

BearingPoint®

Modelle zur Zusammenarbeit von Banken und FinTechs

Meilensteine und Erfolgsfaktoren für
eine gelungene Partnerschaft

Modelle zur Zusammenarbeit von Banken und FinTechs

Meilensteine und Erfolgsfaktoren für
eine gelungene Partnerschaft

Inhalt

Einleitung.....	3
Welche Herausforderungen stehen einer Bank bei einer erfolgreichen Zusammenarbeit mit einem FinTech gegenüber?	4
Wahl des passenden FinTechs	5
Wahl der Form der Zusammenarbeit	6
Überwindung kultureller Unterschiede.....	7
Welche Faktoren sind für den nachhaltigen Erfolg einer Zusammenarbeit ausschlaggebend?	8
Kontakt	10

Einleitung

Innovative technologische Entwicklungen sowie neue Geschäftspraktiken beschleunigen die digitale Transformation von Banken. Die Entwicklungen in der Technologie werden insbesondere von alternativen Finanzdienstleistern forciert. In der Tat sehen sich traditionelle Finanzdienstleister einem zunehmenden Druck durch FinTechs ausgesetzt. Banken empfinden die disruptiven und kosteneffizienten Lösungen dieser Start-ups als direkten Angriff auf ihre Wertschöpfungsketten oder ihre bisherigen Geschäftsmodelle und befürchten einen Verlust von Marktanteilen.

Zunehmend findet bei einer Vielzahl von Banken aber ein Umdenken statt: Statt mit FinTechs zu konkurrieren, wollen sie die Synergiepotenziale nutzen und FinTechs in ihre strategischen Überlegungen integrieren¹.

Im Rahmen der BearingPoint Studie „7 digital questions for banks“ wurden bereits digitale Anforderungen an Banken analysiert und Handlungsempfehlungen aufgezeigt. Immer mehr Banken entscheiden sich für die Zusammenarbeit mit FinTechs. Der Zugang zu neuen Technologien und die Einhaltung der Kundenanforderungen gelten als die bemerkenswertesten Möglichkeiten einer potenziellen Zusammenarbeit². **Aber wie ist solch eine Zusammenarbeit anzugehen und welche Faktoren müssen im Zuge einer Partnerschaft beachtet werden?**

Unser Paper beantwortet genau diese Fragen und schafft einen Überblick über potenzielle Kooperationsmodelle: wir haben mögliche Ansätze analysiert und Merkmale herausgearbeitet, die für alle beteiligten Parteien zu beachten sind.

Drei herausfordernde Faktoren, die bei der Planung einer Zusammenarbeit berücksichtigt werden müssen:

- Wahl des passenden FinTechs
- Wahl der Form der Zusammenarbeit
- Überwindung kultureller Unterschiede

BearingPoint hat Banken und FinTechs in Deutschland befragt, um Meinungen über eine potenzielle Partnerschaft zwischen diesen beiden Parteien sowie Möglichkeiten zur Annäherung unterschiedlicher Vorstellungen einer Zusammenarbeit gegenüberzustellen. Die Auswahl an befragten FinTechs repräsentiert Anbieter verschiedener Sektoren. Im Rahmen der Analyse konnten bisherige marktübliche Praktiken von Banken im Hinblick auf FinTechs untersucht und passende Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden. Um verschiedene Sichtweisen und Anforderungen gegenüberzustellen, wurden neben den Experteninterviews mit Banken und FinTech-Gründern auch die Meinungen erfahrener Experten von BearingPoint und FinTech-Investoren eingeholt.

Unsere Analyse hilft Banken dabei, mögliche Potenziale von Kollaborationen mit FinTechs wahrzunehmen, die Herausforderungen und Risiken einer Zusammenarbeit zu überwinden sowie zentrale Handlungsfelder zu identifizieren.

¹ 'Gemeinsam gegen die Giganten', Handelsblatt, Elisabeth Atzler & Katharina Schneider 2017. <http://www.handelsblatt.com/my/finanzen/banken-versicherungen/banken-kooperieren-mit-fintechs-gemeinsam-gegen-die-giganten/19519340.html?ticket=ST-4934045-TJyYWvePoabtqDsvbUL-ap3>, Abruf am 15.05.2018

² '7 digital questions for banks', BearingPoint Institute Report, Dr Robert Bosch 2015. <https://www.bearingpoint.com/de-de/unser-erfolg/thought-leadership/7-digital-questions-for-banks/>, Abruf am 15.05.2018

Welche Herausforderungen stehen einer Bank bei einer erfolgreichen Zusammenarbeit mit einem FinTech gegenüber?

Unsere Umfrage unter Banken und FinTechs enthüllt drei Meilensteine, die für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ausschlaggebend sind.

In den Medien wird die Zusammenarbeit von Banken und FinTechs häufig als Win-Win-Situation beschrieben. Der Weg dorthin ist nicht einfach. Was müssen Banken bei einer Zusammenarbeit beachten und wie können Fehler im Voraus vermieden werden?

Um herauszufinden wie eine Zusammenarbeit sowohl für Banken als auch für FinTechs zum Erfolg wird, haben wir die Meinungen von Banken, FinTech-Gründern sowie Investoren und hauseigenen Beratern im Rahmen von Interviews ausgewertet.

Herausforderungen bei der Vorbereitung sind Wahl des passenden FinTechs, Wahl der Form der Zusammenarbeit sowie Überwindung kultureller Unterschiede.

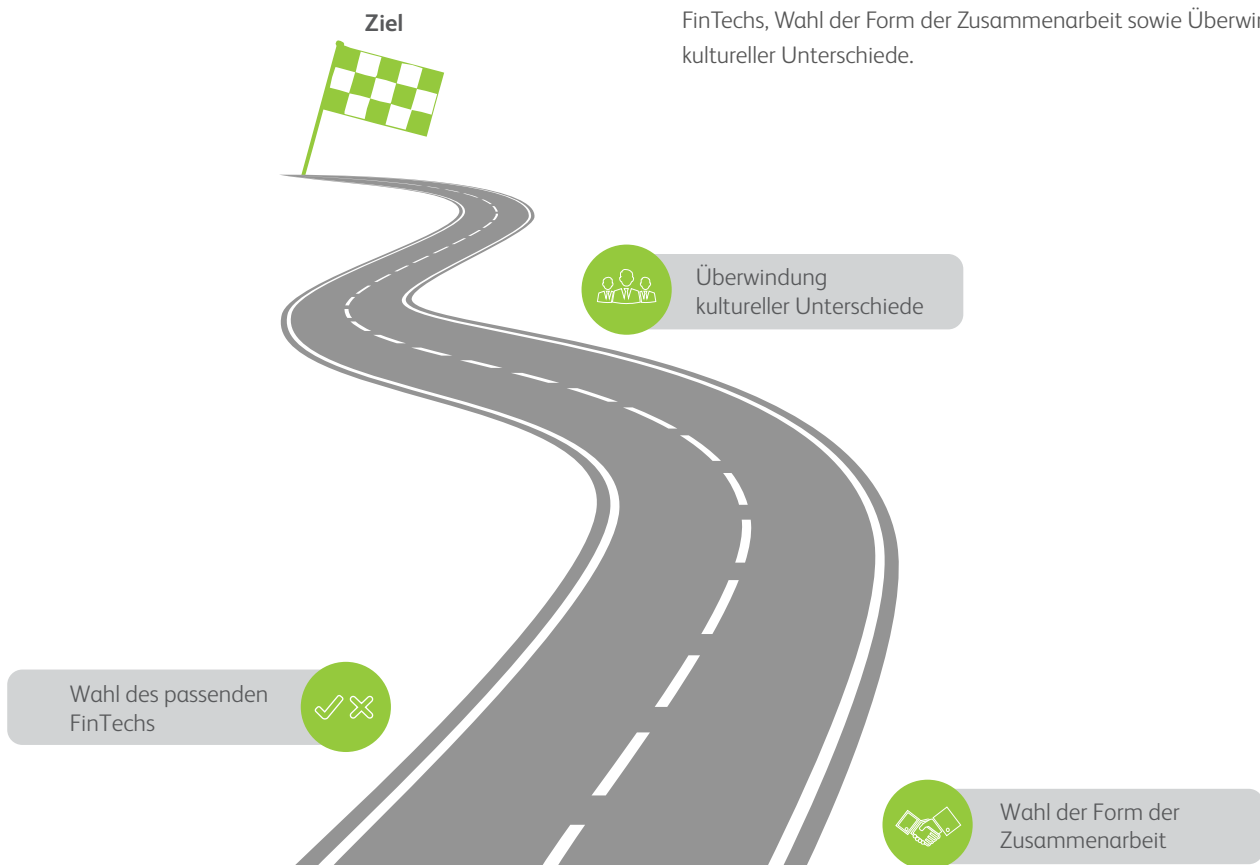


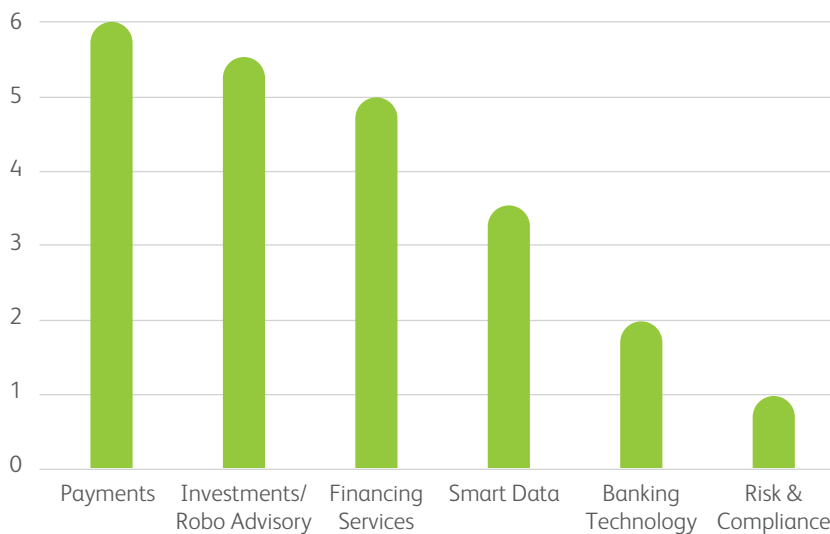
Abbildung 1: Drei Meilensteine, die für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ausschlaggebend sind

1. Wahl des passenden FinTechs

Zu Beginn einer Zusammenarbeit steht jede Bank vor der Entscheidung welches FinTech in Frage kommt. Für Banken ist die Wahl des passenden FinTechs die größte der drei Herausforderungen: Das Angebot wächst stetig, der Markt ist generell von sehr unbeständiger Natur sowie von Veränderung geprägt und hinzu kommt die Entscheidung, welcher Bereich für eine Zusammenarbeit sinnvoll ist³.

Im Rahmen der Interviews wurden Experten nach ihrer Einschätzung zur Zusammenarbeit mit sechs verschiedenen FinTech-Segmenten befragt: Payments, Investments/Robo Advisory, Financing Services, Risk & Compliance, Smart Data und Banking Technology.

FinTechs aus den Bereichen Payments, Investments/Robo Advisory und Financing Services werden von dem Großteil der Experten als besonders sinnvolle Kooperationssegmente eingestuft. Gründe hierfür sind die Relevanz des Angebots für viele Kundengruppen, finanzieller Aufwand und angemessener Schwierigkeitsgrad der internen Umsetzung. Für den Fall, dass bei hohen Investitionssummen im Investment-Bereich von Kunden aus Vertrauensgründen direkter Beraterkontakt gewünscht wird, ist darüber hinaus ein hybrides Modell denkbar.



6 = Segment ist für Kooperation vollständig geeignet
0 = Segment ist für Kooperation nicht geeignet

Abbildung 2: Rangordnung der FinTech Segmente für eine Zusammenarbeit mit Banken

Bei Smart Data-Lösungen besteht erhebliches ungenutztes Potenzial. Die innovativen Anwendungen können in einer Vielzahl von Bereichen Effizienz und Effektivität erhöhen. Smart Data-Lösungen werden jedoch für eine Kooperation nicht als alleinstehende Möglichkeit wahrgenommen, sondern vielmehr als Kombination mit einer weiteren Lösung.

Die Meinungen bezüglich Lösungen aus dem Bereich Banking Technology sind sehr unterschiedlich. Skepsis und Misstrauen der Banken im Hinblick auf die Anpassung interner Prozesse überwiegen häufig. Auch wenn sich jede Bank in ihren Prozessen unterscheidet und ihre internen Prozesse ungern offenlegt, birgt das Segment der Banking Technology Kooperationspotenzial. Hierfür spricht vor allem die Vereinfachung der Prozessabläufe. Der Aufwand einer Zusammenarbeit wird hier höher im Vergleich zu anderen Lösungen eingestuft.

Risk und Compliance Themen gehen mit sehr komplexen Abläufen einher und gelten darüber hinaus als äußerst sensibel. Vor diesem Hintergrund wird eine Zusammenarbeit zum jetzigen Zeitpunkt von der Mehrheit der Experten noch in Frage gestellt.



Banken sehen in der Wahl des passenden FinTechs für eine Zusammenarbeit die größte Herausforderung.

Vor allem FinTechs aus den Bereichen Payments, Investments/Robo Advisory und Financing Services gelten als besonders erfolgsversprechende Partner.

³ Google news search

2. Wahl der Form der Zusammenarbeit

Es sind vier Formen der Zusammenarbeit zwischen FinTechs und Banken möglich: FinTech als Dienstleistung, Kooperation, Akquisition oder Eigenentwicklung⁴.

Mit FinTech als **Dienstleistung** stellen FinTechs der Bank – wie der Name schon sagt – ihren Service oder ihr Produkt zur Nutzung bereit. Banken tätigen keine kostenintensiven Investitionen, sondern kaufen regelmäßig oder auf Abruf Dienstleistungen ein⁵.

Kooperation beschreibt die strategische Partnerschaft zwischen FinTechs und traditionellen Finanzinstituten. Durch Co-Working können Banken von den innovativen Start-ups lernen und neue Ideen für die Weiterentwicklung bekommen. Die Kooperation ist aktuell die häufigste der Form der Zusammenarbeit in Deutschland⁶.

Durch eine **Akquisition** wird ein bestehendes FinTech vollständig in die Strukturen der Bank integriert. Das Hauptziel einer Akquisition ist der Erwerb einer innovativen Technologie und eines erfahrenen Entwicklungsteams, das die Bank bei der Optimierung der Produkte oder Dienstleistungen unterstützt.

Bei der **Eigenentwicklung** entwickelt die Bank ein eigenes FinTech und bindet es in die bestehende Struktur ein.

Welche Form der Zusammenarbeit sollen Banken wählen?

Diese Entscheidung hängt von den verfügbaren Ressourcen und der Zielsetzung ab. Die Eigenentwicklung verspricht beispielsweise einen geringen Wettbewerbsdruck beziehungsweise eine sehr starke Wettbewerbsfähigkeit, gleichzeitig sind die zu tätigen Investitionen sowie der Zeitaufwand und das Risiko hoch. Beispielsweise besteht bei der Eigenentwicklung das Risiko, dass die neue Lösung kaum an Innovationen dazugewinnt, da diese unter gewohnten Rahmenbedingungen entwickelt wird und nicht von der FinTech-Kultur profitiert. Die Form der Dienstleistung hat wiederum den Vorteil, dass das Angebot schnell realisierbar ist und vergleichsweise geringe Kosten und geringes Risiko mit sich bringt, da das Produkt des dienstleistenden FinTechs bereits fertig gestellt ist und von der Bank genutzt werden kann. Da die Dienstleistung in der Regel von mehreren Banken genutzt wird, ist der Wettbewerbsdruck dadurch deutlich höher im Vergleich zu anderen Formen der Zusammenarbeit.

	Dienstleistung	Kooperation	Akquisition	Eigenentwicklung
Wettbewerbsdruck				
Investitionen				
Risiko				
Zeitaufwand				

Legende

- Sehr gering
- Gering
- Hoch
- Sehr hoch

Die Formen der Dienstleistung und Kooperation sind in Deutschland aktuell die meist genutzten Formen der Zusammenarbeit zwischen Banken und FinTechs.

Die Eigenentwicklung verspricht einen hohen Wettbewerbsvorteil. Hohe Investitionskosten und hohes Risiko sowie lange Vorlaufzeiten erschweren die Umsetzung.

Abbildung 3: Eigenschaften der vier Formen der Zusammenarbeit

⁴ 'Die strategischen Pläne der Banken mit Fintechs', finance-magazin, P. Habdank 2016, <http://www.finance-magazin.de/maerkte-wirtschaft/banken/die-strategischen-plaene-der-banken-mit-fintechs-1381300/>, Abruf am 15.05.2018

⁵ 'The Future of FinTech: Integrating Finance and Technology in Financial Services', Springer, B. Nicoletti 2017.

⁶ 'Die jungen Wilden werden erwachsen', Springer, Barbara Bocks 2017, <https://www.springerprofessional.de/fintechs/bank-it/die-jungen-wilden-werden-so-langsam-reifer-fintechs-wachsen-lang/15144350>, Abruf am 15.05.2018

3. Überwindung kultureller Unterschiede

Kulturelle Unterschiede traditioneller Finanzinstitutionen und FinTechs werden von Banken oft unterschätzt oder sogar ignoriert. Die Unterschiede können sich im Laufe der Vorbereitungen einer Zusammenarbeit zu einem tiefgreifenden Problem entwickeln, da die Arbeitsweise oder die Ziele nicht miteinander vereinbar sind. Trotz beidseitigem Interesse an einer Zusammenarbeit mussten in der Vergangenheit Kooperationen abgebrochen werden, da kulturelle Unterschiede unüberwindbar waren.

Wie unterscheiden sich die beiden Parteien kulturell?

Banken haben eine komplexe Infrastruktur, unterliegen regulatorischen Einschränkungen, können jedoch auf eine breite Kundenbasis zurückgreifen. Während sich traditionelle Finanzdienstleister über die Jahre großes Kundenvertrauen erarbeitet haben, kämpfen FinTechs noch um diesen stabilen Rückhalt. FinTechs stützen sich auf neue Technologien, moderne Prozesse und zeichnen sich durch einen innovativen Charakter aus.

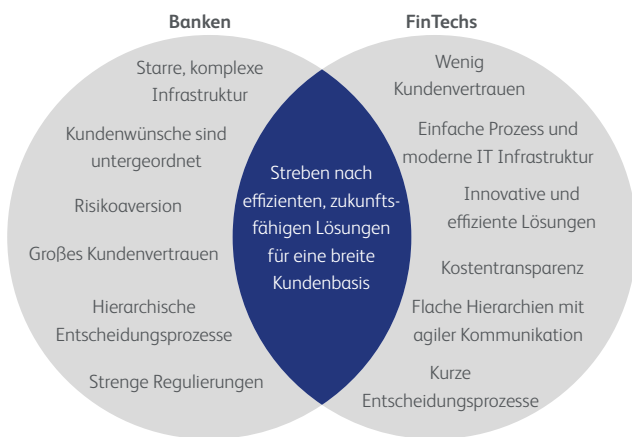


Abbildung 4: Kulturelle Merkmale von Banken von FinTechs, die im Rahmen der Experteninterviews genannt wurden

Die FinTech Experten nannten im Interview vor allem die Arbeitsweise der Banken, gekennzeichnet durch hierarchische Entscheidungsprozesse sowie der geringe Kundenfokus als Hindernisse für eine nachhaltige Zusammenarbeit. Die Bank-Experten bewundern die innovativen Lösungen der FinTechs, stellten jedoch die Leistung der Start-ups in Frage. Das heißt sie sind skeptisch, ob diese aufgrund ihrer oftmals noch geringen Größe das leisten können, was sie versprechen.



Im Hinblick auf die drei Meilensteine hat die Überwindung kultureller Unterschiede für FinTechs höchste Priorität. Banken nehmen die Problematik dieser Divergenzen zwar wahr, dennoch steht für diese das Produkt

beziehungsweise wie dieses an das bestehende Lösungsmodell angebunden werden kann, im Vordergrund.

Beide Parteien streben gemäß den Befragten nach effizienten, zukunftsfähigen Lösungen für eine möglichst breite Kundenbasis.

Wie ist mit diesen kulturellen Unterschieden umzugehen?

Grundsätzlich lehnen es Banken nicht ab, traditionelle Strukturen aufzugeben und sich einer innovativeren Kultur anzunähern. Sie stellen sich eine Zusammenarbeit mit FinTechs sogar einfacher vor, wenn ihre Kultur bereits offener für Innovationen ist.

FinTechs betonen im Rahmen der Umfrage, dass Erwartungen und Ziele kontinuierlich aufeinander abgestimmt werden müssen, um nicht auseinander zu driften.

Es empfiehlt sich, dass die beiden Parteien gemeinsam und in beidseitigem Einverständnis definieren, wie und von wem Entscheidungen getroffen werden. Regeln wie diese vereinfachen die Zusammenarbeit maßgeblich. Es ist wichtig, dass die Rahmenbedingungen die Vorstellungen aller Akteure abbilden und klar definieren. Falls eine klare Rollenverteilung fehlt oder sich eine Partei benachteiligt fühlt, können rechtliche und bürokratische Probleme auftreten, welche die Geschwindigkeit oder den dynamischen Charakter reduzieren.

Trotz konkreter Organisation kann die Zusammenarbeit jedoch nur dann funktionieren, wenn diese durch gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen sowie Akzeptanz gekennzeichnet ist – und zwar nicht nur während der Vorbereitung, sondern während der gesamten Zusammenarbeit. Vor allem FinTechs legen Wert auf Anerkennung ihrer Leistungen und die Wahrnehmung als gleichwertiger Partner.



Insbesondere FinTechs sehen Erfolgspotenzial für eine Zusammenarbeit in gegenseitiger Wertschätzung, Vertrauen und Akzeptanz.

Welche Faktoren sind für den nachhaltigen Erfolg einer Zusammenarbeit ausschlaggebend?

Auf Basis der drei Meilensteine lassen sich fünf Erfolgsfaktoren für eine gelungene Partnerschaft ableiten



Abbildung 5: Fünf Erfolgsfaktoren für eine gelungene Partnerschaft von Banken und FinTechs



Intensive Vorbereitung der Zusammenarbeit

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist eine strukturierte Vorgehensweise unerlässlich. Nur so können alle Besonderheiten berücksichtigt sowie mögliche Probleme bereits im Voraus vermieden werden. Es ist essenziell, sich einen Überblick über das bestehende FinTech-Angebot zu verschaffen, das interne Bewusstsein für Veränderung zu stärken und sich für eine Form der Zusammenarbeit zu entscheiden.

- Ein kontinuierliches Erwartungsmanagement hilft die Vorstellungen sowie Ziele beider Parteien aufeinander abzustimmen.



Durchführung der FinTech-Auswahl

Nur wenn Banken schon vor einer Zusammenarbeit interne Bedarfe analysieren, gelingt es, eine zielgerichtete Partnerschaft einzugehen.

- Vor allem FinTechs aus den Bereichen Payment und Investment gelten aus Expertensicht als sinnvolle Segmente zur Zusammenarbeit. Smart Data-Anwendungen bieten ebenfalls vielseitige Ansatzpunkte. Die Partnerschaft mit FinTechs aus dem Risk & Compliance-Segment wird als sensibel und komplex erachtet.



Festlegung der Formen der Zusammenarbeit

Verfügbaren Ressourcen und spezifischen Ziele einer Bank beeinflussen die Wahl zur Form der Zusammenarbeit.

- Kooperation und FinTech als Dienstleistung sind die häufigsten Formen einer Zusammenarbeit. Von den Modellen Akquisition und Eigenentwicklung wird aus Zeit- und Kostengründen und aufgrund von hohem (wirtschaftlichem) Risiko in den meisten Fällen abgeraten.



Verständnis für kulturelle Besonderheiten

Unüberwindbare kulturelle Unterschiede führen nicht selten zum Abbruch einer Zusammenarbeit. Das kann sich ändern, wenn beide Parteien gegenseitiges Verständnis für die kulturellen Besonderheiten aufbringen.

- Kulturelle Differenzen sind bereits zu Beginn der Verhandlungen aktiv zu thematisieren. Eine Zusammenarbeit ist nur möglich, wenn die bestehenden Kulturen ausreichend analysiert werden, um anschließend gegenseitiges Verständnis aufzubauen.



Wahrnehmung von FinTechs als gleichwertige Partner

Für FinTechs ist es von enormer Bedeutung im Zuge einer Zusammenarbeit mit Banken als gleichberechtigter Partner anerkannt zu werden. Die neuen Marktteilnehmer lehnen es ab, als externe Dienstleister mit Auftragsarbeit wahrgenommen zu werden. Die Integration einer FinTech-Lösung ist nicht nur als Erweiterung bestehender technischer Anwendungen zu sehen.

- Ein respektvoller Umgang und eine Gleichverteilung der Zuständigkeiten sind für eine erfolgreiche Partnerschaft wichtig.



Fazit

Von der Idee einer Partnerschaft bis zur Entwicklung bzw. Realisierung eines neuen, gemeinsamen Geschäftsmodells ist es ein weiter Weg. Dieser darf nicht unterschätzt werden. Die beschriebenen Anforderungen sind nicht immer kurzfristig zu bewältigen – vor allem die Überbrückung kultureller Unterschiede ist ein langwieriger Prozess. Dennoch dürfen sich sowohl Banken als auch FinTechs nicht von der Komplexität abschrecken lassen und müssen Möglichkeiten, die sich aufgrund der Zusammenarbeit bieten, als große Chance sehen, sich vom Wettbewerb abzuheben und einen wesentlichen Mehrwert zu schaffen.

Banken, denen eine Neupositionierung über eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit FinTechs gelingt, müssen den Wettbewerb mit anderen Finanzinstituten zukünftig nicht scheuen. BearingPoints Meilensteine und Erfolgsfaktoren helfen dabei diese Möglichkeiten wahrzunehmen und zu erreichen.



Unterstützung durch BearingPoint

Im Rahmen einer Zusammenarbeit von Banken und FinTechs bieten wir Unterstützung bei der Auswahl eines passenden Partners, beraten in der Entwicklung einer zielorientierten Digitalisierungsstrategie und bei der Begleitung des gesamten Kooperationsprozesses.

Kontakt



Dr. Robert Bosch
Partner
robert.bosch@bearingpoint.com

Autoren: Elena Oser, Kai Baumann

BearingPoint®