

# **BANK ATTACKERS**

---

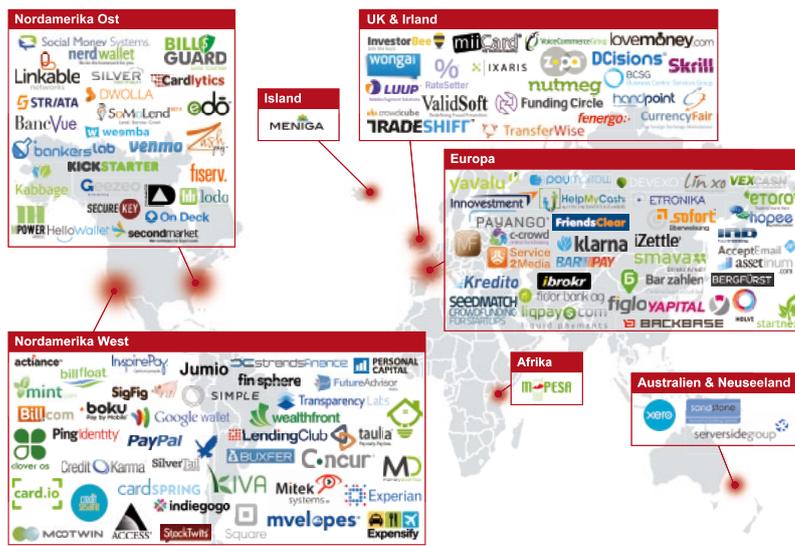
Die Zukunft des Bankings – mit Banken

Dr. Mirko Schiefelbein  
Holger Friedrich  
Sebastian Müller

## 1 Einleitung

Der Markt für Finanzdienstleistungen ist derzeit in großer Bewegung. Die regulatorischen Anforderungen nehmen weiter zu, die Ansprüche von Kunden haben sich durch die Finanzkrise verschärft. Technologische Innovationen bewegen den Markt und werden immer schneller adaptiert. Zugleich treten neue Spieler mit innovativen Produkten und Services massiv in den Markt ein und treffen mit ihnen ein verändertes Kunden- und Nutzerverhalten (Abbildung 1).

Technologische Innovationen bewegen den Markt für Finanzdienstleistungen



Quelle: COREInstitute 2012. Die abgebildeten Logos stehen im Eigentum der jeweiligen Unternehmen.

Abb. 1: Globale Übersicht über untersuchte Spieler im Bereich Finanzdienstleistungen

Diese Entwicklung stellt etablierte Finanzinstitute zweifellos vor enorme Herausforderungen. Entgegen der öffentlichen und medialen Wahrnehmung einer Krise der Finanzindustrie birgt die Entwicklung jedoch große Chancen – gerade für die etablierten Finanzinstitute. Sie haben sich technologisch transformiert und ein hohes Maß an Flexibilität erreicht; sie verfügen zudem über klare Wettbewerbsvorteile gegenüber neuen Spielern. Diese Ausgangslage bietet Finanzinstituten die strategische Chance, aktiver als bisher zu agieren. Sie können die Veränderungen auf dem Markt für Finanzdienstleistungen nutzen, um ihre Geschäftsmodelle zu erweitern und eine neue Qualität der Kundeninteraktion zu etablieren.

Etablierte Finanzinstitute können Marktentwicklungen für Wachstum nutzen

Ziel der folgenden Überlegungen ist, diese These zu entfalten und konkrete Optionen aufzuzeigen, wie Banken dieses Potential realisieren können. Dazu geben wir zunächst einen Überblick über die gegenwärtigen Entwicklungen am Markt für Finanzdienstleistungen und analysieren neue Marktteilnehmer mit Blick auf ihren Innovationsgrad in den Segmenten der Payment Transactions, des Asset Managements, der Lending Operations und des Personal Finance Managements. Dem folgt eine Analyse der Ausgangslage der Banken, inwiefern sich Finanzinstitute industrialisiert haben und worin ihre Wettbewerbsvorteile liegen. Abschließend diskutieren wir, welche grundsätzlichen und konkreten Handlungsoptionen sich daraus für Banken ergeben. Unsere Expertise basiert auf langfristig angelegten Untersuchungen, die wir durch Studien in den USA, in Großbritannien und in Deutschland vorangetrieben haben. Eine Liste der von uns untersuchten Spieler findet sich im Anhang.

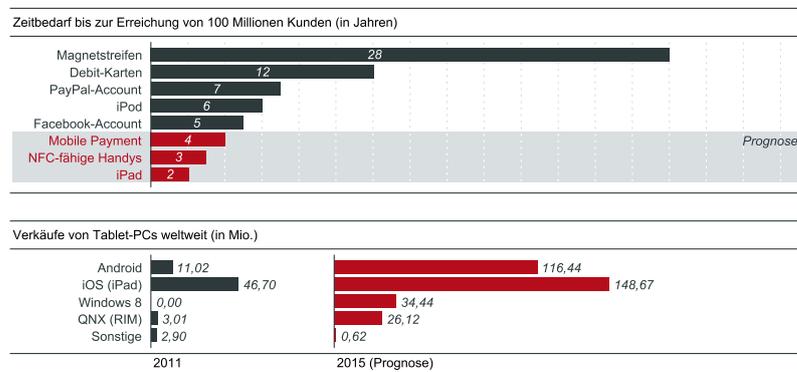
## 2 Entwicklungen am Markt für Finanzdienstleistungen

Die aktuellen Entwicklungen am Markt für Finanzdienstleistungen sind insbesondere von zwei Faktoren getrieben: einem Market-Push durch technologische Innovationen und einem Market-Pull in Form eines veränderten Kundenverhaltens. Die technologischen Innovationen erreichen den Markt zum Teil hardwareseitig, etwa als höhere Speicherkapazität oder wachsende Bandbreiten und Bandbreitenausnutzung. Sie sind zum Teil Folge dieser Pushs, z. B. als Echtzeit-Datenbereitstellung, als global verfügbare, gut ausgebildete und günstige Arbeitskräfte oder als Produkte an der Schnittstelle zum Nutzer, die das Frontend für den mobilen Gebrauch weiterentwickeln.

Treiber der Entwicklungen sind technologische Innovationen

Diesen technologischen Innovationen steht ein komplementärer Wandel in den Verhaltensweisen, den Erwartungen und den Bedürfnissen der Kunden und Nutzer gegenüber. Dieser Wandel verweist auf ein neues Paradigma des Kunden: das der Digital Natives oder der Generation Y. Die Generation der nach 1980 Geborenen zeichnet sich durch eine Reihe veränderter Verhaltensmuster aus, die auf die Sozialisierung in einer Welt moderner Informations- und Kommunikationsmittel zurückzuführen sind. Die Angehörigen dieser Generation sind es gewohnt, dass sie durch elektronische Services auf mehreren Kanälen parallel angesprochen werden. Sie erwarten von diesen Services eine Verbesserung und Steigerung in den Bereichen Mobilität, Vernetzung, Kommunikation und Information. Die Dynamik dieser Entwicklung zeigt sich in der zunehmenden Geschwindigkeit, mit der technologische Innovationen adaptiert werden (Abbildung 2).

Innovative Technologien treffen auf neue Kunden



Quellen: TowerGroup 2010; Gartner 2010; Gartner 2011.

Abb. 2: Zunehmende Adaptionsraten technologischer Innovationen

Die beiden Treiber der technologischen Innovationen und der sich wandelnden Verhaltensmuster auf Kundenseite verändern den Markt für Finanzdienstleistungen grundlegend. Während Nutzer gestiegene Erwartungen an die Verfügbarkeit von Informationen und Daten hegen, bedienen neue Produkte diese Erwartungen immer stärker. Je mehr innovative Produkte ihren Kunden veränderte Handlungsoptionen bieten, desto stärker fragen Kunden diese nach. In der Folge greifen die bisherigen Konzepte der Informations- und Datenhoheit nicht mehr. Aktuell steht der Markt am Beginn der Transformation von „klassischen“ zu neuen, modernen Formen der Interaktion. Noch sind die klassischen Kunden in der Mehrheit, allerdings hat sich der Abstand zu den Digital Natives innerhalb von zwei Jahren bereits halbiert. Gehörten im Jahr 2009 74 % der Nutzer zur Gruppe der klassischen Kunden, waren es 2011 nur noch 62 %. Der Anteil der in

Neue Interaktion verändert Produkte, Märkte und Geschäftsmodelle

einer digitalen Welt sozialisierten Kunden stieg in dieser Zeit von 26 % auf 38 % (Abbildung 3).

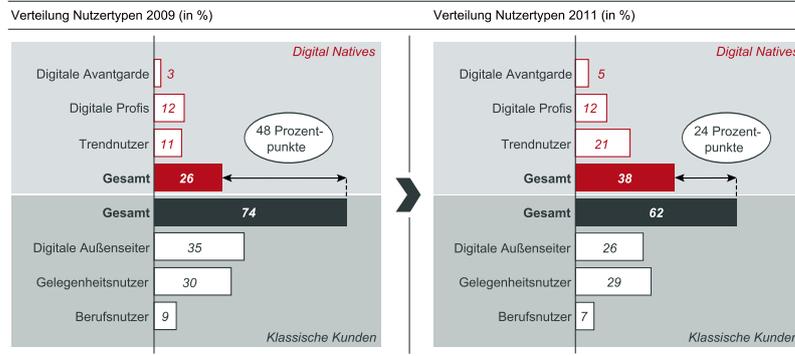
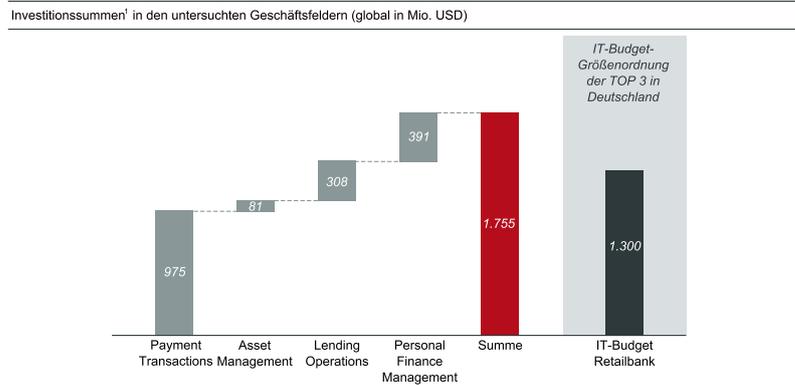


Abb. 3: Klassische und neue Nutzertypen

Unterschiedliche Player haben diese Entwicklungen identifiziert und nutzen sie in spezifischer Weise. Das in den Markt fließende Venture Capital ist signifikant und wird mit weiteren Erfolgen steigen. Dieses Risikokapital finanziert zu einem großen Teil Startups, die den Markt für Finanzdienstleistungen auf Produkt- und Serviceseite vorantreiben. Die Summe beläuft sich allein bei den von uns untersuchten Startups auf über 1,7 Mrd. USD (Abbildung 4). Die Zahl dieser Unternehmen steigt stetig, und auch die Investitionssumme wächst kontinuierlich. Eine weitere Gruppe von Spielern stammt aus etablierten Industrien außerhalb der Finanzdienstleistungsbranche. Hier sind es besonders Handelskonzerne und Mobilfunkunternehmen, die aufgrund der hohen Transaktionsanteile in ihren Wertschöpfungsketten auf den Markt drängen.

Neue Spieler etablieren neue Geschäftsmodelle



<sup>1</sup> Es wurden ausschließlich öffentlich zugängliche Daten zu den untersuchten Firmen berücksichtigt. Quelle: COREinstitute 2012.

Abb. 4: VC-Investitionen gegenüber typischem IT-Budget großer Retailbanken

### 3 Analysen der Segmente

Die Summe der Investitionen und die kontinuierlich wachsende Anzahl der Spieler legen nahe, dass sich die Entwicklungen auf dem Markt für Finanzdienstleistungen weiter dynamisieren werden. Für einen Überblick über die gegenwärtigen Entwicklungen bietet es sich an, beispielhaft innovative Produkte und Services getrennt nach vier Segmenten des Bankensektors vorzustellen: Payment Transactions, Asset Management, Lending Operations und Personal Finance Management. Anhand der Beispiele werden die zentralen Geschäftsmodelle und ihr Innovationsgrad deutlich. Zu Beginn informieren Abbildungen über ausgewählte Spieler innerhalb des jeweiligen Segments. Der Payment-Bereich ist umfangreicher als die anderen Segmente, weil er in sich differenziert ist und sich die Entwicklungen wie die Investitionen derzeit auf ihn konzentrieren (Abbildung 4).

#### 3.1 Payment Transactions

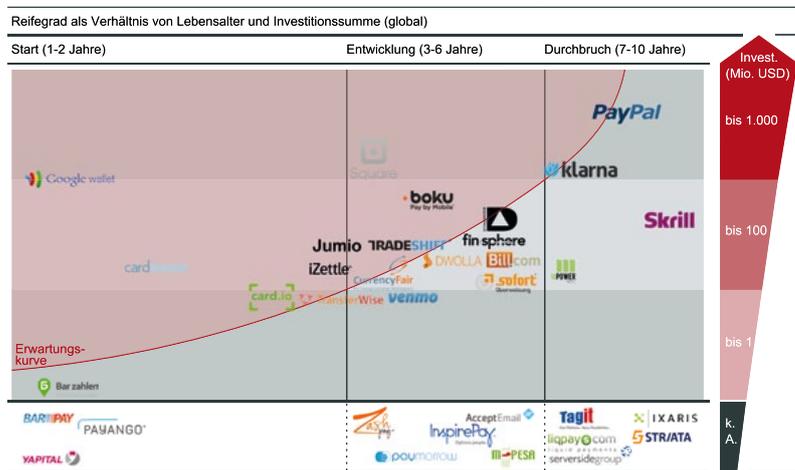
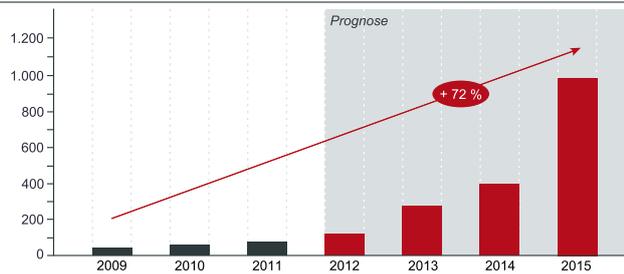


Abb. 5: Spieler im Segment Payment Transactions

Im Segment der Payment Transactions werden durch neue Produkte und Services zwei Kanäle bedient: mobile und online Payment. Im Bereich mobile Payment werden Zahlungsmöglichkeiten über mobile Endgeräte zur Verfügung gestellt. Je nach verwendeter Technologie ist zwischen zwei Systemen zu unterscheiden. Das eine erweitert mobile Endgeräte durch zusätzliche Hardware um die Funktion, Debit- und Kreditkarten zu lesen. Das andere System stattet entweder Debit- und Kreditkarten oder mobile Endgeräte mit der Near Field Communication-Technologie aus. Dagegen werden im Bereich online Payment Möglichkeiten geschaffen, Zahlungen über das Internet vorzunehmen. Der Markt verfügt über ein großes Potential. Allein dem mobilen Zahlen wird global ein Wachstum bis fast 1 Bio. USD im Jahr 2015 prognostiziert bei hoher Akzeptanz der Zahlungsmittel und der Einsatzmöglichkeiten (Abbildung 6).

Die Zahlung wird unabhängig von Kasse und Karte

Entwicklung des mobilen Zahlungsvolumens (global in Mrd. USD)

Nutzerakzeptanz kontaktloser Zahlungsmedien (in %)<sup>1</sup>Nutzerpräferenz für kontaktlose Zahlungen (in %)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Mehrfachnennungen möglich.  
Quelle: IE Market Research 2011.

Abb. 6: Entwicklung des Markts für mobile Payment

Auf dem Markt für mobile Kartenlese-Systeme agieren mehrere Unternehmen. Die bekanntesten von ihnen sind das US-amerikanische und von Twitter-Mitgründer Jack Dorsey initiierte „Square“ und das schwedische „iZettle“, das auf dem skandinavischen Markt aktiv ist und sein Angebot in nächster Zeit auf weitere Länder Europas ausweiten will. In jüngster Zeit haben große Spieler angekündigt, im Jahr 2012 eigene Produkte auf den Markt zu bringen: PayPal wird mit „PayPal Here“ zunächst in den USA, Kanada, Australien und Hongkong einen solchen Dienst anbieten, dessen Ausweitung auf Europa bereits geplant ist; NCR – Weltmarktführer in den Bereichen Geldautomaten, Scannerkassen und Data Warehousing – wird sein „NCR Silver“ ab Mitte des Jahres über sein globales Händlernetz vertreiben.

Die Produkte bestehen aus einem Aufsatz, der auf ein mobiles Endgerät (iOS-Devices wie iPhone und iPad oder Android-Geräte) gesteckt wird, so dass Debit- und Kreditkarten gelesen werden können. Eine Unterschrift des Kunden auf dem mobilen Gerät des Händlers autorisiert die Zahlung. Komplettiert wird diese Hardware durch Apps, deren Funktionalität ganze Kassensysteme abbildet und sich von einer manuellen Eingabe der Kartendaten bis zu umfangreichen Aufbereitungen der Transaktionsdaten für Händler erstreckt: Lagerbestände und Warenbewegungen, personalisierte Kundendaten und Mailings im Rahmen des Customer Relationship Managements.

Mit diesen Diensten setzen die Unternehmen auf das bestehende Ökosystem traditioneller Kartenzahlungen auf und erweitern es um eine mobile Komponente. Im Prinzip kann durch diese Produkte jedes mobile Endgerät in einen Point of Sale (POS) verwandelt werden. Dieser Ansatz erlaubt es, den Kunden von Technologiewechseln zu entlasten, indem der Service bei den Händlern und Verkäufern ansetzt. Dadurch werden zum einen neue Händler als Kundengruppe erschlossen, für die sich eine Bereitstellung dieser Kartenzahlungsmöglichkeit mit teureren Diensten nicht rentieren würde. Zum andern kann diese Technologie auch für Großkunden bereitgestellt werden, wie es „PayPal Here“ in den USA mit der Partnerschaft mit Home Depot anstrebt und auch „NCR Silver“ plant.

Kartenlese-Systeme bringen die gesamte Kasse in eine App

Heutige Kartenmodelle werden radikal verändert

Das hinter diesen Produkten stehende Geschäftsmodell besteht darin, für jede Transaktion Gebühren zu erheben, die je nach Anbieter bei etwa 2,75 % des Umsatzes liegen und in denen die von den Kreditkartenorganisationen berechneten Transaktionskosten enthalten sind. Während „Square“ und „iZettle“ ihre Aufsatz-Geräte kostenlos an Händler ausgeben, scheint NCR ein Gebührenmodell für die Bereitstellung der Hardware vorzuschweben, das je nach Umsatz des Händlers und nach Funktionsumfang variiert.

Seit ihrer Gründung im Jahr 2010 haben sich „Square“ und „iZettle“ erfolgreich auf ihren Märkten etabliert. Im November 2011 hatte „Square“ in den USA 750.000 Händler als Kunden und schloss das Geschäftsjahr mit einem Umsatz von über 2 Mrd. USD ab. Im April 2012 waren es demgegenüber bereits über 1 Million Händler, die einen projizierten Umsatz von mehr als 4 Mrd. USD über „Square“ abwickelten. Zudem wurde jüngst bekannt, dass Barack Obama und Mitt Romney „Square“ in ihrem Wahlkampf dazu nutzen, um Spenden über Kreditkarten mobil entgegenzunehmen (Steckbrief Abbildung 7).

		<b>Name</b>	Square
		<b>Gegründet</b>	2010
		<b>Key People</b>	Jack Dorsey, Jim McKelvey
		<b>Sitz</b>	San Francisco, USA
		<b>Website</b>	www.squareup.com
		<b>Branche</b>	Payment Transactions
<b>Fakten</b>			
Mobiles Zahlungssystem, das die Annahme von Kreditkartenzahlungen via Phone oder iPad ermöglicht			
Zahlungsverfahren	Mobiles Kartenlese-System		
Akzeptanzstellen	> 1 Million Händler		
Transaktionsvolumen	> 4 Mrd. USD im Jahr		
Integrierte Zusatzangebote	Komplettes Kassensystem sowie eine App zum kontaktlosen Bezahlen		
Akzeptierte Kreditkarten	MasterCard, American Express, VISA, Discover		
Gebühren	2,75 % des Transaktionsvolumens jeder Zahlung		

Abb. 7: Steckbrief „Square“

Andere Unternehmen setzen gegenüber kartenbasierten Systemen auf die Near Field Communication (NFC) als zentrale neue Technologie. Sie ermöglicht es, Informationen im Nahbereich per Funk zwischen NFC-Chips zu übertragen. Im Vergleich zu anderen draht- und kontaktlosen Kopplungsarten erfolgt der Verbindungsaufbau sehr schnell, die Kosten für die Ausstattung von Produkten mit diesen Chips sind gering. In Deutschland speichert der seit 2010 ausgestellte Personalausweis Daten auf einem NFC-Chip.

Für den Bereich Payment Transactions ist entscheidend, dass durch diese Technologie Zahlungen vorgenommen werden können. So können mobile Endgeräte mit NFC-Chips ausgestattet werden und Kunden via Smartphone zahlen. NFC hat das Potential, zu einer der zentralen Zahlweisen der Zukunft zu avancieren. Allerdings ist mit NFC als neuer Technologie die Herausforderung verbunden, ein ganz neues Ökosystem für diesen Zahlungsverkehr zu errichten. Deshalb finden sich bisher erst wenige Produkte, die diesen Wandel des Smartphones zur Geldbörse umsetzen.

Das bekannteste von ihnen ist die in den USA im September 2011 gestartete „Google Wallet“. Sie vermittelt einen Eindruck, was mit diesen allgemein „Wallet“ genannten Services möglich wird. Ihr innovatives Potential liegt in der Ersetzung der physischen durch eine virtuelle Geldbörse. Kunden können neben ihren Kreditkartendaten Kundenkarten, Gutscheine und Geschenkkarten auf ihrem Smartphone speichern; sie werden in Geschäften über Aktionen und Produkte auf ihrem Smartphone informiert; und schließlich werden damit wiederkehrende Bezahlvorgänge, etwa für Verkehrsmittel, stark vereinfacht. Google berechnet für die

Neue Gebührenmodelle ersetzen heutige Kartengebühren

Kontaktloses Zahlen macht jedes Smartphone zur Karte

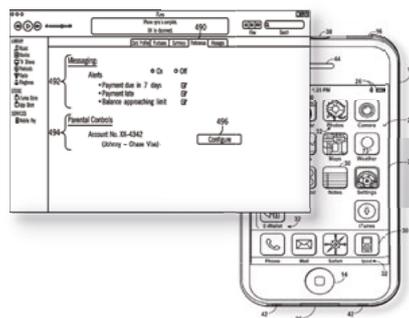
Elektronische Wallets substituieren Karten

Nutzung von „Google Wallet“ keine eigenen Gebühren. Das Geschäftsmodell besteht darin, Werbung personalisiert zu platzieren.

Wallet-Lösungen für Smartphones werden besonders von Mobilfunkunternehmen vorangetrieben. Teilweise werden die Wallets zunächst ohne NFC-Funktionalität angeboten, diese wird aber für die weitere Entwicklung in Aussicht gestellt. In den USA haben AT&T, T-Mobile und Verizon Wireless im Jahr 2010 ein Joint Venture namens „Isis“ gegründet, dessen Pilotprojekt Mitte 2012 beginnen soll. Anfang März 2012 wurde eine Partnerschaft bekannt zwischen MasterCard und „BOKU“, einem US-amerikanischen Unternehmen für Payment-Lösungen. Sie machen Mobilfunk Providern das Angebot, ihren Kunden Wallets per App auf mobilen Endgeräten zur Verfügung zu stellen. Eine Partnerschaft zwischen VISA und Vodafone weist in die gleiche Richtung. Vodafone wird Kunden in Europa im Laufe des Jahres eine eigene Vodafone-Wallet anbieten, Telefónica O<sub>2</sub> ist in Großbritannien bereits mit der „O<sub>2</sub>-Wallet“ gestartet. Und auch Apple engagiert sich in diesem Bereich mit seiner patentierten „iWallet“. „iWallet“ ermöglicht eine Kontenkontrolle, mit der Verfügungsrahmen für Konten etwa von Kindern oder Mitarbeitern festgelegt oder nur bestimmte Händler- und Produktgruppen zugelassen werden (Abbildung 8).

Mobilfunke und Händler übernehmen mit Wallets das Kartengeschäft

Umfassendes Apple-Patent für mobile Payment seit März 2012



- Apple hält seit dem 06.03.2012 ein weiteres Patent für mobile Payment und NFC
- iWallet wird als umfassende Lösung für die Kontrolle und Abwicklung des Zahlungsverkehrs positioniert
- das Patent verbindet mPayment mit einem Kontrollsystem für mobile Zahlungen untergeordneter Konten
- Zahlungsmanagement für Unternehmen und Privatkunden
- der iTunes-Store fungiert als Backend für die Zahlungsabwicklung

Quelle: United States Patent 8, 127, 982, United States Patent and Trademark Office 2012.

Abb. 8: Apples Patent „iWallet“

Zu den Pionieren im Feld mobilen Zahlens via Smartphone zählt Starbucks. Es bietet in den USA und Großbritannien einen eigenen Service für die Zahlung in seinen Filialen an. Auch in Europa konzentrieren sich die Allianzen gegenüber der umfangreicheren Wallet-Funktionalität stärker auf das Bezahlen via NFC-Smartphone. In Frankreich ist im Mai 2010 „Cityzi“ gestartet, an dem sich auf Bankenseite Crédit Mutuel, die Société Générale und BNP Paribas sowie auf Mobilfunkseite Bouygues Telecom, Orange und SFR beteiligen. Zunächst in Nizza, später in weiteren Regionen Frankreichs verfügbar, können Kunden mit ihrem Smartphone bei vielen Händlern und im Nahverkehr zahlen. Mitte 2011 wurde von BNP Paribas und Orange ein weiteres Projekt namens „Kix“ ins Leben gerufen. Frankreich kommt eine Vorreiterrolle in Europa zu; das Zahlen via NFC-Smartphone soll im Laufe des Jahres 2012 auf weitere Städte und Regionen ausgeweitet werden. In den Niederlanden will ein „Sixpack“ genanntes Konsortium aus KPN, Vodafone, ABN Amro, ING und Rabobank – T-Mobile ist zuletzt ausgeschieden – seinen Service 2013 starten. In Österreich bietet die Raiffeisen Bank ebenfalls ein solches NFC-Produkt an. In Deutschland haben die Telekom, Telefónica O<sub>2</sub> und Vodafone angekündigt, ihr Projekt „mPass“ komplett neu auf Smartphone-Zahlungen auszurichten. Allerdings präsentieren diese Mobilfunkunternehmen mittlerweile je eigene Wallet-Lösungen.

Wallet-Modelle breiten sich schnell aus

Gegenüber diesen Systemen, die direkt auf das Zahlen via Smartphone abzielen, wählen andere Finanzinstitute in Europa eine zweistufige Strategie. Bevor die Technologie auf mobile Endgeräte übertragen wird, erhalten Kunden zunächst neue Debit- und Kreditkarten, die über einen zusätzlichen Chip NFC-fähig werden. Dazu schließen sich meist Banken mit großen Handels- und Tankstellenketten sowie regionalen Verkehrsunternehmen zusammen. In Österreich gibt die Raiffeisen Bank seit Mitte 2011 NFC-fähige Kreditkarten aus. In Spanien arbeiten La Caixa, BBVA und Bankia seit Anfang 2012 daran, ein „Barcelona-“ und „Madrid-Contactless“ genanntes Projekt umzusetzen. In Norddeutschland ist im April 2012 „girogo“ gestartet, das besonders von den Sparkassen forciert wird.

NFC-Karten sind der Versuch, das Geschäft für Banken zu retten

Im Bereich online Payment bieten Unternehmen an, Zahlungen über das Internet abzuwickeln. Sie konzentrieren sich auf einfache und anpassbare Services. Das im Jahr 2005 gegründete „Klarna“ ist heute als Marktführer im Bereich Online-Rechnungskauf auf sechs europäischen Märkten aktiv. „Klarna“ ermöglicht Händlern, ihre Zahlungsoptionen um die des Rechnungskaufs zu erweitern. Das ist besonders für diejenigen Händler attraktiv, für die diese Zahlungsoption bisher ein zu großes Risiko darstellt. „Klarna“ nimmt die Zahlung an den Händler unmittelbar nach Kauf vor, während der Kunde erst nach Erhalt der Ware zahlt. Um säumige Zahlungen muss sich „Klarna“ kümmern.

Online Payment-Services erschließen den Händlern neue Zahlungsoptionen

„Skrell“, früher „Moneybookers“, ist mit über 8 Mrd. EUR Transaktionsvolumen ebenfalls ein etablierter Anbieter in diesem Segment. Der Payment-Service stellt ein Portfolio von mehr als 100 Bezahlmöglichkeiten in über 200 Ländern und 40 Währungen bereit. Das erlaubt Händlern, ihren Kunden eine Vielzahl an Bezahlmöglichkeiten anzubieten. Darüber hinaus können die Optionen von Händlern an landes- und kundengruppenspezifische Gegebenheiten angepasst werden.

	<b>Name</b>	Dwolla
	<b>Gegründet</b>	2010
	<b>Key People</b>	Ben Milne, Greg Anfinson
	<b>Sitz</b>	Des Moines, USA
	<b>Website</b>	www.dwolla.com
	<b>Branche</b>	Payment Transactions
<b>Fakten</b>		
Online- und Mobil-Bezahl- und Überweisungssystem		
<b>Zahlungsverfahren</b>	Geldtransfer via Mail, Phone, Twitter und Facebook	
<b>Akzeptanzstellen</b>	> 8.000 Händler	
<b>Transaktionsvolumen</b>	> 350 Mio. USD im Jahr	
<b>Gebühren</b>	Beträge unter 10 Dollar frei, darüber 0,25 USD pro Transaktion	
<b>Optionales Angebot</b>	Kreditrahmen von 500 USD pro Nutzer und Monat	
<b>Weiteres Produkt</b>	FiSync, webbasierter Service für Echtzeit-Transaktionen zwischen Finanzinstitutionen	

Abb. 9: Steckbrief „Dwolla“

Das US-amerikanische Startup „Dwolla“ ist eines von vielen Unternehmen im Bereich neuer Zahlungssysteme, die die Möglichkeit des Zahlens aus einer Hand realisieren. Die Grundidee dieser Services ist, Zahlungen nicht mehr über die Kreditkarte, über Bargeld oder Lastschriften abzurechnen, sondern über ein einmal angelegtes spezielles Konto. Kunden können mit diesem Account überall zahlen, müssen also nicht mehr unterschiedliche Kanäle wählen. Auch über soziale Netzwerke können sie Geld versenden.

„Dwolla“ hat über 80.000 Nutzer und erwirtschaftet einen Umsatz von mehr als 350 Mio. USD im Jahr (Steckbrief Abbildung 9).

Die Produkte und Services im Bereich Payment Transactions zeichnen sich dadurch aus, dass sie Nutzern und Kunden Mobilität verschaffen respektive ihre Mobilität steigern, Zahlungsmöglichkeiten für Händler und Endkunden vereinfachen und automatisieren sowie komplexe Prozessschritte in einer Funktion bündeln und mit Anpassungsoptionen kombinieren.

Neue Spieler bieten neben Zahlungsabwicklung auch Kontoführung an

Abgesehen von den funktionalen Neuerungen liegt das Innovative der Geschäftsmodelle darin, das Zahlungsmittel und die Zahlungsabwicklung von der Kontoführung zu entkoppeln. Im bisherigen Ökosystem sind diese Instanzen eng miteinander verknüpft. Banken sind als kontoführende Institute die Issuer der Debit- und Kreditkarten, womit Transaktionen auf die ein oder andere Weise auf das Konto zurückführen. Dieser Kreis wird durch die Produkte und Services neuer Spieler durchbrochen. Sie setzen nicht bei der Kontoführung an, um von dort aus ein Zahlungsmittel bereitzustellen, sondern umgekehrt am Zahlungsmittel, um von hier aus weitere Services anzubieten. Für Banken heißt das, dass sie weniger Informationen über ihre Kunden erhalten und sie weniger von den Transaktionsgebühren profitieren, die Händlern in Rechnung gestellt werden.

Die Folgen daraus sind noch nicht absehbar. Klar ist zum jetzigen Zeitpunkt, dass viele Spieler versuchen, diesen Weg zu gehen. Inwiefern Mobilfunkprovider, Internetunternehmen, Smartphone-Hersteller oder Handelskonzerne ein Interesse daran haben, mit ihren Banklizenzen auch eine Kontoführung anzubieten und damit doch wieder den alten Kreis zu schließen, ist durchaus fraglich. Es könnte lukrativer für sie sein, diese Aufgabe den Banken zu überlassen, für die das allerdings bedeuten würde, als reine Netzbetreiber und Spezialdienstleister an der Peripherie der Wertschöpfungskette zu operieren.

Telefonie- und Internetfirmen können das Konto übernehmen

### 3.2 Asset Management

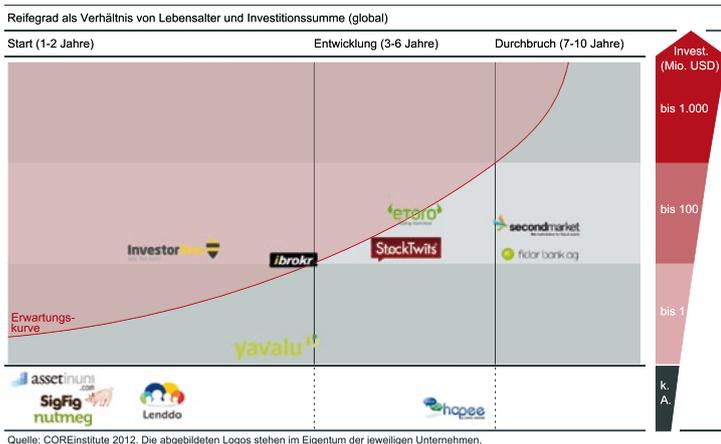


Abb. 10: Spieler im Segment Asset Management

Im Segment Asset Management reicht die Spanne der innovativen Services vom Trading und Brokerage über Anlageoptionen und Anlageberatung bis zur Erschließung von Kapitalmärkten. „StockTwits“ wurde 2008 gegründet und ist eine Art Twitter-Dienst für Aktien. In bis zu 140 Zeichen langen Mitteilungen werden Nachrichten und Meldungen sowie Tipps und Ideen von Investoren, Unternehmen und Nutzern versendet. Dieser Strom an Nachrichten zu Werten und Märkten kann in Anlageentscheidungen einfließen. Mehr als

Das Web 2.0 substituiert die Anlageberatung

Nachrichten und Meldungen sowie Tipps und Ideen von Investoren, Unternehmen und Nutzern versendet. Dieser Strom an Nachrichten zu Werten und Märkten kann in Anlageentscheidungen einfließen. Mehr als 150.000 Nutzer schreiben „Twits“, die über Netzwerke verbreitet und von über 40 Millionen Nutzern gelesen werden.

Unternehmen im Bereich zwischen Trading und Anlageberatung sind „InvestorBee“, „nutmeg“ und „yavalu“. Mit diesen Services können sich Nutzer anhand eines Anlegerprofils über die Situation und die Optionen des eigenen Investment-Portfolios informieren. Anschließend erhalten sie von den Anbietern ein Investment-Angebot, können ihr Portfolio mit anderen, erfolgreichen Tradern vergleichen und die eigenen Investments gemäß ihren Zielen und ihrer Risikobereitschaft umschichten. Zum Teil sammeln die Services Geld der Investoren, um in Produkte investieren zu können, in die keiner der Anleger allein hätte investieren können.

		<b>Name</b> SecondMarket <b>Gegründet</b> 2004 <b>Key People</b> Barry Silbert, Adam Oliveri <b>Sitz</b> New York, USA <b>Website</b> www.secondmarket.com <b>Branche</b> Asset Management
<b>Fakten</b> Graumarkt-Handelsplattform für nicht öffentlich notierte Wertpapiere und Forderungen		
<b>Produkte</b>	Alternative Handelsplattformen, Informationsportal, Datenbank	
<b>Marktteilnehmer</b>	> 75.000	
<b>Transaktionsvolumen</b>	> 550 Mio. USD im Jahr	
<b>Registriert bei Aufsichtsbehörden</b>	SEC, FINRA, MSRB und SIPC	

Abb. 11: Steckbrief „SecondMarket“

„Bergfürst“ bietet zusätzlich eine Handelsplattform für diese Unternehmensbeteiligungen. Über das 2004 gegründete „SecondMarket“ können Anleger auf verschiedenen Märkten nicht öffentlich notierte Werte handeln, bis vor Kurzem etwa Facebook-Aktien. Mehr als 75.000 Investoren sind auf diesem Graumarkt aktiv, 2011 wurde ein Umsatz von über 550 Mio. USD erreicht (Steckbrief Abbildung 11).

Die Services im Bereich Asset Management bauen auf veränderten Vernetzungs- und Kommunikationsgewohnheiten von Nutzern auf und beteiligen sie stärker. Hierfür werden neue Kanäle der Vernetzung und des Austauschs untereinander integriert, etwa durch Community-Portale. Diese Services bauen die Komplexität bisheriger Produkte ab, indem sie eine einfache und flexible Handhabung sowie transparente und schnell verständliche Informationen bieten.

Das Innovative dieser Services besteht darin, Investoren neue Kanäle für Anlagen zu erschließen. Sie bauen Hürden für den Marktzugang ab und bieten Sparern die Möglichkeit, zu Anlegern zu werden. Die Dienste verzichten auf provisionsabhängige Produkte und gestalten den Marktzugang möglichst direkt und niedrigschwellig, um Kunden mittels transparenter und verständlicher Informationen Entscheidungsgrundlagen zu geben.

Andere Services erschließen neue Kapitalmärkte. Social und Crowd Funding-Dienste wenden sich zwar primär an Kreditnehmer, bieten aber zugleich Investoren neue Kanäle. „Seedmatch“ beispielsweise führt Investoren und Projekte zusammen. Damit erhalten Anleger Gelegenheit, von diesen Projekten und den Verantwortlichen zu erfahren, sich näher über sie zu informieren und mit ihnen in Kontakt zu treten. Das Unternehmen

Der Endkunde bekommt Zugang zu alternativen Geldanlagen

Soziale Netzwerke ermöglichen Geldanlagen ohne Beteiligung von Banken

### 3.3 Lending Operations

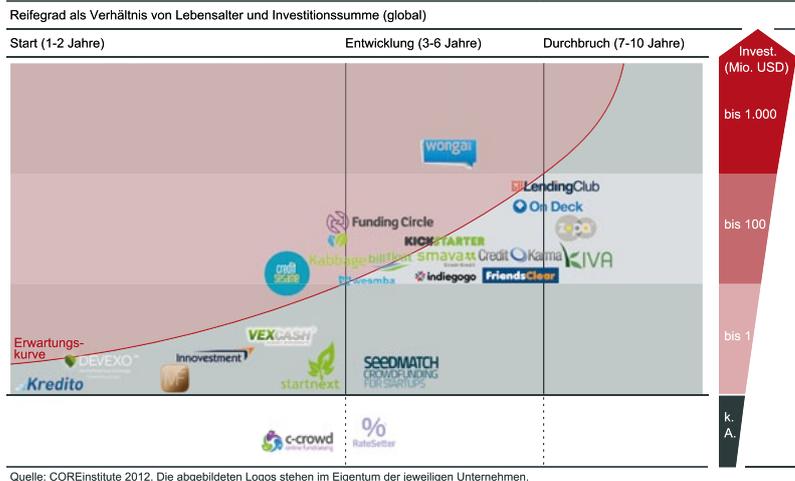


Abb. 12: Spieler im Segment Lending Operations

Innovative Finanzierungs- und Kreditkonzepte werden insbesondere durch Crowd Funding und Mikrokredite realisiert. Das im Jahr 2008 gegründete „Kickstarter“ bietet einen Crowd Funding-Service in den USA für kreative

Crowd Funding und Mikrokredite substituieren Kreditangebote der Banken

	<b>Name</b>	Kickstarter
	<b>Gegründet</b>	2009
	<b>Key People</b>	Charles Adler, Perry Chen
	<b>Sitz</b>	New York, USA
	<b>Website</b>	www.kickstarter.com
<b>Branch</b>		Lending Operations
<b>Fakten</b>		
Crowd Funding-Plattform für kreative Projekte und Unternehmen		
<b>Projektauswahl</b>	Projekte entsprechend den Kickstarter-Richtlinien	
<b>Restriktion</b>	Bei Nichterreichen der Minimalsumme im Sammelzeitraum keine Unterstützung des Projektes	
<b>Zahlungsabwickler</b>	Amazon Payments	
<b>Gebühren</b>	5 % der Finanzierungssumme für Kickstarter, 3-5 % für Amazon	
<b>Finanzierte Projekte</b>	> 17.000	
<b>Volumen der bisher finanzierten Projekte</b>	159 Mio. USD	

Projekte. Die Verantwortlichen stellen ihr Projekt auf der Webseite vor und wenden sich für die Finanzierung an die Gemeinschaft. Über „Kickstarter“ wurden bisher mehr als 17.000 Projekte finanziert, derzeit sagen Geldgeber über 2 Mio. USD wöchentlich für Projekte zu. „Kickstarter“ stellt eine Gebühr von 5 % der eingeworbenen Mittel in Rechnung, Amazon als Payment-Abwickler weitere 3 bis 5 %. Ist die Finanzierung nicht erfolgreich, fallen keine Gebühren an (Steckbrief Abbildung 13).

Abb. 13: Steckbrief „Kickstarter“

Ähnliche Plattformen in Deutschland sind das bereits erwähnte „Seedmatch“, „Innovestment“, „Startnext“ mit deutlich demokratischem Zug sowie „smava“, das mit der „Fidor Bank“ zusammenarbeitet. In Großbritannien sind besonders „Funding Circle“ und „Crowdcube“ aktiv. Immer stärker geraten dabei Geschäftskredite in den Fokus. Die Wachstumsraten von Unternehmen im Bereich Crowd Funding sind beeindruckend (Abbildung 14).

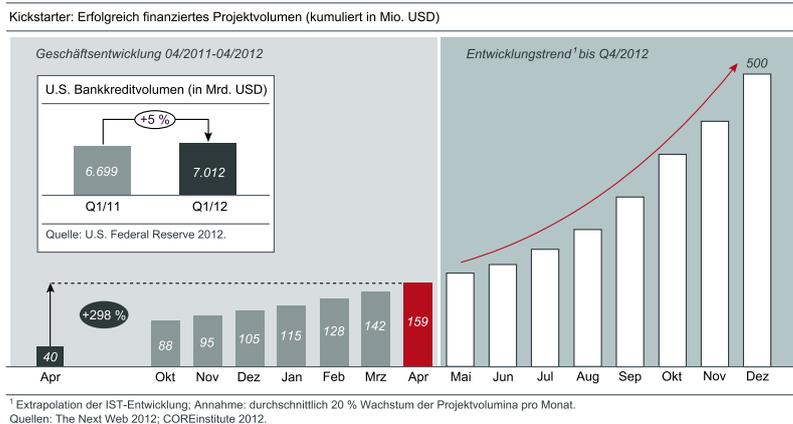


Abb. 14: Das Wachstum von „Kickstarter“

Dagegen agiert eine Reihe weiterer Services im Bereich Kleinkredite. „Wonga“ in Großbritannien und „Vexcash“ in Deutschland bieten Kredite mit einer Laufzeit bis 30 Tagen. Die Kredithöhe ist abhängig von der Nutzerhistorie und reicht bis etwa 1.000 EUR. Die Services sind unkompliziert und schnell, der Kredit steht meist nach wenigen Stunden zur Verfügung; sie setzen auf Transparenz, indem Kunden ersichtlich ist, wie viel sie wann zurückzahlen müssen und welcher Zinssatz dahintersteht. Peer-to-Peer-Services, die Kleinkredite von privat an privat vergeben, sind „Lenddo“, „smava“ und „Kredito“. Die Kriterien für die Vergabe dieser Kredite sind unterschiedlich. Teilweise werden klassische Prüfungen der Kreditwürdigkeit durchgeführt, zum Teil werden neue Bonitätskriterien verwendet, etwa das Profil und die Historie eines Nutzers in der Community. Davon hängen Kredithöhe und Tilgungsoptionen ab.

Die Produkte und Services im Bereich Lending Operations zeichnen sich ebenfalls durch neuartige Kommunikations- und Vernetzungsmöglichkeiten der Kunden und Nutzer aus. Der Prozess bei Kleinkrediten ist sehr schnell. Die Kreditwürdigkeit wird anhand veränderter Kriterien beurteilt, z. B. dem Vernetzungsgrad von Usern. Bei Crowd Funding-Plattformen wird die Beurteilung der Bonität der Community überantwortet, indem sie über die Finanzierung entscheidet. Das schafft einen erweiterten Zugang zu Finanzierungen. Projekte erhalten die Möglichkeit, den von ihnen angezielten Mehrwert zu realisieren.

Der entscheidende Faktor mit Blick auf die dahinterstehenden Geschäftsmodelle ist der Zins, verstanden als Ausgleich zwischen den Interessen des Kreditnehmers und des Kreditgebers. Die Spezifik der Innovationen besteht darin, neue Zinsfindungsmechanismen anzubieten. Der Wettbewerb wird über den Preis, die Effizienz des Kreditprozesses und die Prozessökonomie geführt.

Kleinkredite im Internet substituieren den Konsumentenkredit

Zinsfindung wird transparenter

### 3.4 Personal Finance Management

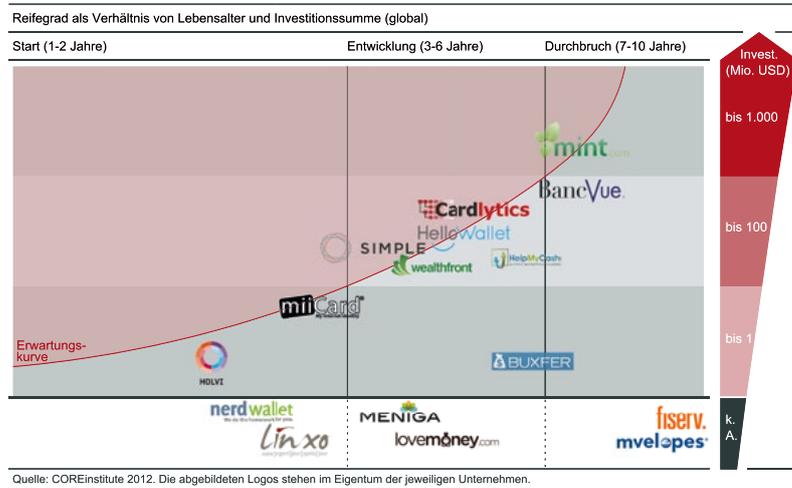


Abb. 15: Spieler im Segment Personal Finance Management

Viele Services im Bereich Personal Finance Management generieren über eine neuartige Bereitstellung von Informationen einen Mehrwert und bauen dadurch eine veränderte Kundeninteraktion und -bindung ohne Bankberater auf. Das erwähnte „Square“ ermöglicht Händlern, mit „Square Register“ ein umfangreiches und detailliertes Data Warehousing in Eigenregie zu führen. Die App ist kostenlos, informiert über viele Geschäftsfelder, bietet grafische Aufbereitungen der Daten und ermöglicht, anhand verständlicher Informationen Entscheidungen zu treffen. Auch „NCR Silver“ plant, Händlern diesen Dienst anzubieten.

#### Plattformen der Finanzberatung ersetzen den Einzel-Berater

	<b>Name</b> Mint <b>Gegründet</b> 2005 <b>Key People</b> Aaron Patzer, David Michaels <b>Sitz</b> Mountain View, USA <b>Website</b> www.mint.com <b>Branche</b> Personal Finance Management
<b>Fakten</b> Online- und Mobildienst für das persönliche Finanzmanagement	
<b>Grundfunktionen</b>	Informationen über Konten und Transaktionen, Kategorisierung der Einnahmen und Ausgaben, grafische Aufbereitung
<b>Nutzer</b>	> 7 Millionen
<b>Gebühren</b>	In der Basisversion keine
<b>Service</b>	Alarm- und Benachrichtigungsfunktionen, Aufstellen von Sparplänen, Spartipps

Abb. 16: Steckbrief „Mint“

„Mint“ aggregiert Konten- und Transaktionsdaten des Nutzers von verschiedenen Finanzinstituten und stellt sie nach frei zu bestimmenden Kriterien aufgeschlüsselt dar. Zudem können Nutzer Ziele definieren, in welchen Bereichen sie sparen und wie sie Ausgaben tätigen wollen. Mit über 7 Millionen Nutzern hat sich „Mint“ auf dem US-amerikanischen Markt für Personal Finance Management als feste Größe etabliert (Steckbrief Abbildung 16).

Die US-amerikanische Bank „Simple“ und die deutsche „Fidor Bank“ setzen das Personal Finance Management in Form einer Bank um. Anders als Direktbanken richten sie sich auf das Nutzerverhalten der Digital Natives aus. „Simple“ bietet eine umfangreiche mobile App, in der detaillierte Informationen über alle Transaktionen aufbereitet werden. Die „Fidor Bank“ setzt stärker auf den Gedanken des Social Banking, indem die Nutzer Informationen primär von anderen Nutzern der Bank erhalten. Das betrifft alle bankrelevanten Produkte und Services, die nicht mehr von einem Bankberater, sondern von den Kunden selber im Rahmen eines Community-Portals vorgestellt und diskutiert werden.

Die Produkte und Services im Segment Personal Finance Management konzentrieren sich darauf, Kunden durch die neuartige Aufbereitung von Informationen ein Mehr an Transparenz und damit verbesserte Entscheidungsgrundlagen zu bieten. Sie bauen auf der wachsenden Nutzung des mobile Banking auf und kommen damit einem emanzipierteren Selbstverständnis des Kunden entgegen, der sich über eine Vielzahl von Kanälen informieren und zugleich seine persönlichen Netzwerke einbinden will. Sie reflektieren, dass Kunden kein vordergründig soziales, sondern ein sachlich-pragmatisches Interesse am Social Banking haben (Abbildung 17).

Anbieter verbinden Beratung mit Social Banking und Kontoführung

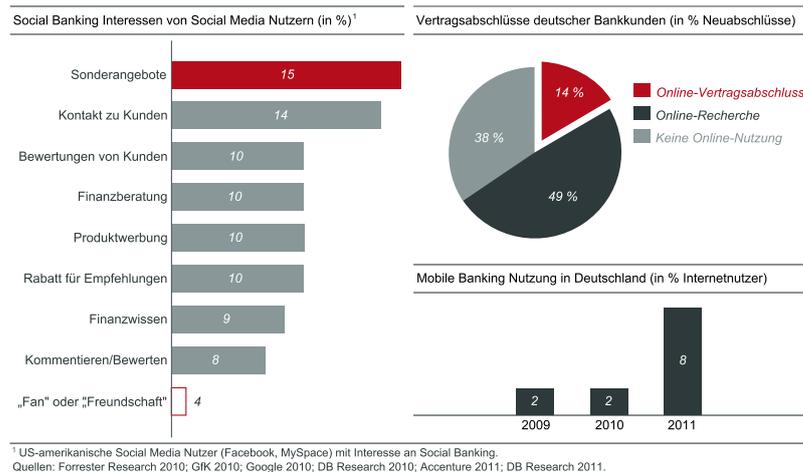


Abb. 17: Interessen der Social Banking Nutzer

Das Innovative dieser Services und Produkte liegt darin, die Kontoführung von den Informationen und Daten über Kontenbewegungen zu entkoppeln. Bisher sind die Informationen über Transaktionen weitgehend in die Kontoführung integriert oder nur über Bankberater verfügbar. Die neuen Services verstehen die Sammlung und Aufbereitung von Informationen als einen separaten Service, den sie Kunden unabhängig von persönlicher Beratung und Kontoführung zur Verfügung stellen. Auf diese Weise konstituieren sie einen Markt für Personal Finance Management.

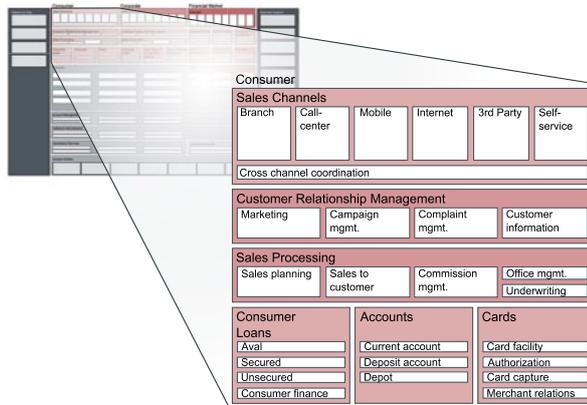
## 4 Die Ausgangssituation der Banken

Erfahrungen aus anderen Industrien zeigen, dass das Überleben nicht notwendigerweise gefährdet ist, wenn sich etablierte Spieler neueren Entwicklungen entziehen; Passivität hat allerdings ein deutlich geringeres Wachstum zur Folge. Umso wichtiger ist, den Einblicken in die Marktentwicklungen eine komplementäre Analyse der eigenen Voraussetzungen, Fähigkeiten und Vorteile aufseiten der Finanzinstitute folgen zu lassen, denn Banken können das in der Marktentwicklung und den Analysen der Geschäftsfelder identifizierte Potential für sich nutzen.

Etablierte Banken haben eine reale Chance

Mit Blick auf die in den letzten Jahren durchgeführten technologischen Transformationen und die Wettbewerbsvorteile gegenüber innovativen Konzepten zeigt sich, dass Banken über eine gute Ausgangslage verfügen. Sie haben sich im Rahmen umfangreicher Transformationen in hohem Maße flexibilisiert. Sie haben Bankfunktionen nach Domänen strukturiert (Abbildung 18 zeigt ein exemplarisches Domänenmodell), Standardsoftware eingeführt und sich auf bestimmte Kompetenzen konzentriert.

CORE Bank On a Page: Ausschnitt aus dem Bereich Consumer



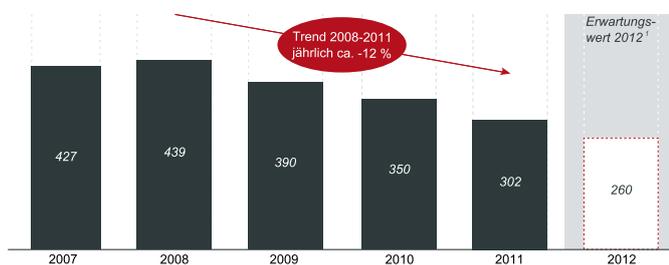
Quelle: COREinstitute 2010-12.

Abb. 18: Domänenmodell nach CORE

Zudem haben Banken Produkte, Prozesse und Applikationen neu geordnet, so dass eine lose Kopplung von Prozessen möglich ist. Und nicht zuletzt wurden die Kernbanksysteme modernisiert. Nicht alle Finanzinstitute haben den gleichen Stand erreicht. Die abnehmende Zahl der Kernbanktransformationen indiziert jedoch, dass die Entwicklung ihren Höhepunkt überschritten hat (Abbildung 19).

Transformationen der letzten Jahre haben Banken agil gemacht

Anzahl Neuverträge für Kernbanktransformationen (global)



<sup>1</sup> Trend-Extrapolation. Quellen: IBS 2012; COREinstitute 2012.

Abb. 19: Abnehmende Zahl von Kernbanktransformationen

Die etablierten Finanzinstitute haben die Herausforderung der Industrialisierung angenommen. Sie verfügen über Freiräume, bisher untergeordnete Dinge in Angriff zu nehmen. Sie können insbesondere Multikanalansätze konsequenter nutzen und sich neue Kanäle erschließen. Sie können damit vertrieblich effizienter operieren, ohne in Filialen oder Vertriebsmitarbeiter investieren zu müssen.

Neben diesen von den Finanzinstituten getroffenen Vorbereitungen im Rahmen ihrer Industrialisierung verfügen Banken über wesentliche Wettbewerbsvorteile gegenüber neuen Konzepten, Unternehmen und Geschäftsmodellen. Die Markteintrittshürden für neue Wettbewerber sind hoch, während etablierte Finanzinstitute über eine starke Marktdurchdringung und breite Expertise verfügen. Sie verfügen per se über eine kritische Masse an Kunden, sie genießen allen Unkenrufen zum Trotz institutionelles Vertrauen und besitzen Kenntnisse und Erfahrungen im Umgang und der Adaption von Regularien. Die neuen Marktteilnehmer arbeiten allerdings gezielt daran, diese Hürden zu überwinden oder zu umgehen. Kleine Anbieter suchen sich große Partner, um eine kritische Masse zu erreichen

Banken verfügen über Wettbewerbsvorteile gegenüber neuen Spielern

und Vertrauen zu erlangen. Umgekehrt suchen sich große Spieler erfolgversprechende Modelle, um sich Konzepte und Zugänge zu erschließen.

Für Banken bietet es sich an, ihre Wettbewerbsvorteile zu nutzen, solange sie darüber verfügen und solange der Aufwand gering ist, sich in den neuen Feldern zu positionieren. Zudem besteht die Gefahr, dass dann, wenn diese neuen Bereiche durch andere Spieler besetzt sind, weniger Raum für Wachstum bleiben wird, da der Fokus auf den Innovatoren liegen wird.

## 5 Optionen für Banken

Banken müssen Strategien entwickeln, um an der weiteren Entwicklung des Markts für Finanzdienstleistungen partizipieren zu können. Mögliche Reaktionsmuster reichen von einem aggressiven Verhindern über ein passives Abwarten und ein opportunistisches Verhalten bis zu einem aktiven Handeln und einem sogar seinerseits visionären Agieren.

---

Banken, die ihre Agilität nutzen,  
gestalten die Zukunft

---

Das Verhindern ist über kurz oder lang zum Scheitern verurteilt, weil die Entwicklung irreversibel ist. Auch passives Verhalten ist nicht erfolgreich, wie sich an den Wachstumseinbußen von Unternehmen zeigt, die auf neue Entwicklungen nicht reagieren (Abbildung 20). Erfolgversprechender ist hingegen, konsequent und zügig zu agieren und etablierte Geschäftsmodelle um attraktive Konzepte zu erweitern, wo diese aktuell erfolgreich sind. Dies gilt auch dann, wenn durch eine solche Erweiterung die Kannibalisierung bestehender Geschäftskonzepte droht, denn dies lässt sich ohnehin nicht vermeiden. Wer zudem über Kraft verfügt, kann den Markt sogar aktiv gestalten und Standards setzen. Er besitzt durch die Fähigkeit zur schnelleren Anpassung an die Marktentwicklung einen strategischen Wettbewerbsvorteil, um Kundenbedürfnisse differenzierter zu berücksichtigen.

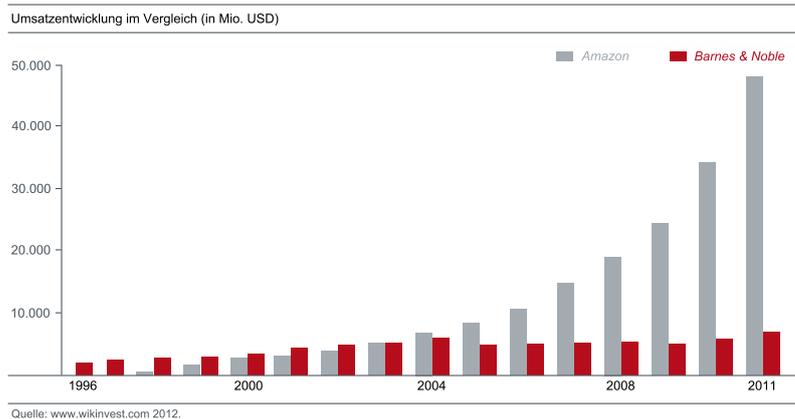


Abb. 20: Wachstum Barnes & Noble vs. Amazon

In diesen strategischen Optionen liegen für etablierte Institute zum Teil massive organisatorische und kulturelle Herausforderungen. Große Teile des deutschen Bankenmarktes sind genossenschaftlich oder in Verbänden organisiert und besonderen Aufwänden in Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen unterworfen. Auch unterschiedlich gelebte Erfahrungswelten der Entscheidungsträger bieten ein potientielles Spannungsfeld. Diese Herausforderungen sollten jedoch nicht dazu führen, die Chancen ungenutzt zu lassen.

Um Faktoren und Kriterien für eine strategische Entscheidung zu gewinnen, sind die Analyse der Marktentwicklungen und die der Ausgangslage der Finanzinstitute heranzuziehen. Was den Markt angeht, mag er durch die schiere Anzahl der Spieler und das Verborgene der Geschäftsmodelle unübersichtlich sein. Die Analyse der Marktentwicklungen hat allerdings drei Ergebnisse hervorgebracht, die eher Anlass zur Beruhigung geben:

- Die Geschäftsmodelle der neuen Konzepte und Unternehmen sind nicht radikal innovativ, sondern variieren zumeist etablierte Modelle. Das Innovative bezieht sich primär auf die durch diese Produkte bereitgestellte Funktionalität und darauf, wie sie ihre Kunden und Nutzer adressieren. Damit setzen diese Konzepte innerhalb der bestehenden Ökosysteme und Infrastrukturen andere Schwerpunkte, aber sie bleiben innerhalb des Bestehenden. Sie erfinden nicht das Banking neu, indem sie am Zahlungsmittel ansetzen, neue Anlagekanäle erschließen, andere Zinsfindungsmechanismen anbieten oder Informationen eigenständig aufbereiten.
- Es ist weniger der Preis, über den der Angriff erfolgt, als die Transparenz des Preises. Der Preis ist eine Komponente des Wettbewerbs, aber die meisten Produkte und Services verlangen durchaus marktübliche Gebühren, verursachen teilweise sogar Zusatzkosten. In vielen Fällen ist die Preissystematik allerdings transparenter gestaltet. Das wird in der Außendarstellung dazu genutzt, die Preiskomponente als wesentlichen Vorteil neuer Produkte anzuführen.
- Komfort und Benutzerfreundlichkeit (Convenience & Usability) sind zentrale Kennzeichen der Produkte und Services. Prozesse sind vereinfacht, Produkte intuitiv zu handhaben, Informationen auf einen Blick verständlich, transparent und personalisiert, mehrere Kanäle synchron integriert. Vordergründig betrachtet scheinen viele Services den Schwerpunkt auf die farblich-grafische Gestaltung zu setzen; Ursache dafür sind jedoch die damit erreichte Convenience und Usability.

Die etablierten Finanzinstitute ihrerseits verfügen über eine gute Ausgangslage, um diese Marktsituation für sich zu nutzen. Der Vertrauensverlust der Banken ist nicht so stark, wie die Selbstwahrnehmung teilweise suggeriert. Als Ergebnisse der Bankenanalyse sind festzuhalten:

- Banken verfügen über etablierte Geschäftsmodelle, die sie mit Blick auf innovative Produkte, Services und Konzepte erweitern können.
- Sie verfügen über die technologische Infrastruktur und die notwendige Flexibilität, um den neuen Anforderungen der Kunden an Mobilität, Vernetzung, Kommunikation und Information gerecht zu werden.
- Sie besitzen in der Kundendimension Kontakt vor Ort, können Sicherheit bieten und auf ein gewachsenes Vertrauen der Kunden bauen.

Diese gute Ausgangslage können etablierte Institute nutzen, um sich weiterzuentwickeln. Die Herausforderung liegt darin, nicht von bisherigen Geschäftsmodellen Abstand zu nehmen und vollständig auf neue Konzepte zu schwenken, sondern die klassischen Modelle mit neuen Konzepten zusammenzubringen. Dafür muss auf latente Spannungsfelder zwischen

---

Kundenzugang und Infrastruktur  
bleiben zentrale Assets  
etablierter Banken

---

---

den alten und den neuen Ansätzen reflektiert werden, etwa das zwischen Sicherheit und Datenschutz einerseits und Convenience/Usability andererseits oder das zwischen Filialkonzepten auf der einen und elektronischen Multikanalansätzen auf der anderen Seite.

Banken können ihre Wettbewerbsvorteile und ihre technologische Flexibilität nutzen, um sich neue Geschäftsfelder zu erschließen und eine neuartige Kundeninteraktion zu etablieren. Sie verfügen über eine Vielzahl an Optionen, welche Maßnahmen sie ergreifen und worauf sie sich konzentrieren wollen. Sie können ihre Wertschöpfungskette ausweiten, indem sie beispielsweise ein White Label-Programm für große Handels- und Mobilfunkunternehmen entwickeln. Sie können bisher isolierte Vertriebswege stärker integrieren, indem sie eine Multikanal-Architektur schaffen oder ausbauen, darüber Cross Selling-Potentiale realisieren und eine Form von One-Stop-Shopping bieten. Eine weitere Möglichkeit liegt darin, Produktformate zu integrieren bzw. neue Produktformate zu entwickeln. Das können neue Anlagemöglichkeiten und Ratenzahlungsoptionen sein, aber auch veränderte Bonitätskriterien für die Kreditvergabe können berücksichtigt werden. Um eine neue Qualität der Kundeninteraktion zu etablieren, können Portale der Kommunikation und Vernetzung der Kunden und Nutzer untereinander aufgebaut werden. Wichtig ist, durch Zugänglichkeit, Vereinfachung und Transparenz die Entscheidungshoheit und das emanzipiertere Selbstverständnis des Kunden zu reflektieren. Und schließlich besteht die Option, in Startups und neue Konzepte zu investieren und zugleich Partnerschaften und Kooperationen mit großen Unternehmen auch aus anderen Branchen aufzubauen.

Banken, die sich diesen Entwicklungen verschließen, werden zunehmend Kunden verlieren. Banken, die sich diesen neuen Entwicklungen jetzt öffnen, haben die große Chance, ihre Prozesse und Produkte auf die neuartigen Kundenbedürfnisse und -erwartungen auszurichten, damit veränderte Kundeninteraktionen zu etablieren und daraus neue Geschäftsmöglichkeiten zu generieren. Eine Welt des Bankings mit Banken ist auch in Zukunft möglich.

---

Gestaltung der Zukunft durch  
etablierte Banken erfordert  
neue Ansätze

---

## Anhang

### Untersuchte Spieler nach Region

Nordamerika West		
Access Development	Finsphere	Personal Capital
Actiance	FutureAdvisor	Ping Identity
Bill.com	Google Wallet	SigFig
BillFloat	Indiegogo	Silver Tail Systems
BOKU	Inspire Pay	Simple
Buxfer	Jumio	Square
card.io	Kiva	StockTwits
CardSpring	Lending Club	Strands Finance
Concur	Mint	Taulia
Clover Network	Mitek Systems	Transparency Lab
Credit Karma	MoneyDesktop	WattzOn
Credit Sesame	Mootwin	Wealthfront
Expensify	Mvelopes	
Experian	PayPal	

Nordamerika Ost		
BancVue	HelloWallet	SecondMarket
BankersLab	Kabbage	SecureKey
BillGuard	Kickstarter	Social Money
Cardlytics	Linkable Networks	SoMoLend
Dwolla	Lodo Software	Striata
Dynamics	MPOWER Mobile	Venmo
edō Interactive	NCR Silver	Weemba
Fiserv	NerdWallet	ZashPay
Geezeo	On Deck Capital	

Europa		
AcceptEmail	FriendsClear	payleven
Assetinum	HelpMyCash.	paymorrow
Backbase	Holvi	Seedmatch
BarPay	Hopee	Service2Media
Bar zahlen	IND Group	smava
Bergfürst	Innovestment	sofortüberweisung
Brokertainment	iZettle	Startnext
c-crowd	Klarna	SumUp
Devexo	Kredito	Vexcash
eToro	Linxo	Yapital
ETRONIKA	LiqPAY	yavalu
Fidor Bank	Mashup Finance	
Figlo	Payango	

UK und Irland		
BCSG	Ixaris Systems	Tradeshift
CrowdCube	lovemoney.com	TransferWise
CurrencyFair	Luup	ValidSoft
Fenergo	miiCard	Voice Commerce
Funding Circle	nutmeg	Wonga
Handpoint	RateSetter	Zopa
Investorbee	Skrill	

Australien und Neuseeland	Afrika	Island
Serverside Group Sandstone Technology Xero	M-PESA	Meniga

---

## Autoren



**Dr. Mirko Schiefelbein** ist Knowledge Manager bei CORE. Er wurde an der Friedrich-Schiller-Universität Jena in Philosophie promoviert und verfügt über eine Vielzahl an Referenzen zu interdisziplinärer Forschung. Er hat mehrere wissenschaftliche Projekte begleitet und den Aufbau eines Wissensportals im Bildungsbereich verantwortet. Er ist spezialisiert auf integrierte Wissenstransformation.

---

Dr. Mirko Schiefelbein

---



**Holger Friedrich** ist Managing Director bei CORE. Zuvor wirkte er in leitenden Positionen bei Technologie- und Beratungsunternehmen. Er verfügt über langjährige internationale Beratungserfahrung im Technologie- und Bankensektor. Schwerpunkt seiner Arbeit ist das Transformationsmanagement für Banken und Finanzdienstleister.

---

Holger Friedrich

---



**Sebastian Müller** ist Transformation Associate bei CORE. Er hat zuvor als Consultant bei renommierten IT- und Management-Beratungen gearbeitet. Er verfügt über eine mehrjährige Beratungserfahrung im Umfeld von Mikroelektronik- und Telekommunikationsdienstleistern. Schwerpunkt seiner Tätigkeiten sind das Projektmanagement sowie die Analyse und Optimierung von Prozessen im Bereich Provider Management.

---

Sebastian Müller

---

## Über das COREInstitute

Das COREInstitute erforscht die Dynamik und Systematik komplexer Transformationen in verschiedenen Industrien und Sektoren, um neue Lösungsansätze im Transformationsmanagement für Industrieexperten, Wissenschaftler und Ingenieure zu entwickeln. Die Resultate seiner interdisziplinären Forschungen stellt das COREInstitute in Gesprächsreihen und Publikationen einer breiteren Öffentlichkeit zur Verfügung.

## Disclaimer

Die abgebildeten Logos stehen im Eigentum der jeweiligen Unternehmen. Die COREtransform GmbH hält keine Rechte an den Logos und nutzt diese ausschließlich zu wissenschaftlichen Zwecken.

COREtransform GmbH  
Am Sandwerder 21  
14109 Berlin | Germany  
[www.coretransform.com](http://www.coretransform.com)

Phone: +49 30 26344 020  
[institute@coretransform.com](mailto:institute@coretransform.com)

Copyright © COREtransform GmbH  
Juni 2012