fintech sind zahlreiche Fachabteilungen beteiligt: die Firmenkunden- und die Produktseite, die Strategie- und die IT-

Abteilung, oft auch Risiko, Recht, Controlling, Compliance und Datenschutz. Damit soll sichergestellt werden, dass alle Aspekte angemessene Berücksichtigung finden.

Während die Fintechs für sich in Anspruch nehmen, sich auf die Bedürfnisse der Kunden zu konzentrieren und diesen einen Mehrwert gegenüber bisher genutzten Produkten zu verschaffen, befinden sich viele Banken erst noch auf dem Weg von der Produkt- zur Kundenorientierung. Nach Einschätzung etlicher Berater haben die kundennahen Bereiche in den Banken im Vergleich zu anderen Branchen relativ wenig Einfluss auf die Produktentwicklung. Innovationen werden typischerweise in den Produktabteilungen vorangetrieben – oder auch verhindert.

Schwierig wird es immer dann, wenn die Zusammenarbeit mit einem Fintech zu einer Kannibalisierung bestehender Produkte führen kann. In diesem Fall ist naturgemäß Widerstand der betroffenen Produktabteilung zu erwarten. Geht es um lukrative Produkte, fürchtet auch die Marktseite mitunter um ihre Erträge. Da diese beiden Einheiten aber die Wissensträger in der Bank sind, um das Potenzial eines Fintechs einzuschätzen, stehen die Banken vor der Herausforderung, von subjektiv Betroffenen eine objektive Einschätzung zu erhalten.

Nach Einschätzung betroffener Fintechs, aber auch einiger unabhängiger Beobachter in den Banken gelingt das nicht immer. Es kommt durchaus vor, dass interessante Kooperationsansätze, die aus Sicht der gesamten Firmenkundenbank sinnvoll wären, wegen individueller Interessen abgewürgt werden. Allerdings ist das nicht die Regel, die Offenheit wächst auch auf der Produkt- und Marktseite. Auch darum ist mittlerweile doch eine Reihe von Kooperationen vereinbart worden.

Rechtliche Vereinbarung anspruchsvoll

Jede Zusammenarbeit braucht einen rechtlichen Rahmen. Beteiligungsverträge sind gelernter Standard. Reine Dienstleistungsverträge, in denen das Fintech als Unterstützer der Banken auftritt, sind ebenfalls bewährte Praxis. Hier sind allerdings einige wichtige Themen zu beachten: Zum einen kann das Fintech in den Regulierungskreis der Bank geraten. Ist die Bank maßgeblich beteiligt, muss es zusätzlich auch noch die Konzern-Policies beachten. Das kann gravierende Folgen haben, zum Beispiel auch für die Vergütung der eigenen Mitarbeiter.

Zum anderen wird es spannend, wenn bei Kooperationen Erträge geteilt und Aufgaben verteilt werden sollen. Hier sind weder regulatorische noch zwingende Konzernvorgaben anwendbar, aber natürlich die Compliance der jeweiligen Bank. Die rechtlichen Anforderungen der Banken an Kooperationen sind in der Regel individuell, sie unterscheiden sich also von Haus zu Haus. Solange das Kräfteverhältnis nicht deutlich zugunsten des Fintechs ausschlägt, ist die Bereitschaft gering, sich den Vorgaben des Kleineren zu unterwerfen. Für die Fintechs bedeutet das eine große Herausforderung, wenn sie mit mehreren Banken kooperieren. Eine Vielzahl im Detail unterschiedlicher Kooperationsverträge zu leben, ist im Tagesgeschäft kaum umsetzbar.

Ein weiteres Problem ist die geringe rechtliche Belastbarkeit der Vereinbarungen. Vor allem Fintechs mit einer Herkunft aus dem IT-Umfeld stellen fest, dass die Verbindlichkeit der Zusagen bei Banken deutlich geringer ist als in ihrem angestammten Geschäftsfeld. Anstelle hart einzufordernder Commitments dominieren Absichtserklärungen ohne Sanktionsmechanismus. Das ist aus Sicht der Bank verständlich, für die Fintechs aber oft unbefriedigend.

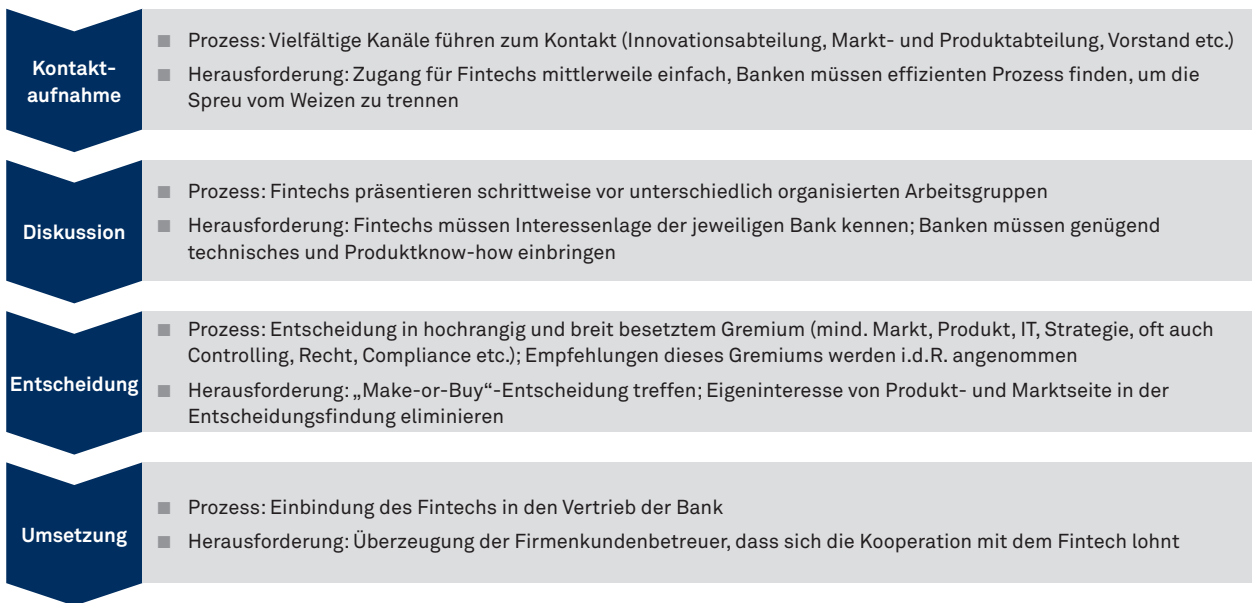
Umsetzung noch holprig

Wenn die Entscheidung zur Zusammenarbeit gefallen ist und in einen Vertrag gegossen wurde, folgt die Phase der Umsetzung. Auch hier lernen beide Seiten derzeit mächtig dazu. Die wenigen Fälle, in denen ein Firmenkundenfintech von einer Bank übernommen wurde, lassen noch keine allgemeinen Aussagen zu. In jedem Fall ist beiden Seiten bewusst, wie wichtig es ist, die Stärken des Fintechs in der Konzernstruktur einer Bank nach Möglichkeit zu bewahren. Die Einbindung in operative und Compliance-Strukturen lässt natürlich gewisse Freiheiten nicht mehr zu. Viel hängt aber vom Geist der übernehmenden Bank ab, ob Unternehmertum und Fokussierung im Fintech erhalten bleiben.

Kooperationen, bei denen die Bank ein Fintechprodukt an ihre Kunden vertreibt, sind sehr spannende Fälle der Zusammenarbeit. Sie sind aber gleichzeitig auch die anspruchsvollsten. In der Bank gibt es keine einzelne Person, nicht einmal ein Team, das entscheidend zum Erfolg der Partnerschaft beitragen kann. Diese Form der Zusammenarbeit muss von jedem einzelnen Firmenkundenbetreuer in den Markt getragen werden. Die Unterschrift unter den Kooperationsvertrag ist hier nur der Startschuss für eine Kärnerarbeit, die von den Fintechs zu leisten ist.

Das Fintech steht mit seinem Angebot im Wettbewerb zu den internen Produkteinheiten, die alle um die Aufmerksamkeit des Vertriebs buhlen und deutlich besser vernetzt sind. Überzeugen kann am Ende nur der Erfolg: Das muss nicht gleich ein Abschluss sein, das ehrliche Interesse wichtiger Kunden kann genügen. Die Fintechs haben aber gelernt, dass sie geduldig sein und sich auch selbst in die Vertriebsarbeit einschalten müssen.

Der Weg zur Zusammenarbeit: strukturiert, aber nicht gelernt



Quelle: FINANCE-Research

4.5 Der Anwendungsfall: Schuldscheinplattformen

Der Schuldscheinmarkt zeigt exemplarisch und eindrucksvoll, wie um die Verteilung eines digitalen Markts in einer frühen Phase gerungen wird und wie unterschiedlich die Strategien der Banken und der Fintechs sein können.

Die Digitalisierung kommt

Alle Marktteilnehmer – Banken, Emittenten, Investoren, Berater und Fintechs – sind sich einig, dass der in den vergangenen Jahren auf ein zweistelliges Milliardenvolumen herangewachsene Schuldscheinmarkt perfekt für die Digitalisierung geeignet ist. Eine niedrig dreistellige Zahl von potenziellen Emittenten spricht eine etwa ebenso große Anzahl von Investoren für ein weitgehend standardisiertes Finanzierungsinstrument an. Die Bonität der Emittenten ist gut, die Informationslage zu den Unternehmen ebenfalls. Ein beträchtlicher Teil der Schuldscheintranchen landet bislang im Sparkassensektor, aber auch andere Investorengruppen zeigen großes Interesse.

Die Koordination der Ansprache wird bislang von einer überschaubaren Zahl an Banken (sogenannte Arranger) übernommen. Sie verfügen über die Zugänge zu den Investoren, über das Prozessknow-how und über die aktuelle Marktkenntnis, um das Pricing und die Anforderungen an die Struktur einschätzen zu können. Für dieses Marktwissen und für die Koordinierungsarbeit inklusive anschließender Abwicklung erhalten die Arranger vom Emittenten eine Vergütung (Fee).

Die Prozesse sind bei allen Marktspielern zwar eingespielt und verlässlich, sie sind aber nicht effizient. Sowohl in der Ansprache der Investoren als auch in der Abwicklung steckt bis heute viel händische Arbeit, die zum Teil von den Schuldschein-Desks der Banken, zum Teil aber auch von den Emittenten und den Investoren übernommen werden muss. Außerdem sind die Zugänge zu Investoren und Marktinformationen nie exklusiv, auch über das Prozessknow-how verfügen alle Arranger. Und viele Emittenten, die bereits mehrere Schuldscheine begeben haben, kennen die Prozesse und eine gewisse Anzahl von Investoren selbst.

Damit ist der Schuldscheinmarkt ein perfektes Plattform- und Digitalisierungsthema: Plattformen können Nachfrage (Emittenten) und Angebot (Investoren) effizient zusammenführen. Über Schnittstellen angebundene digitale Lösungen können darüber hinaus die Abwicklung deutlich verschlanken. Für den Emittenten, aber auch für die Banken, liegt darin ein enormes Einsparungspotenzial, und zwar sowohl auf der Kostenseite als auch auf der Zeitschiene. Die Downside für die Banken liegt in niedrigeren Arranger-Fees, im schlimmsten Fall droht die Arranger-Funktion sogar zu entfallen.

Die ganze Bandbreite der Strategien

Die Digitalisierung des Schuldscheinmarkts wird kommen – nun stellt sich aber die Frage, wie der neue Markt strukturiert sein wird und wer ihn organisiert. Sowohl die Banken als auch die Fintechs verfolgen unterschiedliche Ansätze.

Spielwiese Schuldscheinmarkt



Quelle: FINANCE-Research

Die Fintechs verfolgen zwei unterschiedliche Strategien:

- Plattformen wie firstwire und credX setzen auf den informierten Emittenten, der den direkten Kontakt zum Investor sucht und mit diesem eigenständig einen Vertrag aushandelt. Die Banken werden damit prinzipiell in ihrer Funktion als Arranger ersetzt. Allerdings können Banken einerseits gegen eine Gebühr die Plattform selbst zur Investorenansprache nutzen, wenn sie ein Arranger-Mandat haben, und andererseits gegen eine Provision eigene Kunden an die Plattform vermitteln.
- Die Plattform vc trade setzt explizit auf die Kooperation mit den Banken. Emittenten können Schuldscheine nicht selbst über die Plattform begeben, diese Aufgabe übernimmt gegen eine Gebühr immer eine Bank als Arranger. In diesem Fall erhalten die Banken eine externe Plattform mit zahlreichen Zusatzfunktionen zur Digitalisierung ihrer eigenen Prozesse, ohne dass sich die Struktur des Markts im Kern verändert.

Die Banken zeigen sogar vier verschiedene Ansätze:

- Einige Banken haben sich für die Plattform vc trade entschieden. Mit der Helaba und der BayernLB waren zwei Platzhirsche im Schuldscheinmarkt Vorreiter, einige kleine Marktspieler – vor allem Auslandsbanken – haben mittlerweile nachgezogen. Die Banken nutzen die Plattform samt ihrer Zusatzfunktionen und sparen damit eigene Entwicklungskosten. Die kleineren Spieler nutzen außerdem den Zugang zu einem Investorennetzwerk, über das sie selbst nicht verfügen. Dafür sind sie bereit, einen Teil ihrer Einnahmen an die Plattform weiterzureichen.

- Andere Häuser wie die LBBW und HSBC setzen mit Debtvision und Synd-X auf eigene Schuldscheinplattformen. Die Banken reduzieren durch die Digitalisierung ihre Kosten und können ihre Kunden grundsätzlich an dieser Ersparnis beteiligen. In jedem Fall behalten sie die gesamte Wertschöpfung im eigenen Haus.
- Mit finpair ist eine weitere von einer Bank angeschobene Plattform auf dem Markt, die allerdings einer anderen strategischen Logik folgt. Die NordLB sieht sich zwar als Initiator, der auch die ersten Transaktionen auf die Plattform bringt. Die Landesbank positioniert finpair aber als unabhängiges Fintech, das auch für die Beteiligungen weiterer Banken, aber auch von Corporates oder Versicherungen offen ist. Dahinter steckt das Ziel, einen breit akzeptierten und genutzten Marktplatz zu schaffen.
- Es gibt daneben auch noch Banken, die sich explizit der Digitalisierung verweigern, weil sie davon überzeugt sind, dass sie auf einer digitalen Plattform keine nennenswerte Rolle mehr spielen.

Ein Rennen mit offenem Ausgang

Die Zukunft des digitalen Schuldscheinmarkts ist vollkommen offen. Es ist aber eher unwahrscheinlich, dass der Markt das Nebeneinander zahlreicher Plattformen auf Dauer akzeptiert. Insbesondere die Investoren haben ein großes Interesse daran, Investitionsmöglichkeiten in Schuldscheine, die ohnehin nur einen geringen Teil in ihrem Portfolio ausmachen, nicht über viele verschiedene, sondern im Idealfall über einen einzigen Kanal angeboten zu bekommen. Das schmälert die Erfolgsaussichten der bankeigenen Plattformen.

Der Erfolg der unabhängigen Plattformen wiederum kann nur von den Emittenten getrieben werden. Die Banken sind dort bislang nicht als Vermittler von Emittenten, sondern nur – in ausgewählten Fällen – als potenzielle Investoren tätig. Es muss sich zeigen, ob die Vertriebskraft der Plattformen im Corporatemarkt ausreichend ist und ob die Firmenkunden gewillt sind, ihren Kernbanken das Arranger-Mandat zu entziehen und die daraus resultierende Mehrarbeit auf sich zu nehmen.

Der Schuldscheinmarkt illustriert sehr anschaulich die komplexen Rahmenbedingungen, die sich analog auch in anderen Marktsegmenten finden, und die unterschiedlichen Optionen für Banken und Fintechs. Von der Konfrontation über die Kooperation bis zur Schaffung eigener Fintechs durch die Banken ist alles möglich.

4.6 Der Zwang: Bedrohung von außen

Der Fokus auf die Frage, ob Fintechs und Banken im Kern eher Wettbewerber oder Partner sind, verstellt den Blick auf das größere Bild. Die beiden Gruppen sind nämlich nicht die einzigen, die Firmenkunden im Visier haben. Und die Einbindung von Bankdienstleistungen in die Wertschöpfungskette der Firmenkunden durchläuft in den kommenden Jahren vermutlich einen tiefgreifenden Wandel.

Alternative Finanzierer

Auf der Finanzierungsseite sind die Wettbewerber einfach zu identifizieren. Geld ist überall reichlich verfügbar und sucht händeringend nach Anlagemöglichkeiten. Unter den (semi-)institutionellen Anlegern steigt die Neigung stetig, direkt oder über Investments in Fondsvehikel in die Unternehmensfinanzierung einzusteigen. Private Debt hat in Deutschland zwar außerhalb von Private-Equity-Transaktionen bislang kaum Fuß gefasst, ist aber deutlich auf dem Vormarsch.

Versorgungswerke und Pensionskassen, Kirchen und Stiftungen, aber auch Family Offices und Versicherungen stehen gern als Fremdkapitalgeber bereit. Einige Fintechs versuchen, diese Zielgruppe mit einem Plattformansatz zu erschließen und damit das Wettbewerbsumfeld der Banken weiter zu verschärfen. Die alternativen Finanzierer sind allerdings kein großes Problem. Die Banken lernen bereits, mit ihnen zu kooperieren und sind mitunter froh, einen Finanzierungspartner zu finden, der gern die langfristigen Risiken nimmt.

Bedrohung Big Tech

Viel problematischer sind die großen IT-Unternehmen, gern auch Big Tech genannt. Häuser wie Apple, Ariba und Amazon, PayPal und Google haben beste Voraussetzungen, sich ein großes Stück aus dem Bankingkuchen herauszuschneiden. Sie besitzen schon heute viel, um im Firmenkundengeschäft erfolgreich zu sein:

- den Kundenzugang
- das Kundenvertrauen
- die Fähigkeit, Informationen systematisch zu erheben und auszuwerten
- Innovationskraft
- üppige finanzielle Ressourcen

Einige Bereiche im Corporate Banking sind vermutlich schon heute nicht mehr zu verteidigen. So gibt es gute Gründe anzunehmen, dass der Kampf um den Zahlungsverkehr gegen Big Tech verloren ist. Aber auch die Risikomessung können einige der großen Tech-Unternehmen mit ihren zum Teil exklusiven Informationen vermutlich künftig sogar effizienter und präziser durchführen.

Das potenzielle Vordringen von Big Tech gehört in den Bereich der von vielen Beobachtern erwarteten Konvergenz der verschiedenen Ökosysteme. Die einzelnen Tätigkeitsfelder von Unternehmen werden durch die Möglichkeiten der Digitalisierung zunehmend miteinander vernetzt, wodurch neue Möglichkeiten, aber auch neue Abhängigkeiten und Hierarchien entstehen. Dazu können der Verlust des direkten Kundenzugangs ebenso gehören wie die Ausweitung des eigenen Angebots. Das Management der Supply Chain ist dafür ein gutes Beispiel. Es steht zu erwarten, dass Banking als rein unterstützendes Ökosystem eher zu den Verlierern der Konvergenz gehören wird.

Banken müssen sich neu definieren

Natürlich ist auch dieses Bild nicht schwarz-weiß. So ist durchaus nicht gesagt, dass Fintechs von Big Tech ersetzt werden. Möglicherweise tritt Big Tech auch einfach an die Stelle der Bank und wird aus Sicht des Fintechs ein Kunde, Kooperationspartner oder Investor.

Umgekehrt können auch die Banken an einer Zusammenarbeit mit Big Tech durchaus ihre Freude haben. Viele Teile des Firmenkundengeschäfts sind für Big Tech nicht sonderlich at-

Die Perspektiven im Wandel der Zeit



Quelle: FINANCE-Research

traktiv, weil es sich um ein eher margenschwaches und hoch reguliertes Geschäft handelt. Allerdings muss den Banken einer von drei möglichen Ansätzen gelingen:

- die Kundenschnittstelle zu bewahren
- sich als fachlich versierter Technologieanbieter in die Wertschöpfungskette zu integrieren
- oder der überlegene Produktlieferant zu werden

Für alle drei Ansätze kann eine Zusammenarbeit mit Firmenkundenfintechs sinnvoll sein.

Bank plus Fintech könnte Big Tech abwehren

Die kombinierten Stärken von Banken und Fintechs sind eine scharfe Waffe im Kampf gegen Eindringlinge von außen. Dafür braucht es aber auf beiden Seiten viel Disziplin, Respekt und die Bereitschaft zu verzichten. Der Verzicht umfasst ebenso kulturelle wie sehr handfeste Dinge:

- Kontrolle
- Kundenhoheit
- Datenhoheit
- Prozesshoheit
- den Glauben an die eigene überlegene Arbeitsform

Dieser Verzicht verlangt von beiden Seiten viel. Doch der Markt ist unbittlich und wird die Spieler zur Kooperation treiben. Die große Kunst wird darin bestehen, dass beide ihre Stärken behalten. Die ersten Beobachtungen im deutschen Firmenkundengeschäft sind durchaus ermutigend. Zwar ist die Revolution der Fintechs abgeblasen, die Revolution im Firmenkundengeschäft wird aber gleichwohl kommen.

4.7 Nur ein Gedankenspiel: Wenn Banken einig wären ...

Eine Bedrohung für die Erfolgsaussichten der Fintechs liegt in einer besseren Zusammenarbeit von Kreditinstituten untereinander. Bis dato haben es die Banken in Deutschland nur sehr selten geschafft, gemeinsame Angebote auf den Markt zu bringen. Bislang beschränken sich Kooperationen auf Abwicklungs- und Prozessthemen fernab des Kunden. Plattformtechnologien erfordern aber genau eine solche Zusammenarbeit vor den Augen des Kunden und eine Einigung auf gemeinsame Standards. Beim Thema KYC ist eine solche Kooperation schon in einem frühen Stadium gescheitert.

Sie schaffen es nicht

Kooperationen von Banken haben auch das Potenzial, Big Tech außen vor zu halten – Beispiele aus dem Ausland, typischerweise in hochkonsolidierten Bankenmärkten, belegen diese These. In Deutschland gelingt das bislang nicht: Im Zahlungsverkehr ist das Angebot PayDirekt erst als Reaktion auf den Erfolg von Anbietern wie PayPal und vermutlich viel zu spät entstanden. Auch das oben ausführlich geschilderte Beispiel der Schuldscheinplattformen zeigt, dass Banken sich extrem schwertun, eine Zusammenarbeit in einem Bereich zu vereinbaren, in dem sie am Kunden als Wettbewerber auftreten.

Auch für die Fintechs lässt die Uneinigkeit der Marktspieler Raum für eigene Angebote, und zwar sowohl bei Plattformen als auch bei Produktangeboten. Einzelne Häuser verfügen in der Regel weder über die Marktmacht noch über das technologische Verständnis oder den kundenzentrierten Ansatz, um eine allseits akzeptierte Plattform im Markt zu etablieren. Und wenn Banken ihre Produktangebote allein und nicht gemeinsam mit anderen Marktteilnehmern entwickeln, fällt die Entscheidung zwischen „Make“ oder „Buy“ allein aus Kosten- und Ressourcengründen häufiger zugunsten von „Buy“ aus.

Wenn doch, wären sie kaum schlagbar

Allerdings gibt es auch Gegenbeispiele, die für die Zukunft eine größere Bereitschaft der Banken zur Zusammenarbeit vermuten lassen. Das Thema Blockchain wird in unterschiedlichen Konsortien gemeinsam von Banken zu verschiedenen Themen vorangetrieben. Im Firmenkundengeschäft besonders relevant könnten Plattformen für Handelsfinanzierungen werden. Sie sind aus Sicht der Banken eher unkritisch, weil in diesem Geschäftsfeld bei internationalen Transaktionen ohnehin üblicherweise mehr als ein Haus involviert ist.

Wenn Banken sich auf ein gemeinsames Vorgehen verständigen, bleibt den Fintechs erst einmal nur die Rolle als Unterstützer. Betreiber eines Marktplatzes werden sie kaum sein können. Allerdings gilt das nur, wenn die Banken sich auch anderen Finanzierern gegenüber offen zeigen. Wenn sie dagegen versuchen, das Geschäft über Plattformen innerhalb des Bankenkreises zu halten, verkleinern sie das Ökosystem künstlich – und eröffnen damit den Fintechs wieder eine Spielwiese.

5 Interviews

„Banken brauchen Unternehmergeist“

Frau Wirtz, Fintechs arbeiten oft agil. Was können Sie von ihnen lernen?

Eine ganze Menge, aber da geht es gar nicht in erster Linie um Techniken des agilen Arbeitens. Mich beeindruckt immer wieder der Unternehmergeist von Fintechs. Jeder einzelne sollte sich immer wieder fragen, ob das eigene Tun einen Mehrwert stiftet – das machen Unternehmer ganz automatisch. Wir wollen, dass sich alle unsere Kollegen diese Frage auch ernsthaft stellen und beantworten. Und dann wollen wir ihnen auch ein Stück Freiheit geben, etwas im eigenen Umfeld zu verändern, damit sie die Frage noch nachdrücklicher mit Ja beantworten können.

Was können Sie auf der Marktseite von Fintechs übernehmen?

Der Kundenfokus ist ein wichtiger Punkt. Viele Fintechs sind aus einem persönlichen Schmerz heraus geboren. Die Gründer haben als Banker, als Berater oder als Kunden Mängel gesehen und wollen diese nun beheben. Diese Sensibilität kann ein Banker auch innerhalb der Organisation ausleben, wenn er neue Ideen diskutieren und vor allem ausprobieren darf. Dafür müssen wir als Bank den Freiraum bieten. Ich kann durchaus sagen, dass wir selbst als Bank fintechähnlich werden wollen.

Sie arbeiten mit verschiedenen Firmenkundenfintechs zusammen. Nach welchen Kriterien entscheiden Sie, ob Sie bei einem Fintech eine Beteiligung anstreben oder es bei einer Kooperation belassen?

Bei einer Kooperation wird meist eine Produkt- oder Serviceleistung eingekauft, bei einer Beteiligung geht es eher darum, gemeinsam etwas Neues zu entwickeln. Zunächst fragen wir uns aber immer, ob wir es nicht selbst machen können. Manches können wir, manches nicht. Anderes könnten wir, es wäre aber zu teuer oder würde zu lange dauern. Beteiligungen sind dann sinnvoll, wenn die Zusammenarbeit so wichtig ist, dass die Bank von der Entwicklung des Partners ein Stück weit abhängig ist.

Können Banken Fintechs überhaupt besitzen, ohne sie zu zerstören?

Wenn man ein Fintech vollständig übernimmt, darf man es sich nicht einverleiben. Wir haben am Beispiel Interhyp schon gezeigt, dass wir das sehr gut hinbekommen. Bei unserer jüngsten Akquisition Lendico gehen wir ähnlich vor – das Unternehmen hängt nicht einmal an unserer deutschen AG. Natürlich besteht

die Gefahr, dass einem Fintech zu viel Bank übergestülpt wird. Aber wir wissen genau, dass die Mitarbeiter in den Fintechs aus bestimmten Gründen genau dort und nicht bei einer Bank arbeiten. Darum sind wir bestrebt, die bisherigen Freiheiten so weit wie möglich zu belassen. Das hat natürlich Grenzen, aber seien wir ehrlich: Andere Investoren wie Venture Capitalists setzen zum Teil auch sehr enge Rahmen.

Wie passt ein Fintech wie Lendico in Ihre Firmenkundenstrategie?

Lendico ist ein wichtiger Pfeiler in unserem künftigen SME-Geschäft. Aber natürlich wird es nicht das einzige Produkt und auch nicht das einzige Fintech sein, das für uns in diesem Segment eine Rolle spielt. Das darf auch nicht sein, wenn man das ganze Ökosystem betrachtet und in einer Plattformökonomie denkt.

Es wird andere Anbieter geben – Stichwort Big Tech –, die Plattformen bauen und Banken eher anflanschen werden ...

Das ist richtig. Wir sehen in anderen Ländern, dass das bereits passiert. In Deutschland verhindert zwar die Regulatorik teilweise eine rasche Marktveränderung. Aber als Bank müssen wir natürlich die Frage beantworten, wie wir die Kundenbeziehung behalten und nicht zum Produktlieferanten in einer Wertschöpfungskette degradiert werden, die ein anderer kontrolliert. Ich glaube fest daran, dass wir – gemeinsam mit Fintechs – unsere enge Beziehung zum Kunden besser verteidigen können als allein.



Laura Wirtz
ist Leiterin des Center of Expertise
Strategy & Business Development
der ING in Deutschland.

„Fintechs sind oft gut informiert“

Welche Trends sehen Sie in der Regulatorik in Bezug auf Fintechs?

Vor allem einen: Wir beobachten seit einiger Zeit eine deutlich strengere Handhabung der Regulatorik durch die Aufsichtsbehörde. Der Regulierungsrahmen wird ausgeweitet und immer mehr Fintechaktivitäten fallen nach der Interpretation der BaFin in ihren Aufsichtsbereich.

Das ist doch das Gegenteil des von vielen geforderten Sandboxprinzips, also einer Art freier Spielwiese für innovative Finanzdienstleister ...

In der Tat. Die Auslegung der rechtlichen Vorgaben durch die Aufsichtsbehörde läuft derzeit in eine gänzlich andere Richtung.

Viele Fintechs beklagen sich darüber, vom Regulator nie wirklich grünes Licht, sondern immer nur eine gefühlte Duldung signalisiert zu bekommen. Kann man daran etwas ändern?

Nein. Aber damit müssen die Banken schon seit Jahrzehnten leben. Wichtig ist, stets mit der Behörde in Kontakt zu bleiben, damit man keine unliebsamen Überraschungen erlebt.

Was heißt das in der Praxis?

Fintechs tun sehr gut daran, einen engen Draht zur Aufsicht zu pflegen. Und zwar vor allem in zwei Fällen: Wenn sich die Regulatorik ändert oder wenn sich das Geschäftsmodell ändert. Auf keinen Fall darf das Fintech sich dem Vorwurf aussetzen, etwas zu verschleppen. Da hilft es sehr, aktiv auf die Aufsicht zuzugehen und das eigene Verständnis der neuen Regulatorik oder eines neuen, oft erweiterten Geschäftsmodells darzulegen. Das kann im Rahmen einer Beratung erfolgen oder im Rahmen einer Antragstellung wie beispielsweise auf ein Negativtestat.

Wie beratungsaffin erleben Sie Fintechs in Bezug auf regulatorische Themen?

Vor allen Dingen erleben wir sie in der Regel als ausgesprochen gut informiert, es gibt mitunter eine erstaunliche Detailkenntnis. Es kam in einem Fall sogar vor, dass wir dem Geschäftsführer des Mandanten den Vortrag bei der Aufsichtsbehörde überlassen haben und das ist wirklich ungewöhnlich. Dies ergab sich jedoch aus dem Umstand, dass das Thema direkt an der Schnittstelle technische Ausstattung und rechtliche Anforderung lag.

Kommen wir zu der Zusammenarbeit mit Banken. Einige Fintechs vermissen die Verbindlichkeit in den Kooperationen mit Banken. Lässt sich das vertraglich regeln?

Nein, eine solche Verbindlichkeit wird keine Bank akzeptieren, schon gar nicht, wenn sie mit Sanktionsmechanismen versehen sein soll. Das wird jedes Haus schon allein mit Verweis auf die regulatorischen Verpflichtungen der Bank gegenüber seinem Kunden ablehnen. Denn schließlich können auch Kooperationsprodukte dem Kunden ja nur dann angeboten werden, wenn sie in seinem Interesse sind.

Trotzdem müssen die Banken doch ein ureigenes Interesse daran haben, dass die Zusammenarbeit funktioniert ...

Eigentlich schon, allerdings muss man auch die Beweggründe der Bank betrachten, sich für eine Kooperation zu entscheiden. In praktisch allen Banken stehen die Themen Innovation und Erneuerung in den Strategiepapieren. Darum müssen die Geschäftsleiter in den Banken zeigen, dass sie eine solche Strategie verfolgen, und setzen darum Fintechs auf ihre Agenda. Fintechs sind ein wichtiger Teil der Innovation im Firmenkundenmarkt, und als Ausweis für die Innovationskraft der Bank ist die Zusammenarbeit mit Fintechs gut geeignet. Es steht daher jedem Geschäftsleiter gut zu Gesicht, zahlreiche Kooperationsmöglichkeiten auszuloten und auch einige umzusetzen. Ob sie dann in der Praxis auch funktionieren, ist möglicherweise nicht in jedem einzelnen Fall ganz so wichtig.

Können Banken überhaupt Kooperationen leben, oder können sie nur entweder Kunde oder Dienstleister sein?

Selbstverständlich können Banken Kooperationen leben. Beispiele dafür sind etwa Kooperationen mit Anbietern von Videoidentlösungen oder der Vertrieb von Investmentfonds. Kooperationen werden auch mit Fintechs gut funktionieren – aber die Zusammenarbeit muss gelernt werden. Juristisch gesehen sind für die Banken hier die regulatorischen und konzernrechtlichen Implikationen aber wichtiger als die eigentliche Regelung der Zusammenarbeit.



Andrea München
ist Partnerin bei CMS
Deutschland.



Barbara Bayer ist Senior
Associate bei CMS
Deutschland.

Ansprechpartner

CMS Deutschland
Andrea München, Partnerin, Banking & Finance
Neue Mainzer Straße 2-4
60311 Frankfurt am Main
Telefon: 069 71701 423
E-Mail: fintechstudie@cms-hs.com

ING Wholesale Banking
ING Bank, a branch of ING-DiBa AG
Pia Himmelsbach
Hamburger Allee 1
60486 Frankfurt am Main
Telefon: 069 27222 69329
E-Mail: pia.himmelsbach@ing.de

Redaktion FINANCE
Markus Dentz
Frankenallee 68-72
60327 Frankfurt am Main
Telefon: 069 7591 3252
E-Mail: markus.dentz@finance-magazin.de

