



BANKEN – FINTECH KOOPERATIONEN:
USING FINTECHS RIGHT
– WACHSTUM UND ZUKUNFTSFÄHIGKEIT
DURCH DIE RICHTIGE KOOPERATION



MOONROC INSTITUTE OF
ECONOMIC RESEARCH



MOONROC

Titelbild: Clownfisch und Anemone

Das Titelbild unserer FinTech-Studie stellt einen sogenannten „Falschen Clownfisch“ mit einer Seeanemone im Hintergrund dar. Beide Akteure befinden sich in einer symbiotischen Beziehung. Die Anemone mit ihren nesselnden Tentakeln schützt den Fisch vor Fressfeinden, während der Fisch die Anemone mit Nährstoffen versorgt und vor ihren Feinden schützt

AUTOREN

Dr. Torsten Stuska ist Partner und berät Banken und Versicherungen bei strategischen Fragestellungen. Roland Drapatz ist Principal bei MOONROC mit den Schwerpunkten Strategie und Unternehmenstransaktionen.

Stefanie Smitka ist Senior Consultant und Alexander Schmitz Consultant. Sie beschäftigen sich intensiv mit Fragen zu FinTechs und Zukunftsfähigkeit von Banken.

BANKEN – FINTECH KOOPERATIONEN:

USING FINTECHS RIGHT – WACHSTUM UND ZUKUNFTSFÄHIGKEIT DURCH DIE RICHTIGE KOOPERATION

In der Zusammenarbeit zwischen Banken und FinTechs sieht man die immergleichen Herausforderungen. Feigenblattähnliche Zusammenarbeits-Bekenntnisse, keine echte Partnerschaft in der Kooperation, sondern stattdessen eher IT-Zulieferbeziehungen. Hohe regulatorische Hürden, eine vielfach gönnerhafte Attitüde der Bank und der typische „Clash of Cultures“ lassen eine symbiotische Beziehung gar nicht erst entstehen. Oft wird risikominimierend kein echtes finanzielles Commitment eingegangen, welches größere Sprünge ermöglichen würde. Man verliert sich vielmehr in Preisverhandlungen auf Detailebene. Eine echte, zukunftsgerichtete Zusammenarbeit kommt so nur in Ausnahmefällen zustande. Die für die Sicherung der eigenen Zukunft dringend benötigten disruptiven Potentiale einer Bank-FinTech Kooperation bleiben ungehoben.

AUF EINEN BLICK

Betrachtet man die aktuellen FinTech-Initiativen der europäischen Banken einmal detailliert, so lassen sich, gemessen an der Intensität und Ergebniswirkung, drei Ansätze ausmachen.

- › **Feigenblattähnliche Zusammenarbeit:** In der ersten Stufe findet eine vorsichtige Annäherung statt. In Form einer losen Beziehung, nur selten mit (höherem) Kapitaleinsatz seitens der Bank tastet man sich einander an. Die Ergebnisse sind mehr „Me-Too“ als einzigartig. Man setzt auf Spill-Over-Effekte in die eigene Organisation (übertragen von „digitalem Wissen“ mit dem richtigen „Mindset“). Und nicht selten ist die Marketing-Wirkung, die die Pressemitteilung zur Kooperation verursacht, das größte Ergebnis.
- › **Kooperation als Basis für operative (Teil-)Verbesserung im eigenen Prozess- oder Geschäftsmodell:** In der zweiten Stufe ist die Intensität schon höher. Hier reicht das Spektrum von Zulieferbeziehungen für Prozesse, Technologie und Wissen, bis hin zum Bezug von Teilen der Wertschöpfungskette oder Produktmodulen. Diese Kooperationsform ist häufig durch eine langfristige Beziehung, oftmals auch mit kapitalseitiger Verflechtung gekennzeichnet. Richtig ausgestaltet lassen sich mit diesem Ansatz bereits erste strategische Wettbewerbsvorteile realisieren. FinTechs als Modullieferanten für die Geschäftsmodelle der Banken.
- › **Zusammenarbeit als Basis für neue Geschäftsmodelle und Markterfolge:** Die dritte Stufe ist zugleich die aufwendigste, aber auch die mit dem höchsten Potential. FinTechs werden als zentraler Enabler für das Banking der Zukunft gesehen und auch so genutzt.

Hierbei entfaltet die Kooperation transformative Kräfte, um langfristig eine bessere Wettbewerbsposition zu erreichen. Die Bank kann diesen Ansatz

nutzen, um aktiv die eigene Prozess- und IT-Schwere zu reduzieren, sich auf neue Kernkompetenzen zu fokussieren sowie neue Stärken und Vorteile herauszuarbeiten. Dies kann sowohl durch einen disruptiven Sprung auf der Kostenseite als auch durch den Aufbau bzw. Ausbau neuer Geschäftsfelder und Produktideen erreicht werden.

Aktuell nutzen nur wenige Banken die Potentiale, die eine Banken-FinTech Kooperation mit sich bringen könnte, richtig. Zu oft fehlen die inhaltlich wegweisenden strategischen Ansätze, die richtigen Bank-internen Rahmenbedingungen und nicht selten auch der Mut, Chancen richtig und beherzt anzugehen.

Einige Beispiele zeigen, wie FinTechs genutzt werden können, um die Zukunft der Banken an zentraler Stelle positiv mit zu gestalten (Interhyp – ING, Clarity Money – Goldman Sachs, ...). Viele der wirklichen und bahnbrechenden Marktneuerungen im Banking der letzten Jahre sind aus Bank-FinTech Kooperationen entstanden. Beide Partner müssen mit voller Kraft an die Ideen glauben und diese zu 100% in ihrem Kerngeschäft unterstützen.

FinTechs in einem eingezäunten Bereich („Sandbox“) spielen zu lassen, wird nichts bewirken. Beide Partner müssen gemeinsam an den wesentlichen Stellhebeln und Herausforderungen der Banken arbeiten.

FinTech Won't Challenge Us.

Jes Staley
(CEO Barclays)

We Can Reinvent the Entire Thing.

Marc Andreessen über Banking
(CEO Andreessen Horowitz)

INHALT

1.	Bestandsaufnahme.....	1
2.	Vorsichtige Annäherung.....	4
3.	IT Dienstleister 2.0 - FinTechs als Baustein der Wertschöpfungskette	7
4.	Revolutionsnukleus - FinTechs sichern Wachstum und Zukunftsfähigkeit.....	12
5.	Mut zum Pioniergeist	16

1. BESTANDSAUFNAHME

Die Berührungssängste sind verflogen. Die Zusammenarbeit von Banken und FinTechs ist keine Seltenheit mehr sondern Teil des Alltags vieler Banken. Auch die Tonalität hat sich gemäßigt. Kam vor einigen Jahren kein Pitchdeck der „wilden“ FinTechs ohne die Begriffe „Revolution“ und „Disruption“ aus, so ist die Wortwahl zahmer und näher an die der Banken gerückt. Nicht Revolution (gegen die Banken) scheint nun das Ziel vieler FinTechs zu sein, sondern Kooperation (mit den Banken). Bis auf wenige Ausnahmen haben die Jungunternehmen schnell lernen müssen, dass man einander braucht, sei es als Kunde, Investor oder Exit-Kanal.

Aber auch die Institute selbst sind deutlich offener geworden, was die Zusammenarbeit mit FinTechs angeht. Sie nutzen die Start-ups mehr und mehr in unterschiedlichen Konstellationen, um verschiedenste Ziele zu erreichen. Sei es freiwillig oder aufgrund von regulatorischen Anforderungen, Kundenwünschen oder Wettbewerbsentwicklungen.

“Diejenigen Banken und Versicherungen, die mit Hilfe von Fintech-Angeboten Innovation schaffen, werden Finanzdienstleistungen neu erfinden können und damit zu den Gewinnern zählen. Voraussetzung dafür ist Mut für einen Kulturwandel. Eine neue Kultur, die das Thema Rechtskonformität als Hygienefaktor und nicht mehr versteht, sowie die Produktentwicklung bedingungslos auf Komplexitätsreduzierung ausrichtet.”

Reinhard Tahedl
CEO Finconomy AG

Es gibt kaum einen Bankvorstand, der nicht gerne das eigene Engagement und die zahllosen FinTech Kooperationen des eigenen Hauses auf Konferenzen und Presseterminen anpreist, zumal die eigenen Geschäftszahlen oftmals seit vielen Jahren keinen wirklichen Grund zum Feiern geben. Start-ups bieten den Banken somit eine willkommene Gelegenheit vom tristen Alltag und den sehr durchwachsenen eigenen Ergebnissen der letzten Jahre abzulenken. Das eigene Haus soll schließlich, durch mit möglichst vielen bunten FinTech-Logos gespickten PowerPoint-Folien, als innovativ und fortschrittlich angesehen werden.

Auch FinTechs sind der medialen Wirkung nicht abgeneigt - schließlich wollen und müssen sie sich und ihre Lösungen bekannt machen - müssen andererseits aber aufpassen, dass das Interesse der Führungskräfte des Bank-Kooperationspartners nach den Flitterwochen nicht direkt wieder absackt. Eigentlich sollte im Anschluss an diese die Arbeit beginnen, jedoch ist häufig festzustellen, dass die typische Bankorganisation nicht gut darin ist Neuankömmlinge mit offenen Armen zu empfangen. Die operative Zusammenarbeit wirkt dann eben noch nicht wie ein eingespieltes Tanzpaar, sondern gleicht vielmehr einem Abtasten zweier Fremder, die nicht richtig wissen was sie dürfen

oder eigentlich voneinander wollen. Im Zweifel behält das Tagesgeschäft der Banken die Oberhand und die FinTech-Kooperation wird zur Nebensache.

Die bankseitige Institutionalisierung der Zusammenarbeit mit FinTechs in separaten, eigens hierfür geschaffenen Abteilungen oder Bereichen - Corporate Venture Capital-Einheiten, Founder Labs, Akzeleratoren und Scouting-Units - klingen wunderbar. Häufig gilt jedoch: Gut gemeint ist nicht gut gemacht. Denn anstelle einer tatsächlichen Steigerung der Kooperationsbereitschaft der Bank verstärkt die Schaffung eigener Abteilungen in der Praxis vielfach den Effekt der Ausgrenzung.

FinTechs bleiben hierdurch der Fremdkörper in einer Bankorganisation. Sie werden zunächst in einer Art „Dekontaminationsschleuse“ geparkt, um dort nochmal unter Beweis zu stellen, was sie können und zu prüfen, ob dies für die Bank ausreichend ist. Nicht selten wird so die verantwortliche Einheit der Bank zusammen mit dem FinTech zum Fremdkörper im eigenen Haus.

Es vergeht keine Woche, ohne dass eine Kooperation, eine Beteiligung oder eine Integration in der Presse verkündet wird. Betrachtet man die FinTech-Aktivitäten der Banken in den letzten Jahren einmal im Detail, so stellt sich allerdings schnell die Frage, warum sich die vollmundigen Pressemitteilungen nicht in der gleichen Intensität in der Ergebnisrechnung wiederfinden.

Wo bleiben die realen, wirklich bahnbrechenden Ergebnisse all dieser Kooperationen?

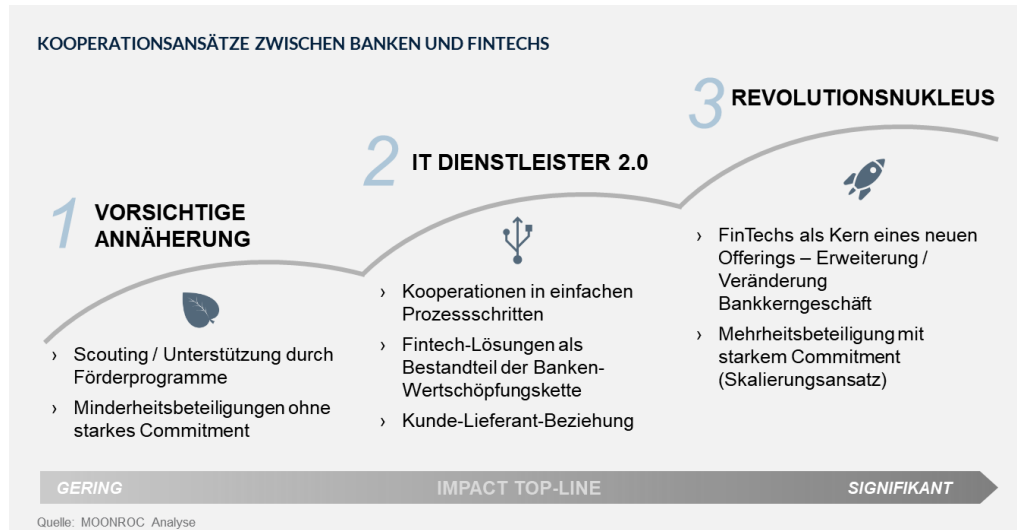
Wo sind die durchschlagenden neuen Produkte? Wie hat sich die Wettbewerbsposition der Bank verändert? Bislang, so unsere Analyse, hat die FinTech-Kooperationswelle kaum Auswirkungen auf die realen Ergebnisse der Banken.

Viele Kooperationen sind reine Lippenbekenntnisse. In der Medizin würde man von Scheininnovationen sprechen: Innovationen die am Ende ohne messbare Wirkung, ohne Relevanz für das Geschäft bleiben.

Zeit also die Modelle der Zusammenarbeit von Banken und FinTechs in ihrer heutigen Ausprägung zu hinterfragen. Zeit aber auch, um aufzuzeigen wie erfolgreiche / wertschöpfende Kooperationen gelingen könnte. Wie Wachstum und Zukunftsfähigkeit von Banken über die Kooperationen mit FinTechs gestärkt werden können.

Banken müssen ein Interesse dafür entwickeln, FinTechs real und stärker im operativen Geschäft zu nutzen. Gemeinsam mehr erreichen. Wie dies gelingen kann, wird in den folgenden Kapiteln skizziert.

Eine Analyse der hiesigen Initiativen der Retail-Banken und FinTechs ergibt, dass sich in Summe drei grundsätzliche Arten der Zusammenarbeit identifizieren lassen:



1. Vorsichtige Annäherung

Vorsichtig nähern sich Bank und FinTech an, ohne zu tiefe Verflechtungen anzustreben. Man schmückt sich gegenseitig mit den Logos des jeweils anderen, häufig begleitet durch entsprechende PR-Aktivität. Aus Sicht der Bank übernehmen die Zusammenarbeit mit FinTechs echte Profis - Bereiche und Abteilungen, die nur dazu gegründet wurden mit dem Phänomen FinTechs umzugehen. Die Zusammenarbeit geht selten über Prototypen und Absichtserklärungen hinaus. Strategische oder kapitalseitige Verflechtungen sind eher die Ausnahme als die Regel.

2. IT Dienstleister 2.0

FinTechs besetzen erste Teile in der Wertschöpfungskette der Banken. Meist in zurückgelagerten Gebieten oder in prozessualen Aspekten der Kundenschnittstelle. Mit innovativen Lösungen treten die FinTechs selbstsicher auf, um erste Ankerkunden unter Banken und Versicherungen zu gewinnen. Die Finanzdienstleister nehmen die handwerklich gut gemachten Lösungen als erfrischend anders wahr im Vergleich zur klassischen Zusammenarbeit zwischen IT und Fachbereichen im eigenen Haus. Nicht selten finden sich die Lösungen jedoch mehr auf der Kosten-, als der Ertragsseite der Bank wieder und konkurrieren mit den etablierten IT-Dienstleistern um Budgets.

3. Revolutionsnukleus

Ziel dieser Kooperationsform ist die Nutzung eines / mehrerer FinTechs als Kern eines neuen Bank-Offerings. Meist einhergehend mit einer kapitalseitigen Verflechtung werden die Jungunternehmen eng an die Bank gebunden, wenn nicht gar vollständig integriert. Beide Partner spielen ihre jeweiligen Stärken voll aus: Das FinTech liefert die innovative Technologie, das Know How und Mindset, während die Bank mit Kundenzugang, finanzieller Stärke und Infrastruktur das Geschäft skalieren kann.

Nicht selten hat eine derart ausgestaltete Form der Zusammenarbeit transformativen Charakter für weite Teile der Bank. Wichtig ist, dass nicht nur das FinTech sich der Bank anpasst. Reziprok muss ebenso eine Offenheit für Veränderungen existieren. Sind die Weichen richtig gestellt, so birgt diese Form der Zusammenarbeit großes Potenzial. Erfolgsbeispiele im Bankensektor zeigen, dass diese Kooperationsform den deutlichsten Mehrwert für Banken generiert. Sowohl auf der Operations- und Geschäftsmodellseite, als auch im Bereich neuer Ertragsquellen und Produkte. Ein neues Banking kann hier entstehen.

Doch wie genau erreicht man den Revolutionsnukleus? Ist nur diese Kooperationsform der Heilsbringer? Lassen Sie uns einen detaillierten Blick auf die Ansätze werfen.

2. VORSICHTIGE ANNÄHERUNG

Vielen Banken sind erst einmal vorsichtig in die Welt der FinTechs gestartet. Sie haben sich behutsam vorgetastet, um wertvolle Erkenntnisse über die von den FinTechs entwickelten Technologien und Arbeitsweisen zu gewinnen.

Um den Gewinn erster Erkenntnisse sicherzustellen, reicht es häufig aus, FinTech-Förderprogramme anzubieten. In diesem Rahmen ist kein Anteilserwerb und somit nur ein Minimum an Verpflichtung seitens der Bank erforderlich. Dies kann von Hackathons über Partnerschaften, Co-Innovation-Ansätzen bis hin zur Bereitstellung von Leistungen wie z.B. Bürofläche, Zugang zu Daten und APIs, Expertenaustausch, usw. reichen.

Die Comdirect Bank¹ beispielsweise unterstützt in ihrer „Start-up Garage“ FinTechs in sehr frühen Entwicklungsphasen über einen Zeitraum von drei Monaten. Sie stellt ihnen Banking-Experten, technische Ressourcen, einen Co-Working Space und relativ überschaubare finanzielle Starthilfen zur Verfügung.

Dieser Ansatz ist zwar risikominimierend für die Bank, dass sich mit derartigen Kooperationen aber die Revolution des Bankensektors starten lässt, ist eher unwahrscheinlich. Man sollte derartige Programme auch aus der Brille der Gründer bzw. des FinTechs betrachten: Ein gutes Team mit einer hervorragenden Idee wird auch immer

¹ Beispiel dienen nur der Veranschaulichung einer (typischen) Form der Zusammenarbeit zwischen FinTech und Start-ups, es ist keine Wertung der inhaltlichen Zusammenarbeit beabsichtigt.

eine bankenunabhängige Finanzierung (Business Angel, VCs, usw.) finden. Biete ich als Bank genügend Anreize, damit sich die richtigen Personen an mich wenden?

So hat beispielsweise die Deutsche Bank erst im August vergangenen Jahres medienwirksam einen Anteil von rund 10 Prozent am amerikanischen Start-up Modo Payments erworben, das sich auf die Abwicklung mobiler Zahlungen spezialisiert hat. Offiziell hieß es dazu vom Frankfurter Institut, über die Beteiligung erhoffte man sich Zugang zur Technologie hinter P2P- und Mobile Wallet-Payments. Es erklärte öffentlich, dass beabsichtigt sei, die Technologie letztendlich dazu einzusetzen, das Angebot der Bank im Payment-Bereich zu erweitern. In der Presse wurde das Investment daraufhin als Kampfansage an mobile Zahlungsdienstleister oder gar als Anzeichen einer langsam einsetzenden Revolution in der Zahlungsverkehr-Division der Deutschen Bank *gehyped*.

Diese Zusammenarbeit ist durchaus beispielhaft für unzählige andere Partnerschaften zwischen Banken und FinTechs. Es erfolgt teilweise eine kapitalseitige Verflechtung, die Zusammenarbeit wird angepriesen. Die Vorteile für das eigene Haus werden herausgestellt. Nicht selten wird eine kleine Revolution verkündet. Und dann wird abgewartet und geschaut, was passiert. In vielen Fällen passiert nach den breit angelegten Ankündigungen relativ wenig. In den wenigsten Fällen kommt es wirklich zu der offenen und intensiven Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Bereichen der Bank und den FinTechs.

Trotzdem kann diese Form der Zusammenarbeit für Banken attraktiv sein. Man sichert sich Zugang zu einer Technologie, kann an Marktentwicklungen partizipieren, oder lernen wie FinTechs arbeiten und Themen - vor allem im digitalen Kontext - angehen.

Insofern reicht diese Form der Zusammenarbeit durchaus aus, um erste eigene Erkenntnisse zu gewinnen; um möglicherweise auch das eigene Haus sanft auf größere Veränderungen, die der digitale Wandel bereithält, vorzubereiten.

Sofern sich ein FinTech nach einer ersten Beobachtungsphase weiterhin als interessant erweist, sind Banken dazu bereit, ein etwas größeres (wenngleich immer noch überschaubares) Commitment einzugehen.

Demonstriert hat dies die Deutsche Bank in einem anderen Beispiel: auf den Sieg des FinTechs Dwins, Anbieter der Personal Finance Manager-App „Finanzguru“, beim „API/Open“-Hackathon der Frankfurter Großbank folgte zunächst eine erste Kooperation. Ein Jahr später beteiligte sich das Institut mit 25% an dem Jungunternehmen. Die öffentlichkeitswirksame Teilnahme des Start-ups im Fernsehformat „Die Höhle der Löwen“ wurde sukzessiv ebenfalls gerne mitgenommen.

Wenn die Digitalisierung weiterhin als Projekt verstanden wird, das in Labs vorrangig von Freelancern nebenbei betrieben wird, dann wird sie scheitern. Auch braucht es keine CDOs mehr, die ein Budget bekommen, das sie für Learning Journeys nach Berlin oder ins Silicon Valley tragen. Jeder Entscheidungsträger in der Bank muss sich zur digitalen Transformation verpflichten und FinTechs als relevante Partner ernst nehmen. Werden sie weiterhin als Bedrohung empfunden oder gar belächelt, kommen wir keinen Schritt weiter.

Dr. Carolin Gabor
CEO Finleap Ventures

FinTech-Kooperationen: Image-Auffrischer für Banken

Eine Besonderheit, die wenige andere Sektoren aufweisen, ist die gezielte Nutzung (zumindest als Sekundärziel) von Kooperationen mit FinTechs, um die Bank-Markenwahrnehmung positiv zu verändern. Der Ratio folgend, „je mehr ich mich mit jungen und hippen FinTechs umgebe, umso hipper und jünger wirke ich selber“ haben einige Banken bewusst reichenweitenstarke Initiativen gestartet, die meist mehr die Presse und Sozialen Medien bedienen, als die Gewinn- und Verlustrechnung des eigenen Instituts.

Ist dies verwerflich? Nein. Wahrscheinlich ist es sogar notwendig als Bank auch diesen Vorteil aus einer Bank-FinTech Kooperation für sich zu nutzen. Insbesondere bei börsennotierten Unternehmen kann dies auch einen positiven Einfluss auf den Unternehmenswert haben. So wurde z.B. der Erwerb eines Minderheitsanteils der Allianz an der Neobank N26 im Frühjahr 2018 mit einem knapp zweiprozentigen Kurssprung honoriert.

Der wirkliche Kraftakt einer Bank-Fintech Kooperation beginnt allerdings nach den PR-Flitterwochen. Die tollen PowerPoint-Folien müssen nun operativ mit echten Prozessen und funktionierenden Systemen hinterlegt werden.

Schnell stoßen die frisch Verliebten auf eine neue Herausforderung. Das gerade auch Lösungen von Jungunternehmen durchaus provisorisches Stückwerk beinhalten sollte nur wenige überraschen. Da leider bei diesem Kooperationsansatz häufig auf intensivere Due Diligence-Phasen verzichtet wird, fällt das Provisorium meist erst bei der Umsetzung unangenehm auf. So treffen unfertige Lösungen auf seit Jahren eingespielte Konzernbereiche und Teams. Hinzu kommt, dass die Freiheitsgrade vieler Abteilungen

und Bereiche in Banken begrenzt sind und der Konzern- und Bankalltag aufreibend genug ist. Der Frust in der Kooperation ist vorprogrammiert. Dem gilt es vorzubeugen und zu verhindern, dass so manch' gut gemeintes FinTech-Engagement zwischen dem alltäglichen Umsatz-, Ertrags- und Regulierungsdruck in die Bedeutungslosigkeit abrutscht.

Im Falle von Minderheitsbeteiligungen oder losen Kooperationen besteht darüber hinaus die Gefahr, in eine allzu passive Beobachterrolle zu verfallen. Auch Bank-FinTech Beziehungen bedürfen der Pflege und der ständigen Auffrischung. So kann es auch passieren, dass man als Großbank zwar anfangs noch zielstrebig den Ausbau der Zusammenarbeit mit einem FinTech verfolgt, später jedoch die Voraussetzungen für eine Einbindung der eigenen Produkte in eine FinTech-App nicht geschaffen werden. Angesichts der überschaubaren Komplexität eines solchen Vorhabens drängt sich daher unweigerlich die Vermutung auf, dass dieser Beteiligung scheinbar keine ausreichende strategische Relevanz mehr zugesprochen wird.

Der „Feigenblatt-Ansatz-“ der Zusammenarbeit eignet sich für erste Testfelder zu neuen Technologien, dem Kennenlernen von Arbeitsweisen der FinTechs und dem platzieren von imagefördernden Pressemitteilungen. Es kann auch durchaus relevant und lukrativ sein, mit limitiertem Kapitaleinsatz an möglichen neuen Marktentwicklungen zu partizipieren. Hierbei entscheidet die richtige Auswahl der Targets über Erfolg und Misserfolg der Initiativen.

Wer allerdings im eigenen operativen Bankgeschäft Veränderungen anstrebt, (Prozessautomation, Digitalisierung, neue Produkte, neue Erlösfelder) der sollte bereit sein, weitere Formen der Zusammenarbeit in Erwägung zu ziehen. Nachhaltige strategische Wettbewerbsvorteile für das eigene Kerngeschäft oder gar ein signifikanter Top/Bottom-Line-Impact sind faktisch mit dem Feigenblatt-Ansatz nur sehr schwer zu realisieren.

3. IT DIENSTLEISTER 2.0 - FINTECHS ALS BAUSTEIN DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Eine inzwischen immer häufiger zu beobachtende Form der Interaktion zwischen Banken und FinTechs ist die der Zulieferbeziehung für einzelne Teile der Wertschöpfungskette. Ganze Prozessschritte, funktionale Module oder Produkt(-teile) werden im Rahmen einer Kooperation bei einem FinTech eingekauft. Das Angebot reicht von einfachen, kleineren Frontendfunktionalitäten über Authentifizierungs- und KYC-Modulen bis hin zu Bausteinen der Bankeninfrastruktur („Bank-as-a-Service“).

Kaum eine andere Industrie weist eine derart hohe Wertschöpfungstiefe auf, wie europäische Banken. Dabei ist es herausfordernd genug, in einer Disziplin zur Spitzengruppe zu gehören. Über die gesamte Wertschöpfungskette überragend zu sein, ist schlicht unwahrscheinlich bis nahezu unmöglich. Dies sollte Motivation genug sein, um auf externe Innovationen, externes Know-how und Spezialisierungen stärker zurückzugreifen.

Der Weg der FinTechs in die Prozesslandkarten und Rechenzentren der Banken ist kein einfacher. Neue Technologie und rasche Entscheidungszyklen treffen auf eingespielte Systeme und Architekturen, die mitunter in den 90er Jahren des letzten Jahrtausends entworfen wurden. Jede interne Neuerung hat es bereits inhouse überaus schwer ihren Weg zur Marktreife und zum Kunden zu finden. Bei externen Dienstleistern ist dies nicht minder komplex.

Ergänzend sind die regulatorischen Hürden für Banken im Umgang mit der Auslagerung von Dienstleistungen und Outsourcing nicht von der Hand zu weisen. Mit Änderungen über MiFID II, DSGVO, BCBS 239 (verbindliche Qualitätsanforderungen an die konzernübergreifende Erfassung, Definition und Verarbeitung risikorelevanter Daten), MaRisk, KWG, BAIT sowie den Leitlinien zum Outsourcing des Committee of European Banking Supervisions (CEBS) können einige Wochen und Monate vergehen, bis neue Kooperationen wasserfest verhandelt sind.

§ 20 (4) ZAG (Zahlungsdiensteaufsichtsgesetz) regelt: Das Institut bleibt bei einer Auslagerung für die Einhaltung der vom Institut zu beachtenden gesetzlichen Bestimmungen verantwortlich.

Trotz aller berechtigter regulatorischer Anforderungen muss Banken die Möglichkeit eingeräumt werden, flexibler auf neue Anforderungen reagieren und Auslagerungen mit weniger administrativem Aufwand schultern zu können.

In einem Wettbewerbskontext aus großen Auslandsbanken, BigTechs, die den Bankenmarkt hofieren, aggressiven neuen Spielern (N26, Revolut, Marcus, Nu, ...) sowie niedrigen realistischen Ergebniskorridoren, festgezurrte über ein niedriges Zinsniveau, benötigen Banken klare Freiräume, um ihr Geschäftsmodell anpassen zu können.

Die aufgelisteten Hürden haben dennoch die FinTechs nicht abgeschreckt, ihren Beitrag für eine neuen Bankenwelt anzudenken, aufzubauen und in einigen Kooperationen auch bereits zu realisieren. Die neue mentale Offenheit der Banken, teils aus der operativen Not geboren, teils einer geänderten Wettbewerbsslage und Kundennachfrage geschuldet, bietet Möglichkeiten für FinTechs diese neuen Chancen zu ergreifen.

FinTechs schaffen über eine „IT-Dienstleister 2.0-Beziehung“ einen engen Brückenkopf in die (Kern-)Prozess- und IT-Welten der Banken. Ähnlich den klassischen IT-Dienstleistern funktioniert ihr Geschäftsmodell über Skalierung, sodass sie möglichst viele Banken als Kunden für die eigenen Dienstleistung gewinnen müssen. Ein fast schon klassisches Beispiel hierfür ist das Unternehmen Gini. Es bietet eine OCR-ähnliche Funktionalität, um Daten auf Rechnungen, Überweisungsträger usw. per Handykamera zu erfassen und automatisch als Überweisung an die Bankschnittstelle zu leiten. Aus strategischer Sicht ein Komfortgewinn für Kunden und ein Grund mehr, der Bank gegenüber loyal zu bleiben - würden es nicht alle Banken einsetzen.

FinTechs ermöglichen Banken das schnelle Aufgreifen von Markttrends und den raschen Anschluss zu Wettbewerbern. Es handelt sich also durchaus um eine Win-Win Situation – allerdings meist ohne größeren revolutionären Charakter. Die Dienstleistungen der FinTechs stehen ja allen Banken offen.

Ein weiteres Beispiel sind Kontowechselserviceanbieter. Der Kontowechselserviceanbieter FinReach kooperiert neben der Deutschen Bank unter anderem mit der Postbank, der DKB, der HVB, den Raiffeisenbanken und N26. Die Commerzbank hingegen bezieht ihren Kontowechselservice von Fino während die ING-DiBa mit Kontowechsel24 zusammenarbeitet.

Aktuell lassen sich zwei Trends bei dieser Art der Kooperation ausmachen: Zum einen die Umsetzung von kleineren bis mittelgroßen Produkt/Service-Features, die durchaus spürbar das Kundenleben vereinfachen. Zum anderen der Einsatz von FinTech-Lösungen im Bereich Infrastruktur und Kernbankensystem. Dabei wird sowohl die Ertrags- als auch die Kostenseite über FinTech-Lösungen angesprochen.

In den einfachen Varianten ist diese Form der Zusammenarbeit - außerhalb der klassischen Definition einer regulatorischen Auslagerung - relativ einfach umzusetzen. Ist der richtige Anbieter für die gewünschte Funktionalität ausgewählt, folgen Implementierungsplan, API-Abgleiche, Risikotests und Betaversionen. Die Vertragsverhandlungen für einfache Module sind dabei auch eher Standard als komplexe Abhandlungen. Trotzdem empfiehlt es sich, sorgsam alle Eventualitäten bedacht zu haben. Bei sehr jungen Unternehmen/FinTechs bzw. Unternehmen, die eine kritische Funktionalität bereitstellen, hat es Sinn, sich etwas weitergehend abzusichern (Klauseln für Escrow, Business Contingency, Material Adverse Change, usw.). Ist dies erledigt, kann sich das FinTech in die Riege der vielen Zulieferer bzw. Dienstleister einer Bank einreihen – quasi der **Service Provider 2.0**.

FinTechs als Outsourcing-Anlaufstelle für Banken: Anstatt teure Ressourcen in die Eigenentwicklung von IT-Lösungen zu investieren, erwägen Banken immer öfter auch Kooperationen mit FinTechs. Qualitativ stehen diese häufig selbsterstellten oder von klassischen Zulieferern bezogenen Leistungen in nichts nach.

Allerdings ist auch die Bank nur ein Kunde unter vielen. Strategische Wettbewerbsvorteile sehen anders aus – so ist nicht selten zu beobachten, dass hiesige

Banken unisono von den gleichen FinTechs die gleichen Dienstleistungen beziehen. Haben erst einmal alle Banken eine vergleichbare Funktionalität im Portfolio, ist der Differenzierungseffekt bereits nivelliert und es folgt eine Zementierung des neuen Status Quo. Dementsprechend sind „Zulieferbeziehungen“ aufgrund der fehlenden Exklusivität der Kooperationen und der Austauschbarkeit der Produkte nicht geeignet, um echte strategische Wettbewerbsvorteile zu generieren. Ihre Relevanz für das Geschäftsmodell der Banken ist hoch, ihre Relevanz im Markt zu gewinnen oder sich zu differenzieren ist aber gering.

Um wirklich ein neues Banking aufzubauen - mit neuen operativen Modellen, neuen Produkten und neuen Services - eignen sich die meisten Kooperationen aus dem Abschnitt IT-Dienstleister 2.0 nicht. Es sind erste Schritte einer Zulieferpartnerschaft und ein Test der Zusammenarbeit; die wirklich wesentlichen Bereiche großer Banken werden aber bislang nicht tangiert. Oberflächensanierung ja, die mancherorts möglicherweise angestrebte Kernsanierung ist es aber meist nicht.

Kostenreduktion als strategischer Wettbewerbsvorteil

Kann es Sinn haben, Start-ups zu akquirieren, obwohl eine einfache Lieferantenbeziehung zur Erreichung der Kostenziele ausreichen würde?

Amazon macht es vor. Beginnend im März 2012 mit dem vollständigen Erwerb von Kiva Systems, einem Marktführer von Robotik-Systemen für Lagerhäuser und zuletzt dem Erwerb von Canvas Technology im Frühjahr 2019, einem Hersteller von (semi-) autonomen Lagerlösungen. Diese Akquisitionen haben primär keine Auswirkung auf die Ertragsseite. Sie reduzieren allerdings erheblich den Personalaufwand und somit die Kostenseite im Fulfillment bei Amazon.

Nach der Akquisition - und der zwischenzeitlichen Umbenennung in Amazon Robotics - stellte Amazon als neuer Eigentümer den Vertrieb in den erworbenen Unternehmen vollständig ein. Die Wettbewerber von Amazon war nun nicht mehr in der Lage, in gleicher Weise die Kostenreduktionen umzusetzen, da der Zugang zur notwendigen Technologie verschlossen war.

CHARAKTERISTIKEN DER KOOPERATIONSANSÄTZE

	1	2	3
	VORSICHTIGE ANNÄHERUNG	IT- DIENSTLEISTER 2.0	REVOLUTIONS- NUKLEUS
ZIELE	Erkenntnisgewinn / Wissenstransfer / Marketing	Bezug von Leistungen / Modulen / Produkten / Outsourcing	Veränderung Erweiterung / Bankkerngeschäfts- modell
CHARAK- TERISTIK	Förderung / Minderheits- beteiligungen ohne hohes Commitment	Lieferant-Kunde- Beziehung	Mehrheitsbeteiligung mit starkem Commitment (Skalierungsansatz)
FINANZIELLER AUFWAND	Gering	Gering-Mittel	Signifikant
BETEILIGUNG	0 - 25%	0 - 50 %	50- 100 %
VERTRAGSTYP	Kooperation	Zulieferer	Beteiligung
GOVERNANCE	Geringe Steuerung notwendig	Mittlerer Steuerungsaufwand	Signifikanter Steuerungsaufwand
RESSOURCEN- ZUGANG	Keiner	Teilweiser Zugang notwendig	Vollständiger Zugang notwendig
EXKLUSIVITÄT	Nein	Empfehlenswert	Ja
WIRKUNG	Minimal	Typischerweise kostenseitig	Typischerweise ertragsseitig

Quelle: MOONROC Analyse

4. REVOLUTIONSNUKLEUS - FINTECHS SICHERN WACHSTUM UND ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

Unbestritten sind die Rahmenbedingungen im Bankenumfeld extrem herausfordernd. Das langanhaltende Niedrigzinsumfeld dezimiert die Erträge. Der vorhandene Profit Pool sinkt. Die steigenden regulatorischen Anforderungen treiben die Kosten und schränken die möglichen Geschäftsansätze mehr und mehr ein.

Die Bankgeschäftsmodelle der aktuellen Ausprägung sind für die vorherrschenden Rahmenbedingungen nicht konstruiert. Niedrigzinsumfeld, geänderte Kundenanforderungen und neue Wettbewerber setzen den Instituten zu. Allein „Hüter des Geldes“ zu sein reicht nicht mehr. Bank sein bedeutet inzwischen auch Technologieanbieter zu sein. An der Kundenschnittstelle, in der Verarbeitung der Daten und Services, im Back-End und auch in den administrativen Bereichen.

Ergänzend ist die Wettbewerbsintensität im Bankenmarkt (trotz oder möglicherweise wegen der unwirtschaftlichen Rahmenbedingungen) höher als je zuvor. Neue Marktteilnehmer wie beispielsweise Neobanken ziehen viele, vor allem junge Kunden in ihren Bann. Die vorgestellten Lösungen werden monatlich ausgereifter, praktikabler und stellen oft sogar den neuen Marktstandard dar.

Auch die „Digital Superpowers“ unserer Zeit, Google, Facebook, Amazon und Apple haben die Wichtigkeit von Bankdienstleistungen für ihr eigenes Kerngeschäft erkannt. Die amerikanischen Oligopolisten besetzen große Teile der digitalen Kundenschnittstelle. Der Kundenzugang ist somit blockiert, man kommt nur noch über diese Spieler an die Endkunden heran. Entsprechend hoch sind die Auflagen und Forderungen der Amerikaner für eine Kooperation.

In Summe sind dies herausfordernde Bedingungen für das Geschäftsmodell. Wie gestaltet man es zukunftsfähig? Wie erschafft man ein modernes, robustes und wandlungsfähiges Banking? FinTech-Kooperationen können hier eine wesentliche Rolle spielen. Lassen Sie uns zwei Beispiele betrachten:

Als sich die ING im Jahre 2008 die Mehrheit am Vermittler für Immobilienfinanzierungen *Interhyp* sicherte, waren viele Branchenbeobachter skeptisch. Schließlich boten die Niederländer einen Aufpreis von ca. 40% auf den damaligen Börsenkurs. Zudem verbuchte das damals gerade neun Jahre alte Start-up einen Gewinnrückgang im ersten Quartal 2008 aufgrund der schleppenden Nachfrage. Zwischenzeitlich allerdings hat sich das Blatt gewendet. Das vermittelte Finanzierungsvolumen hat sich seit der Akquisition

vervierfacht. Mit Hilfe der Interhyp hat sich die ING ein neues lukratives Geschäftsfeld erschlossen und wächst auch in diesem Jahr weiter kräftig.

Im Jahr 2016 startete Goldman Sachs den Vorstoß ins Retail-Banking unter der Marke „Marcus“. Über die Akquisition des damals knapp zwei Jahre alten FinTechs Clarity Money weitete Goldman die Offensive aus. Als Personal Finance Management-Plattform (PFM) wird Clarity Money ein Eckpfeiler des Produkts. Nebeneffekt: Über die Akquisition erhält die US-Investmentbank Zugang zu ca. 1. Mio. Bestandskunden des FinTechs. Seit dem Start in den USA hat Marcus nach Großbritannien expandiert und in Summe knapp 50 Mrd. US-Dollar an Einlagen eingesammelt. Die digitale Plattform Marcus ist die erfolgreiche Kombination bestehender Fähigkeiten der Bank mit modernen und innovativen Ansätzen eines FinTechs.

“We have great expectations for our business [MARCUS] globally and want to access millions and millions of customers with our customer centric digital platform”

Richard Gnodde
CEO, Goldman Sachs International

Bei beiden Beispielen war eine FinTech-Akquisition ein zentraler Revolutionsnukleus für die Entstehung eines erfolgreichen neuen Geschäftsmodells. Wie die Grundlage für eine Partnerschaft zwischen FinTech und Bank zu wirklichem Wachstum, transformative Schritte und neue Ideen führen kann, zeigt der MOONROC Kooperationsansatz für FinTechs:

0. Sichten

In dieser Vorphase wird das Vorhaben bankintern angestoßen. Neben Markt- und Trendanalysen zur Ideengenerierung, dem Long- und Shortlisting von potentiellen Partnern sollte hier bereits ein erster Austausch mit möglichen FinTech-Partnern stattfinden. Darüber hinaus ist es elementar eine Vorstellung zu besitzen, wie sich der Bankenmarkt und das zukünftige Kundenverhalten entwickeln wird. Es gilt schlussendlich eine „Blockbuster-Idee“ zu generieren. FinTechs der Reihe nach mit Ideen vorstellig werden zu lassen hat sich als nicht zielführend erwiesen. Man muss als Bank selbst wissen an welchen Themen ein wirklich neuer Ansatz benötigt wird (Produkte, Kundenschnittstelle, Plattform, Kosten Geschäftsmodell, Technologiebasis, eigene Komplexität, Wachstum, ...). Selbstverständlich müssen diese wirklich transformativen Initiativen über die Vorstandsebenen lanciert und begleitet werden. Abwehrreaktionen im mittleren Management sind Teil der erwartbaren Immunreaktion. Nur mit vollständiger Unterstützung des Top-Managements kann die Kooperation ein Erfolg werden.

1. Planen

Der nächste Schritt ist die konkrete Planung des Business Cases. Dies sollte bereits in einem engen Austausch mit dem zukünftigen Partner stattfinden. So kann frühzeitig sichergestellt werden, dass die Chemie zwischen Bank und FinTech stimmt und die Vorstellungen zur Entwicklung der Partnerschaft nicht (zu weit) auseinander liegen. In dieser Phase muss man sich zudem darüber

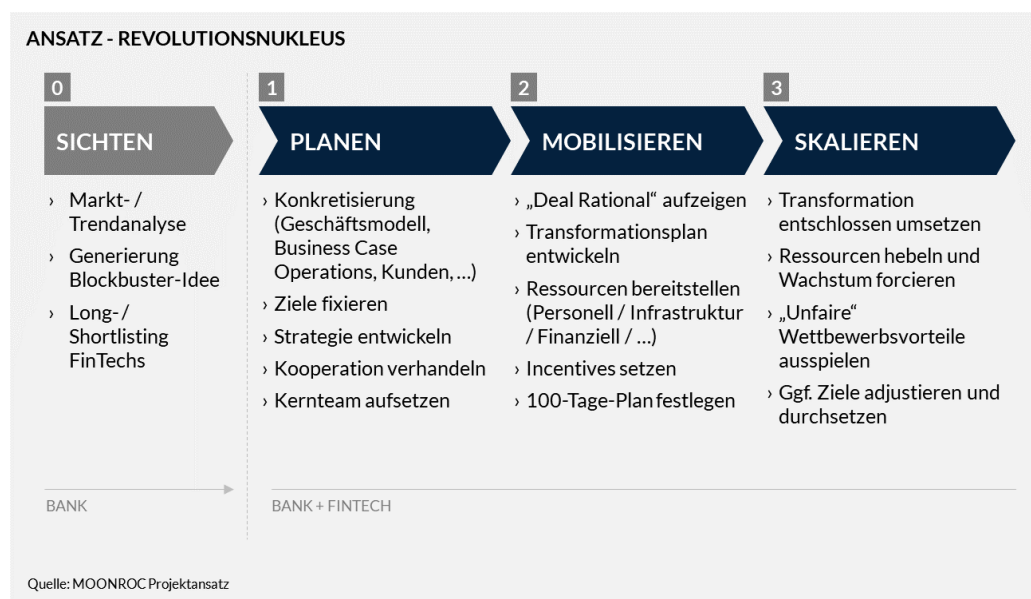
Gedanken machen, wer diese Initiativen leiten könnte. Es müssen Personen sein, die im Notfall die Rückendeckung und Erfahrung haben, große Veränderungen in der Organisation umzusetzen. Auch muss die Partnerschaft oder die (Teil-) Akquisition des FinTechs in dieser Phase durchverhandelt werden.

2. Mobilisieren

In dieser Phase startet die Kooperation operativ. Es bedarf der richtigen Ressourcen für die Breite der angestrebten Veränderungen sowie die Bereitstellung des notwendigen Kapitals. Die Teammitglieder müssen zu 100% committed sein, den Auftrag in seiner ganzen Breite und trotz der hohen Auswirkungen auf das bisherige Geschäftsmodell der Bank umzusetzen. Wichtig ist es, schnell erste Erfolge zu realisieren. Ein 100-Tage-Plan hat sich hierbei als sehr wichtig erwiesen (OKR-Ansatz). Alle Teammitglieder wissen, wie ihr Auftrag lautet, alle sind motiviert und incentiviert und auch für die anzutreffenden Hürden und Widerstände gibt es Notfallszenarien. Es gilt das erarbeitete Konzept mit aller Härte und Konsequenz umzusetzen. Ein Auf-Sicht-Fahren führt hier nicht zum Erfolg.

3. Skalieren

Nach der Pflicht folgt die Kür. Ist die Vorarbeit erfolgreich abgeschlossen, so muss die Initiative nun entschlossen skaliert werden. Hierbei muss dem Vorhaben im Alltag maximales Gewicht und Aufmerksamkeit eingeräumt werden. Der Zugang zu Infrastruktur, APIs und weiteren Bank-Ressourcen muss notfalls per Vorstandsdekret durchgesetzt werden. Und schlussendlich muss eine fortwährende Positionsüberprüfung, notfalls mit Kurskorrektur, stattfinden. Die Wachstumshebel, welche die eigene Bank mit Kunden, Daten und Know-how bietet, müssen der Kooperation offen stehen. Diese Vorteile sollten zwingend genutzt werden. Banken sollten ihre inhärenten Vorteile („unfairen Wettbewerbsvorteile“) bestmöglich auszuspielen.



„Damit die Partnerschaft zwischen FinTechs und Banken funktionieren kann, müssen wichtige Rahmenbedingungen erfüllt sein:

Wenn die Digitalisierung weiterhin als Projekt verstanden wird, das in Labs vorrangig von Freelancern nebenbei betrieben wird, dann wird sie scheitern. Auch braucht es keine CDOs mehr, die ein Budget bekommen, was sie für Learning Journeys nach Berlin oder ins Silicon Valley tragen. Jeder Entscheidungsträger in der Bank muss sich zur digitalen Transformation verpflichten und FinTechs als relevante Partner ernst nehmen. Werden sie weiterhin als Bedrohung empfunden oder gar belächelt, kommen wir keinen Schritt weiter.

Für die gemeinsame Entwicklung von Digital Attackers sollte man unternehmerischen Mut beweisen - sich also mehr mit der Besetzung der entscheidenden Rollen mit den richtigen Talenten und weniger mit akribisch kalkulierten 5-Jahres-Business Plänen auseinandersetzen.

Und am allerwichtigsten: das Team sollte möglichst in Ruhe arbeiten können. Wenn das Modell auf Basis klar definierter KPIs nicht funktioniert, dann sollte man es schnell stoppen und das nächste Modell versuchen.“

Dr. Carolin Gabor
CEO Finleap Ventures

Im Gegensatz zu den allgegenwärtigen Digitalisierungsinitiativen der hiesigen Institute, deren Löwenanteil viel zu oft in einer digitalen Abbildung der Bestandssysteme und Ist-Vorgehensweisen besteht, bietet das vorgestellte Vorgehen wirklich die Chance auf inhaltliche Neuerungen.

Unser Ansatz wurde bereits mehrfach erfolgreich in Kundenprojekten eingesetzt. Zwar hat es sich gezeigt, dass es immense Anstrengungen eines erfahrenen Teams bedarf, um dieses Vorgehen richtig umzusetzen, schlussendlich kann dann aber auch das unterliegende Potential tatsächlich gehoben werden.

5. MUT ZUM PIONIERGEIST

Banken können FinTechs als PR-Instrument (1), als IT-Dienstleister (2) oder als integralen Bestandteil eines neuen Offerings (3) nutzen; das Spektrum der Kooperationsmöglichkeiten variiert von Lippenbekenntnissen und schwachen Kooperationsversprechen bis zur Revolution und dem Finden eines neuen wachstums- und erlösstarken Bankings.

Wenn FinTech-Kooperationen von Banken zu Marketingzwecken instrumentalisiert werden, besteht die Gefahr, dass der Gewinn von Erkenntnissen über Technologie und Expertise in den Hintergrund tritt.

Der Fremdbezug von (IT-)Leistungen über FinTechs kann durchaus eine ressourceneffiziente Lösung darstellen und Banken dabei helfen, in einem überschaubaren Kontext auf Augenhöhe mit neuen Marktstandards zu bleiben. Diese Kooperationsausprägung schafft eine Win-Win-Situation für beide Partner und leistet einen wichtigen Beitrag zur dringend erforderlichen Erneuerung der Prozess- und IT-Infrastruktur. Geht die Zusammenarbeit über den Bezug einzelner Module hinaus, aktiv in die Reduktion der Wertschöpfungstiefe – Stichwort „Banks as a Service“ –, so wird der Ergebnishebel sogar noch einmal merklich größer.

Sucht man eine aktive strategische Differenzierung und strebt einen Aus- und Aufbau des bestehenden Geschäftsmodell an, so gibt es keine andere Wahl, als die Partnerschaft mit einem FinTech als Revolutionsnukleus zu nutzen. Nur mit diesem Ansatz lässt sich wirklich ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil erzeugen. Die skizzierten Beispiele zeigen, dass gerade diese Stufe der Zusammenarbeit das Potential birgt, die Zukunft selbst aktiv mitgestalten zu können.

„Wenn wir einen wettbewerbsfähigen deutschen Bankensektor erhalten wollen, dann müssen FinTechs und Banken kooperieren.“

Dr. Carolin Gabor
CEO Finleap Ventures

Es gilt dabei aber zu bedenken, dass Banken keinen sehr ausgeprägten Selbsterneuerungstrieb besitzen. Der Bankorganismus ist seit jeher auf regulatorische Compliance, das Einhalten von Standards, Risikoaversion und das Vermeiden von Veränderungen eingestellt. FinTechs als Fremdkörper führen hier zu einer erwartbaren immunologischen Abwehrfunktion auf Bankseite. Das Abstoßen dient nicht selten dem Selbstschutz der Betroffenen. Welche Bankabteilung wird mit dem Credo antreten, sich selbst überflüssig zu machen?

Historisch bedingt weisen viele Bankorganisationen eine setzkastenartige Struktur auf. Zahlreiche Experten, mit hoher Fachkenntnis, in einem streng abgegrenzten Bereich arbeitend, stellen die Leistungserbringung sicher. Der Austausch ist über Schnittstellen institutionalisiert, Befugnisse und Pflichten streng reglementiert. Abweichungen sind nicht vorgesehen. Erst wenige Banken trauen sich an eine moderne, agile und offene Arbeitsweise heran. Dabei ist dies ein notwendiger Katalysator, um aus dem reinen Erkenntnisgewinn auch Veränderungen für Organisation und Prozesse herbeizuführen.

„Was wir brauchen, sind ein paar verrückte Leute; seht euch an, wohin uns die normalen gebracht haben.“

George Bernard Shaw

Das eigene Geschäftsmodell der Banken muss auf dem Prüfstand stehen. Dieses gilt es zu verjüngen, zu modernisieren. Altlasten, Altsysteme und Altprozesse müssen beseitigt werden. Fehlende Automatisierungen, fehlende Ideen für wirklich neue Geschäftsfelder, fehlende funktionierende Plattformkooperationen, fehlende Strategien müssen gefunden werden.

Banken müssten aktiver ihr eigenes Geschäftsmodell neu denken und dabei auf mögliche Partner zurückzugreifen, die helfen können, dieses neue Banking vorzudenken, zu konzipieren und zu realisieren.

Die bessere und offenere Nutzung neuer Technologien und Ideen ist inzwischen allen wesentlichen Akteuren des Finanzdienstleistungssektors ein großes Anliegen. So arbeitet auch der Bundesverband Deutscher Banken als Spitzenverband der privatwirtschaftlichen Institute gezielt und sehr konkret daran, die Zusammenarbeit von Banken und FinTechs zu erleichtern. Mit einem eignen Diskussionspapier (Leitlinien) sollen die formalen Hürden einer Zusammenarbeit deutlich reduziert werden und die Risikoeinschätzung für Banken bei der Zusammenarbeit mit FinTechs erleichtert werden.

„Der Bankenverband und seine Mitglieder sehen in den verschiedensten Formen der Zusammenarbeit großes Potential; für Produkt- und Dienstleistungsangebote an Kunden, aber auch zur Steigerung der Bank-internen Effizienz. Zahlreiche Formen der Zusammenarbeit bestehen bereits, allerdings sehen wir den Bedarf für Optimierungen in Bezug auf die Zeit des On-Boardings und den time-to-market. Wir entwickeln deshalb eine Leitlinie, die durch ein begrenztes Set an Fragen eine Risikoeinschätzung vornimmt und konkrete Anforderungen an FinTechs ableitet. Wir denken, dass dies allen Beteiligten, d.h. neben Banken und FinTechs auch Kunden und der Aufsicht und Abschlussprüfern dienlich ist. Denn klar strukturierte und abgestufte Vorgaben führen zu einer transparenteren, leichteren und schnelleren Zusammenarbeit zwischen Banken und FinTechs.“

Frank Mehlhorn

Direktor Bundesverband Deutscher Banken

Albert Einstein wird zugeschrieben gesagt zu haben: „Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr gedenke ich zu leben.“ Es gilt jetzt die Weichen für die Zukunft zu stellen und ein neues Banking für eine Welt von morgen zu errichten. Moderne und zukunftsgerichtete Bank-FinTech Kooperationen können hierzu einen wesentlichen Beitrag leisten.

INTERVIEWPARTNER

Wir bedanken uns herzlich bei unseren Gesprächspartnern für die wertvollen Einsichten zum Status Quo der Zusammenarbeit von Banken und FinTechs. Unser spezieller Dank gilt:

Dr. Carolin Gabor, CEO FinLeap Ventures GmbH

FinLeap ist ein auf den Finanzdienstleistungssektor spezialisierter Company Builder aus Berlin. Zu seinem Portfolio gehören namhafte Unternehmen wie Solarisbank, Clark, Element, Perseus und Elinvar.

Frank Mehlhorn, Direktor Bundesverband Deutscher Banken

Der BdB ist der wirtschaftspolitische Spitzenverband der privaten Banken in Deutschland. Ihm gehören 180 Banken, 25 außerordentliche Mitglieder und elf Spitzenverbände an. Er vertritt die Interessen des privaten Kreditgewerbes.

Reinhard Tahedl, CEO Finconomy AG

Die Finconomy ist ein Company Builder, der sich auf die Partnerschaft mit Versicherungen, Banken, unabhängigen Finanzvertrieben, Vermögensverwaltern und FinTechs spezialisiert hat. Aus Finconomy sind namhafte Unternehmen wie Fundsaccess, Banksapi, FinHome und Treefin hervorgegangen.

ÜBER MOONROC ADVISORY PARTNERS

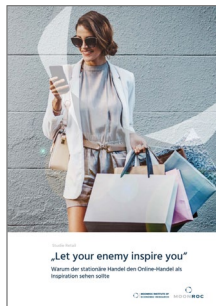
MOONROC ist eine führende Managementberatung. Strategischer Weitblick, Ergebnisorientierung und unternehmerische Umsetzbarkeit sind unsere Leitlinien. Wir verstehen uns als ganzheitlich denkender Partner für Unternehmer und Management. Unsere Berater kennzeichnet ihr führendes fachliches Know-how, langjährige operative Berufserfahrung und die Fähigkeit, innovative Strategien entwickeln und umsetzen zu können.

WEITERE STUDIEN

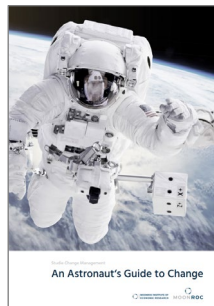
Von MOONROC sind unter anderem aktuell folgende weitere Studien erhältlich:



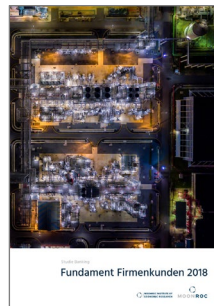
**Retail Banking
Kompass 2019**



**Let Your Enemy
Inspire You**



**An Astronaut's
Guide to Change**



**Fundament
Firmenkunden**

Neu:
Corporate Unicorns
(erhältlich ab
10/2019)

Eine Gesamtübersicht über alle verfügbaren Studien erhalten Sie unter moonroc.de/insights.

IMPRESSUM

MOONROC Institute of Economic Research

MOONROC Advisory Partners GmbH

Steinsdorfstraße 14

80538 München

Tel.: +49 (0) 89 / 41 11 96 0

institute@moonroc.de

www.moonroc.de

