



Von Daniel Drummer, André Jerenz, Philipp Siebelt, Mario Thaten | März 2016

FinTech – Herausforderung und Chance

Wie die Digitalisierung den Finanzsektor verändert

Der Finanzdienstleistungssektor steht vor einem nie dagewesenen Umbruch. Start-ups und andere Wettbewerber drängen auf den Markt – gestützt auf neue Technologien. Diese so genannten FinTech-Unternehmen verfügen über alternative Angebote und Geschäftsmodelle, die traditionelle Bankprozesse in vielen Bereichen hinfällig machen könnten. Dieser weltweite Trend wird deutlich zu spüren sein: In den nächsten Jahren ist dadurch ungefähr ein Drittel aller bisherigen Bankerträge in Deutschland gefährdet.

Diese Umwälzung bietet jedoch nicht nur für FinTech-Unternehmen selbst, sondern auch für Banken neue Chancen: Sie können die digitale Transformation auch selbst vorantreiben, neue Ertragsquellen erschließen und sich an die Spitze der Entwicklung setzen.

Andere Branchen kennen das schon: Erst hat jemand eine Idee, wie man das bisherige Geschäft digital umkrempeln kann, dann entwickelt ein Start-up daraus ein marktfähiges Angebot, und nur wenige Jahre später sind selbst frühere Marktführer einfach verschwunden. So erging es beispielsweise den Herstellern von Analogfilmen, Lexikonverlagen oder Videotheken – allen Rettungsversuchen zum Trotz. Durchläuft die Finanzdienstleistungsbranche einen ähnlichen Wandel?

Auszuschließen ist das nicht. Neben großen, weltweit agierenden Digitalunternehmen haben seit einiger Zeit zunehmend auch junge, innovative Firmen Glieder der Wertschöpfungskette von Banken im Visier. Sie konzentrieren sich ganz auf digitale Finanztechnologie. Alles deutet darauf hin, dass diese „FinTechs“ in diesem Jahr auch im deutschen Markt noch stärker Fuß fassen werden. Kunden sind offen wie Veränderung wie nie zuvor. Bis 2020 werden nahezu die Hälfte aller deutschen Bankkunden ein Bankkonto digital eröffnen. Der Anteil von Mobile Banking nimmt rapide zu. In diesen Bereichen sind FinTechs stark. Mittelfristig können sie zugleich Herausforderer, aber auch Partner der Banken werden.

Zahlreich, schnell, innovativ – und erfolgreich

Wer sind die weltweit rund 12.000 FinTechs eigentlich – und was macht sie erfolgreich? Dazu hat McKinsey 1.500 dieser jungen Unternehmen erfasst – davon mehr als 200 in Deutschland – sowie deren Angebote und Geschäftsmodelle analysiert. FinTechs zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- **FinTechs sind schlank, agil und innovativ.** Die Start-ups stützen sich auf modernste Technologien, müssen keine Altarchitektur berücksichtigen und unterliegen nur zum Teil regulatorischen Einschränkungen, die für herkömmliche Banken gelten. Sie benötigen weniger, aber dafür hoch spezialisierte Mitarbeiter und kaum physische Infrastruktur. Mit ihrer Dynamik ziehen sie digitale Talente an. FinTechs gestalten den Vertrieb von Bankprodukten um, indem sie durch agile Prozesse und höhere Kundenorientierung die Kundenerwartungen erfüllen und das Innovationstempo beschleunigen. Sie etablieren ein „New Normal“ einzigartiger, intuitiv erfassbarer Funktionen der mobilen und Online-Benutzerführung – mit regelmäßigen Updates. Sie ersetzen persönliche Kundenbeziehungen zu Banken, indem sie Aggregationsservices anbieten. Banken können so im Extremfall zu reinen Anbietern von Infrastruktur und Standardprodukten werden. FinTechs bieten aber nicht nur alte Produkte auf neue Weise an – sie entwickeln auch ganz neue Dienste wie länderübergreifende Peer-to-Peer(P2P)-Zahlungen, Mikrodarlehen oder Robo-Anlageplattformen, bei denen nahezu alle Prozesse auf Algorithmen beruhen und der Mensch kaum noch eingreift. Damit werden etablierte Angebote teilweise hinfällig – und die Ertragspools der Banken geschmälert.

- **FinTechs konzentrieren sich auf einzelne Glieder der Wertschöpfungskette.** Vor allem der Zahlungsverkehr mit seinen niedrigen Einstiegshürden und der enormen Menge gleichartiger Transaktionen stand von Beginn an im Fokus: Größtes Wachstumsfeld sind Debit- und Kreditzahlungen über Smartphone oder Tablet. Rund ein Viertel der FinTechs ist im Zahlungsverkehr aktiv, darunter als weitaus größtes Unternehmen die ehemalige eBay-Tochter PayPal. Oft können die FinTechs im Zahlungsverkehr auch die Gebühren ihrer etablierten Wettbewerber deutlich unterbieten. So sind bei einem britischen Anbieter von P2P-Geldüberweisungen bestimmte internationale Transaktionen 90 Prozent günstiger als bei Banken. Über den Zahlungsverkehr hinaus haben FinTechs aber auch Produkte zur Kontoführung, zu Darlehen und Finanzierungen sowie für die Vermögensverwaltung entwickelt (s. Kasten).

FinTech made in Germany – zwei Beispiele

Auxmoney aus Düsseldorf betreibt eine der größten Marketplace-Lending-Plattformen Deutschlands, hat nach eigenen Angaben bereits mehr als eine Million registrierter Nutzer und rund 70.000 Darlehen vergeben. Das schon 2007 gegründete Unternehmen setzt hierbei konsequent auf eine bessere Bonitätsbewertung mit Hilfe von Big Data. Zwar liegt Auxmoney noch deutlich hinter den weltweit größten Anbietern und deren Kreditvergebepotenzial von mehr als einer Milliarde US-Dollar pro Quartal, wächst aber zusehends.

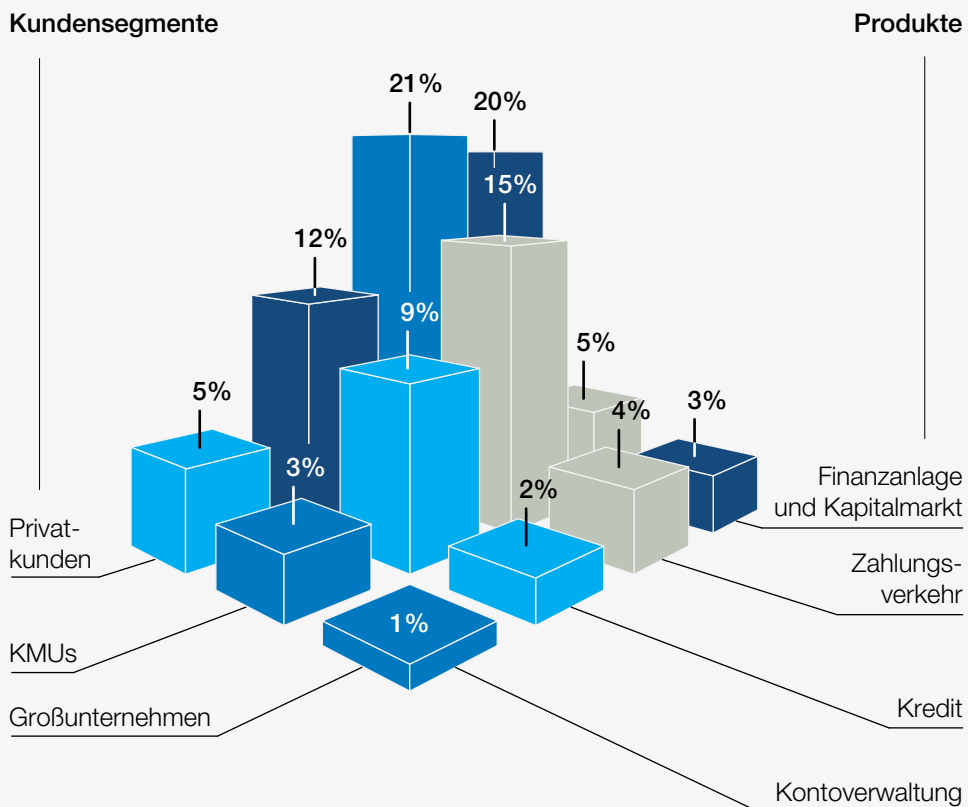
Number26 bietet das erste Konto, das man komplett vom Smartphone aus steuern kann und wirbt mit einer Kontoeröffnung in nur acht Minuten – dank Echtzeit-Identifizierung mit IDnow. Damit hat das Berliner Start-up seit Gründung mehr als 100.000 Nutzer in Deutschland und Österreich gewonnen. Nun expandiert das Unternehmen bereits in andere europäische Märkte wie z.B. Frankreich oder Spanien.

- **FinTechs zielen bisher vor allem auf Privatkunden – es besteht erhebliches unerschlossenes Potenzial bei Geschäftskunden.** Der Hauptgrund für die Konzentration auf Privatkunden sind die niedrigen Einstiegshürden und weniger spezifische Fachkenntnisse, die zur Gründung eines Fintech-Unternehmens benötigt werden. Zudem spielen die veränderten Präferenzen der Privatkunden den FinTech-Unternehmen in die Hände: Jeder zweite Deutsche hat inzwischen ein Smartphone als Voraussetzung für mobile Transaktionen, mehr als 20 Prozent aller Spar- und Anlageprodukte werden inzwischen online gekauft. Bis 2020 wird diese Zahl auf 35 Prozent steigen. Lösungen für Geschäftskunden sind dagegen schwerer zu realisieren: Hier genügt es nicht, günstiger, bequemer und nutzerfreundlicher zu sein – FinTechs müssen sich auch mit vielen Feinheiten auskennen, mehr Zeit in relativ wenige Produkte investieren und Spezialisten-Know-how für die Ver-

marktung aufbauen. Dennoch bietet vor allem das Geschäft mit kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMUs) großes Potenzial: Weltweit sind mehr als 200 Millionen KMUs in Finanzfragen nicht oder zu wenig betreut. Allein in Europa wären 60 Prozent der KMUs bereit, Betreuung online in Anspruch zu nehmen. Gerade für Deutschlands starken Mittelstand dürften FinTechs bald vermehrt gute Angebote machen. So könnten sie mit Hilfe von Algorithmen sowohl das Nutzererlebnis als auch die Ergebnisse verbessern, z.B. mit höheren Anlagerenditen oder Mittel bereitstellen, die die KMUs nicht von Banken oder auf den Kapitalmärkten erhalten hätten.

FinTech-Landschaft in Deutschland nach Segmenten

Anteil der Start-ups und Innovationen in der Panorama-Datenbank



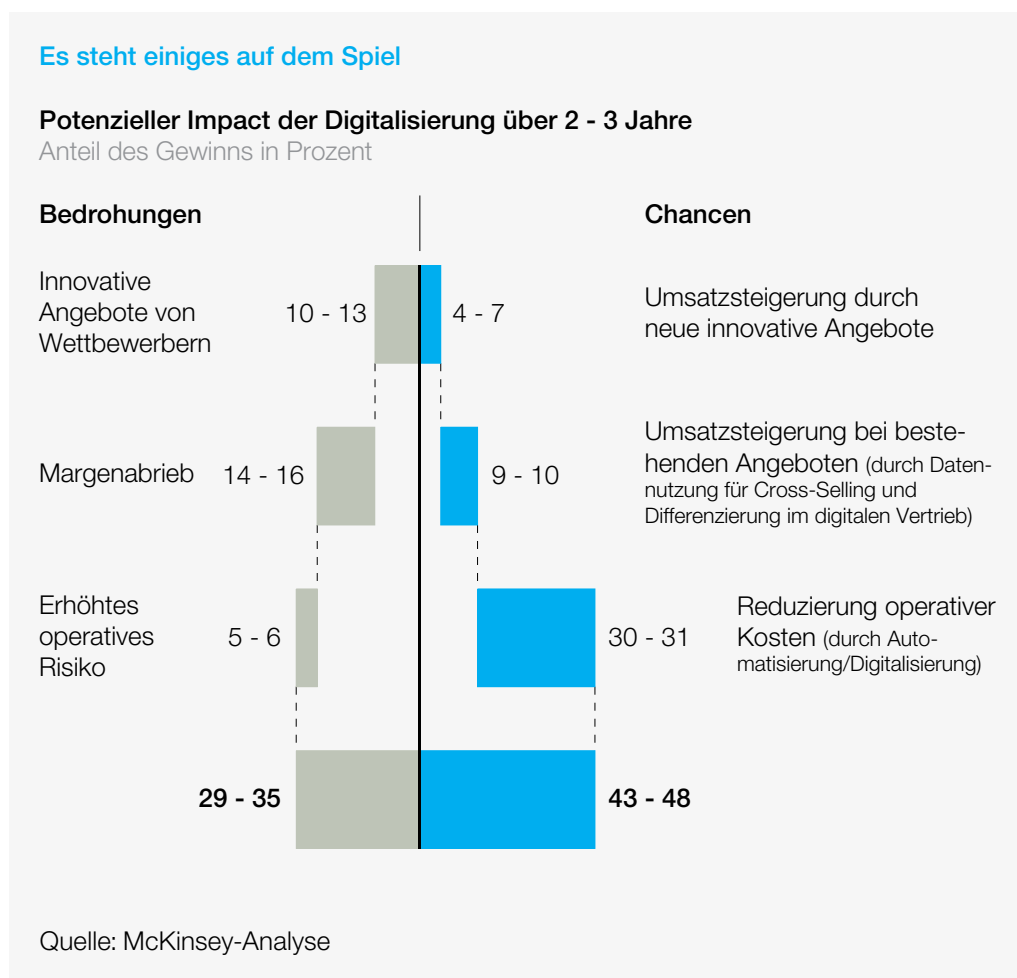
Marktanteil in Deutschland (Umsatz)



Quelle: McKinsey Panorama FinTech

FinTechs haben also Erfolg – und Potenzial. Die Investitionen in die jungen Unternehmen sind 2014 weltweit um 400 Prozent gestiegen und erreichten zwölf Milliarden US-Dollar. Mehrere FinTechs, wie z.B. Funding Circle, SoFi sowie die börsennotierten Lending Club und Prosper werden von ihren Investoren bereits mit mehr als einer Milliarde US-Dollar bewertet.

Besonders viele FinTechs arbeiten in den USA, in Großbritannien und Israel, einige davon sind zunehmend auch auf einer Vielzahl von internationalen Märkten gleichzeitig aktiv. In Deutschland gab es Ende 2015 bereits mehr als 200 FinTechs von relevanter Größe – teilweise gefördert durch Inkubatoren wie FinLab (Frankfurt) oder FinLeap (Berlin). Die deutsche FinTech-Kreditindustrie hat inzwischen auch international Aufmerksamkeit erregt, wie im Herbst 2015 die Übernahme des erst 2014 gegründeten Berliner Firmenkreditvermittlers Zencap durch das Londoner Unternehmen Funding Circle zeigt.



Banken vor Herausforderungen – aber auch mit Chancen

Für die Banken bedeutet der zunehmende Wettbewerb mit den FinTech-Unternehmen eine Herausforderung. Durch Kundenabwanderung und schrumpfende Margen könnten Banken etwa 30 bis 40 Prozent ihrer Erträge an die neuen Wettbewerber verlieren – wenn sie untätig bleiben. Sollten die Banken dagegen selbst ihre gesamte Wertschöpfungskette digital transformieren, können sie ihre Erträge im Idealfall sogar um die Hälfte steigern. Dies erfordert allerdings ein grundlegendes Umdenken. Innovation muss Teil der Banking-DNA werden – und alle Geschäftsbereiche erfassen.

Denn grundsätzlich haben Banken auch in Zukunft gute Voraussetzungen, im Wettbewerb mithalten zu können. Der große Kundenstamm ermöglicht es ihnen, neue digitale Lösungen schnell und höchst effizient in großem Maßstab umzusetzen. Darüber hinaus verfügen viele Banken über ein breites Produktportfolio und starke, vertrauenswürdige Marken, was besonders in der Vermögensverwaltung zählt. Auch das deutsche Kreditwirtschaftsgesetz bietet Vorteile: So dürfen die FinTechs hier zu Lande Darlehen meist nur anbieten, wenn sie mit einer Partnerbank zusammenarbeiten – daraus könnten also neue Geschäftschancen entstehen. Und schließlich verfügen Banken in der Regel über ausreichende Finanzmittel, um Innovationen im großen Stil voranzutreiben, in Partnerschaften und Übernahmen zu investieren und technologische sowie regulatorische Einstiegshürden zu meistern.

Andererseits sind manche Banken für das neue Wettbewerbsumfeld unzureichend gerüstet. Zu lange haben sie sich auf profitablen Ergebnissen ausgeruht und hatten wenig Anreize, Innovationen voranzutreiben und eigene Geschäftsfelder zu kannibalisieren. Inzwischen steht Innovation zwar auf der Agenda, wird aber angesichts bestehender Zielkonflikte nicht immer konsequent umgesetzt. Anders als FinTech-Unternehmen konzentrieren Banken sich nicht ganz gezielt auf bestimmte Ideen – sondern versuchen bisweilen, vieles auf einmal anzugehen. Das dürfte sich nur ändern, wenn die digitale Transformation wirklich zur strategischen Priorität erklärt und vom Vorstand vorangetrieben wird. Eine weitere Schwäche ist die mangelnde Kundenorientierung: In vielen Banken betrachtet die Organisation das Geschäft immer noch eher aus der internen Perspektive (inside out) und nicht mit den Augen des Kunden (outside in).

Übernahmen oder Wettbewerb?

Wie stellen sich Marktteilnehmer – sowohl Banken als auch neue Anbieter – am besten auf den Wettbewerb ein? Zunächst gilt es, weltweit die wichtigen zukunftsweisenden Entwicklungen im Auge zu behalten: Welche davon könnten das bisherige Umfeld radikal verändern? Welche könnten vielleicht sogar helfen, die derzeitigen Prozesse – beispielsweise der Banken – zu verbessern? Es ist essenziell, den Markt aktiv zu beobachten.

Doch auch zwischen den FinTech-Unternehmen ist der Wettbewerb dynamisch: Nicht jedes Start-up wird sich mit seiner Idee am Markt langfristig durchsetzen können. In dieser Wettbewerbssituation sollten Banken und neue Wettbewerber für sich definieren, ob und mit wem Kooperationen sinnvoll sein können. Dies kann zum Beispiel in Rahmen eines Joint Venture oder einer Partnerschaft bei der Produktbereitstellung erfolgen. Aus Bankensicht kann sich auch ein so genanntes Acqui-Hire anbieten – also eine Übernahme des FinTech, um an dessen Fähigkeiten und Kompetenzen zu gelangen. Ein weiterer Kooperationsweg führt über Corporate Venture Funds und Inkubatoren: Die Commerzbank betreibt mit CommerzVentures, dem main incubator und der comdirect Start-Up Garage beispielsweise drei solcher Einrichtungen. Die Deutsche Bank investiert bis zu einer Milliarde Euro in digitale Technologien und baut ihre Innovationslabs in London, Berlin und New York aus. Der Sparkassenverband arbeitet an alternativen Lösungen im Zahlungsverkehr und die Berliner Volksbank hat eine eigene Gesellschaft für Wagniskapital eröffnet (Berliner Volksbank Ventures). Beim Zukunftsthema „Blockchain“ haben sich sowohl die Deutsche Bank als auch die Commerzbank dem internationalen Konsortium R3CEV zur Entwicklung mittelfristiger Lösungen für diese Technologie angeschlossen.

Der Markt ist ständig in Bewegung – das gilt für FinTechs und Banken gleichermaßen. Jeder Akteur sollte neue technische Möglichkeiten prüfen und die Strategie auf eigenen Stärken aufbauen. Kunden sind so offen für Veränderung wie niemals zuvor. Wer mit transparenten Produkten und überlegenem Service überzeugen kann, wird auch in Zukunft erfolgreich sein.

MEHR INFO

Mehr über FinTechs und die Panorama-FinTech-Datenbank von McKinsey erfahren Sie hier: <http://www.mckinseypanorama.com/products-services/panorama-fintech.aspx>

Die Datenbank enthält Informationen zu mehr als 2.000 Unternehmen und 2.500 Innovationen im Bereich Finanztechnologie. Die Unternehmen sind nach Kundensegmenten und Art des Angebots dargestellt. In mehr als 700 Analysen wurden zudem die wichtigsten Elemente des Angebots und der zu Grunde liegenden Geschäftsmodelle untersucht.

[Die Autoren möchten sich bei Gergely Bacso für seine Unterstützung bei der Erarbeitung dieser Studie bedanken.](#)