

# Innovative Geschäftsmodelle im Banking

## Wie branchenfremde Unternehmen Banking neu erfinden

Weltweit entstehen zurzeit neue Banking-Geschäftsmodelle in den Kategorien Bezahlen, Anlegen, Verwalten und Finanzieren. Diese meist von branchenfremden Anbietern vorangetriebenen Lösungen, zeigen Banken die strategische Notwendigkeit auf selbst aktiv zu werden, Handlungsfelder zu erkennen und eigene mobile Lösungen anzubieten, um die direkte Kundenbeziehung zu sichern.

### Die Geschichte der Direktbanken scheint sich zu wiederholen

Die Direktbanken schrieben im deutschen Markt eine Erfolgsgeschichte. Als die erste Direktbank (heutiger Marktführer ING-DiBa) im Jahr 1965 (!) an den Markt ging, trauten die etablierten Geschäftsbanken dem Konzept einer filiallosen Bank nicht viel Potenzial zu. Die Technik war noch nicht ausgereift und das einfache Sparkonto für etablierte Banken uninteressant. Doch mit der Durchdringung des Telebankings in den 90er Jahren und der Entwicklung des Internets erreichte das Geschäftsmodell einer Direktbank eine reelle Marktreife.

Die Parallelität zu den aktuellen Entwicklungen im Mobile Banking Markt sind unübersehbar. Neue, auf mobilen Technologien beruhende Geschäftsmodelle, werden oftmals von Nicht-Banken vorangetrieben. Die traditionellen Geschäftsbanken sind eher „Follower“ als „First Mover“ und verankern die mobile Bank(r)evolution meist nur als erste technologische Gehversuche, nicht aber als fester Bestandteil des Produkt- und Serviceangebotes. Ein riskantes Unterfangen wie der folgende Auszug innovativer Geschäftsmodelle zeigt...

### I) Fokus: Bezahltransaktionen<sup>1</sup>

Im Bereich „Bezahltransaktionen“ werden weltweit rund 150 neue Bezahldienste aufgebaut.<sup>2</sup> Branchenfremde Anbieter wollen den klassischen Zahlungsverkehr deutlich innovativer gestalten, Bezahlschranken abbauen und Einstiegsvoraussetzungen erleichtern. Beispiele für neue Bezahlmöglichkeiten liefert eine diverse Anzahl an neuen, mobilen Applikationen

(Apps), Near-Field-Communication-Chips (NFC), Dongle-Aufsteckgeräte und die Nutzung von QR-Codes.<sup>3</sup>



Abb. 1 Geschäftsmodelle im Bereich Bezahltransaktionen

Viele Unternehmen, die eigene Zahlungsverkehrs-Apps anbieten (Google Wallet, iWallet, ISIS, Turkcell etc.), bedienen sich der NFC-Technik, die eine drahtlose Übertragung von Daten im Nahbereich (<4cm) möglich macht. Der Kunde muss seine NFC-fähige Bezahlkarte oder sein NFC-fähiges Mobiltelefon nur noch an ein Leseterminal halten, woraufhin die Datenübertragung startet und die Bezahlung vollzogen wird.

In Deutschland startet die Telekom ab Sommer 2013 mit der eigenen digitalen Geldbörse ‚MyWallet‘, die aktuell in Polen getestet wird.<sup>4</sup> In den USA hingegen ist der Suchmaschinenanbieter Google mit der ‚Google Wallet‘ schon seit September 2011 am Markt vertreten.

Auf der Händler-Seite entwickeln sich Dongles (aufsteckbare Kartenchip-Lesegeräte), die das Smartphone in ein modernes Kassenterminal verwandeln. Sie ermöglichen speziell kleinen Händlern die Teilnahme am mobilen Zahlungsverkehr (iZettles, Square, Payeven).

Aber auch biometrische Verfahren mit der Bezahlung via Fingerabdruck (Rewe/Edeka), QR-Code Scans zum Bezahlen am Point of Sale (Starbucks, Kuapay, Levelup), Person-to-Person Geldtransfer via Mobiltelefon (Pxt, Dwolla, Clover) und digitale Währungen (Facebook Credits, Crowdmob) werden stetig weiterentwickelt. In Zukunft soll der Kunde sogar gänzlich ohne manuelle Eingabe in sein Smartphone, durch seine bloße Anwesenheit zahlen können. ‚Square Wallet‘ (US) und ‚SumUp Pay‘ (D) erproben dieses Verfahren aktuell mit Test-Händlern. Folglich wird der Zahlungsverkehr immer schneller und mobiler (siehe Abbildung 2).

### II) Fokus: Anlegen<sup>5</sup>

Im Bereich „Anlegen“ treten seit dem Jahr 2011 immer mehr Crowdfinancing Anbieter in den Markt, bei denen viele kleine Privatanleger junge Unternehmen finanzieren.

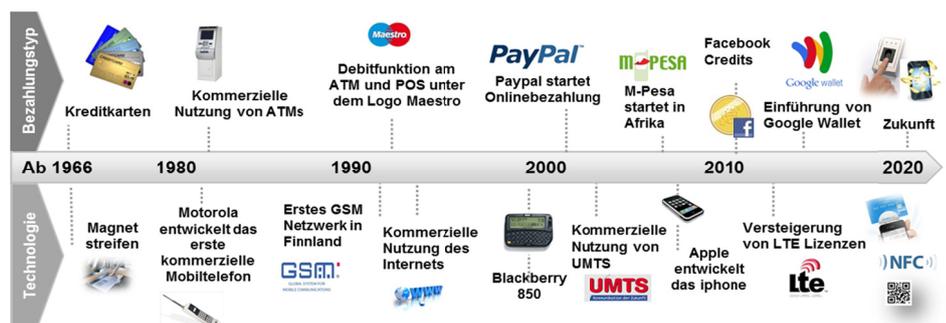


Abb. 2 Entwicklung des Zahlungsverkehrs ab 1966

<sup>1</sup> Siehe hierzu das TME-Factbook „Bezahlen“

<sup>2</sup> Financial Times Deutschland, 2. Oktober 2012

<sup>3</sup> Siehe Kurzerläuterungen auf Seite 2

<sup>4</sup> Quelle Handelsblatt 25.02.2013

<sup>5</sup> Siehe TME-Factbook „Anlegen“

Aktuell sind in Deutschland neben den drei Marktführern ‚Seedmatch‘, ‚Innovestment‘ und ‚Companisto‘ ca. 16 Portale für Crowd-Investments vertreten. Insgesamt ist der Anteil am Investmentmarkt noch sehr gering. Bis Ende 2012 haben die deutschen Anbieter ca. 4-5 Mio. € von der Crowd (dem Schwarm der Anleger) eingesammelt – aber mit steigender Nachfrage.

Neben Crowdinvestments, bei denen die Anleger Unternehmensbeteiligungen eingehen, entstehen auch Crowdsponsoring-Plattformen. Durch Einsammeln von Geldern über die Crowd, können Start-ups (Crowdcube, Kickstarter) sowie kulturelle (Indiegogo, Inkubato) und soziale Projekte (Betterplace, Respekt.net) finanziert werden, ohne einen „traditionellen“ Finanzinvestor zu nutzen. Ein solches ‚Funding‘ wird nach erfolgreichem Markteintritt mit Gratis-Produkten, Preisnachlässen oder anderen Prämien vergütet.



Abb. 3 Geschäftsmodelle im Bereich Anlegen

### III) Fokus: Verwalten<sup>6</sup>

Im Bereich „Verwalten“ ist das klassische Online-Banking Angebot zum Girokonto (Depot, einfache Anlageprodukte, Zahlungsverkehr) mittlerweile zum Standard geworden. Um die Potentiale weiter auszubauen, entdecken immer mehr Anbieter das Personal Finance Management (PFM). Es soll den Kunden bei der persönlichen Budget- und Finanzplanung automatisch unterstützen und Kontoumsätze in Echtzeit grafisch auswerten.



Abb. 4 Geschäftsmodelle im Bereich Verwalten

In den USA hat das PFM in den letzten Jahren großes Wachstum durch branchenfremde Anbieter erlebt. Mit mehr als 10 Millionen Nutzern ist ‚mint‘ eines der bekanntesten PFM-Tools. Zudem gibt es in den USA Verwaltungstools für Kredite (Creditsesame

und Buxfer) sowie Sparmotivatoren, welche die Kunden motivieren, eigene Sparziele zu erreichen (Payoff, Saveup, SmartyPig).

In Deutschland wird das Thema zwar diskutiert, aber nur sehr zögerlich umgesetzt. Auch Kartenanbieter wie Visa und MasterCard haben den Markt noch nicht besetzt und somit dominieren bankenunabhängige Anbieter wie ‚iOutBank‘, ‚Kontoblick‘, ‚Finanzblick‘ und ‚Anfesito‘ den neuen Markt. Dabei hätten speziell Banken die Chance durch den Ausbau von PFM Kundenbedürfnisse besser zu verstehen und auf vielfältige Weise davon zu profitieren. Mit den Daten des PFM lässt sich eine bessere Bedarfsermittlung zusammenstellen und Möglichkeiten zum Cross-Selling nutzen. Der Kunde erhält einen Mehrwert durch zugeschnittene Produkte und ist langfristig an die Bank gebunden, die seine Bedürfnisse genau kennt. Die folgende Abbildung verdeutlicht das Ertragspotenzial.



Abb. 5 PFM Vorteile für Banken<sup>7</sup>

Neben den Anbietern des PFM gibt es aber auch weitere neue Geschäftsmodelle im Bereich ‚Verwalten‘. Besonders beliebt sind mobile Gutscheinsysteme und Gruppengeld-Verwaltungs-Apps (BonaYou, Droppgifts, Friendfund) mit dessen Hilfe Gruppengelder unter einem Account eingesammelt und gemeinsam für Geschenke, bei ausgewählten Händlern, verwendet werden können. Einen besonderen Anreiz hierzu bieten nicht zuletzt die gewährten Händlerrabatte.

### IV) Fokus: Finanzieren<sup>8</sup>

Im Bereich Retail-Kredite entwickeln viele neue Anbieter Online-P2P-Kredite. Auf P2P-Plattformen (Kreditmarktplatz bzw. Kreditbörse) bringen sie Privatleute als Kreditgeber und Kreditsuchende zusammen. Die Vorteile liegen neben der Diskretion und Schnelligkeit auch in den günstigen Transaktionskosten des webbasierten Kreditvergabeprozess.

**NFC** steht für „Near Field Communication“ und ist die genormte, drahtlose Übertragung von Daten im Nahbereich (< 4 cm). Hierbei wird das NFC-fähige Mobiltelefon, eine NFC-fähige Bezahlkarte oder ein NFC-Klebesticker an das Lese-Terminal gehalten, woraufhin die Datenübertragung zur Bezahlung startet.

**App** ist die Kurzform für Applikation, eine Anwendungssoftware für Mobilgeräte bzw. mobile Betriebssysteme.

**QR-Code** steht für Quick Response und ist ein zweidimensionaler Code, der mittels eines Lesegeräts, z. B. einer Smartphone-kamera gelesen werden kann.

**Digitale Wallet** steht für die digitale Geldbörse auf Smartphone und Computer. Kunden können in der Wallet ihre eigenen Kredit-, Debit-, Kunden- und Geschenkkarten speichern und bei Bedarf mit diesen mobil oder online bezahlen.

**Dongle** ist ein wenige Zentimeter kleines Kartenlesegerät, welches in den Lautsprecheranschluss des Smartphones gesteckt wird und mit der zugehörigen App das mobile Gerät in ein Kreditkarten-Kassenterminal verwandelt.

**Crowdfunding (-Investing/-Sponsoring)** nutzt eine Online-Plattform, um für eine Gruppe von privaten Kleinanlegern Gelder gemeinsam anzulegen mit Finanzierungsfokus auf junge Unternehmen und dem Ziel einer Unternehmensbeteiligung (Crowdinvesting) oder dem Fokus auf soziale, kreative, gemeinnützige Projekte/Vereine, um Gratisprodukte oder Preisnachlässe zu bekommen (Crowdsponsoring).

**Community Banking** bietet Anlegern Beratung in einem Internetportal der Bank an. Die Anleger tauschen sich auf der Plattform gegenseitig über Geldanlagen, Finanzprodukten, Aktienempfehlungen und Beratern der Bank aus.

**PFM (Personal Finance Management)** bietet die Möglichkeit Finanzen online zu überwachen, zu gestalten und zu optimieren. Die automatische Kategorisierung persönlicher Einnahmen und Ausgaben über verschiedene Konten (Kontokonsolidierung), die graphisch visualisierte Analyse und die Verwaltung von Budgets im Hinblick auf die Erreichung individueller Ziele wird ermöglicht.

**P2P-Kredite** (sprich Peer-to-Peer) sind Kredite von Privatpersonen für Privatpersonen ohne die Einschaltung einer Bank. Die Kredite werden über eine bestimmte Online-Plattform vergeben. Um das Ausfallrisiko zu minimieren wird der Finanzierungsbetrag unter vielen kleinen anderen Kreditgebern aufgeteilt.

<sup>6</sup> Siehe TME-Factbook „Verwalten“

<sup>7</sup> Quelle TME Institut

<sup>8</sup> Siehe TME-Factbook „Finanzieren“



Abb. 6 Geschäftsmodelle im Bereich Finanzieren

Die Entwicklung der Online-Kredit-Plattformen, seit Etablierung durch den First Mover Zopa (UK) im Jahr 2005, zeigt einen eindeutigen Aufwärtstrend (siehe Abbildung 7). So folgten 2006 Anbieter in den USA (Lending Club, Prosper) und in Deutschland (Smava). Ausgehend von der Kreditvergabe an Privatpersonen wird das Modell systematisch in Richtung Geschäftskredite ausgeweitet. Laut einer Statistik der Plattform ‚Smava‘ (GER) fallen von bisher rund 65 Mio. € Kreditvolumen allein 45 % auf Geschäftskredite.<sup>9</sup>

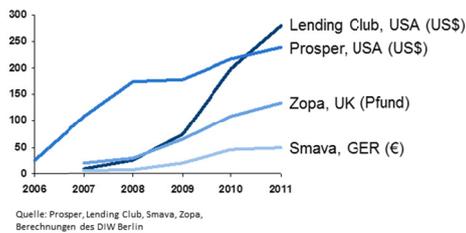


Abb. 7 Kreditvolumina ausgewählter P2P-Plattformen (in Mio.)

Zudem steigen Großunternehmen wie Google und Amazon in den Kreditvergabeprozess ein. Diese verfolgen weniger das Ziel mit den Kreditkunden Zinserträge zu generieren, sondern wollen die eigenen Kunden langfristig an sich binden, um darüber Cross-Selling Potential zu nutzen.

Im sozialen Bereich entstehen immer mehr Plattformen die Mikrokredite an Kleinunternehmer in Entwicklungsländern vergeben. Oft geschieht dies über lokale Partnerinstitutionen oder Online-Auktionen. 2005 ist mit ‚Kiva‘ (USA) die erste Mikrokredit-Plattform gestartet, die im Jahr 2010 insgesamt ein Kreditvolumen von 112 Mio. US\$ vorweisen konnte und mittlerweile auch in Deutschland tätig ist.

## Abwehrstrategien für die Banken auf den branchenübergreifenden Wettbewerb

Generell lässt sich feststellen, dass die Banken nur zögerlich reagieren, um Marktanteile vor den neu entstehenden Wettbewerbern zu schützen. Dabei könnten sie durchaus von innovativen Geschäftsmodellen lernen und im Hinblick auf die verschiedenen Bereiche (Bezahlen, Anlegen, Verwalten, Finanzieren) unterschiedliche Maßnahmen ergreifen. Insbesondere bis dato ungenutzte aber vorhandene Kundeninformationen könnten von entscheidender Bedeutung sein...

### Option 1: Eigenentwicklung innovativer Banking-Lösungen

Diese Strategie hat besonders im Hinblick auf den Vertrauens- und Informationsvorsprung der Bank und die jahrelange Erfahrung im Banking (auch im Hinblick auf Regularien) Vorteile. So wünschen sich Händler beim kontaktlosen Zahlungsverkehr vor allem Banken als Anbieter der neuen Lösung (siehe Abbildung 8). Hinsichtlich der Umsetzung wird Kreditkartenanbietern, gefolgt von Internetdienstleistern und Banken die Etablierung eines solchen Bezahlsystems am ehesten zugetraut.

Welchen Anbieter von kontaktlosen Bezahlsystemen würden Sie sich am meisten wünschen?

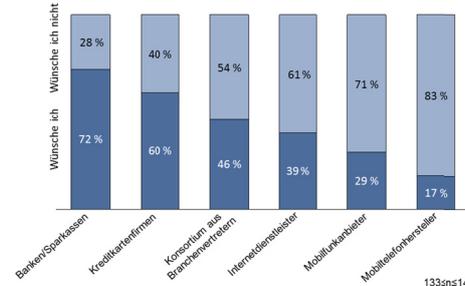


Abb. 8 Umfrage E-Payment Barometer<sup>10</sup>

Auch die Sicherheit spielt eine große Rolle. Fragt man die deutschen Verbraucher, bei welchem der potenziellen Anbieter von Mobile Payment sie sich am sichersten fühlen würden, dann punkten wieder die Finanzdienstleister. 86 % der Befragten geben an, dass sie Banken als Mobile Payment Anbieter Vertrauen entgegen bringen.<sup>11</sup>

Allerdings ist für die Banken eine Neuentwicklung kostspielig, risikoreich und zeitintensiv. Die grundsätzlichen Schwierig-

keiten werden in der Kundenakzeptanz, Sicherheit und in der rechtlichen Lage gesehen.<sup>12</sup> Erschwert wird ein eigenes Angebot dadurch, dass manche Lösungen (wie PFM und Mobile Wallets) den größten Mehrwert aus Kundensicht erzielen, wenn sie multibankenfähig sind. Dass das Thema im Grundsatz nicht neu ist, zeigt die Sparkassen-Finanzgruppe: Sie bietet schon seit 1997 erfolgreich Home-Banking-Software für Privatkunden an, die auch multibankenfähig ist (StarMoney).

Zudem gibt es weitere Beispiele von Banken, die eigene innovative Banking-Lösungen implementiert haben. Im Bereich kontaktloses Bezahlen versuchen Sparkassen und Volksbanken (Girogo), LaCaixa (NFC-Geldkarten) sowie die Targobank mit Kartenanbieter Mastercard (NFC-Sticker) Marktanteile im mobilen Zahlungsverkehr zu gewinnen.

Die Fidorbank bietet das Konzept einer Mitmachbank „Community Banking“. Hierbei tauschen sich Internetuser und Bankkunden über Bankprodukte (u.a. Twitter-Überweisungen) auf einer eigens dafür eingerichteten Plattform aus und werden dafür in Form eines Bonussystems belohnt. Cortal Consors lehnt sich an das Prinzip der Mitmachbank an und bietet eine Aktiencommunity für den kundenseitigen Austausch von Aktieninformationen (Hopee).

Einen eigenen Markteintritt wählte auch die GLS Bank, die den Finanzierungsbedarf der Kreativwirtschaft decken möchte. Sie startete jüngst ein eigenes Mikrokredit-Programm, welches die Positionierung als sozial-ökologische Universalbank stärkt.

### Option 2: Kooperation oder Akquisition

Letztendlich bleibt es für Banken schwierig mit branchenfremden Wettbewerbern zu konkurrieren die nicht den gleichen regulatorischen Anforderungen unterliegen. Hier bietet sich besonders die Option zur Kooperation oder Akquisition an.

Die Möglichkeit der Kooperation gewährt beiden Marktteilnehmern Chancen, denn die Banken haben in Punkto Sicherheit, Kundeninformationen und Vertrauen einen Vorsprung, Start-Ups jedoch bei innovativeren Ideen. Im Bereich Mobile Payment kooperiert der größte europäische Dongle-Anbieter iZettle mit der DZ-Bank. Kooperativ zeigen sich auch die Finnische

<sup>9</sup> Quelle smava.de (26.04.2012)

<sup>10</sup> E-Payment-Barometer, ibi research (Januar 2013)

<sup>11</sup> GfK Custom Research (2011)

<sup>12</sup> E-Payment-Barometer, ibi research (Januar 2013)

Sparkasse Säästöpankki, die Meniga's PFM-Tools in ihr Bankportal integriert hat sowie die Direktbank Cortal Consors. Sie kooperiert mit dem Crowdfinanzierer Smava, um ihren Kunden die innovative Anlageklasse Privatkredite anzubieten.

### Option 3: Abwarten bis der Markt eine relevante Größe erreicht hat

Besonders die systematische Erweiterung des Angebots neuer Anbieter sollte nicht unterschätzt werden. So verfügen neben Anbietern im Mobile Payment Bereich wie ‚PayPal‘ und die ‚Deutsche Telekom‘ mit ‚Click&Buy‘, auch weitere neue Marktteilnehmer wie ‚Google‘ (Bezahlen), ‚Bergfürst‘ und ‚Devexo‘ (Crowdfunding), ‚eToro‘ und ‚Brokertainment‘ (Community Banking) über Banklizenzen. Sind diese erst einmal in einem der vier Bereiche (Bezahlen, Anlegen, Verwalten, Finanzieren) positioniert, werden sie ihr Produktangebot strategisch erweitern und in weitere Ertragsbereiche der Banken vordrängen.

### Fazit

Es könnte sich abzeichnen, dass branchenfremde Anbieter durch ihre innovative Herangehensweise „das Banking neu erfinden“ und immer größere Marktanteile gewinnen. Nicht alle, aber sicherlich manche dieser Player werden sich (wie damals die Direktbanken) langfristig im Markt etablieren. Mobile Lösungen sind ein notwendiger evolutionärer Schritt, hin zu einem attraktiven, zukunftsweisenden Angebot.

Banken müssen ihren Informations- und Vertrauensvorsprung sowie ihre jahrelange Kompetenz im Finanzmarkt nutzen, um die neu entstehenden Lösungen zu antizipieren.

Anregung bekommen sie weltweit durch zahlreiche neue Wettbewerber. Abwarten, bis diese eine gewisse Größe erreicht haben, ist mit Sicherheit die schlechteste Strategie im mobilen Zeitalter.

## Autoren

**Stephan Paxmann** ist Vorstand der TME AG, einem Beratungsunternehmen für Transformationsmanagement mit Fokus auf kundenzentrierten Vertrieb im Retail- und Private Banking.

**Stefan Roßbach** ist Director in der TME AG und verantwortet dort den Bereich Vertriebsmanagement. Er ist Vorstandsmitglied des TME Instituts für Vertrieb und Transformationsmanagement e.V.

**Laura Koechling** ist Associate in der TME AG und hat sich auf die Themen Digital Payments und innovative Geschäftsmodelle im Retail Banking spezialisiert.

**TME Institut für Vertrieb und Transformationsmanagement e.V.**  
Am Carlusbaum 1-5 | 65812 Bad Soden  
kontakt@tme-institut.de

## Weitere Publikationen

[Factbook: Innovative Geschäftsmodelle im Banking](#)

[Teil 1 Fokus „Bezahlen“](#) | [Teil 2 Fokus „Anlegen“](#) | [Teil 3 Fokus „Verwalten“](#) | [Teil 4 Fokus „Finanzieren“](#)

**Stephan Paxmann, Stefan Roßbach, Laura Koechling, TME AG (Januar 2013)**

Weltweit entstehen zurzeit neue Banking-Geschäftsmodelle. Diese, meist von branchenfremden Anbietern vorangetriebenen Lösungen, geben Anregungen für die Banken selbst aktiv zu werden. Die Serie „Innovative Geschäftsmodelle im Banking“ stellt insgesamt 158 der interessantesten Lösungen zu den Kategorien Bezahlen, Anlegen, Verwalten und Finanzieren vor. Sie ermöglicht es Handlungsfelder zu erkennen, um die mobile Entwicklung nicht zu verpassen, innovative Produkte anzubieten und Kundenbeziehungen langfristig zu sichern.

[E-Wallet](#)

**Stefan Roßbach, Miroslav Dojcinovic, TME AG (August 2012)**

In den letzten Monaten erfahren Innovationen im Zahlungsverkehr immer größere Aufmerksamkeit. Insbesondere das Segment E-Wallet wächst mit einer Vielzahl neuer Lösungen. Doch was ist ein E-Wallet und welche Bedeutung hat es für Nutzer, Handel und Banken?

[Bankloses Bezahlen via Mobiltelefon](#)

**Christiaan Eckhart, Stefan Roßbach, TME AG (Juni 2012)**

In den Industrieländern ist die Bezahlung per Überweisung oder mit Kredit- oder Debitkarte Standard. In Schwellenländern hingegen ist die dafür benötigte Bankeninfrastruktur nur bedingt vorhanden. Ein Großteil der Bevölkerung besitzt darüber hinaus auch kein Bankkonto. Dieses machen sich Mobilfunkanbieter zu Nutze. Deren Technologie ist auch in Schwellenländern weit verbreitet und kann somit die Schnittstelle zum Kunden übernehmen – auf Kosten der Banken, die aus dem Zahlungsverkehr gedrängt werden. Die grundsätzliche Frage drängt sich auf: Ist dieser Mobile-Payment-Service auch auf Länder mit ausgebauter Bankeninfrastruktur übertragbar? Ist die Gefahr der Verdrängung von Banken durch Mobilfunkanbieter realistisch und wie können Banken dieses Risiko in eine Chance wandeln?

[Die neue Mobilität im Zahlungsverkehr ? – NFC-Chips für alle...](#)

**Stephan Paxmann, TME AG (Oktober 2011)**

Seit den 90-er Jahren werden kontaktlose Bezahl- und Identifikationsverfahren eingesetzt. Seit kurzem wird der Weiterentwicklung dieser Technologie unter dem Namen NFC (Near Field Communication) eine große Zukunft vorausgesagt, vor allem durch die neue Generation der Mobiltelefone. Ist dieses bargeldlose Bezahlssystem Risiko oder Chance für die Finanzinstitute?