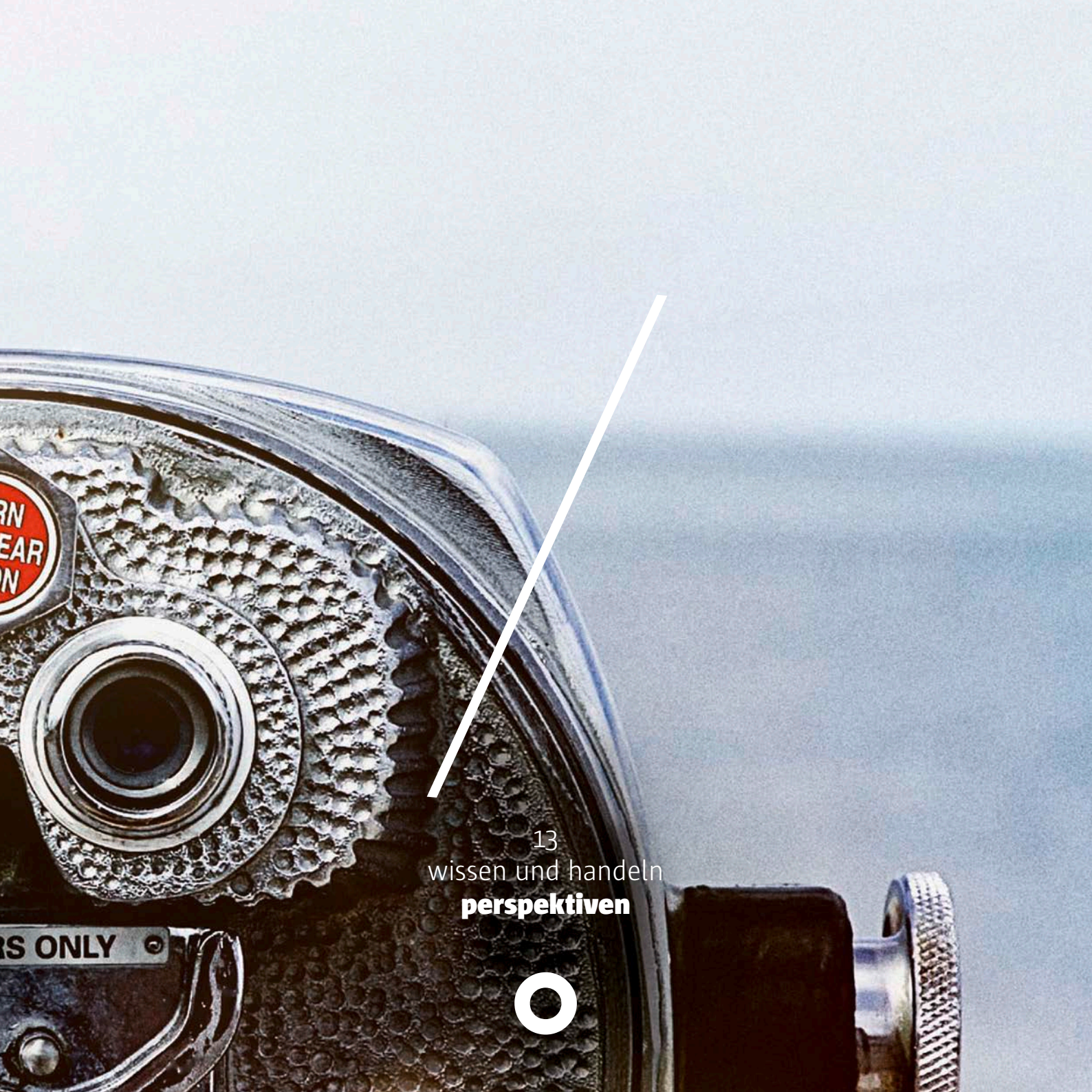




RN
EAR
N

S ONLY

13
wissen und handeln
perspektiven





perspektiven

von Fabian Prystav, Stephan Paul und Stefan Stein

«Banking is necessary, banks are not» – erfüllt sich diese Prognose Bill Gates' aus dem Jahre 2000 ein gutes Jahrzehnt später? Wird damit sogar die düstere Prophezeiung Ulrich Cartellieris an Dramatik übertroffen, der den Banken schon 1990 eine Zukunft als Stahlindustrie voraussagte? Die Möglichkeiten der Digitalisierung des Finanzgeschäfts lassen zahlreiche neue Anbieter entstehen. Werden die «Neuen» die «Alten» verdrängen? Sind dramatische Branchenveränderungen wie im Handel mit Büchern, Musik und Mode zu befürchten? Wie radikal müssen Banken ihre traditionellen Geschäftsmodelle ändern?



1 Banking ohne Banken?

«Neue Konkurrenz für Banken» (Weiguny, 2014), «Die Bankenstürmer» (Neßhöver, 2014), «Bye, bye banks» (Neßhöver, 2014), «Banking ohne Banken» (Hippin, 2013) – die Schlagzeilen der Wirtschaftspresse in den vergangenen Monaten erwecken den Eindruck, den etablierten Banken habe ihr letztes Stündlein geschlagen. Schnellere, einfachere, transparentere und vor allem preislich günstigere Leistungen – das versprechen die «neuen Banken». Tatsächlich verändert sich derzeit vor allem der Zahlungsverkehr immer mehr durch branchenfremde Anbieter, vielfach Ableger von Netzgiganten, die rasant wachsende Bezahlplattformen im Internet aufgebaut haben. Aber auch Geschäfte, von denen man bisher annahm, sie ließen sich nur über Filialen abwickeln, sind mittlerweile mit einigen wenigen Mausklicks von zuhause oder unterwegs aus zu erledigen – sogar so komplexe Dienstleistungen wie Baufinanzierungen. Und wer heute als Unternehmer Aktien ausgeben oder Anleihen platzieren möchte, muss dabei nicht mehr zwangsläufig auf Banken zurückgreifen. Neue Finanzierungswege des Crowd Financing erschließen Firmen in breitem Maße und kostengünstig Investorenkreise über das Internet. Allein 2013 sind über solche Schwarmfinanzierungen weltweit mehr als 5 Milliarden Dollar eingesammelt worden.

Von Verdrängung der Banken – Disintermediation – ist schon seit Beginn der 1990er Jahre die Rede (Paul, 1994). Damals schon schufen Industriekonzerne eigene Inhouse Banks – so wie heute wieder Trumpf und andere (Preuß/Knop, 2014). Engels stellte bereits 1993 die provokante Frage: «Wozu braucht man noch Banken?» Die Digitalisierung und Verbreitung des Internets heben diese Frage aber auf eine neue, noch viel

bedrohlichere Ebene für die Kreditinstitute. Bei anderen Konsumgütern – Büchern, Mode, Musik – hat sich gezeigt, in welcher kurzer Zeit ganze Branchen vollständig verändert werden. Die traditionellen Banken haben deshalb massiv in den Ausbau elektronischer Vertriebswege investiert, sehen gerade in dem von ihnen angebotenen Miteinander von Filiale und Internet einen besonderen Wettbewerbsvorteil (Ullrich, 2014). Der Kunde solle immer und überall sämtliche Leistungen des Sortiments nachfragen können. Doch sind die daraus resultierenden Kosten noch zu schultern? Gerade in Niedrigzinszeiten mit entsprechendem Margendruck und sprunghaft gestiegenen Belastungen aus der verschärften Regulierung sind möglicherweise eher Konsolidierungs- als expansive «Multikanal»-Strategien angezeigt. Und auch der Ruf nach einem strenger gehandhabten Datenschutz setzt einer weiteren Digitalisierung und Nutzung von «Big Data» Grenzen – gerade, wenn Banken verloren gegangenes Vertrauen wieder zurückgewinnen und Kundenbindung stärken wollen.



2

Die Angebote der «Alten» – Finanzintermediationstheorie und klassische Bankdienstleistungen

Banken agieren in arbeitsteiligen Volkswirtschaften als Mittler zwischen Wirtschaftssubjekten, die finanzielle Überschüsse bilden und daher Anlagemöglichkeiten benötigen, und anderen Wirtschaftseinheiten, die Bedarf zur Geldaufnahme haben. Statt im Wertestrom von Sachgütern und Dienstleistungen sind Banken im entgegen gerichteten Geldstrom tätig. Sie sind «Distributionsunternehmen, die zum Zweck des Ausgleichs von Friktionen im Geldstrom ein zusammengehöriges Bündel von Tätigkeiten übernehmen, dessen wesentliche Elemente der Umtausch, die Deponierung, der Transport und die Zurverfügungstellung von liquiden Mitteln für die Öffentlichkeit darstellen» (Süchting/Paul, 1998). Die von einer Bank angebotenen Produkte und Dienstleistungen bilden jeweils eine Kombination dieser Elementarfunktionen, so übernimmt die Bank bspw. im Zuge der Einzahlung von Bargeld auf ein Konto sowohl eine Umtausch- als auch Depotfunktion.

Grundsätzlich wäre es denkbar, dass Marktakteure auch ohne eine Bank als Zwischenhändler finanzielle Austauschbeziehungen miteinander eingehen und z. B. bilateral ein Darlehn aushandeln. Die Vorteile, die indes durch das Einschalten eines Finanzdienstleisters als Mittler zwischen Geldnachfragern und -anbietern realisiert werden können, sind seit den 1970er Jahren Gegenstand der Finanzintermediationstheorie. Mit einem Finanzkontrakt sind für die beteiligten Parteien Transaktionskosten (Benston/Smith, 1976) für die Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und ggf. Anpassung verbunden. Durch eine Standardisierung und Kombination von Leistungen können hier durch Finanzinstitute Größen- und Verbundvorteile generiert werden. Gemäß der Informationsökonomik (Alchian/

Demsetz, 1972; Jensen/Meckling, 1976) entstehen zudem durch die vertragliche oder rein faktische Delegation von Aufgaben Prinzipal-Agenten-Beziehungen. Probleme resultieren daraus, dass zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer Informationen asymmetrisch verteilt sind, der Auftragnehmer mindestens zum Teil andere Interessen als der Auftraggeber verfolgt und er zugleich ein Ergebnis herbeiführt, welches er mit dem Auftraggeber teilen muss (Picot/Dietl/Franck, 2008). Ein Kreditnehmer wird die eigene Bonität und den Willen zur vertragsgemäßen Verzinsung und Tilgung eines Darlehns stets besser einschätzen können als der Kreditgeber. Dennoch ist von einer Bank als Intermediär zu erwarten, dass sie effizienter als andere Marktteilnehmer in der Lage ist, Informations- und -Kontrolldefizite zu verringern (Diamond, 1984), sowohl durch eigene Monitoring- und Screening-Aktivitäten als auch die Verarbeitung von Informationen, die im Zuge von Signaling durch den Kreditnehmer übermittelt werden («Delegated Monitoring»).

Die Überwindung derartiger Informationsprobleme im Zuge der Informationstransformation ist eine von vier Transformationsleistungen, die Banken gemäß der Finanzintermediationstheorie erbringen: Die Losgrößentransformation ermöglicht Transaktionen von Kapitalgebern und -nehmern, die über eine Bank als Intermediär problemlos unterschiedlich große Beträge handeln können. Angebot und Nachfrage nach unterschiedlich befristetem bzw. risikobehaftetem Kapital werden durch die Fristentransformation bzw. Informations- und Risikotransformation in Übereinstimmung gebracht.

Finanzdienstleistungen werden von einer Vielzahl unterschiedlicher Marktakteure erbracht. Die Finanzintermediations-

theorie gibt durch die Unterteilung in Finanzintermediäre im engen Sinne und Finanzintermediäre im weiteren Sinne einen Ansatz zur Systematisierung vor (siehe Abbildung 1).

Bei Finanzintermediären im engen Sinne handelt es sich definitorisch um solche Institute, die einerseits Zahlungsmittel von den originären Geldgebern gegen das Versprechen späterer Rückzahlung entgegennehmen und andererseits den originären Geldnehmern die benötigten Zahlungsmittel ebenfalls gegen das Versprechen späterer Rückzahlung zur Verfügung stellen (Bitz, 2005). Hierzu zählen die Kreditbanken (Deutsche Bank, Commerzbank etc.), die Sparkassen und Landesbanken sowie die Kreditgenossenschaften und genossenschaftlichen Zentralinstitute. Nach der Terminologie der Deutschen Bundesbank bilden sie gemeinsam die Gruppe der Universalinstitute und stellen quasi den Prototyp dessen dar, was umgangssprachlich unter dem Begriff «Bank» verstanden wird. Gemeinsames Merkmal der Universalbanken ist die Wahrnehmung aller vier Elementarfunktionen des Bankgeschäfts, also Umtausch, Transport, Deponierung und Zurverfügungstellung. Dies unterscheidet sie von den Spezialinstituten, zu denen nach Bundesbank-Terminologie Bausparkassen, Realkreditinstitute und Banken mit Sonderaufgaben zählen. In die Gruppe der sonstigen Institute, die definitorisch ebenfalls die Kriterien eines Finanzintermediäres im engen Sinne erfüllen, fallen Investmentbanken, Kapitalanlagegesellschaften und Konsumentenfinanzierer (Süchting/Paul, 1998). Ihren Kunden bieten die Intermediäre im engen Sinne ein breites Angebot an Finanzprodukten, darunter die Kerndienstleistungen Vermögensanlage in Form von z. B. Sicht-, Termin- oder Spareinlagen, verschiedene Arten der Kreditvergabe und die Abwicklung des Zahlungsverkehrs. Weitere

Tätigkeitsbereiche sind das Depot- und Effktengeschäft, die Emissionsfinanzierung und Platzierung von Wertpapieren sowie das Beteiligungsgeschäft.

Im Gegensatz zu den bisher genannten Instituten leisten Finanzintermediäre im weiteren Sinne lediglich Hilfestellung dabei, den Abschluss von Finanzkontrakten zwischen Geldgebern und Geldnehmern kostengünstiger und einfacher herbeizuführen bzw. überhaupt erst zu ermöglichen. Sie treten jedoch nicht selber als Vertragspartei auf (Bitz, 2005). Ihre Tätigkeiten umfassen Vermittlungsleistungen (z. B. Finanzmakler), Informationsleistungen (z. B. Rating-Agentur) und die Übernahme von Risiken (z. B. Bürgschaftsbank). In Teilen werden diese Dienstleistungen selbstverständlich auch von den Finanzintermediären im engen Sinne wahrgenommen, so sind die Information und Beratung des Kunden oder die Vermittlung passender Produkte externer Anbieter ebenfalls Bestandteil des Leistungsangebots einer Geschäftsbank.

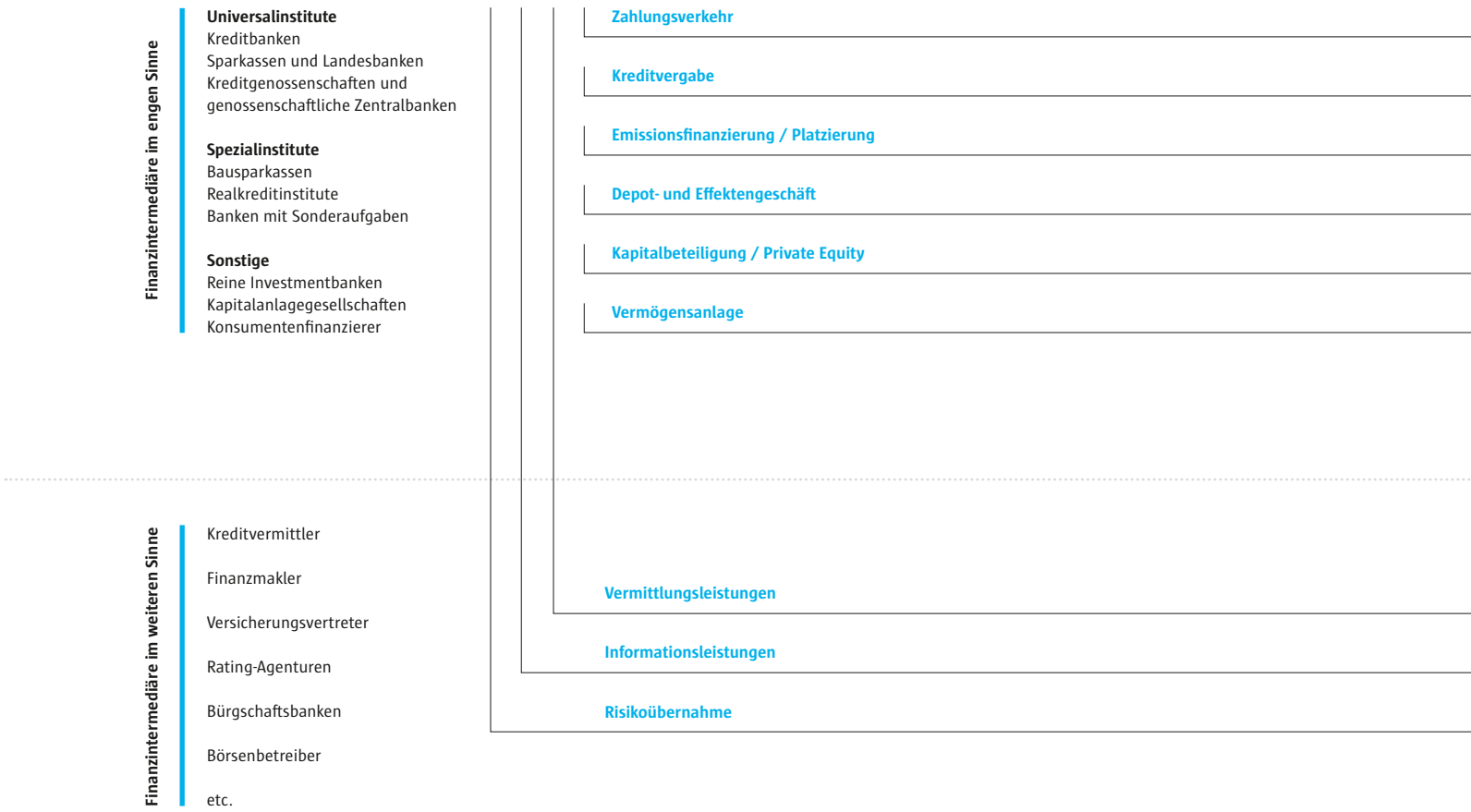
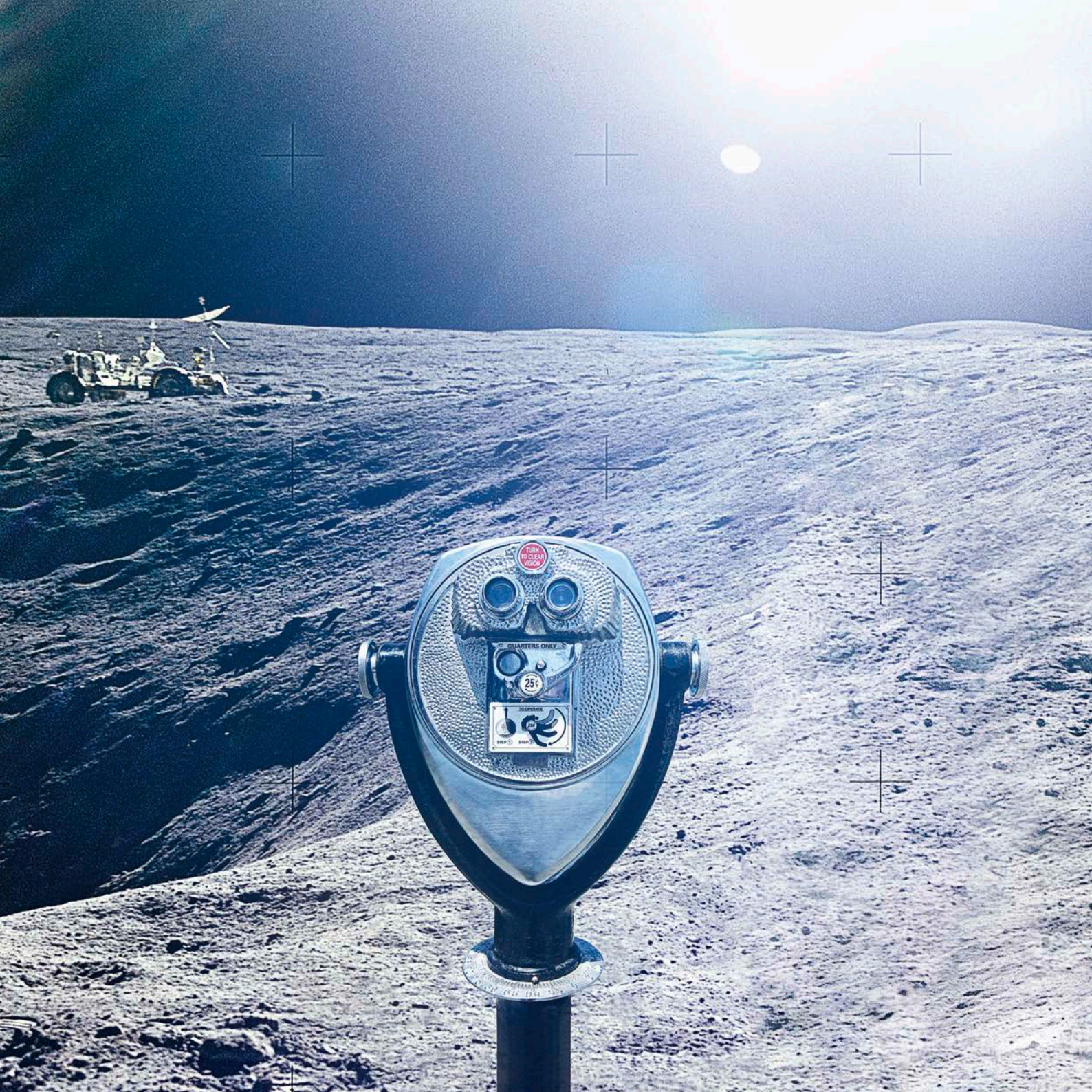


Abbildung 1: Finanzintermediäre und -dienstleistungen



**EVERY MAN TAKES THE
LIMITS OF HIS OWN
FIELD OF VISION FOR
THE LIMITS OF THE
WORLD.**

Arthur Schopenhauer, 1788—1860



3 Die «Neuen» kommen – Veränderte Rahmenbedingungen eröffnen Anknüpfungspunkte für digitale Finanzspezialisten

Die Struktur der klassischen Finanzinstitute und ihrer Leistungsangebote hat sich im Zeitverlauf nicht wesentlich verändert. Die «alten Banken» sehen sich jedoch insbesondere in den letzten fünf Jahren und umso stärker in der Zukunft Veränderungen in den gesamtwirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ausgesetzt, die ihre Geschäftstätigkeit nachhaltig beeinflussen und neuen Wettbewerbern den Markteintritt ermöglichen. Folgende drei Meta-Trends haben hierbei die größten Auswirkungen:

01
Technologieverfügbarkeit, sowohl auf Infrastruktur- als auch auf Endgeräteebene. 82 % der Haushalte in Deutschland nutzten 2013 einen schnellen Breitband-Anschluss für den Zugang zum Internet, 40 % der über 14-jährigen besaßen ein Smartphone (Bitkom, 2014). Das Internet wirkt als Katalysator für Veränderungen im Nutzungsverhalten sowohl im geschäftlichen als auch privaten Kontext. Neu im Gegensatz zu früheren technologischen Entwicklungen der Industriegesellschaft ist indes die rasante Innovationsgeschwindigkeit und damit Kompression klassischer Lebenszyklen auf Endgeräte- und Anwendungsebene. Der Vorläufer heutiger sozialer Netzwerke – MySpace – ist nach raketenartigem Aufstieg innerhalb von fünf Jahren ebenso schnell wieder in der Versenkung verschwunden wie Netbooks oder Personal Digital Assistants als Endgeräte-kategorien – abgelöst durch fortgeschrittene Produkte. Das Tempo des technologischen Umbruchs stellt Unternehmen branchenübergreifend vor die strategische Frage, wie hiermit umgegangen werden soll. Die etablierten Finanzinstitute folgen bislang zumeist dem Vorbild der Branchenführer in der Medienindustrie oder im Einzelhandel: Sie halten so lange wie

möglich an bewährten Geschäftsmodellen fest und setzen technologiegetriebene Innovationen nur selektiv um. Die selbstständige Kontoführung durch den Kunden via Online-Banking ist inzwischen Branchenstandard, genau wie der Einsatz des Internets als Vertriebskanal im Marketing. Wirklich tiefgreifende und durch die Verfügbarkeit moderner Technologien erst möglich werdende Innovationen sucht man bei den etablierten Spielern der Finanzbranche jedoch vergeblich. Jungen, auf Innovation fokussierten neuen Wettbewerbern, wie sie im weiteren Verlauf dieses Beitrags vorgestellt werden, kann eine etablierte Universalbank in Bezug auf Innovationsgeschwindigkeit keine Konkurrenz machen, allein aufgrund der organisatorischen Komplexität in der Entscheidungsfindung. Gleichwohl zeigen die Erfahrungen aus anderen Branchen wie Musikindustrie und Einzelhandel, die ihren «Digitalisierungsschub» bereits hinter sich haben, dass auch die etablierten Akteure nicht zu lange in einer passiven Beobachterrolle verharren können, ohne Gefahr zu laufen, den Anschluss an die «Neuen» zu verlieren.

02
Regulierungsintensität, geprägt durch die Ereignisse der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise, die 2008 mit dem Zusammenbruch der Investmentbank Lehman Brothers ihren Lauf nahm. Die bereits vorher avisierte internationale Vereinheitlichung der Bankenregulierung zur Schaffung eines Level Playing Fields, maßgeblich geprägt durch den Standard Basel II, gewann im Zuge der Finanzkrise in der politischen und öffentlichen Diskussion erheblich an Dynamik. Der Nachfolgestandard Basel III verschärft die regulatorische Anforderung an die Eigenkapitalausstattung der Banken und führt zusätzliche Begrenzungen in Form der Liquidity Coverage Ratio und Net Stable Funding Ratio

ein (vgl. die vorangegangenen Ausgaben *wissen & handeln*). Stresstests und die Verschiebung von Aufsichtskompetenzen von den nationalen Trägern auf die europäische Ebene hin zur EZB stellen weitere Neuerungen dar, die hohe Aufmerksamkeit von den etablierten Finanzinstituten fordern und ihre Innovationsfähigkeit einschränken. Die «Neuen» hingegen sind in der Lage, im Regulierungskontext agiler zu operieren, indem sie Nischen besetzen, für die sie keine Banklizenz benötigen oder indem sie Gesetzeslücken ausnutzen. Auch über einen Unternehmensitz im Ausland kann Regulierungsanforderungen ggf. ausgewichen werden. Dies verschafft einen Startvorteil, auch wenn es allenfalls als eine kurzfristige Strategie eingestuft werden kann, da bei entsprechendem Wachstum und steigender öffentlicher Sichtbarkeit auch der Regulierungsdruck steigen wird.

03
Kundenemanzipation, mit Blick auf Meinungen und Erwartungen der Kunden einhergehend mit erweiterten Handlungskompetenzen. Die Entwicklungen der Finanzkrise bedeuten für die Banken einen massiven Reputationsverlust in der öffentlichen Wahrnehmung – von der Finanzkrise in die Vertrauenskrise. Im Global Trust Survey 2013 der GfK Gesellschaft für Konsumforschung landeten Banken und Versicherungen abgeschlagen auf dem letzten Platz. Nur 29% der Deutschen geben an, ihnen «überwiegend» oder «voll und ganz» zu vertrauen (GfK Verein, 2013). Dabei ist Vertrauen der Schlüsselfaktor für erfolgreiche und langfristige Finanzbeziehungen, der diese auch in Krisenzeiten belastbar macht (Paul/Prystav/Stein, 2011). Hiervon profitieren die neuen Anbieter insofern, als sie zwar selber noch kein Vertrauen im Zeitverlauf aufbauen konnten, aber durch die Vertrauenskrise ggü. den traditionellen

Banken kaum im Hintertreffen sind. Hinzu kommt, dass mit Unternehmen wie Amazon oder eBay mit PayPal auch etablierte Marktführer anderer Branchen in das Geschäft mit Finanzdienstleistungen einsteigen, die in ihrer Kernbranche über große Bekanntheit und Kundenvertrauen verfügen. Während dank einer oftmals über Jahre bestehenden Hausbankbeziehung und der Vertrautheit mit dem persönlichen Berater die Wechselbereitschaft und Offenheit für neue Anbieter bei älteren Kunden tendenziell geringer sind (Pompe, 2012), wächst mit den Digital Natives eine digital sozialisierte Generation heran. Die Adaptionsraten im Online-Banking liegen in der Altersgruppe der 18—29-jährigen und 30—39-jährigen mit 60% bzw. 65% am höchsten und fallen danach mit zunehmenden Alter ab (Bankenverband, 2013). Die Jungen sind souverän im Umgang mit neuer Technologie und in der Lage, Leistungsangebote alter wie neuer Anbieter im Netz effizient zu vergleichen, zu diskutieren und ihre Erfahrungen öffentlich kundzutun. Diese neue Transparenz führt zu einer Verschiebung im Machtverhältnis zu Gunsten der Kunden und einem Abbau von Informationsasymmetrien, der die etablierten Finanzinstitute dazu zwingt, ihre Kunden in stärkerem Maße davon zu überzeugen, dass die angebotenen Produkte ihren Preis «wert» sind (Schmidt, 2013).

Wer sind nun diese «neuen Banken», die von Technologieverfügbarkeit, Regulierungsintensität und Kundenemanzipation als Meta-Trends beeinflusst, den «Alten» Konkurrenz machen? Abbildung 2 visualisiert, in welchen Leistungsdimensionen die neuen Anbieter in Konkurrenz zu den etablierten Finanzinstituten treten. Für eine systematisierenden Analyse und Diskussion wurden vier Oberkategorien gebildet, die in den Folgekapiteln erläutert werden.

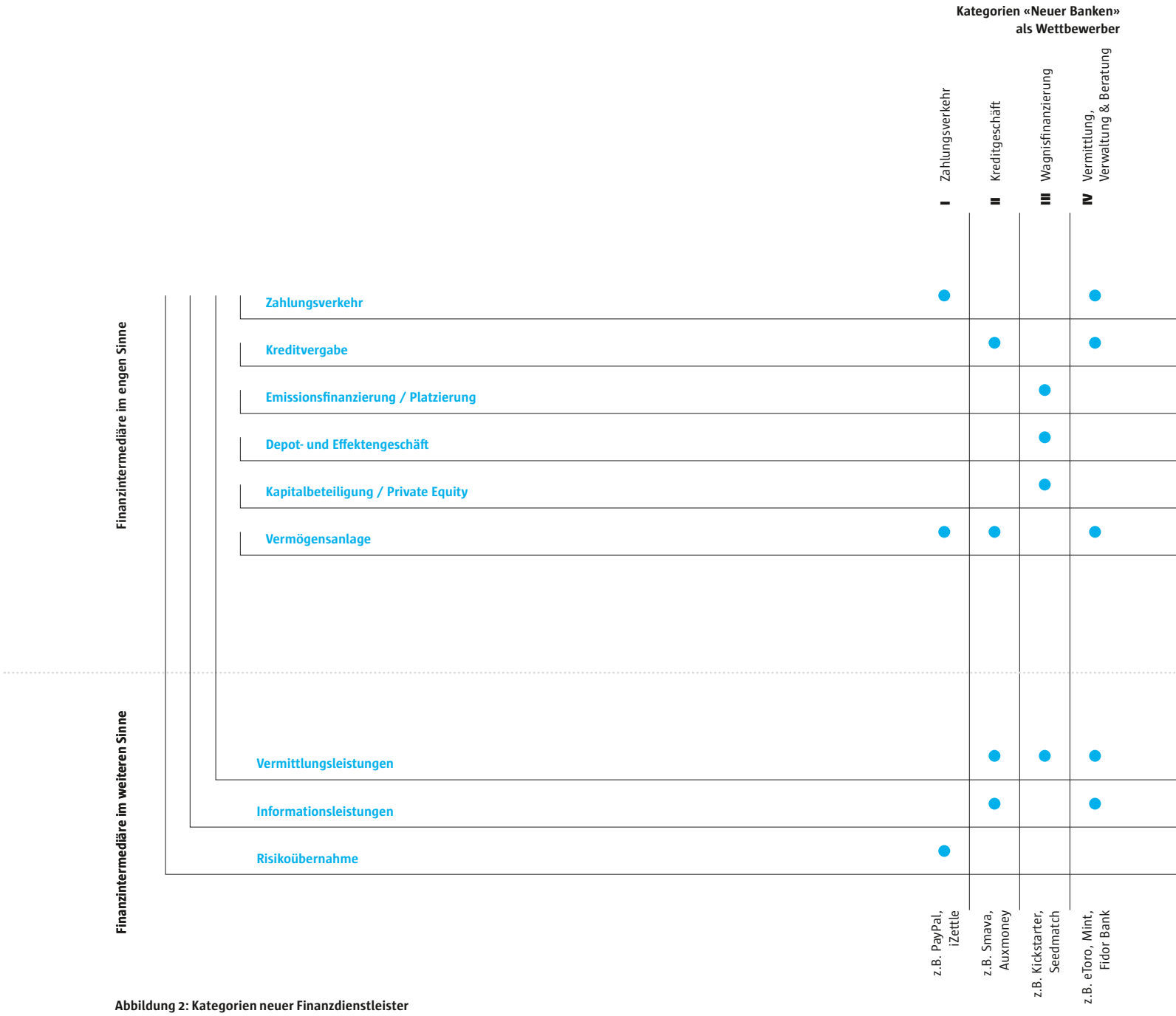


Abbildung 2: Kategorien neuer Finanzdienstleister

I

Neue Zahlungsverkehrsspezialisten

Anbieter dieser Kategorie bieten Alternativen zur klassischen Banküberweisung. Schwerpunkte sind die Zahlungsabwicklung für Online-Händler (PayPal, Sofortüberweisung, Yapital), Person-2-Person-Payments, auch landes- und währungsübergreifend (Skrill, Transferwise) und endgerätbasierte Mobile Payments im Nahbereich (iZettle, Trevica).

II

Neue Spezialisten für Kreditgeschäft

Als Alternative zu einem klassischen Bankkredit können User z.B. bei Lendico oder Auxmoney auf direktem Weg Darlehn an andere Nutzer vergeben. Die Plattformbetreiber unterstützen diesen Prozess durch Bonitätsinformationen und den Vorschlag «angemessener» Zinssätze.

III

Innovative Wagnisfinanzierer

Plattformen wie Kickstarter oder Seedmatch bieten Einzelpersonen, Gruppen und Start-ups die Möglichkeit, bei der Netzgemeinschaft Kapital zur Realisierung eigener Projektideen einzuwerben, die über die Plattform vorgestellt werden. Je nach Variante kann es sich um Eigenkapitalbeteiligungen handeln, die ggf. später über die Plattform handelbar sind.

IV

Neue Spezialisten für Vermittlung, Verwaltung & Beratung

Hierunter fallen Social-Trading-Plattformen wie eToro, auf denen Nutzer die Investments erfolgreicher Anleger in der Community spiegeln können, Portfolio-Management und honorarbasierte Anlageberatung wie Nutmeg und Quirion sowie Applikationen

zum persönlichen Finanzmanagement wie Mint und Finanzblick. Statt einer Spezialisierung auf einzelne Dienstleistungen tritt die Fidor Bank mit dem Anspruch an, die erste vollständig digitale Universalbank zu sein und überträgt dafür Konzepte sozialer Netzwerke auf das Banking.

Während sich die etablierten Akteure, wie im vorherigen Kapitel geschehen, in Intermediäre im engen bzw. weiteren Sinne und auf einer nächsten Ebene in Universal-, Spezial- und sonstige Institute gliedern lassen, sind die «Neuen» durch ihre Heterogenität gekennzeichnet. Bis auf wenige Ausnahmen handelt es sich um spezialisierte Unternehmen, die keinerlei Anspruch stellen, die gesamte Produktpalette einer Universalbank bereitstellen zu können, sondern selektiv einzelne Dienstleistungen für den Kunden attraktiver gestalten wollen, als es die klassischen Institute vermögen. Dabei erbringen sie nur eine Auswahl an Elementar- und Transformationsfunktionen. Eine Peer-to-Peer-Lending-Plattform wie Auxmoney bspw. erlaubt den Kreditgebern die Deponierung von Liquidität bei den Kreditnehmern. Die Technik ermöglicht so Direktgeschäfte, in denen Informationsasymmetrien auf neue Art und Weise abgebaut werden. Die Profile der Kreditnehmer auf der Plattform inkl. Bonitätsratings erlauben eine Informationstransformation. Die gemeinsame Aufbringung der Kreditsumme durch eine Vielzahl von Usern stellt eine Losgrößentransformation dar. Das Risiko hingegen verbleibt gänzlich bei den einzelnen Usern, die sich an der Kreditsumme beteiligen, und auch die Fristigkeit ist fix (Moenninghoff/Wieandt, 2013).





**PLAN AHEAD
TROUBLE
THE DOORSTEP**

Konfuzius, 551 v.Chr. — 479 v.Chr.

**OR FIND
ON**

4
Blickwinkel
Geschäftsmodell

Eine Analyse der Geschäftsmodelle der «Neuen» ist aus unterschiedlichen Perspektiven möglich. Die Literatur zum Thema der Geschäftsmodelle ist dabei vielfältig und dementsprechend findet sich auch keine einheitliche Definition (zu Begriffsüberblicken vgl. Bieger/Reinhold, 2011, Rese/Kupp, 2011, Teece, 2010, Wirtz, 2013). Teece, 2010, fasst den Grundgedanken eines Geschäftsmodells wie folgt zusammen: «The essence of a business model is in defining the manner by which the enterprise delivers value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profit. It thus reflects management’s hypothesis about what customers want, how they want it, and how the enterprise can organize to best meet those needs, get paid for doing so, and make a profit.»

Obwohl mittlerweile auch die Aufsicht über die Kontrolle von Geschäftsmodellen spricht (Lutz, 2014), liegt bislang noch kein Beitrag vor, in dem die Charakteristika von Geschäftsmodellen für Banken zusammengetragen werden. *wissen & handeln* richtet den Blick deshalb auf die Kernelemente von Geschäftsmodellen (siehe Abbildung 3), anhand derer im Folgekapitel ausgewählte Anbieter von Finanzdienstleistungen aus den vier Kategorien «neuer Banken» porträtiert werden. Diese Analyse auf Unternehmensebene ermöglicht sukzessiv Aussagen zur aktuellen und zukünftigen Wettbewerbssituation auf der Industrieebene und den resultierenden Herausforderungen für alte und neue Finanzdienstleister in der Zukunft.

Das Geschäftsmodell leitet sich zunächst aus dem jeweiligen Selbstverständnis des Unternehmens ab. Hierfür werden in der Literatur auch die Begriffe Aufgabe, Mission, Vision oder Identität gebraucht. Damit wird von Beginn an ein Fixpunkt etabliert, der zur Reflexion aller weiteren unternehmerischen

Entscheidungen herangezogen werden kann: In wie weit passen die geplanten Produkte, Vertriebswege, Werbemaßnahmen etc. zum eigenen Selbstverständnis?

Zweitens erhält das Geschäftsmodell eines Finanzinstituts – wie jeder anderen Unternehmung auch – seine Impulse durch die Ausprägung der Rahmenbedingungen. Dazu können gemäß dem von Porter (1998) geprägten Market-based View sowohl gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen als auch insb. Branchentrends oder regulatorische Impulse gehören.

Nachhaltige Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmungen, die sich in Ergebnisdivergenzen niederschlagen, sind nach Ansicht des aus dem Resource-based View hervorgegangenen Competence-based View auf die Ausstattung mit bestimmten Ressourcen und Kompetenzen zurückzuführen (Freiling, 2001; Hamel/Prahalad, 1994; Teece, 2010). Diese Sichtweise wurde im Wesentlichen durch Penrose (1959) begründet: «The firm (...) is a collection of productive resources the disposal of which between different uses and over time is determined by administrative decisions. (...) The fact that most resources can provide a variety of different services is of great importance for the productive opportunity of the firm. It is the heterogeneity and not the homogeneity of productive services available from its resources that gives each firm its unique character.»

Im Gegensatz zu Produktionsfaktoren im Sinne von «commodities» besitzen Ressourcen einen unternehmungsspezifischen Charakter. Ressourcen können ihre Wirkung für Märkte dann entfalten, wenn sie zielgerichtet aktiviert werden. Aufgabe der Unternehmensleitung ist es, durch Findigkeit und Können Produktionsfaktoren mit unternehmenseigenen Merkmalen zu

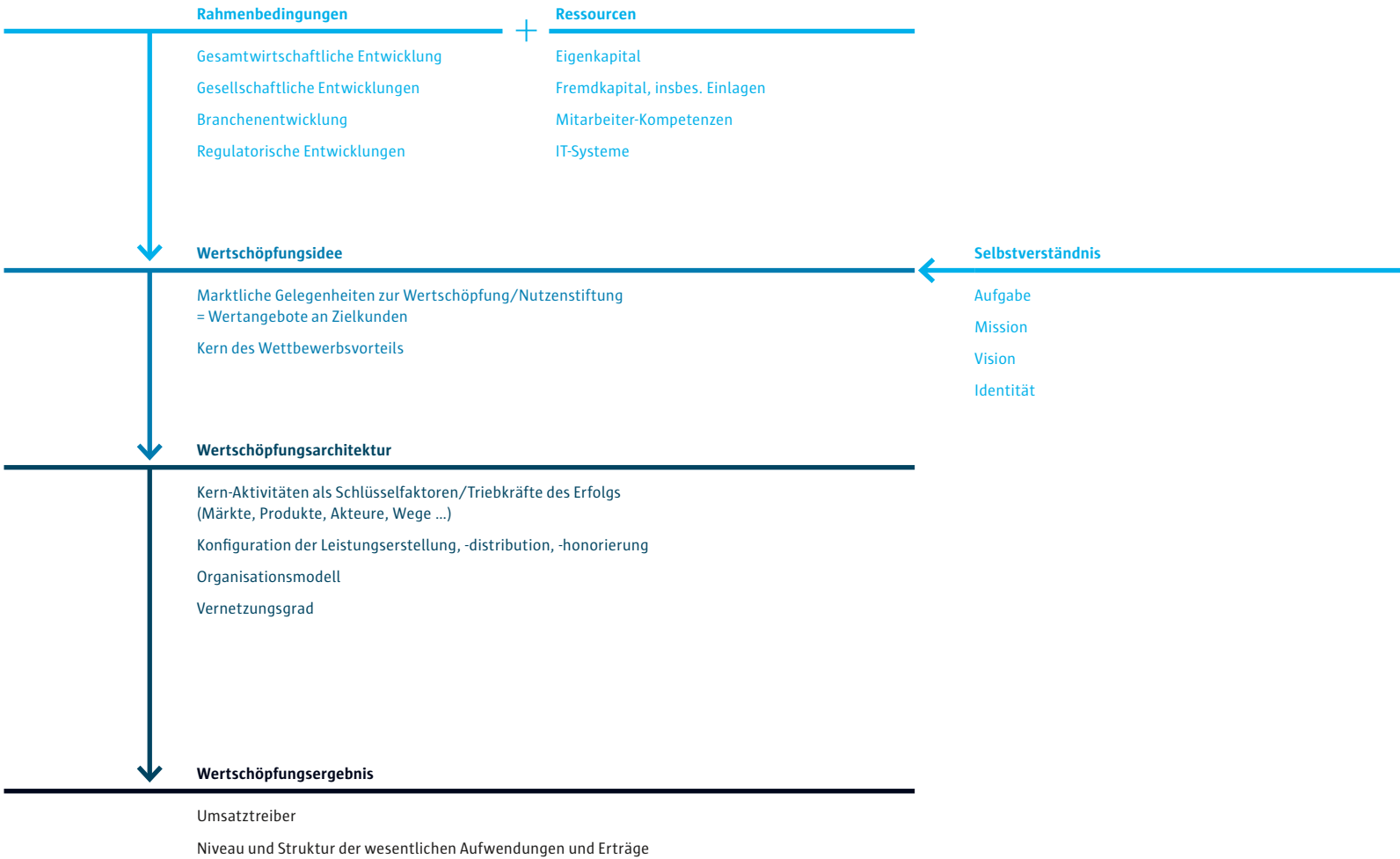


Abbildung 3: Elemente eines Geschäftsmodells

5 Die «Neuen» im Profil

versehen bzw. sie durch die eigenen Mitarbeiter oder externe Spezialisten versehen zu lassen, um damit Erwerb oder Nachahmung durch Konkurrenten zu erschweren. Das erforderliche Wissen verbunden mit der Fähigkeit des Managements, diese Aufgabe zu erfüllen, wird als Kompetenz bezeichnet. Die kompetenzbasierte erfolgreiche Kombination von Ressourcen führt zur Überlegenheit eines Unternehmens ggü. der Konkurrenz in erster Linie in Form von Wissensvorsprüngen, die dann die Bestimmung von zu Innovationen führenden Handlungsmöglichkeiten erlauben (Schneider, 2000).

Drei weitere Elemente bilden nach Ansicht der Literatur den Kern eines Geschäftsmodells (Freiling/Reckenfelderbäumer, 2009). Aus den aufgeführten Rahmenbedingungen, dem gewählten Selbstverständnis sowie den Ressourcen resultiert die Wertschöpfungs idee (Value Proposition), also eine Antwort auf die Frage, worin überhaupt die Nutzenstiftung des Unternehmens liegt. Dazu müssen die marktlichen Gelegenheiten zur Wertschöpfung bzw. die ggü. Konkurrenten und in den Augen der Nachfrager deutlich werdenden Wettbewerbsvorteile bestimmt werden. In Form der Wertschöpfungsarchitektur erfolgt die konkrete Umsetzung des Nutzenversprechens. Dafür sind die Kernaktivitäten des Kreditinstituts im Sinne von Schlüsselfaktoren/Triebkräften des Erfolgs festzulegen – vor allem die Märkte, auf denen die Bank tätig ist, die Dienstleistungsprodukte, die sie vertreibt, die Akteure, die Markthandlungen vollbringen sowie die Beschaffungs- und Absatzwege. Dies leitet über zur operativen Konfiguration der Leistungserstellung, -distribution und -honorierung. Die in diesem Zusammenhang aufgebauten Potenziale und Prozesse der Bank sind in einem Organisationsmodell miteinander zu kombinieren. Zu beachten

ist hier auch der Vernetzungsgrad, denn die Leistungserstellung und sukzessive Wertschaffung werden maßgeblich durch die Anzahl, Tiefe und Tragweite von Verbindungen zu sowohl internen als auch externen Partnern bestimmt (Wirtz, 2013). Auch der Integration der Kunden in die Leistungserstellung kommt bei Finanzdienstleistungen eine hervorgehobene Bedeutung zu (Kleinaltenkamp, 1997). Mit einem hohen bzw. niedrigen Vernetzungsgrad geht dabei nicht unmittelbar eine positive oder negative Wertung einher. So kann eine starke Vernetzung gleichermaßen ein erhöhtes Risiko durch Abhängigkeiten mit sich bringen als auch ein gesteigertes Wertschöpfungspotenzial für alle Beteiligten.

Aus der Wertschöpfungs idee und der Wertschöpfungsarchitektur leitet sich zuletzt das Wertschöpfungsergebnis des Unternehmens ab. Es gilt, Niveau und Struktur der Erträge und Aufwendungen miteinander zu kontrastieren und zu prüfen, ob unter Berücksichtigung der eingegangenen Risiken nachhaltig Wert für die Stakeholder geschaffen wird. Eine detaillierte Analyse der Aufwands- und Ertragslage der «neuen Banken» ist bedingt durch den fehlenden Zugang zu entsprechenden unternehmensinternen Finanzdaten derzeit noch nicht möglich. Die Identifizierung von Umsatztreibern ermöglicht indes einen ersten Eindruck von der Struktur der gewählten Erlösmodelle, also der Art und Weise, in der es den neuen Finanzdienstleistern gelingt, den für die Kunden geschaffenen Wert in Value Capture für das Unternehmen umzusetzen.

I Neue Zahlungsverkehrsspezialisten

Der Transport liquider Mittel ist existenziell für die Funktionsweise der Wirtschaft und daher ist es nicht überraschend, dass die klassischen Banken bei dieser Elementarfunktion Konkurrenz durch neue Anbieter bekommen, die den digitalen Zahlungsverkehr entweder in bestehender Form, aber effizienter für ihre Kunden abwickeln oder versuchen, ihn gleich gänzlich neu zu gestalten. Bevor der Fokus auf das Geschäftsmodell von PayPal als weltweitem Marktführer gerichtet wird (siehe Abbildung 4), soll ein Gesamtüberblick über den digitalisierten Zahlungsverkehr gegeben werden.

Kategorisierungsversuche scheitern regelmäßig an der erwähnten Schnelligkeit der technologischen Entwicklung und den damit einhergehenden Konvergenztendenzen. So besitzen Abgrenzungen wie «ePayment» als Begriff für Zahlungen über das Internet und «Mobile Payment» für solche über mobile Endgeräte (Slade, Williams & Dwivedi, 2013) kaum Trennschärfe, weil die Anbieter meist auf allen Kanälen aktiv sind und mobile Endgeräte wie Smartphones inzwischen dauerhaft online sind. Eine zeitgemäße Clusterung als Momentaufnahme könnte wie folgt aussehen:

01
Online Payments als Kategorie für Zahlungsabwicklungen über das Internet, unabhängig vom verwendeten Endgerät. Ob die Transaktion über ein Web Interface oder eine Smartphone App initialisiert wird, ist dabei zunächst unerheblich. Auf einer nächsten Ebene kann zwischen Diensten unterschieden werden, die primär Zahlungen zwischen Käufern und Händlern abwickeln (Person-to-Retailer-Payments, z. B. Sofortüberweisung,

ClickandBuy, Yapital) und solchen, bei denen die zentrale Wertschöpfungs idee die Vereinfachung des Transfers von Geld zwischen Einzelpersonen ist, im Speziellen mit Blick auf internationale und währungsübergreifende Transaktionen (Person-to-Person-Payments, z. B. Transferwise, Xoom). Vorteile für die Nutzer im Vergleich zu klassischen Banküberweisungen liegen in der Schnelligkeit der Abwicklung und/oder den günstigeren Konditionen.

02
Proximity Based Mobile Payments als Kategorie für Zahlungen, bei denen auf Käufer- und/oder Händlerseite ein mobiles Endgerät eingesetzt wird. Entscheidend ist hierbei das Merkmal, dass die Beteiligten am Point of Sale persönlich aufeinandertreffen und nur dann die Transaktion initiiert werden kann. Ein Beispiel ist das Bezahlen des Einkaufs an der Supermarkt-Kasse. Unterkategorien sind Systeme, die entweder Retailer Centered oder Client Centered sind. Im ersten Fall handelt es sich um neue Dienstleister wie iZettle oder Payleven, die einfach handhabbare und gerade für kleine Händler im Verhältnis kostengünstigere Kartenzahlssysteme anbieten, mit denen z. B. ein Kioskbesitzer über das Anstecken eines kompakten Lesegeräts an sein Smartphone fortan auch Kartenzahlungen von seinen Kunden akzeptieren kann. Der zweite Fall deckt aktuell in der Entwicklung befindliche Systeme ab, die Kunden ermöglichen, bei lokalen Zahlungsvorgängen gänzlich auf Bargeld und Karten zu verzichten und diese stattdessen über das Smartphone anzustoßen. Die sichere Identifizierung soll bspw. bei Trevica, einer Kooperation von Master Card, Telekom, Vodafone und O2, per NFC-Technologie und die SIM-Karte erfolgen. Technisch einfachere Systeme setzen auf das Scannen von QR-Codes per

Launch: 1998
Sitz: San Jose, Kalifornien, USA
Mitarbeiter: ca. 13.000
Umsatz (2013): 6,6 Mrd. USD
User: 143 Mio. aktive User Accounts



Abbildung 4: Geschäftsmodell neuer Zahlungsverkehrsspezialisten am Beispiel PayPal

Handykamera. Auf diese Art können z. B. Kunden von Starbucks in den USA in ihrer lokalen Filiale über den Dienst Square bezahlen.

PayPal befindet sich im Gegensatz zu anderen Start-ups bereits in der Reifephase. Das Unternehmen ist fest am Markt etabliert und erwirtschaftete 2013 für sein Mutterunternehmen eBay 41% des Jahresumsatzes. Unter den «neuen Banken» ist PayPal 15 Jahre nach Gründung damit der «Dinosaurier», aber als weltweiter Marktführer bei Online Payments für die traditionellen Banken der am schärfsten beobachtete Konkurrent im Bereich Zahlungsverkehr. Die Wertschöpfungsidee von PayPal besteht im Kern darin, Privatpersonen und Unternehmen in ihren Rollen als Käufer und/oder Verkäufer eine einfache und schnelle Möglichkeit zu bieten, Zahlungen sicher über das Internet abzuwickeln. Im Gegensatz zu klassischen Banküberweisungen, die bis zur Ausführung mindestens einen Werktag benötigen, erfolgt die Buchung via PayPal – auch für internationale Zahlungen – sofort. Die Herausgabe von Kontodaten, die vergleichsweise kompliziert sind (neuerdings durch das SEPA-Verfahren) und potenziell Missbrauch ermöglichen, entfällt. PayPal verwendet zur Identifizierung der Transaktionsbeteiligten deren E-Mail-Adressen. Im Zuge der Kaufabwicklung in einem Onlineshop wählt der Kunde PayPal als Zahlungsmethode und wird auf die PayPal-Webseite weitergeleitet mit der Aufforderung, sich entweder erstmalig zu registrieren oder per E-Mail-Adresse und Passwort in den persönlichen PayPal-Account einzuloggen. Im nächsten Schritt entscheidet der Kunde, wie die Zahlung von PayPal später abgerechnet werden soll, bspw. über eine hinterlegte Kreditkarte, Kontoverbindung per Lastschrift oder

aus vorhandenem Guthaben. Letzteres kann durch vorheriges Aufladen per Überweisung oder selber via PayPal empfangene Zahlungen gebildet werden. Nach Bestätigung wird der Kunde abschließend von der PayPal-Seite zurück auf die des Händlers geleitet. Bei den Rahmenbedingungen sieht sich PayPal wie die traditionellen Banken einem zunehmenden Wettbewerbsdruck durch neue Anbieter ausgesetzt, die dank schlankerer Strukturen und innovativer Ansätze insb. im Bereich Mobile Payments konkurrenzfähig sind. Neben kleinen Nischenanbietern drängen auch etablierte Konzerne wie Facebook, Google und Amazon mit entsprechenden finanziellen und personellen Ressourcen auf den potenziellen Wachstumsmarkt.

Die Geschäftstätigkeit von PayPal ist Gegenstand von länderspezifischer Finanzmarktregulierung. Für das Europa-Geschäft besitzt das Unternehmen seit 2007 eine Banklizenz in Luxemburg. Hierzu heißt es auf der Unternehmenshomepage: «Unser Service stellt insb. keine Einlagen- oder Anlagendienstleistung im Sinne des oben genannten Kreditwesengesetzes dar. Ein Guthaben auf Ihrem PayPal-Konto ist daher nicht durch das Luxemburger Einlagensicherungssystem [...] geschützt.» Dieser Aspekt wird den wenigsten Kunden bewusst sein. Eine stärkere Entwicklung hin zu einer «normalen» Bank, z. B. durch Ausbau des PayPal-Accounts zu einem vollwertigen Girokonto würde unter regulatorischen Aspekten einen hohen Aufwand bedeuten. Das macht die Situation für PayPal schwierig: Einerseits erzeugt der Wettbewerb Innovationsdruck im Geschäftsmodell, andererseits sind die Möglichkeiten zur Sortimentsverbreiterung durch die rechtlichen Rahmenbedingungen eingeschränkt.

Die erforderliche Geschwindigkeit, um im Konkurrenzkampf bestehen zu können, stellt besondere Anforderungen an die

Ressourcen in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Transaktions- und Datensicherheit sowie Kunden- und Partnerakquise. PayPal profitiert von seiner Reputation als etablierter Marktführer und von der Finanzkraft in Kombination mit dem Mutterunternehmen eBay. Mehr als 13.000 Mitarbeiter tragen dazu bei, die reibungslose Funktionsfähigkeit der bestehenden Dienste sicherzustellen und gleichzeitig das Leistungsangebot stetig zu erweitern. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Bezahlung von Online-Einkäufen, ebenso sind aber Person-to-Person-Payments möglich, wie sie bei Zahlungen von Käufern an Verkäufer im Zuge von Online-Auktionen über eBay zum Tragen kommen. Zusatzservices sind u. a. der Währungsumtausch und der Käuferschutz für via PayPal getätigte Einkäufe. Lösungen für Mobile Payments im Nahbereich befinden sich aktuell in der Pilotierungsphase, kartenbasierte Zahlungssysteme auf Händlerseite werden ebenfalls angeboten.

Die Wertschöpfungsarchitektur ist darauf ausgerichtet, eine möglichst nahtlose Integration des Zahlungsprozesses in die Kaufabwicklung zu gewährleisten. Neue Anbieter stehen hier vor dem «Henne-Ei-Problem». Die Funktionsfähigkeit von Geschäftsmodellen im Bereich Zahlungsverkehr hängt maßgeblich von der Adaption durch eine kritische Masse von Händlern wie Käufern ab – und umgekehrt. Für die Konzerne wie Amazon und eBay ergibt sich das Problem, dass Händler potenziell die Systeme neutraler Anbieter bevorzugen, da etwa ein Unternehmen wie Zalando Vorbehalte dagegen haben könnte, durch Einsatz von Amazon Payments oder PayPal die Konkurrenten im eigenen Kerngeschäft zu unterstützen. Hier besteht eine Chance für die klassischen Banken, mit einem Konkurrenzsystem Marktanteile zurückzuerobieren. Zu diesen

besteht trotz des Wettbewerbsverhältnisses indes auch für PayPal eine Abhängigkeit, da Banküberweisungen, Lastschriften und Kreditkartentransaktionen die wichtigsten Wege zur Aufladung von PayPal-Konten darstellen. Dies ist ein typisches Merkmal der «neuen» Akteure in der Kategorie Zahlungsverkehr – ganz ohne die «Alten» geht es nicht. Diese verlieren jedoch immer weiter an Kundeninformationen, sehen sie doch nicht, für welche Zwecke der Kunde die PayPal-Transaktion eingesetzt hat.

Das Erlösmodell der Anbieter von Zahlungsdienstleistungen ist transaktionsbasiert und schlägt sich im Abzug einer Provision auf Seiten des Zahlungsempfängers nieder. Umsatztreiber sind die Anzahl aktiver User sowie Transaktionsvolumen und -frequenz. PayPal veranschlagt maximal 1,9 % des Zahlungsbetrags plus eine Gebühr von 0,35 € je Transaktion. Für Spenden, Mikrotransaktionen und gewerbliche Händler gelten je nach Jahresvolumen günstigere Konditionen. Nicht zu vergessen sind auch die Kundenguthaben, die in den User-Accounts lagern und zusätzliche Zinseinnahmen für PayPal ermöglichen.

II Neue Spezialisten für Kreditgeschäft

Innovative Finanzdienstleister, die entweder selber Darlehn an Privatpersonen bzw. Unternehmen vergeben oder diese vermitteln, sind der Kategorie «Kreditvergabe» zuzuordnen. Die Wertschöpfungs idee hinter Plattformen, die Peer-to-Peer-Lending ermöglichen, besteht darin, Privatpersonen schneller und einfacher als über klassische Banken Zugang zu Krediten zu ermöglichen und gleichzeitig dem Nutzerkreis der Anleger attraktivere Renditechancen zu eröffnen. Die Kreditnehmer stellen sich selber, ihren Liquiditätsbedarf und ihre Sicherheiten über ein standardisiertes Profil auf der Plattform vor, so dass

andere Nutzer entscheiden können, ob sie sich mit einem Betrag nach Wahl an der Kreditvergabe beteiligen möchten (Bachmann et al., 2011). Ein weiterer Mehrwert für die User besteht somit darin, die Inserate auf der Plattform zu durchstöbern.

Zwar steht das Peer-to-Peer-Lending als bekanntestes Geschäftsmodell in der Kategorie Kreditvergabe in diesem Abschnitt am Beispiel von Auxmoney im Fokus (siehe Abbildung 5), dennoch soll die Vielfältigkeit der Geschäftsmodelle nicht unerwähnt bleiben. Das in Großbritannien aktive Unternehmen Wonga hat sich auf die Zurverfügungstellung von kurzfristigen Mikro-Krediten an Privatpersonen spezialisiert, die ohne langwierigen Vergabeprozess, dafür aber mit besonders hohen Zinssätzen über das Internet in Anspruch genommen werden können. Unternehmen in Großbritannien können ähnlich wie beim Factoring über Marketinvoice Liquidität erhalten, indem sie noch nicht bezahlte Rechnungen großer Unternehmen wie BP oder Siemens als Sicherheiten hinterlegen. Funding Circle hingegen überträgt das Prinzip des Peer-to-Peer-Lending auf Kredite an mittelständische Unternehmen, während Kiva sich auf die Vermittlung von Mikro-Krediten an Personen in Entwicklungsländern spezialisiert hat.

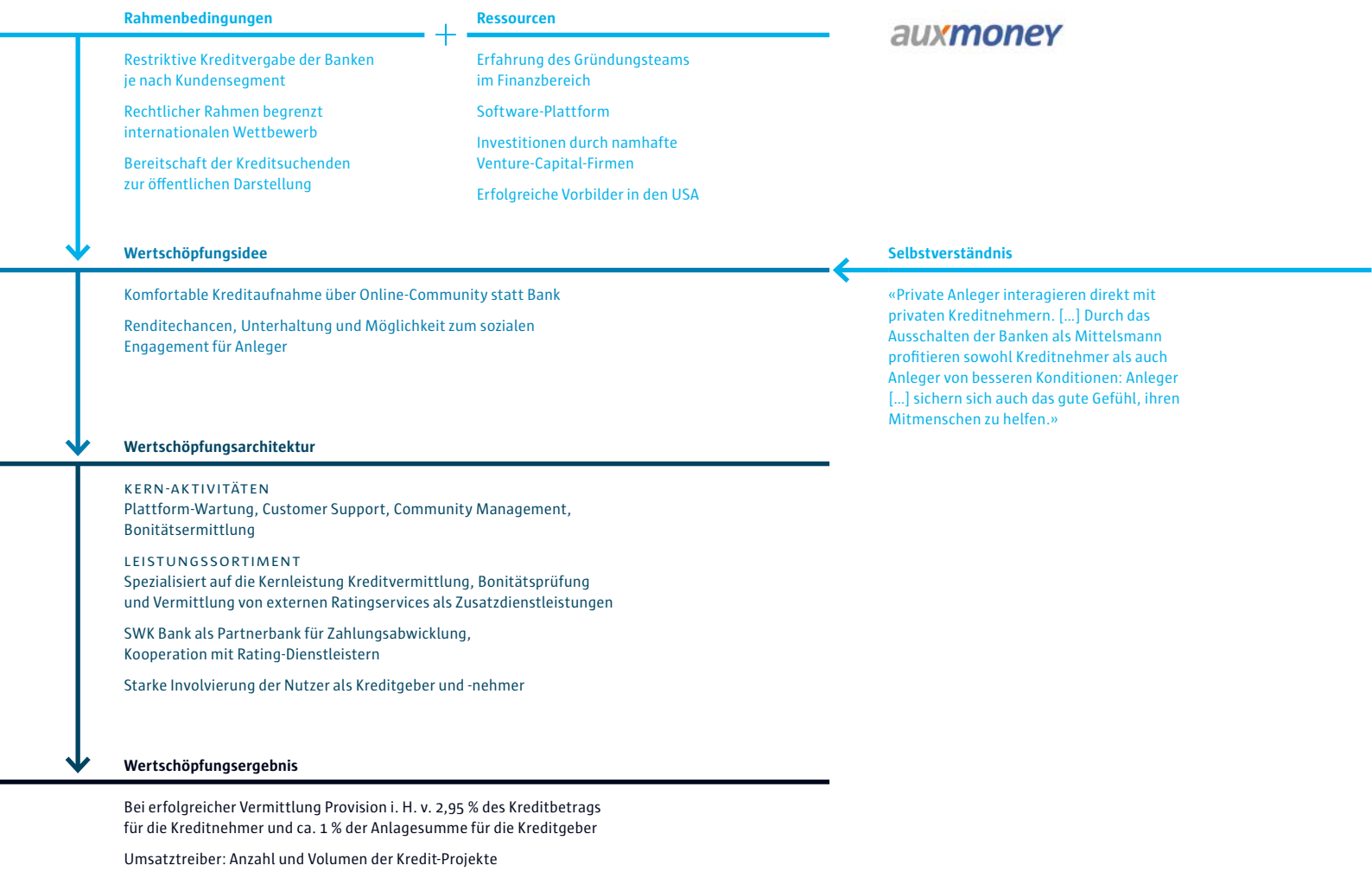
Da sich die großen Vorbilder Prosper und Lending Club bislang auf ihren Heimatmarkt USA konzentrieren und aufgrund rechtlicher Länder-Spezifika auch kein zeitnahe Eintritt in den deutschen Markt absehbar ist, kann die Wettbewerbsintensität für den deutschen Marktführer Auxmoney als mittelhoch eingestuft werden. Mit Lendico und Smava existieren zwei nennenswerte Konkurrenten, von denen mit Smava ein Wettbewerber bereits vom ursprünglichen Geschäftsmodell abgerückt ist und inzwischen auch klassische Bankkredite vermittelt. Die

über die Jahre gewachsene Bereitschaft der Nutzer, im Internet persönliche Details öffentlich zu machen sowie die im Zuge der Finanzkrise restriktivere Kreditvergabepolitik klassischer Banken begünstigen als weitere Rahmenbedingungen die Wertschöpfungs idee.

Auxmoney beschäftigt aktuell 55 Mitarbeiter. Besondere Kompetenzen sind in den Bereichen Bonitätsprüfung und Kredit-Pricing erforderlich, da diese beiden Aspekte Dreh- und Angelpunkt jedes vermittelten Kredites sind. Hier bildet die Erfahrung des Gründerteams aus vorherigen Tätigkeiten im Finanzbereich eine wichtige Ressource. Ende 2013 hat Auxmoney mit dem «auxmoney-Score» ein eigenes Kreditscoring eingeführt, in das nach eigener Aussage über 300 bonitätsrelevante Merkmale einfließen und das Kreditsuchende in die Klassen AAA bis X einteilt. Das Ratingergebnis wird als zentrales Element in den Profilen sowie Suchergebnislisten visuell hervorgehoben. Darüber hinaus richtet sich der von Auxmoney für das jeweilige Kreditgesuch festgelegte Zinssatz nach dieser Bonitätsnote. Aus einem mittleren Rating in der Klasse B resultiert bspw. ein Zinssatz zwischen 8 und 11,2 %.

Eine weitere wichtige Ressource für das Unternehmen sind zwei renommierte Venture-Capital-Gesellschaften, die sich 2013 mit 12 Millionen US-Dollar beteiligt haben und neben finanziellem Spielraum auch umfangreiches Know-how einbringen. Ihr Track Record umfasst erfolgreiche Internetfirmen wie Skype und Dropbox. Die schnellere Marktentwicklung von Peer-to-Peer-Lending in den USA bildet insofern eine Ressource für Auxmoney, als es möglich ist, bei den dortigen Plattformen den Erfolg neuer Funktionen abzuwarten, bevor diese in das eigene Angebot übernommen werden. Ein Beispiel ist die potenzielle

Launch: 2007
Sitz: Düsseldorf
Mitarbeiter: 55
Umsatz (2013): nicht veröffentlicht
User: ca. 500.000, davon 21.000 Anleger



Implementierung einer Handelsfunktion für laufende Kredite.

Die Wertschöpfungsarchitektur umfasst als Kernaktivitäten die Wartung und Weiterentwicklung der Software-Plattform, den Customer Support und das Community Management, das sich sowohl um die Kreditgeber als auch -nehmer kümmern muss. Als Enabler der Kernleistung werden diverse Zusatzservices angeboten, wie die Erstellung eines proprietären Ratings der Kreditwürdigkeit, die Vermittlung an Partnerunternehmen für zusätzliche Bonitätsprüfungen oder die Wertermittlung von Kraftfahrzeugen, die von den Kreditnehmern als Sicherheiten angegeben werden können. Für die Kreditgeber werden Tools bereitgestellt, um sich automatisiert an Krediten zuvor festgelegter Bonitätsstufen zu beteiligen.

Beim Peer-to-Peer-Lending ist die Integration der Nutzer in die Wertschöpfung zentral – entweder in der Rolle als Kreditnehmer oder Kreditgeber. Zwischen beiden Gruppen ist im Zeitverlauf ein Rollenwechsel möglich. Ein Kreditnehmer, der gute Erfahrungen mit der Plattform gemacht hat und seine finanzielle Situation zwischenzeitlich verbessern konnte, tritt potenziell später selber als Kreditgeber auf. Zwar wird explizit «das Ausschalten der Banken als Mittelsmann» als Vorteil des eigenen Angebots kommuniziert, tatsächlich wäre der Geschäftsbetrieb ohne eine Partnerbank mit entsprechender Lizenz der BaFin rein rechtlich in Deutschland nicht möglich – wie auch auf der Webseite in den FAQ eingeräumt wird. So kooperiert Auxmoney mit der SWK Bank, die sich um die Vergabe und Abwicklung der Kredite kümmert. Weitere Kooperationspartner sind externe Anbieter von Bonitätsurteilen wie Arvato Infoscore, Schufa und Creditreform, deren Bewertungen vom Kreditnehmer im Profil eingebunden werden können.

Auxmoney befindet sich in der Wachstumsphase. Das Unternehmen veröffentlicht keinen Jahresabschluss und ist als kleine Kapitalgesellschaft dazu auch nicht verpflichtet. In einem Interview mit dem Pressesprecher des Unternehmens heißt es jedoch: «Die schwarze Null ist für Dezember 2015 geplant.» (Pfluger, 2014) Im November 2013 wurde nach Unternehmensangaben mit 6,2 Millionen € das bis dahin größte monatliche Finanzierungsvolumen über die Plattform erreicht. 2013 wurden mit der Einführung des eigenen Kreditscores und der grundlegenden Umstellung des Gebührenmodells zudem wesentliche Anpassungen an der Wertschöpfungsarchitektur abgeschlossen. So sah das Erlösmodell des Unternehmens ursprünglich Vorabkosten für die kreditsuchenden Personen vor, wie Gebühren für das Listing auf der Plattform und die Freischaltung einzelner Bonitätsratings – wohlgermerkt unabhängig vom späteren Erfolg der Kreditvergabe. Nach Kritik an diesem Modell sind inzwischen sämtliche Vorabkosten gestrichen. Stattdessen fällt bei erfolgreicher Kreditvermittlung für den Kreditnehmer eine Provision von 2,95 % des Kreditbetrags an, die über die monatliche Rate beglichen wird. Nach Auszahlung des Kredits berechnet die SWK Bank zusätzlich 2,50 € pro Monat als Servicegebühr sowie 17,50 € im Jahr als Kontoauszugsgebühr. Die Anleger zahlen 1 % der Anlagesumme als Gebühr, jedoch mindestens 1 €.

Während nach dem alten Modell die Anzahl der gelisteten Projekte und der verkauften Zusatzleistungen – unabhängig vom späteren Finanzierungserfolg – die Umsatztreiber waren, kommt es nach dem neuen Erlösmodell ausschließlich auf die Anzahl und das Volumen der erfolgreich vermittelten Kredite an. Das Beispiel Auxmoney zeigt dabei, wie kritisch die Ausgestaltung der Umsatzhebel für digitale Finanzdienstleister ist

Abbildung 5: Geschäftsmodell neuer Spezialisten für Kreditgeschäft am Beispiel Auxmoney

und wie sensibel Nutzer hier reagieren. Während den Kunden im klassischen Bankgeschäft oft Transparenz und Vergleichsmöglichkeiten fehlen und somit schlechtere Konditionen hingenommen werden, fordert die User Community im Internet gemeinschaftlich Transparenz ein und ist auch in der Lage, Änderungen von als «unfair» wahrgenommenen Konditionen herbeizuführen.

III
Innovative Wagnisfinanzierer

In die Kategorie Wagnisfinanzierung fallen Betreiber von Plattformen zum Crowdfunding und Crowdinvesting (für eine Synopse wissenschaftlicher Literatur vgl. Moritz/Block, 2013). Die Wertschöpfungs­idee als Kernelement des Geschäftsmodells besteht in beiden Fällen darin, Personen, Gruppen oder Unternehmen auf der Plattform eine semi-standardisierte Darstellungsmöglichkeit zu bieten, um Interesse in der User Community zu wecken, in die vorgestellten Ideen zu investieren und so deren Realisierung zu ermöglichen. Die Mehrwerte ggü. anderen Finanzierungsmöglichkeiten wie klassischen Bankkrediten bestehen zum einen darin, dass auch exotische Ideen oder Projekte in der Masse der User potenziell Unterstützung finden, die offline kaum Chancen dazu hätten. Zum anderen entwickelt sich während des Funding-Prozesses ein Austausch mit den Community-Mitgliedern, der über den finanziellen Part hinaus auch einen Input an Ideen und Know-how erzeugt und gleichzeitig hilft, den Bekanntheitsgrad eines späteren Produktes vor dessen Verfügbarkeit viral zu steigern.

Der Unterschied zwischen den beiden Ausprägungsformen besteht im Finanzierungsobjekt und der Zielsetzung der Investoren. Typische Beispiele beim Crowdfunding sind kulturelle Projekte, wie die Aufnahme eines Musik-Albums oder die

Finanzierung einer Filmproduktion sowie karitative Engagements. Beim Donation Model spenden die Unterstützer ohne eine direkte Gegenleistung. Beim Rewards Model erhalten sie eine Belohnung für ihren Beitrag, z. B. die Nennung des eigenen Namens im Filmabspann. Das wohl bekannteste Beispiel in Deutschland ist die Finanzierung des Kinofilms zur TV-Serie Stromberg im Jahr 2011. Dritte Variante ist das Pre-Purchase Model, bei dem die Unterstützer im Voraus für das Produkt zahlen, dessen Herstellung durch das Funding ermöglicht wird. Beim Crowdinvesting steht hingegen die Finanzierung von Start-ups durch Eigenkapital bzw. hybride Finanzinstrumente im Mittelpunkt. Hier erwerben die teilnehmenden User Ansprüche an zukünftigen Zahlungsströmen der finanzierten Unternehmen. Damit bildet die Nutzung einer Crowdinvesting-Plattform für Start-ups eine Alternative zu «traditionellem» Private Equity bzw. Venture Capital (Beck, 2014).

Die bekanntesten Crowdfunding-Plattformen sind die US-Unternehmen Kickstarter und Indiegogo sowie Startnext und BERGFÜRST in Deutschland. Mit ihrem Projekt «Viele schaffen mehr» bietet aber auch die Volksbank Bühl ihren Kunden eine regional fokussierte Möglichkeit, durch Crowdfunding Projektinitiativen wie die Anschaffung einer neuen Turnmatte für den lokalen Sportverein zu unterstützen. Im Bereich Crowdinvesting ist das Unternehmen Seedmatch Marktführer in Deutschland. Als exemplarischer Vertreter für die Kategorie Wagnisfinanzierung wird das Geschäftsmodell von Seedmatch in Abbildung 6 im Profil dargestellt.

Mit Blick auf die Rahmenbedingungen profitiert Seedmatch vom regelrechten Crowdfunding-Hype, wie etwa um die Finanzierung des Stromberg-Films. Gleichzeitig ist die Anschubfinan-



Abbildung 6: Geschäftsmodell innovativer Wagnisfinanzierer am Beispiel Seedmatch

zierung eine der größten Hürden im Gründungsprozess, gepaart mit der Herausforderung, das neue Unternehmen schnell bekanntzumachen, ohne über ein Budget für groß angelegte Marketingkampagnen zu verfügen. Hier bietet die Finanzierung über die Crowd den Zusatznutzen viraler Effekte.

In den letzten Jahren haben zahlreiche Anbieter den Markt betreten, aber teils auch ebenso schnell wieder verlassen. Es ist zu erwarten, dass eine Konsolidierungswelle bevorsteht, aus der nur zwei bis drei Anbieter je Kategorie erfolgreich hervorgehen werden – lokale Anbieter wie die Volksbank Bühl, deren Crowdfunding-Engagement bislang eher als zusätzliches Marketing-Instrument einzustufen ist, ausgenommen. Ursache ist das für digitale Geschäftsmodelle typische Merkmal der erforderlichen kritischen Masse an Nutzern. Dieses gilt für Crowdfunding- und Crowdinvesting-Anbieter in doppeltem Maße, da das Wachstum und die anhaltende Popularität der Plattform sowohl mit der Anzahl registrierter und sich an Investments beteiligender Nutzer als auch mit der Anzahl und dem Volumen der in der Vergangenheit abgeschlossenen Projekte korreliert. Je erfolgreicher deren Funding war, desto größer das Vertrauen nachfolgender Projektinitiatoren, das eigene Funding-Ziel ebenfalls erreichen zu können. Gleichzeitig steigt mit der Anzahl der Nutzer das potenzielle Finanzierungsvolumen. Seedmatch profitiert hier von der Historie erfolgreicher Fundings als First Mover im deutschen Crowdinvesting-Markt.

Eingeschränkt wird die Wettbewerbsintensität beim Crowdinvesting durch die rechtlichen Rahmenbedingungen, die in unterschiedlichen Ländern sehr spezifisch sind und so den Markteintritt ausländischer Anbieter erschweren. Relevant ist außerdem die Ausgestaltung der vermittelten Unternehmens-

beteiligungen. Wurden anfangs stille Beteiligungen eingesetzt, sind derzeit partiarische Nachrangdarlehn als Beteiligungsform üblich. Hintergrund ist die ursprüngliche 100.000-€-Grenze für das Funding-Volumen, bei deren Überschreitung nach dem WpPG bzw. VermAnlG eine Prospektpflicht besteht, die aufgrund der damit verbundenen Kosten für die kapitalsuchenden Start-ups nicht praktikabel ist. Durch eine geschickte Ausgestaltung des Vertragswerks ist es jedoch mittlerweile mit Hilfe partiarischer Nachrangdarlehn möglich, dieses Limit zu umgehen – solange der Gesetzgeber keine Anpassung vornimmt (Klöhn/Hornuf, 2012). Der Anbieter BERGFÜRST geht hier von vorne herein einen anderen Weg und nimmt die Prospektpflicht zugunsten höherer Funding-Volumina bewusst in Kauf. Anstelle von Nachrangdarlehen erwerben die Investoren Aktien der kapitalsuchenden Unternehmen. Diese können später über die Plattform zwischen den Usern gehandelt werden, so dass ein Ein- und Ausstieg in die Unternehmen auch zwischenzeitlich möglich sind. Um dieses Leistungsangebot darstellen zu können, hat BERGFÜRST sich von der BaFin hierfür lizenzieren und fortlaufend beaufsichtigen lassen. Die Zielgruppe bilden indes keine Unternehmen in der Seed-Phase, sondern solche, die bereits aktiv sind und ihr weiteres Wachstum finanzieren möchten.

Die Beherrschung der rechtlichen Komplexität ist bei den Crowdinvesting-Anbietern eine wichtige Ressource. Kritisch ist außerdem das Personal, das sich um die Betreuung der Start-ups sowie die Community-Mitglieder kümmert. Beim Marktführer Seedmatch sind aktuell 9 Personen beschäftigt. Dem jungen Team ist es möglich, die Situation der betreuten Start-ups gut nachzuvollziehen, mit ihnen auf Augenhöhe zu kommunizieren und in der gesamten Community einen «Entrepreneurial Spirit»

zu schaffen. Dies ist von Relevanz, da im Rahmen der Wertschöpfungsarchitektur ein Hauptaugenmerk auf der Integration der User und Start-ups in den Leistungserstellungsprozess liegt. Den Austausch der Gründer mit den Investoren zu ermöglichen, bildet eine Kernaktivität auf der Plattform und erfordert ein professionelles Community Management sowohl während als auch nach Abschluss des Funding-Prozesses. Zum Aufbau von Vertrauen zwischen allen Beteiligten und der Minimierung der Betrugsgefahr wird ein externer Treuhänder zur Abwicklung der Zahlungen eingesetzt. So kooperiert Seedmatch mit der Secupay AG, die die Beiträge der Investoren sammelt und nach festgelegten Regeln bei erfolgreichem Funding an die Unternehmen weiterleitet.

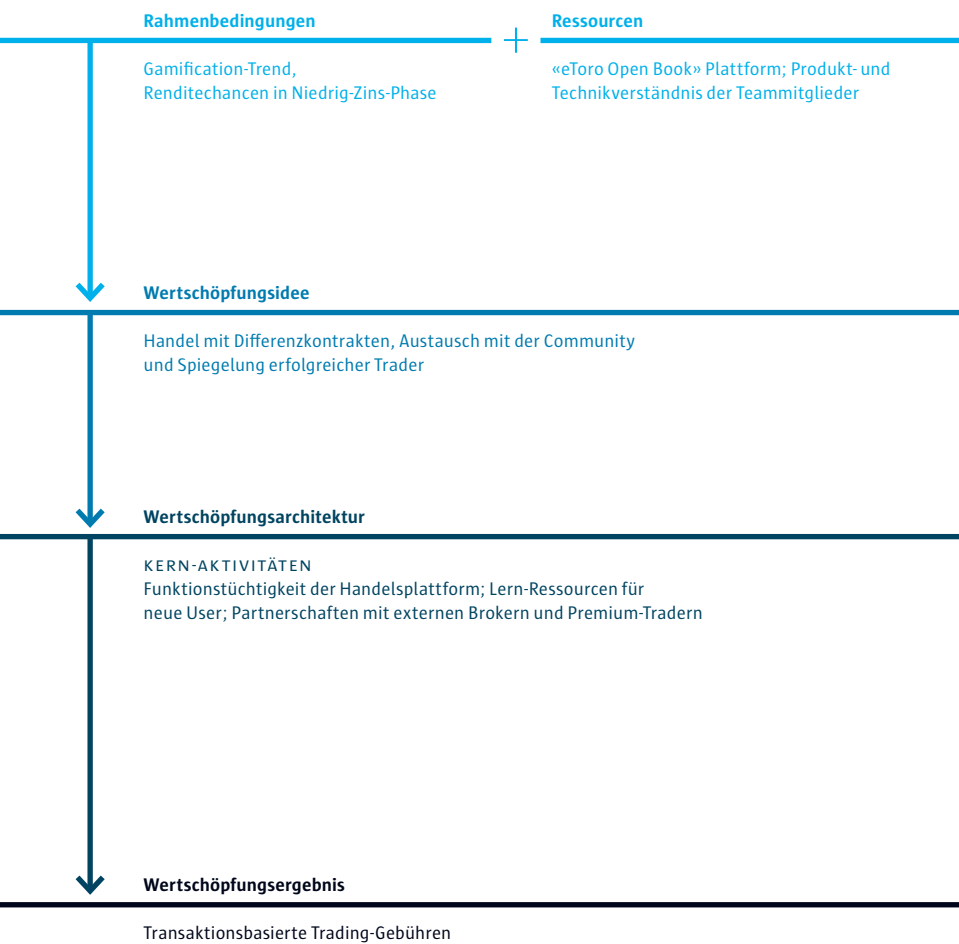
Als ergänzenden Service bietet Seedmatch den Gründern Beratungsleistungen an, insb. hinsichtlich der Aufbereitung des Businessplans mit dem Ziel, die Attraktivität für Investoren zu erhöhen. Zunächst müssen die Start-ups allerdings den Auswahlprozess von Seedmatch erfolgreich durchlaufen. Die Auswahl der Start-ups ist ebenfalls als wertschöpfungskritische Kernaktivität einzustufen, denn die Erlösgenerierung erfolgt durch eine prozentuale Beteiligung am Funding-Volumen der von der Community finanzierten Projekte. Im Fall von Seedmatch sind dies 5 bis 10 %. Die Umsatztreiber sind die Anzahl der auf der Plattform vorgestellten Projekte, deren Volumen sowie die Quote der Projekte, die das avisierte Finanzierungsziel auch erreichen – denn nur dann wird die Provision fällig. Die Herausforderung für Seedmatch besteht darin, eine Balance zu finden zwischen der Anzahl der zugelassenen Projekte, deren Qualität und einer Einschätzung des in der Community vorhandenen Finanzierungspotenzials. Stehen zu viele Projekte gleichzeitig

zur Finanzierung offen, steigt die Gefahr, dass das Finanzierungsvolumen der Nutzer für ein erfolgreiches Funding aller Projekte zu niedrig ist. Selbst bei durchgehend hoher Projektqualität blieben dann die Provisionen für den Plattformbetreiber aus, der Umsatzhebel wäre zu klein.

IV Neue Spezialisten für Vermittlung, Verwaltung und Beratung

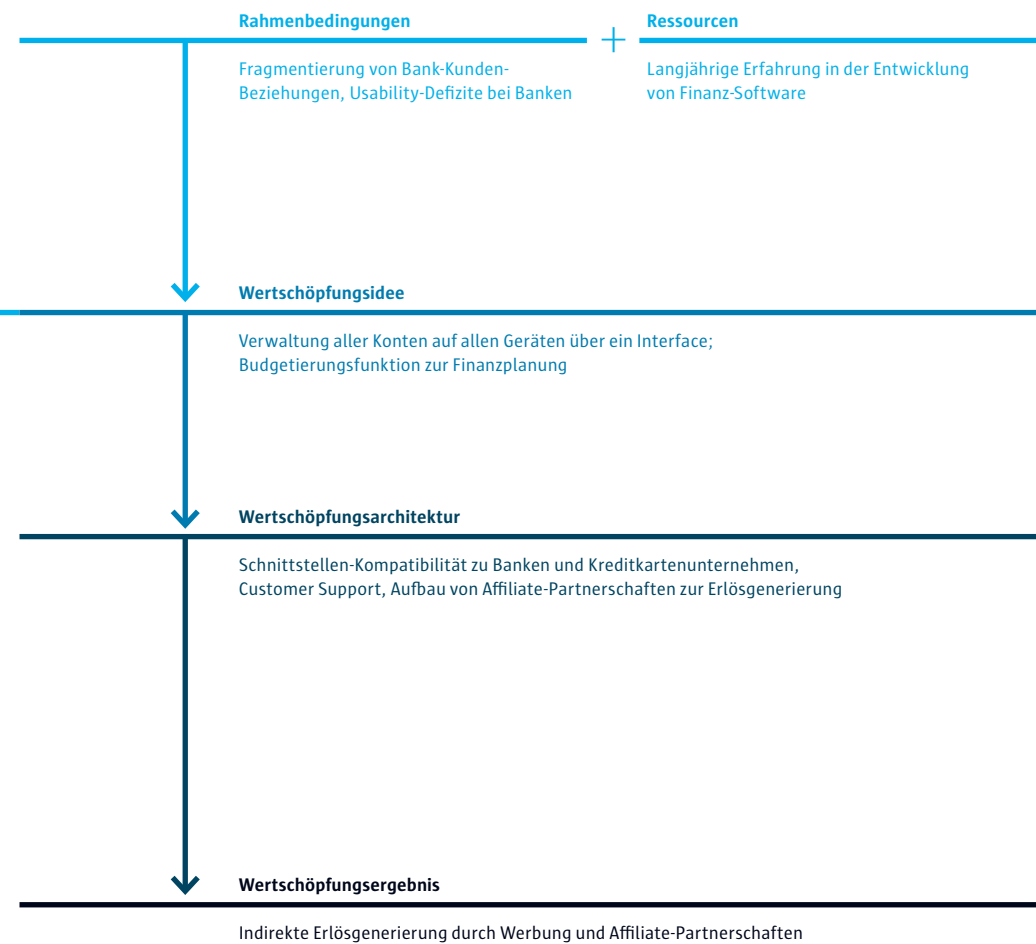
In den ersten drei Kategorien lag das Augenmerk auf dem Zahlungsverkehr sowie fremd- bzw. eigenkapitalbasierten Finanzierungen. In die vierte Kategorie fallen Angebote, deren Schwerpunkt auf der Vermittlung von Anlageprodukten, der Vermögensverwaltung und/oder der Beratung liegt. Das US-Unternehmen Nutmeg bietet bspw. klassisches Portfoliomanagement über das Internet an, während sich Quirion als Tochter der deutschen Quirin Bank auf Anlageberatung gegen Honorar spezialisiert hat. Kennzeichnend für diese Kategorie ist die Diversität der «Neuen», so dass die selektive Vorstellung eines Repräsentanten ein zu enges Bild zeichnen würde. Abbildung 7 porträtiert daher die Geschäftsmodelle von drei Anbietern im direkten Vergleich.

Das Unternehmen eToro ist Marktführer beim Social Trading. 3,2 Millionen User in 200 Ländern nutzen die Plattform per Web Interface oder App zum Handel von Differenzkontrakten auf Aktien, Rohstoffe und Devisen. Die Besonderheit der Wertschöpfungs idee liegt darin, dass eToro alle User über eine eigene Social Community nach Vorbild von Facebook miteinander vernetzt und jeder die Trades des anderen nachvollziehen kann. Somit können nicht nur selbständig Investitionsentscheidungen getroffen werden, sondern als Kernfunktion der Plattform die



Selbstverständnis

«eToro führt die Entwicklung des Social Trading durch sein offenes Netzwerk an, das jeden Investor in die Lage versetzt, die Aktionen anderer Investoren in Echtzeit einzusehen, nachzuvollziehen und zu kopieren.»



(Persönliches Finanzmanagement)

Selbstverständnis

«finanzblick ist der einfachste Weg, sich um Ihre Finanzen zu kümmern. Denn die App sorgt automatisch für Ordnung und zeigt, was mit Ihrem Geld passiert. Sicheres Banking inklusive. Ob unterwegs, zuhause oder im Büro.»

Abbildung 7.1: Geschäftsmodelle neuer Spezialisten für Vermittlung, Verwaltung und Beratung am Beispiel eToro

Abbildung 7.2: Geschäftsmodelle neuer Spezialisten für Vermittlung, Verwaltung und Beratung am Beispiel finanzblick



Abschlüsse anderer – möglichst erfolgreicher – User gespiegelt werden. Als Rahmenbedingungen macht sich eToro den Gamification-Trend in der digitalen Sphäre zu Nutze, das heißt die Einbindung spielerischer Elemente in einem eigentlich spiel-fremden Kontext. Die Transparenz der Plattform setzt Anreize, bspw. in der Bestenliste der erfolgreichsten Trader möglichst weit aufzusteigen oder eine große Zahl von Followern um sich zu scharen. Die hochspekulativen, aber dafür potenziell extrem renditestarken Differenzkontrakte ermöglichen theoretisch auch unerfahrenen Investoren durch Nachahmung der Strategien erfolgreicher Investoren bei kleinem Einsatz hohe Gewinne. Als adäquate Beratung kann dieser Ansatz indes nicht eingestuft werden und ist durchaus kritisch zu hinterfragen. Für die entsprechende Zielgruppe, die sich etwa auch für Sportwetten und Lotterien interessiert, ergibt sich neben den Renditechancen hier ein Mehrwert durch den erfahrenen «Nervenkitzel». Hinsichtlich des rechtlichen Rahmens ist hervorzuheben, dass das Unternehmen mit Hauptsitz in London seine Dienste in der EU über eine in Zypern lizenzierte Tochter offeriert.

Finanzblick ist eine Softwarelösung zum persönlichen Finanzmanagement und Online-Banking, die von der Firma Buhl Data Services entwickelt wird. Der Funktionsumfang entspricht weitgehend dem der erfolgreichen US-Plattform Mint und steht in der aktuellen Ausbaustufe im Wettbewerb zu den Online-Banking-Portalen der Banken und alternativen Programmen zur Finanzverwaltung. Der Mehrwert der Wertschöpfungsidee für die Nutzer besteht darin, sämtliche Konten – inkl. Kreditkarten und PayPal-Accounts – zentralisiert verwalten zu können. Ein proprietärer Algorithmus unterstützt den Anwender dabei, die Ausgaben verschiedenen Kategorien

wie Lebensmittel, Transport, Freizeit etc. zuzuordnen und über die Festlegung von Budgets eine persönliche Finanzplanung zu ermöglichen. Begünstigende Rahmenbedingungen für das Geschäftsmodell von Finanzblick sind die Fragmentierung der Bank-Kunde-Beziehungen, der eingeschränkte Zugriff der Online-Banking-Interfaces der Banken sowie der Wunsch vieler Nachfrager nach «finanziellem Überblick». Insbesondere jüngere Kunden besitzen (Direktbank-)Konten bei vielen Anbietern und profitieren vom modern gestalteten, zentralen Zugangsweg, statt sich mit Web Interfaces und Apps jedes Instituts einzeln beschäftigen zu müssen.

Die Fidor Bank tritt in Wettbewerb zu etablierten Direktban-ken und indirekt auch klassischen Filialbanken. Als Deutschlands erste Community Bank («Banking mit Freunden») verlegt sie das Leistungsspektrum einer Vollbank konsequent ins Netz und erweitert es um Anbindungen zu neuen Finanzdienstleistungen wie Crowdfunding, Peer-to-peer-Lending und Zahlungsverkehr per E-Mail-Adresse oder Twitter Account. Die Vision ist es, dem Kunden die Möglichkeit zu geben, Finanzangebote – sowohl eigene als auch solche von externen Partnern – selbstständig zu kombinieren. Eine Beratung durch einen klassischen Betreuer gibt es nicht, stattdessen steht ähnlich wie bei eToro der Austausch der Nutzer untereinander in der Netz-Community im Mittelpunkt. Damit werden explizit Kunden angesprochen, in deren Leben soziale Netzwerke wie Facebook einen hohen Stellenwert besitzen und die im Zuge der Finanzkrise das Vertrauen in klassische Banken und deren Beratung verloren haben.

Da die Fidor Bank von der BaFin lizenziert ist, unterliegt sie den regulatorischen Anforderungen der Bankenaufsicht in Deutschland, gleichzeitig bildet die Lizenz eine wichtige

Abbildung 7.3: Geschäftsmodelle neuer Spezialisten für Vermittlung, Verwaltung und Beratung am Beispiel fidor bank

Ressource für das Unternehmen, da es perspektivisch Engagements in Geschäftsfeldern ermöglicht, vor denen Anbieter digitaler Zahlungsdienste aufgrund der regulatorischen Anforderungen zurückschrecken. Beim Social Trading von eToro ist die fehlerfreie Funktionsweise der technischen Infrastruktur erfolgskritisch. Die «eToro Open Book» betitelte Plattform bildet das Herzstück des Handels und Community-Austauschs. Es bedarf hoher Fachkompetenz des Managements mit Blick auf die Programmierung der Software, die komplexen Produkte und die Pricing-Entscheidungen. Bei Finanzblick spielen Community Features bisher keine Rolle, so dass Ressourcen ausschließlich für die Weiterentwicklung der Software gebraucht werden. Als langjähriger Anbieter von Software-Produkten im Bereich Online-Banking und Steuererklärung kann Buhl Data hier auf umfangreiches Know-how im Unternehmen zurückgreifen.

Bei der Fidor Bank und eToro sind die Vernetzung und der Austausch mit den Usern eine Kernaktivität, da elementare Bestandteile der Leistungserstellung durch die Nutzer selber erbracht werden und die Beratung durch die Unternehmen komplett ersetzen. Für eToro ist zudem die Kooperation mit Partner-Brokern zwingend, während Fidor durch die Integration anderer Finanzdienstleister in das eigene Angebot Mehrwerte für die Kunden schaffen möchte und mit Fidor Tecs und Fidor Pays auch selber eCommerce- und Payment-Lösungen für Dritte anbietet. Für Finanzblick zählt hingegen primär die technisch zuverlässige Einbindung der Online-Banking-Schnittstellen der verschiedenen Banken, bei denen die Nutzer Konten besitzen. Perspektivisch wird zur Erlösgenerierung die Zusammenarbeit mit Affiliate-Partnern an Bedeutung gewinnen. In einem Video

präsentiert Finanzblick auf der Webseite seine Vision der Integration der App in den Alltag ihrer Nutzer: Zu sehen ist u. a. eine Managerin, die in ihrer Mittagspause durch die Finanzblick-App eine Empfehlung für ein Restaurant in der Nähe erhält, in dem sie das Mittagessen per Finanzblick bezahlen kann.

Damit unterscheidet sich das avisierte Erlösmodell von Finanzblick von dem der anderen Unternehmen und orientiert sich am klassischen Konzept vieler Online-Dienste, die Kernleistung kostenfrei anzubieten und Erlöse indirekt über Werbung und Affiliate-Kooperationen zu generieren. Umsatztreiber für Finanzblick ist damit das Wachstum der Nutzerbasis. In der weiteren Entwicklung wird es darauf ankommen, möglichst aussagekräftige Daten über die Nutzer zu sammeln und Affiliate-Partnern damit ein präzises Targeting zu ermöglichen. Informationen über das Einkommen und die getätigten Ausgaben bilden einen wertvollen Datenschatz, den es für Finanzblick zu kapitalisieren gilt. Theoretisch ist auch eine direkte Finanzierung durch die Nutzer in Form von Abonnements der Software vorstellbar oder eine Mischlösung als Freemium-App, bei der die Basisleistung gratis, die Vollleistung dagegen kostenpflichtig ist. eToro setzt hingegen ausschließlich auf transaktionsbasierte Trading-Gebühren, womit die Anzahl und das Volumen der durch die Nutzer getätigten Trades die Umsatztreiber bilden. Das Erlösmodell der Fidor Bank ist dreiteilig: Die Geschäftsbereiche Community Banking und Payment Services stellen Provisionsgeschäfte dar. Im Einlagen-/Kreditgeschäft erfolgt die Erlösgenerierung wie bei klassischen Banken über die Zins-Marge.

Die Geschäftsmodelle aller drei Anbieter befinden sich aktuell in der Wachstumsphase. Der Fokus bei Finanzblick liegt

bislang auf der Erweiterung des Funktionsumfangs und der Akquise von Nutzern, noch nicht auf der Monetarisierung. Die Fidor Bank ist bereits weiter fortgeschritten und konnte 2013 den Break Even erreichen. eToro hält sich zu genauen Zahlen bedeckt, bezeichnet sich selber aber als ein «stark wachsendes und profitables» Unternehmen.



Marcus Aurelius, 121—180

EVERYTHING WE SEE IS A PERSPECTIVE NOT THE TRUTH.

6 Gemeinsame Zukunft – Herausforderungen und Ausblick

Kategorien «neuer Banken»	Mehrwerte für die Nutzer	Gefahren für die «alten Banken»
I Neue Zahlungsverkehrs- Spezialisten	Schnelle und einfache Abwicklung Günstige Konditionen insb. bei internationalen Transfers Smartphone statt Bargeld / Karten Aggregation von Zahlungswegen Viele Akzeptanzstellen online	Verringerung Kundenkontakt Informationsverlust und eingeschränktes Cross-Selling Ertragsverluste bei Transaktions- und Kontoführungs- gebühren
II Neue Spezialisten für Kreditgeschäft	Automatisierte Ad-hoc-Abwicklung Renditechancen für Anleger Sicherer Rechtsrahmen und vorgefertigte Verträge Selektionsmöglichkeiten	Verlust Marktanteile im Privatkundengeschäft Erhöhte Preistransparenz und -sensitivität auf Kundenseite Alternative zum margenstarken Dispo-Kredit
III Innovative Wagnisfinanzierer	Partizipationsgefühl für Investoren Renditechancen und (Sach-)Boni Virale Multiplikationseffekte Transparenz und Austausch Verknüpfung Folgeprojekte Überregionalität	Crowd als Alternative zu klassischem Venture Capital Verlust des «Fußes-in-der-Tür» bei jungen Unternehmen
IV Neue Spezialisten für Vermittlung, Verwaltung und Beratung	Unterhaltung durch Gamification Selbstdarstellung Individualisierbarkeit Austausch mit der Community Einfachheit des persönlichen Finanzmanagements	Verringerung Kundenkontakt Erhöhte Beratungsintensität durch kritische Kunden Sicherheitsrisiken durch gemeinsam gespeicherte Zugangsdaten

Abbildung 8: Mehrwerte der «neuen Banken» und Gefahren für die «alten Banken»

Entlang der vier Kategorien «neuer Banken» fasst Abbildung 8 die zentralen Mehrwerte für die Nutzer und die resultierenden Gefahren für die «alten Banken» zusammen.

Der Einblick in die vielfältigen Geschäftsmodelle der «neuen Banken» zeigt: Die Digitalisierung ist in der Finanzbranche angekommen. Für die klassischen Finanzinstitute bedeutet dies Konkurrenz, aber gleichzeitig Inspiration für die eigene Weiterentwicklung. Für Privatkunden und Unternehmen entstehen neue Leistungsangebote am Markt, und die Aufsicht steht vor den Herausforderungen, die Tragweite der Geschäfte digitaler Finanzintermediäre einzuschätzen und regulatorisch greifbar zu machen. In der Zusammenfassung der Geschäftsmodellanalyse und im Ausblick auf die Zukunft kristallisieren sich drei Kernaspekte heraus:

01
Usability und Design versus Transaktions- und Datensicherheit – Die Generation der Digital Natives ist «verwöhnt». Lösungen, die sich nicht nahtlos in ihre digitalen Arbeitsabläufe einfügen, dabei attraktiv gestaltet und einfach handzuhaben sind, werden ignoriert. Hier punkten die «Neuen» mit modern designten Interfaces und Vereinfachungen klassischer Prozesse: Während die Banken ihre Kunden gezwungenermaßen mit der Umstellung auf SEPA-Kontoverbindungen «quälen», verschickt PayPal Geld an E-Mail-Adressen. Die «Alten» besitzen derweil ihre Kernkompetenzen im Bereich Transaktions- und Datensicherheit. Hier müssen die «Neuen» nachlegen, denn Usability steht immer im natürlichen Konflikt zum Sicherheitsmerkmal. Spielt dieses zwar bei allen digitalen Dienstleistungen eine Rolle, ist es bei Finanztransaktionen noch einmal deutlich erfolgskritischer. Je jünger die Nutzer, desto größer oftmals

der Vertrauensvorschuss, der Diensten im Netz gewährt wird und ebenso ausgeprägter die Leichtfertigkeit im Umgang mit den eigenen Daten. Durch die Berichterstattung über Skandale und Datenlecks tritt indes bei den Nutzern aller Altersgruppen zunehmend eine Sensibilisierung ein. Die neuen Finanzdienstleister dürfen ihren Vertrauensvorschuss hier nicht aufs Spiel setzen, auch wenn dies Abstriche bei der Usability bedeutet.

02
Baukastenmodelle auf beiden Seiten – Durch die Transparenz im Netz und die Kundenemanzipation werden Finanzprodukte modularer. Betroffen ist primär das standardisierte Privatkundengeschäft. Die Geschäftsmodelle von Anbietern wie Quirion, Marketinvoice und Funding Circle zeigen aber, dass perspektivisch auch stärker von persönlichen Beziehungen geprägte Geschäftsfelder wie das Private Banking und Firmenkundengeschäft betroffen sind. Die Rolle des Bankberaters, für den Kunden aus dem Leistungsportfolio der Bank ein passendes Komplettangebot zu formen, übernimmt ein Teil der Kunden im Netz zukünftig in Eigenregie – und das in einer granularen Zusammenstellung verschiedener Anbieter. Die Beratung wird von der Social Community erbracht. Wie gut ihr dies gelingt, bleibt abzuwarten. So wirkt die Idee, schlicht die Investments der erfolgreichsten Trader zu spiegeln, ebenso simpel wie überzeugend. Auf der anderen Seite muss hinterfragt werden, inwieweit die historische Performance eines Händlers auf der Plattform ein Indikator für dessen zukünftigen Erfolg ist und ob extreme Renditen einzelner User nicht schlicht den Randbereich einer Wahrscheinlichkeitsverteilung abbilden. Kann Schwarmintelligenz das Universalrezept digitaler Finanzdienstleister sein oder droht ein Lemminge-Effekt? Zudem ist auch der Teil der

User nicht zu unterschätzen, die sich in sozialen Netzwerken passiv verhalten und gar kein Interesse an ausführlichen Diskussionen in der Community haben. Dies gilt potenziell umso stärker für das sensible Thema der persönlichen Finanzen.

Das Baukastenprinzip ist auch ein Anker für die Gestaltung von Kundeninteraktionsprozessen für die «alten Banken». Das Konzept der Multi-Kanal-Ansprache setzt sich zunehmend durch und ermöglicht eine integrierte und vollständig auf den Kunden ausgerichtete Interaktion. Auf Anbieterseite besitzen aber digitale Finanzdienstleistungen ggü. anderen, insb. content-fokussierten Angeboten wie Nachrichten oder Musik, den Vorteil, dass die Implementierung der Erlösmodelle für die neuen Finanzdienstleister leichter ist als für andere digitale Start-ups. Während letztere mit der «Gratiskultur» im Netz zu kämpfen haben und auf indirekte Erlösmodelle über Werbung und Affiliate-Partner ausweichen, ist das Leistungsobjekt der «neuen Banken» fast immer Geld, wodurch Provisionen die häufigste Form der Erlösgenerierung darstellen.

03

Partnerschaften als Zukunftsmodell – In der Analyse der Geschäftsmodelle zeigt sich deutlich, welche enorme Bedeutung die Vernetzung mit Kunden und Partnerunternehmen für den Erfolg digitaler Finanzdienstleistungen hat. Dies führt zu einer Patt-Situation zwischen den «alten» und «neuen Banken», denn die Kernkompetenzen der jeweils anderen können sie derzeit kaum kopieren. Die Lage der klassischen Banken ähnelt derjenigen von großen Telekommunikationsunternehmen: Im Zuge der Digitalisierung laufen diese Gefahr, zu «Datenpipelines» degradiert zu werden, wenn Kommunikationsdienste

und Content-Rezeption zwar datenbasiert und damit über die Mobilfunknetze, allerdings nicht mehr als eigene Leistung der Mobilfunkbetreiber sondern über Dritte wie Facebook, Skype oder What's App abgewickelt werden. Die Banken müssen vergleichbar dagegenhalten, zu reinen «Geldpipelines» zu werden, die zwar zur Abwicklung von Zahlungen in letzter Instanz in den Geschäftsmodellen der jungen Anbieter gebraucht, aber ansonsten aus der Wertschöpfungskette ausgeklammert werden. Es droht der Verlust wertvoller Kundeninteraktionspunkte mit Informationsgenerierungs- und Cross-Selling-Potenzial.

Während die «Neuen» durch ihre Innovationskraft und Agilität überzeugen, können die «Alten» in den Bereichen Sicherheit, Kapitalbasis und Regulierungskompetenz punkten. Die Portraits der Jungen zeigen, dass die Ressourcenintensität – typisch für digitale Geschäftsmodelle – anfangs eher gering ist, mit steigenden Anforderungen an den Aufbau von Partnerschaften und das Community Management aber stark ansteigt. Insbesondere im Kontext der Regulierung erfolgt dies klippenartig, sobald eine gewisse Aufmerksamkeitsschwelle überschritten ist. So könnte der Gesetzgeber bei steigender Popularität von Crowd-investing die derzeitige Umgehung der Prospektpflicht durch eine Gesetzesänderung verhindern.

Insgesamt ist zu erwarten, dass es in verschiedenen Konstellationen zwischen Banken, digitalen Anbietern und branchenfremden Playern zu Partnerschaften kommen wird. Zentrales Beispiel ist hier die Implementierung einer flächendeckenden Mobile-Payment-Infrastruktur im Nahbereich, die aufgrund der Investitionsrisiken und der erforderlichen Kompetenzen in unterschiedlichen Bereichen von keinem Akteur im Alleingang bewältigt werden kann.

Vom «Digitalisierungsschub» in der Finanzbranche werden demnach diejenigen Unternehmen am stärksten profitieren, die in der Lage und gewillt sind, erfolgreiche Partnerschaften und Kooperationsnetzwerke aufzubauen. «Alte» und «Neue» Hand in Hand – ökonomische Notwendigkeit oder illusionäre Romantik? Auch Stahlwerke gibt es heute noch, sie sehen aber anders aus als früher.

Literatur

ALCHIAN, A. A. / DEMSETZ, H. (1972). *Production, information costs, and economic organization*. The American Economic Review, 62(5), 777—795.

BACHMANN, A. / BECKER, A. / BUERCKNER, D. / HILKER, M. / KOCK, F. / LEHMANN, M. ET AL. (2011). *Online peer-to-peer lending – A literature review*. Journal of Internet Banking & Commerce, 16(2), 1—18.

BANKENVERBAND (2013). *Onlinebanking in Deutschland*. Berlin.

BECK, R. (2014). *Crowdinvesting: Die Investition der Vielen*. Leipzig.

BENSTON, G. J. / SMITH, C. W. (1976). *A transactions cost approach to the theory of financial intermediation*. The Journal of Finance, 31(2), 215—231.

BIEGER, T. / REINHOLD, S. (2011). *Das wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz*. in: Bieger, T. / zu Knyphausen-Aufseß, D. / Krys, C. (Hrsg.), *Innovative Geschäftsmodelle: Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis*. Heidelberg.

BITKOM (2014). *Markt & Statistik – ITK-Ausstattung*.

BITZ, M. (2005). *Finanzdienstleistungen*. München.

BUCHENAU, M.-W. (2014). *Bank ist Trumpf*. Handelsblatt, 27.3.2014, 20f.

DE LA MOTTE, L. (2013). *Die Banken der Zukunft*. Handelsblatt, 28.8.2013, 20f.

DIAMOND, D. W. (1984). *Financial intermediation and delegated monitoring*. The Review of Economic Studies, 51(3), 393—414.

ENGELS, W. (1993). *Wozu braucht man noch Banken?* bank und markt, 22/4, 17—22.

FREILING, J. (2001). *Resource-based View und ökonomische Theorie: Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes*. Wiesbaden.

FREILING, J. / RECKENFELDERBÄUMER, M. (2009). *Markt und Unternehmung: Eine marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden.

GAIL, K. (2014). *Bergfürst baut Luftschlösser*. Börsen-Zeitung, 1.4.2014, 2.

GERICKE, U. (2014). *Kredite an etablierten Banken vorbei «einen Versuch wert»*. Börsen-Zeitung, 8.1.2014, 6.

GfK VEREIN (2013). *GfK Global Trust Report*. Nürnberg.

HAMEL, G. / PRAHALAD, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston.

HIPPIN, A. (2013). *Banking ohne Banken*. Börsen-Zeitung, 12.9.2013, 8.

JENSEN, M. C. / MECKLING, W. H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics, 3, 305—360.

KLEINALTENKAMP, M. (1997). *Integrativität als Kern einer umfassenden Leistungslehre*. in: Backhaus, K. / Günter, B. / Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. / Raffée, H. (Hrsg.), *Marktleistung und Wettbewerb: Strategische und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung*. Wiesbaden, 83—114.

KLÖHN, L. / HORNUF, L. (2012). *Crowdinvesting in Deutschland – Markt, Rechtslage und Regulierungsperspektiven*. Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft, 24(4), 237—266.

LUDOWIG, K. (2014). *Zahlt mir meinen Traum*. Handelsblatt, 2.4.2014, 20f.

LUTZ, P. (2014). *Aufsichtliche Überprüfung von Geschäftsmodellen der Kreditinstitute – Status quo und zukünftige Entwicklungen*. Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 67(4), 168f.

MOENNINGHOFF, S. C. / WIEANDT, A. (2013). *The future of peer-to-peer finance*. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 65(6), 466—487.

MORITZ, A., / BLOCK, J. (2013). *Crowdfunding und Crowdinvesting: State-of-the-Art der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur*. Universität Trier.

NESSHÖVER, C. (2014). *Die Bankenstürmer*. manager magazin online, 16.1.2014.

PAUL, S. / PRYSTAV, F. / STEIN, S. (2011). *Eine Analyse zentraler Aspekte der Finanzkommunikation nicht börsennotierter Unternehmen mit Hilfe der Critical Incident Technique*. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 63, 745—771.

PAUL, ST. (1994). *Bankenintermediation und Verbriefung – Neue Chancen und Risiken für Kreditinstitute durch Asset Backed Securities?* Wiesbaden.

PENROSE, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford.

PFLUGER, B. (2014). *Crowdlending: Ein Kredit von mir zu dir*. der standard online, 14.3.2014.

PICOT, A. / DIETL, H. / FRANCK, E. (2008). *Organisation: Eine ökonomische Perspektive*. 5.Aufl., Stuttgart.

POMPE, H.-G. (2012). *Finanzdienstleistungen*. in: Pompe, H.-G. (Hrsg.), *Boom-Branchen 50plus: Wie Unternehmen den Best-Ager-Markt für sich nutzen können*. Wiesbaden, 110—114.

PORTER, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York.

PREUSS, S. / KNOP, C. (2014). *Mittelstand gründet Bank – und die Banken staunen*. FAZ, 27.3.2014, 24.

RESE, M. / KUPP, M. (2011). *Strategisches Management*. in: Busse von Colbe, W. / Coenenberg, A. G. / Kajüter, P. / Linnhoff, U. / Pellens, B. (Hrsg.), *Betriebswirtschaft für Führungskräfte: Eine Einführung für Ingenieure, Naturwissenschaftler, Juristen und Geisteswissenschaftler*. 4.Aufl., Stuttgart, 85—108.

SCHMIDT, K. M. (2013). *Ende einer Ära oder Beginn eines neuen Zeitalters? Wie neue digitale Kunden das Banking verändern*. in: Everling, O. / Lempka, R. (Hrsg.), *Finanzdienstleister der nächsten Generation. Die neue digitale Macht der Kunden*. Frankfurt am Main, 109—120.

SCHNEIDER, D. (2000). *Betriebswirtschaftslehre, Bd.4, Geschichte und Methoden der Wirtschaftswissenschaft*. München.

SLADE, E. L. / WILLIAMS, M. D. / DWIVEDI, Y. K. (2013). *Mobile payment adoption: Classification and review of the extant literature*. *Marketing Review*, 13(2), 167—190.

SÜCHTING, J. / PAUL, S. (1998). *Bankmanagement*, 4.Aufl., Stuttgart.

TEECE, D. J. (2010). *Business models, business strategy and innovation*. *Long Range Planning*, 43(2—3), 172—194.

ULLRICH, T. (2014). *Internetkonzerne werden auch in Zukunft keine Banken*. *FAZ*, 3.2.2014, 22.

WEIGUNY, B. (2014). *Neue Konkurrenz für die Banken*. *FAS*, 30.3.2014, 13.

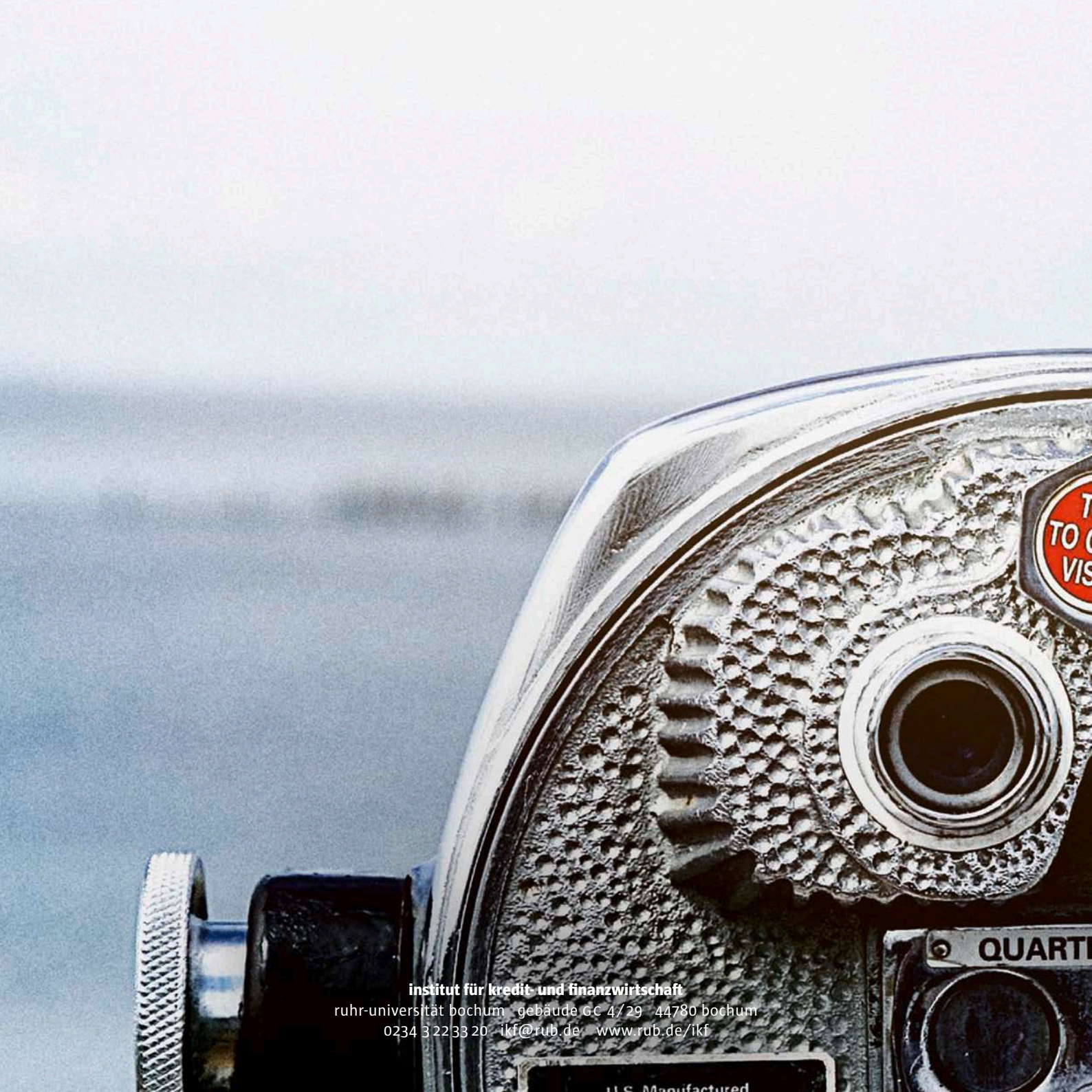
WIRTZ, B. W. (2013). *Business Model Management: Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*. 3.Aufl., Wiesbaden.





FEAR IS THE OF MOTHER FORESIGHT.

Thomas Hardy, 1840—1928



institut für kredit- und finanzwirtschaft
ruhr-universität bochum gebäude GC 4/29 44780 bochum
0234 3 2233 20 ikf@rub.de www.rub.de/ikf

QUART

U.S. Manufactured