88%

der Banken haben Kooperationen mit FinTechs fest in ihrem strategischen Plan verankert

60%

der bevorstehenden Kooperationen sind in den Bereichen Beyond Banking und B2B geplant

90 %

der Banken und FinTechs sind mit ihren Kooperationen zufrieden

Kooperieren statt konkurrieren FinTechs und Banken kommen zusammen

FinTech-Kooperationsstudie 2018

Grußwort



Georg Ogrinz

Partner,
Financial Services Consulting
PwC Österreich



Günther Seyer
Senior Manager,
Technology Consulting
PwC Österreich

"

Liebe Leserinnen und Leser,

der Umgang zwischen Banken und FinTechs wandelt sich zusehends – von ersten Aussagen wie "Banking is necessary, banks are not" (Bill Gates, 1994) ist heute nicht mehr viel zu hören. Statt der Anfangs proklamierten Revolution, die Banken überflüssig machen sollte, zeigt sich heute ein anderes Bild: Banken und FinTechs nähern sich an und gehen eine Symbiose ein, von der alle Parteien profitieren – die FinTechs durch Zugang zum Markt oder zu Back-Office-Funktionen – die Banken durch eine schnelle und passgenaue Erweiterung ihres Angebots oder durch die Optimierung eigener Prozesse – und letztendlich der Kunde durch ein vielfältigeres Angebot, innovative Lösungen und neue digitale Services, die sich nahtlos in seinen Lebensalltag einfügen.

Die Digitalisierungsexperten von PwC haben sowohl mit Banken als auch mit FinTechs über ihre aktuellen und geplanten gegenseitigen Kooperationen gesprochen und zum Teil Bestätigung für das erhalten, was allgemein vermutet wird (Ja, der Trend geht hin zu mehr Kooperationen!), aber auch erstaunliche Erkenntnisse zutage gefördert (FinTechs sehen Banken nicht mehr nur als Partner, sondern zusehends als Kunden).

Entlang verschiedener Themenbereiche werden wir Ihnen in den kommenden Wochen und Monaten die Ergebnisse detailliert vorstellen. In der aktuellen Veröffentlichung möchten wir Ihnen gerne unsere Erkenntnisse zu strategischen Komponenten der Kooperationen zwischen Banken und FinTechs aufzeigen.

Wir freuen uns darauf, diese weiter mit Ihnen zu vertiefen.

Ihr

Georg Ogrinz

Günther Seyer



Kooperationen entwickeln sich weiter und dringen in neue Bereiche vor

Banken fordern FinTechs

Banken stehen FinTechs als Kooperationspartner immer offener gegenüber und planen in noch mehr Bereichen, mit ihnen zu kooperieren. Durch ein verbessertes Vertrauensverhältnis sowie aufgrund positiver Erfahrungen ist die Bereitschaft der Banken gewachsen, auch in strategisch wichtigen Bereichen, wie zum Beispiel der Umsetzung der Payment Service Directive 2 (PSD2), mit FinTechs zu kooperieren.

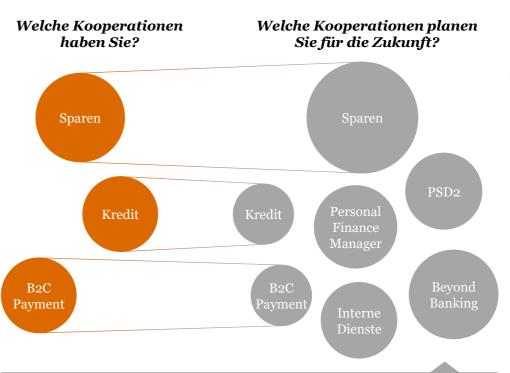
Trend von B2C zu B2B

Eine Vielzahl der aktuellen FinTech-Neugründungen fokussieren sich aufgrund der wachsenden Gründeranzahl mit Bankhintergrund auf B2B-Lösungen für Banken (z. B. RegTech). Insbesondere die klassischen FinTech-Spielwiesen im Privatkundengeschäft (z.B. Kredite, B2C-Payment) erfahren zusehends eine Sättigung und Konsolidierung. Die sich durchsetzenden FinTechs haben wiederum eine Marktdurchdringung erreicht, die Kooperationen mit Banken nicht mehr notwendig machen.

Beyond Banking als Tool der Kundenbindung

Banken haben erkannt, dass sie sich von einem reinen Produktanbieter zu einem Lösungsanbieter entwickeln müssen. Hierfür werden Kooperationen gesucht, die das eigene Produkt- und Serviceportfolio strategisch sinnvoll um weitere Leistungen erweitern können, etwa Accounting-/Tax-Lösungen für Firmenkunden oder Data Analytics für Privatkunden.

Bestehende und geplante Kooperationsformen



Auch die PwC-Studie "Effizienz der Kreditprozesse in deutschen Kreditinstituten 2017" zeigt, dass im Kreditgeschäft Kooperationen für Banken nur eine untergeordnete Rolle spielen. Mehr zu der Studie erfahren Sie hier [Link].



Maximilian Harmsen Digitalisierungsexperte bei PwC

"Es ist deutlich zu erkennen, dass sich Kooperationen zwischen Banken und FinTechs verändert haben. Standen in der Vergangenheit noch Kundenprodukte wie Sparen und Kredit im Fokus, sind Kooperationen zwischen Banken und FinTechs heute wesentlich breiter ausgerichtet. Dabei haben sich FinTechs erfolgreich als B2B-Anbieter etabliert und übernehmen infrastrukturrelevante Aufgaben oder fachliche Dienstleistungen z.B. im Kontext der PSD2."

Unsere Befragung beleuchtet Kooperationen zwischen Banken und FinTechs in verschiedenen Dimensionen

Aktuelle Ausgabe

Business/Strategie

- Gründe und Ziele der Kooperationen
- Strategien zur Digitalisierung
- Faktoren erfolgreicher Kooperationen

Aufsatz von Kooperationen

- Beweggründe für Kooperationen
- Kriterien des Auswahlprozesses
- · Treiber und Onboarding

Management von Kooperationen

- Dienstleistungssteuerung und Monitoring der Kooperationen
- Einflüsse auf die Unternehmenskultur
- Erfolgsfaktoren und Hindernisse



Technologie

- Neuausrichtung der Architektur
- · vielseitige technische Anforderungen
- Zukunftsfähigkeit der IT-Landschaft

Regulatorik

- Einhaltung gesetzlicher Anforderungen
- · regulatorische Hürden
- steuerrechtliche Aspekte

Ausblick

- zukünftige Funktion der Banken
- zukünftige Rolle von globalen Tech-Unternehmen (Google, Apple, ...)

Kooperationen mit FinTechs sind für Banken längst fester Bestandteil der Digitalisierungsagenda

Ranking nach Investition in die Strategie im letzten Geschäftsjahr



Banken ziehen Kooperationen gegenüber anderen Digitalisierungsstrategien vor

Banken treiben ihre Digitalisierungsagenda nicht ausschließlich entlang einer einzelnen Vorgehensweise voran, sondern greifen auf einen Mix unterschiedlicher Innovationsstrategien zurück. Kooperationen mit FinTechs nehmen dabei die Poleposition ein – hiervon versprechen sich Banken eine schnelle Optimierung ihres Produkt- und Serviceportfolios ohne große Entwicklungs- und Umsetzungsaufwände. Darüber hinaus lassen sich Banken vom Hype um FinTechs anstecken – das Vorantreiben eigener Innovationen folgt der Kooperationsstrategie auf dem Fuß und zeigt, dass auch Banken verstanden haben, neue Technologien auf ihren potenziellen Mehrwert für die Kunden und die Bank zu überprüfen und zu nutzen.

Niemand versucht mehr FinTech-Modelle zu kopieren

Lange Zeit wurde diskutiert, ob Banken nicht die besseren FinTechs wären. Die Gefahr, dass etablierte Banken die gerade neu entwickelten Produkte und Services der jungen FinTechs einfach kopieren, schien real: Mit der eigenen Finanzkraft, der großen Kundenbasis und dem Zugriff auf alle notwendigen Ressourcen hätten die Banken alle materiellen Voraussetzungen, um diese Strategie umzusetzen. Sie haben jedoch schnell gemerkt, dass nicht allein die materiellen Ressourcen zum Erfolg führen, sondern immaterielle Werte ebenso wesentlich für den Erfolg sind: die Kultur, Agilität und eine gewisse Risikofreudigkeit. Junge FinTechs haben nichts zu verlieren und agieren demnach viel risikoaffiner als Banken. Zudem sind sie nicht an etablierte Strukturen gebunden und somit viel agiler in der Umsetzung. Banken haben dies erkannt – und das Kopieren aufgegeben.



Ulrike Moritz Innovationsexpertin bei PwC

"Es ist deutlich zu sehen, wie sich der Umgang zwischen Banken und FinTechs in den letzten Jahren gewandelt hat. Heute stehen sich beide Partner häufig auf Augenhöhe gegenüber und können gemeinsam ihre Vorteile ausspielen: FinTechs bringen Innovationsideen, Kundenfokussierung, Agilität und Unternehmertum. während Banken die notwendige Finanzkraft und eine große Kundenbasis einbringen – eine Win-Win-Situation."

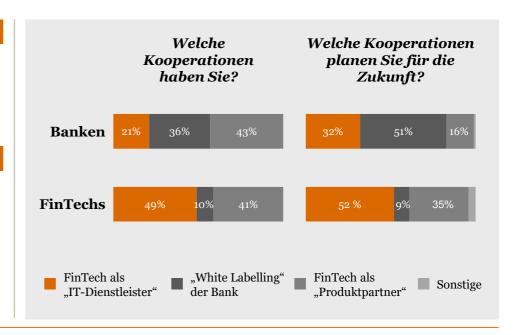
Kooperationen werden professioneller – auf beiden Seiten

Banken setzen vermehrt auf Infrastruktur-Vehikel für FinTechs

Während Banken Kooperationen bisher vor allem in Form von Produktpartnerschaften eingegangen sind, wollen sich einige in Zukunft verstärkt als White-Label-Anbieter für FinTechs positionieren. Dies zeigt, dass Kooperationen weiter professionalisiert und standardisiert werden. Zudem sind FinTechs zukünftig nicht mehr hauptsächlich als Produktpartner interessant, sondern als Dienstleister im Infrastrukturbereich oder sogar in fachlichen Back-Office-Aktivitäten.

FinTechs positionieren sich immer stärker als Dienstleister für Banken

FinTechs konnten in den letzten Jahren ihr Know-How im Bankwesen deutlich ausbauen. Zu Beginn der 2000er Jahre lag bei den FinTechs vornehmlich das Privatkundengeschäft im Fokus. Junge, branchenfremde Gründer erkannten die Innovationsstarre der Banken und wollten das Geschäft revolutionieren. Inzwischen zeigt sich ein gewandeltes Bild. Heutige FinTech-Gründer sind oft Brancheninsider, die erkannt haben, dass Innovationen in FinTechs schneller umzusetzen sind als in einer etablierten Organisation. Diese Aussteiger entwickeln aufgrund ihrer profunden Branchenkenntnisse weit ausgereifte Konzepte und fokussieren sich nicht mehr nur auf das Kundengeschäft, sondern greifen teilweise tief in die Wertschöpfungskette und Support-Funktionen der Banken ein.



Unser Verständnis von FinTech

1

FinTech als (IT-) Dienstleister

FinTechs bieten individuelle B2B-Lösungen für Banken und übernehmen hierbei infrastrukturrelevante Aufgaben oder fachliche Dienstleistungen. FinTech als "Produktpartner"

FinTechs werden als Partner für kundenbezogene Dienste und Prozesse einbezogen, die das Produkt/ Service-Portfolio ergänzen bzw. vereinfachen. 3

"White Labelling" der Bank

Banken übernehmen die lizenzpflichtigen Tätigkeiten des FinTechs, sind für den Kunden jedoch kaum sichtbar.

Vertrauen ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen Kooperation

Wie zufrieden sind Sie mit den Kooperationen?

"(...) gute
Zusammenarbeit/
das Menschliche
funktioniert
gut (...)"

"Grundsätzlich sehr zufrieden mit den Partnern/ Nutzungszahlen sind niedriger als erwartet."

"Produkte haben nicht die von den FinTechs erwartete Marktdurchdringung."

Banken 60% 33% 0% 0% sehr in Teilen eher sehr sehr unzufrieden unterschiedlich zufrieden zufrieden unzufrieden 46% 54% 0% 0%

FinTechs

"Viele unserer Kooperationspartner haben in ihren Bereichen eine starke Position am Markt, was eine gute Basis für die Partnerschaft bildet."

"Sehr schnell, flexibel, Kooperationen kamen schnell zustande."

"(…) großes Vertrauensverhältnis zwischen den Parteien, große Hilfsbereitschaft, steile Lernkurve (…)"

"Zu wenig Agilität, zu lange Zyklen, zu rigide/starre Strukturen."

Zwei Seiten einer Medaille

Der Anbahnungsprozess bei Kooperationen wird von beiden Parteien größtenteils als unkompliziert wahrgenommen. Dies liegt unter anderem am gelebten Unternehmertum der involvierten Personen. Sowohl die FinTech-Gründer als auch die Innovationsverantwortlichen in den Banken gehen ambitioniert und visionär an das Kooperationsvorhaben heran, was zu einem pragmatischen Aufsetzen der Kooperation führt. Es zeigt sich jedoch auch, dass, sobald andere Bereiche in die Kooperation eingebunden werden, dies zu längeren Entscheidungswegen und weniger Flexibilität führt. Der Agilität der FinTechs werden durch die komplexen Organisationsstrukturen der Bank somit oftmals schnell Grenzen gesetzt.

Vertrauen führt zu Erfolg

FinTechs und Banken bestätigen, dass zwischen ihnen ein gutes Vertrauensverhältnis besteht. Insbesondere Banken legen eine bemerkenswerte Hilfsbereitschaft und Unterstützung an den Tag. Die Resultate dessen können sich sehen lassen: FinTechs profitieren von einer steilen Lernkurve. Dies kommt wiederum den FinTech-Produkten und -Services zugute. Wo zu Beginn die erwartete Entwicklung von KPIs (z. B. Nutzerzahlen und Marktdurchdringung) nicht erreicht wurde, konnte der Wissenstransfer zu einer Verfeinerung und Verbesserung des Offerings führen, wovon wiederum beide Kooperationspartner profitierten.



Phil JenkeFinTech Experte
bei PwC

"Da der digitale Wandel der Finanzinstitute in einem raschen Tempo fortschreitet, ist die Notwendigkeit groß, sich auf diesen professionell vorzubereiten. Je früher die Bank die Chancen aus technologischen Entwicklungen zu nutzen weiß, desto stärker wird sie aus diesem Wandel hervortreten. FinTechs können den Banken als Kooperationspartner hierbei helfen. Aber um Kooperationen zum Erfolg zu führen, ist es notwendig, dass die Kooperationspartner aufeinander zugehen: Banken müssen flexibler agieren und FinTechs müssen akzeptieren, dass Banken historisch gewachsen und Änderungen nicht immer leicht umzusetzen sind."

Unsere Befragung beleuchtet Kooperationen zwischen Banken und FinTechs in verschiedenen Dimensionen

Business/Strategie

- Gründe und Ziele der Kooperationen
- Strategien zur Digitalisierung
- Faktoren erfolgreicher Kooperationen

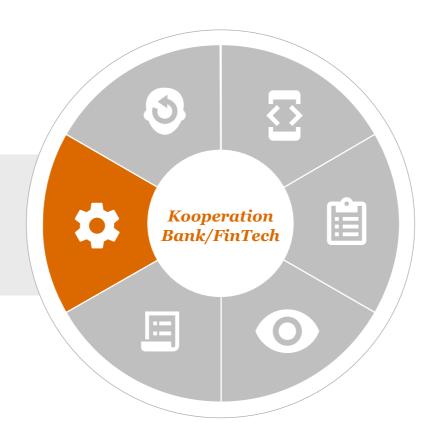
Aktuelle Ausgabe

Aufsatz von Kooperationen

- Beweggründe für Kooperationen
- Kriterien des Auswahlprozesses
- Treiber und Onboarding

Management von Kooperationen

- Dienstleistungssteuerung und Monitoring der Kooperationen
- Einflüsse auf die Unternehmenskultur
- Erfolgsfaktoren und Hindernisse



Technologie

- Neuausrichtung der Architektur
- · vielseitige technische Anforderungen
- · Zukunftsfähigkeit der IT-Landschaft

Regulatorik

- Einhaltung gesetzlicher Anforderungen
- regulatorische Hürden
- steuerrechtliche Aspekte

Ausblick

- zukünftige Funktion der Banken
- zukünftige Rolle von globalen Tech-Unternehmen (Google, Apple, ...)

FinTechs und Banken gewinnen durch gegenseitige Kooperationen, die Beweggründe dafür sind vielfältig

Reputation/Imagegewinn

Regulatorische/rechtliche Notwendigkeit

Bestätigen sich die Motive der Banken und FinTechs?

Kooperationen führen zum Erfolg, wenn sich die beteiligten Partner gegenseitig Nutzen stiften. Banken und FinTechs unterscheiden sich strukturell sehr stark voneinander, deshalb verfolgen sie in einer Kooperation auch unterschiedliche Ziele. Banken möchten ihre eigenen Produkte durch die innovativen Lösungen der FinTechs ergänzen, um das eigene Portfolio zu modernisieren. Das soll helfen, neue Kunden zu binden. Vor allem sollen aber langfristig Effizienzsteigerungen erzielt und Kosten gesenkt werden. Dies geschieht insbesondere durch die Verlagerung der Produktentwicklungsprozesse auf FinTechs. Ein Großteil der FinTechs hingegen sieht in Banken nicht nur Partner, sondern auch Kunden. Kooperationen sollen demzufolge zu Umsatzsteigerungen führen. Dies soll auch durch den Zugriff auf die Kundenbasis der Banken erreicht werden. Zudem versprechen sich FinTechs durch eine solche Kooperation regulatorische Sicherheit. Banken und FinTechs zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass sie ähnliche Herausforderungen durch unterschiedliche Ansätze bzw. auf unterschiedlicher Grundlage lösen. So können sie von den Vorteilen des jeweils anderen profitieren.



Wurden die Erwartungen erfüllt bzw. nicht erfüllt? Kürzere Time-to-Market für neue Services Mehrwertleistungen für Kunden im Banking Banken sind unsere Kunden Verbesserung der Qualität Kostensenkung/Effizienz

Vermarktung

Ressourcen f
ür Produktentwicklung &

Erwartungshaltungen von Banken und FinTechs kollidieren

Während Banken durch ihre Zusammenarbeit mit FinTechs perspektivische Ziele anvisieren, erhoffen sich FinTechs eher kurzfristige Ergebnisse. Ob die Kooperationen daher die Erwartungen der Banken erfüllen, bleibt abzuwarten. Dennoch zeigt die Zusammenarbeit bereits positive Effekte, etwa eine schnellere Markteinführung neuer Produkte und Services. Die Erwartungen der FinTechs wurden in vielen Bereichen bedient; sie konnten kooperierende Banken in den meisten Fällen als Kunden gewinnen. Zudem erlangten sie eine höhere regulatorische Sicherheit. FinTechs haben daher auch künftig genug Gründe, um Kooperationen mit Banken einzugehen. Damit diese von Dauer sind, müssen die sich im Laufe der Zeit wandelnden Erwartungen weiter bedient werden. Schließlich bemisst sich der Nutzen einer Kooperation auf Dauer an den eigenen übergeordneten Zielen. Das Verständnis der Zusammenarbeit muss sich von einem "Abtasten" hin zu einem "Gemeinsam-Profitieren" entwickeln. Während FinTechs von Beginn an auf Umsatzsteigerungen abzielen, werden auch Banken zukünftig vermehrt Kooperationen zu diesem Zweck eingehen.

Worauf kommt es den Kooperationspartnern bei der Auswahl an? Die Selektionskriterien der Banken und FinTechs

Weiche Einflussfaktoren sind maßgeblich für Kooperationen

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sind zwischenmenschliche Aspekte nicht zu vernachlässigen. Es ist bemerkenswert, dass die Gründer der FinTechs für Banken das zweitwichtigste Selektionskriterium darstellen und nicht etwa das angebotene Produkt oder der Service entscheidend sind. Das Auftreten des Managementteams kann also über das Zustandekommen einer Kooperation entscheiden. Banken erwarten zudem, dass FinTechs verstehen, in was für einem regulierten Umfeld sie sich bewegen und wie sich dies auf deren Geschäftsmodell auswirken kann. Darüber hinaus wird erwartet, dass FinTechs die relevanten Zielmärkte kennen. Der "kleine Fisch" muss also den "Ozean" gut kennen, um den gegenseitigen Nutzen realistisch und plausibel darlegen zu können. FinTechs legen bei der Auswahl einer Partnerbank großen Wert darauf, dass die Bank zu ihrem eigenen Geschäftsmodell passt. Auch das Brand Building und der eigene Imagegewinn spielen eine maßgebliche Rolle. Wichtig ist ihnen ebenfalls, dass die Unternehmenskultur des potenziellen Partners zu ihnen passt.

Welche Auswahlkriterien waren bisher entscheidend? FinTechs Banken Marktverständnis Management & Team Regulatorik Verständnis

Welche Voraussetzungen muss ein Partner erfüllen? Kundenstruktur der Banken Passende Geschäfts - modelle Passende Geschäfts - modelle Banken Ertragspotential

Die Auswirkungen werden an konkreten Fakten gemessen

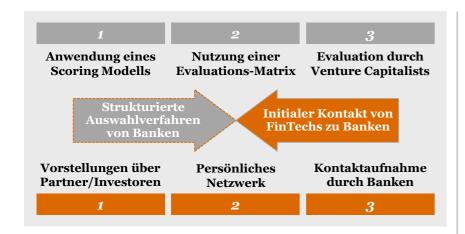
Künftig können FinTechs nicht mehr auf "Welpenschutz" hoffen; der Erfolg einer Kooperation muss anhand konkreter Resultate unter Beweis gestellt werden. Um eine nachhaltige Zusammenarbeit sicherzustellen, müssen sie messbare Ertragspotentiale realisieren. Zudem wird zunehmend erwartet, dass sie sich selbst im regulatorischen Umfeld realistisch einschätzen können und die damit verbundenen Anforderungen kennen. Für FinTechs sind neben personellen Aspekten vor allem die Organisationsform und die Kundenstruktur der Bank maßgeblich, um als passender Partner in Betracht zu kommen. Die Prioritäten werden sich innerhalb der nächsten Jahre, zusätzlich zu den weichen Einflussfaktoren, hin zu konkreten Ergebnissen bewegen. Letztendlich müssen sich die Geschäftsmodelle beweisen und die nachhaltige Wirtschaftlichkeit rückt in den Vordergrund.



Henry Hooper Innovationsexperte bei PwC

"Viele FinTechs und Banken haben sich in vielversprechenden Partnerschaften verbunden. Neben einem Personal Fit wurde explizit nach komplementären Geschäftsmodellen gesucht. In kommenden Jahren müssen die erwarteten Potentiale ausgeschöpft werden, um die eingegangenen Kooperationen zu rechtfertigen. Wer den anderen in Zukunft wirklich braucht, um die eigene Existenz zu gewährleisten, wird die spannende Frage der nächsten Zeit."

Der digitale Wandel als essentieller Treiber für Kooperationen zwischen Banken und FinTechs



Professionalisierung des Match-Making

FinTechs wollen nichts weniger, als eine ganze Branche revolutionieren. Dass dieses Vorhaben nur in der gezielten Zusammenarbeit mit den etablierten Banken gelingen kann, haben die letzten Jahren gezeigt – bislang sind Kooperationen eher zufällig zustande gekommen. Das soll sich künftig ändern, denn insbesondere FinTechs wollen beim Eingehen von Kooperationen mehr Eigeninitiative zeigen. Ziele sind ein aktiverer und systematischer Kooperationsvertrieb sowie die Professionalisierung des Aufsetzens von Kooperationen. Auch die Banken sehen Anpassungsbedarf bei der Standardisierung der Auswahlprozesse bzw. -kriterien.

Digital – Teams als Basis für erfolgreiche Kooperationen

Der digitale Wandel gewinnt im Bankensektor weiter an Bedeutung. Dies ist unverkennbar, wenn man betrachtet, wer für die Zusammenarbeit mit FinTechs zuständig ist: Wenn nicht sogar das Management bzw. der Vorstand selbst als Treiber auftritt, so sind es spezielle digitale Teams, die sich für die Zusammenarbeit mit den FinTechs verantwortlich zeichnen. Dies ist auch ein Indiz dafür, dass perspektivisch eine Entwicklung hin zur Dezentralität zu erkennen ist. Zudem umfasst das Angebotsspektrum der FinTechs immer mehr Bereiche der klassischen Banken. So bedient mitunter heute schon jeweils ein FinTech genau einen Bereich der Bank.





Phil JenkeFinTech Experte bei
PwC

"Je mehr Erfahrung FinTechs in der Zusammenarbeit mit Banken in den vergangenen Jahren gemacht haben, desto effizienter gestalten sich die Kooperationen. Der Erfolg hängt aber auch an der strukturellen Flexibilität der Bank von heute. Durch den gezielten Aufbau von Innovations-Abteilungen, wie zum Beispiel Digital Labs bis hin zu eigens geplanten Accelerators, können gemeinsame Ziele nachhaltig erreicht werden."

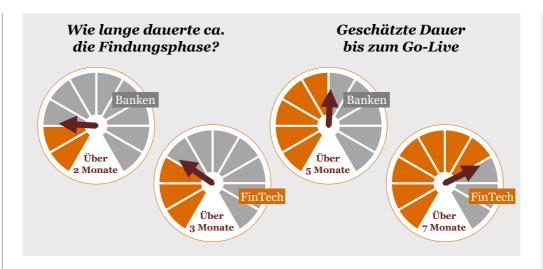
Je höher das Engagement des Managements, desto schneller können Kooperationen erfolgreich realisiert werden

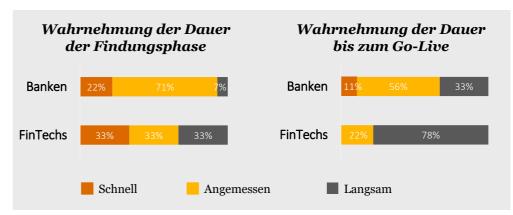
Konzern ≠ **StartUp**

Die Zeitspanne, bis Banken und FinTechs einen geeigneten Partner finden, beurteilen die meisten der befragten Unternehmen beider Bereiche als kurz oder zumindest angemessen. Diskrepanzen zeigen sich hingegen bei der Einschätzung der Dauer bis zum tatsächlichen Go-Live; hier offenbaren sich die Unterschiede in den Prozessen eines Konzerns und eines StartUps. Ein Großteil der FinTechs findet im Gegensatz zu den Banken, dass das Aufsetzen der Kooperationen zu lange dauert. Sie beurteilen auch die absolute Dauer bis zum Go-Live als signifikant länger.

Besonders schnell versus besonders träge

Bei den Banken dauert die Entscheidungsfindung manchmal besonders lange, wenn Compliance-Aspekte und regulatorische Hemmnisse zu Problemen führen könnten. Bei den FinTechs ist häufig mangelnde Manpower der Grund für eine Verzögerung der Prozesse. Es gab jedoch auch Fälle, in denen eine Kooperation besonders schnell vereinbart werden konnte. Dies kann gelingen, wenn der potenzielle Partner schlankere Strukturen aufweist, die Compliance- bzw. Rechtsabteilungen schnell reagieren und die Projektleiter klar hinter dem Projekt stehen.







Kevin Blasiak Innovationsexperte bei PwC

"Anfangs wurden FinTechs teilweise unterschätzt, bis sie den Markt mehr und mehr durchdrungen hatten. Auf dem besten Wege eine Branche zu revolutionieren, haben viele Banken in den FinTechs eine große Chance erkannt. Jetzt müssen sie sich aber auch auf die Mentalität und die neuen Strukturen einlassen. Nur so können Prozessabläufe einer Bank mit denen eines StartUps aufeinander abgestimmt werden und erfolgreich sein."

Unsere Befragung beleuchtet Kooperationen zwischen Banken und FinTechs in verschiedenen Dimensionen

Business/Strategie

- Gründe und Ziele der Kooperationen
- · Strategien zur Digitalisierung
- Faktoren erfolgreicher Kooperationen

Aufsatz von Kooperationen

- Beweggründe für Kooperationen
- Kriterien des Auswahlprozesses
- · Treiber und Onboarding

$Aktuelle\,Ausgabe$

Management von Kooperationen

- Dienstleistungssteuerung und Monitoring der Kooperationen
- · Einflüsse auf die Unternehmenskultur
- Erfolgsfaktoren und Hindernisse



Technologie

- Neuausrichtung der Architektur
- · vielseitige technische Anforderungen
- · Zukunftsfähigkeit der IT-Landschaft

Regulatorik

- Einhaltung gesetzlicher Anforderungen
- · regulatorische Hürden
- steuerrechtliche Aspekte

Ausblick

- zukünftige Funktion der Banken
- zukünftige Rolle von globalen Tech-Unternehmen (Google, Apple, ...)

Einlassen auf Veränderung, aktives Management von Kooperationen, Maßnahmen ergreifen

Kulturelle Unterschiede als Knackpunkt in der Beziehung zwischen Banken und FinTechs

Beide Seiten einer Kooperation sehen große kulturelle Unterschiede zwischen Banken und FinTechs. Dabei fällt das Selbstverständnis bzw. die Selbsteinschätzung von Banken hinsichtlich ihrer Unternehmenskultur anders aus, als dies von FinTechs beobachtet wird. Für sie sind die kulturellen Unterschiede um ein Vielfaches größer als für die Banken, die sich schon an die FinTech-Kultur angenähert wähnen.

Maßnahmen, um Kulturunterschiede aktiv zu managen

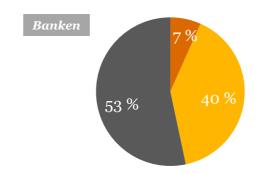
Banken

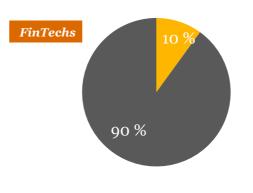
- Klare offene Kommunikation zu Do's and Dont's, klares Erwartungsmanagement
- 2. Offizielle und inoffizielle Veranstaltungen mit Mitarbeitern beider Seiten
- 3. Interne Veranstaltungen, um Mitarbeiter an neue Arbeitsweisen heranzuführen
- 4. Einstellung branchenfremder Mitarbeiter, um Kultur zu erweitern

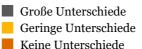
FinTechs

- 1. Anpassung des Kommunikationsstils an den Partner
- 2. Events zur Förderung des Austauschs und des gegenseitigen Verständnisses
- 3. Transparenz und klares Erwartungsmanagement in Bezug auf die Ergebnisse und Herangehensweisen
- 4. Regelmäßige persönliche Treffen und Professionalität im Umgang miteinander

Wahrnehmung kultureller Unterschiede?









Phil JenkeFinTech Experte bei PwC

"Die kulturellen Unterschiede zwischen Banken und FinTechs sind ein zentraler Punkt im Management einer Kooperation. Tendenziell ist es für große Organisationen etwas schwerer, sich auf Unterschiede einzulassen. Allerdings können gezielte Maßnahmen eine offene Kommunikation und ein transparentes Arbeiten fördern. Vor allem auf Seiten der Bank kann dies oft mit strukturellen Änderungen einhergehen und ist daher ein schwieriger und langwieriger Prozess. Die Resultate dieses Wandels sind allerdings nachhaltig."

Ein Hindernis für die Zusammenarbeit: kulturelle Unterschiede

Kulturelle Unterschiede als Eingangskriterium für Kooperationen

Die Kulturen unseres Unternehmens und des FinTechs ergänzen sich sehr gut und befruchten sich gegenseitig.

Es kann sein, dass wir eine Kooperation gar nicht erst eingehen, wenn wir merken, dass der kulturelle Unterschied zu groß ist.

Kulturelle Unterschiede könnten dazu führen, dass eine Kooperation mit uns aufgelöst werden muss.



FinTechs

Es gab zu Beginn der Kooperation Reibungspunkte durch unterschiedliche Arbeitsweisen und Erwartungen in unserem Unternehmen und im FinTech.

Aufgrund unterschiedlicher Kulturen stoßen wir in der fortlaufenden Zusammenarbeit immer wieder aneinander (z.B. im Umgang mit Fehlern, Einhaltung von Zusagen, etc.).

Voneinander lernen, Unterschiede ausarbeiten!

Die StartUp- bzw. FinTech-Kultur zeichnet sich aus Sicht der Bank insbesondere durch Geschwindigkeit, Flexibilität und Agilität, Risikofreudigkeit, Fehlerkultur und Marktnähe aus. Diese steht oft im Gegensatz zur Bankkultur. Insbesondere sind Banken in ihrer Risikobereitschaft aufgrund regulatorischer Anforderungen eingeschränkt. Durch die Kooperation mit FinTechs ergeben sich neue Impulse für das bestehende Bankgeschäft. Damit diese genutzt werden können, müssen die Banken auf die FinTechs zugehen und sie als gleichwertige Partner ansehen.

Erfrischende neue Sichtweisen auf bekannte Probleme

Bei der Lösung von Problemen versuchen FinTechs, diese aus Sicht der Kunden anzugehen, wobei die existierenden Strukturen und Sichtweisen einer Bank eine untergeordnete Rolle spielen. Dieser Perspektivwechsel kann zu innovativen Lösungen führen, die bei den Kunden auf große Zustimmung stoßen.

Banken tun sich schwer, sich mit dieser Vorgehensweise zu identifizieren. Besteht bereits eine Kooperation, fällt es ihnen jedoch leichter, ihre durch Anbietersicht geprägte Haltung zu überwinden.

Wie bewerten Sie den Einfluss der FinTech-Kultur auf die eigene Kultur im Hinblick auf ...

Verbessert

Neutral

Verschlechtert

Unternehmertum eigener Mitarbeiter



Eigene Risikofreudigkeit



Eigene Innovationsfähigkeit



Eigenen Pragmatismus



Eigene Entscheidungsprozesse



Unterschiedliche Denkweisen sind geprägt durch Fehlerkultur und Gesellschaftsformen

Gegenüberstellung und Bewertung von Eingangskriterien zu einer Kooperation		
Aus Sicht der Banken	Aus Sicht der FinTechs	

	Aus Sient der Banken	Aus Sient der Fin Leens
1	Regulatorische Konformität	Schnelligkeit/Time-to-Market
2	Positiver ROI/Rentabilität der Lösung	Flexibilität in der Vorgehensweise/Methode
3	Flexibilität in der Vorgehensweise/Methode	Positiver ROI/Rentabilität der Lösung
4	Schnelligkeit/Time-to-Market	Agilität der IT-Architektur
5	Agilität/Adaptierbarkeit der IT-Architektur	Hoher Reifegrad der Lösung vor Go-Live
6	Hoher Reifegrad der Lösung vor Go-Live	Regulatorische Konformität

Regulatorik setzt die Rahmenbedingungen für Banken

Stellt man Standpunkte einer Kooperation bzw. einer Einführung eines FinTech-Produkts gegenüber, bilden sich sehr schnell Interessenkonflikte. Bei der Abstimmung zum Vorgehen bei einer Produkteinführung bzw. Umsetzung herrscht hingegen schnell Einigkeit. Hier sind vor allem Aspekte wie Flexibilität in der Vorgehensweise, Rentabilität der Lösung, sowie Agilität in der IT von Relevanz. In Bezug auf Schnelligkeit bzw. Time-to-Market, bis eine Lösung auf dem Markt erscheint, herrschen unterschiedliche Ansichten. Während für FinTechs vor allem die Geschwindigkeit ein wichtiges Kriterium ist, steht bei Banken die regulatorische Konformität im Vordergrund, einhergehend mit einer geringen Risikobereitschaft.

Partnerschaftlicher Umgang als Basis für Kooperation

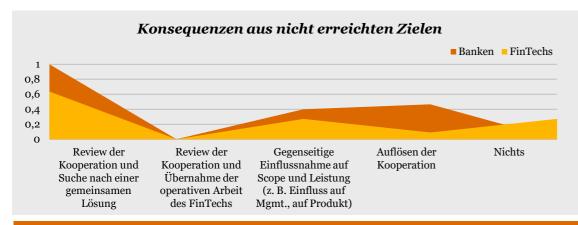
Die Nichterreichung von Zielen führt aufseiten der Banken zu einem gewissen Handlungsdruck. Ein solcher ist bei den FinTechs vergleichsweise schwach ausgeprägt. Doch in den wenigsten Fällen streben diese eine Auflösung der Kooperation an. Hier zeigt sich, dass die Abhängigkeit der FinTechs von den Banken größer ist als umgekehrt. Dies bedeutet aber auch, dass der Handlungsspielraum aufseiten der Banken deutlich größer ist, um die Zielverfolgung durch angepasste Maßnahmen aktiv zu steuern.



Maximilian Harmsen Digitalisierungsexperte bei PwC

"FinTechs sind generell auf eine zeitige Umsetzung ihrer Lösung bzw. an einem schnelleren Go-Live interessiert. Dies hängt zum einem mit der Kultur und zum anderen mit dem generellen Vorgehensmodell von FinTechs zusammen. Eine schnellere Time-to-Market bedeutet früheres Feedback vom Markt und die Möglichkeit Traktion im Business Model nachzuweisen. Regulatorische Themen spielen da eine untergeordnete Rolle. Banken stehen hier in der Verantwortung, auch den Investoren gegenüber, maximale Konformität zu garantieren".

Eine Auflösung der Partnerschaft bei verfehlten Zielen ist in den wenigstens Fällen notwendig



Maßnahmen zur Absicherung von Kooperationsrisiken bzw. zur weiterführenden Zusammenarbeit

Banken

- Risikoeinschätzung vorab und laufend während der Kooperation mit Einfluss auf Monitoring (enger/häufiger)
- Einforderung von Sicherheiten, Beschränkung von Volumen oder sogar Beendigung der Kooperation als mögliche Konsequenzen
- · Close Monitoring des Partners
- Ggf. neuer NPP (Neue-Produkte-Prozess) notwendig
- Vereinbarung von SLAs

FinTechs

- Betrachtung von Risiken unter Berücksichtigung des Gesamtbilds (Verlässlichkeit der Bank)
- Vereinbarung von SLAs und anderen Maßnahmen auf vertraglicher Ebene
- Beendigung der Kooperation als mögliche Konsequenz
- Gemeinsame Entwicklung von Gegenmaßnahmen

Ziele nicht erreicht: unterschiedliche Vorgehensweisen bei Banken und FinTechs

Banken

- Bei bestimmten Themen wird eine Klärung auch unter Einbindung des Bankvorstands gesucht, kontinuierlicher Prozess Case by Case, durch die enge Verzahnung ist man stark eingebunden in das tägliche Business
- Konsequenzen androhen (auch Händler betreffend), z. B. Beendigung Forderungsankauf, Auszahlstopp bis zur Kündigung
- Partnerschaftlicher Austausch, z.B. zur Entwicklung neuer Produkte (Kontowechsel nach ZAG mit Finreach)
- Preisnachverhandlung
- Von den genannten Kooperationen Review ja, Auflösen noch nicht
- Optimum berücksichtigt/kein passendes gefunden und so wurde die Beendigung angestoßen

FinTechs

- Review-Gespräch, Fehleranalyse, Prävention und Fehlervermeidung bei anderen Kunden
- Anpassung des Produktes
- Gemeinsame Marketingaktionen, Support bei Produktoptimierung
- Finden eines neuen Arbeitsmodells/Kündigung des Kooperationsvertrags

FinTech Kooperationsstudie 2018 PwC

Die Einschätzung von Risiken liegt im Auge des Betrachters, die Steuerung von Risiken hingegen ist eindeutig

	Priorisierung von Risiken bei Schlechtleistung/Ausfall			
	Banken	FinTechs		
1	Reputationschädigung gegenüber Kunden/Markt	Reputationschädigung gegenüber Kunden/Markt		
2	Operativer Schaden (z. B. Systemausfall, unzureichende Verfügbarkeit)	Finanzieller Schaden (Umsatzeinbuße)		
3	Vertrauensverlust gegenüber Kooperationspartner	Vertrauensverlust gegenüber Kooperationspartner		
4	Finanzieller Schaden (Mehrkosten)	Finanzieller Schaden (mehr Kosten)		
5	Finanzieller Schaden (Umsatzeinbuße)	Operativer Schaden (z. B. Systemausfall, unzureichende Verfügbarkeit)		

Ungleiche Auffassungen bei der Einschätzung von Kooperationsrisiken

Einem Risiko nicht dieselbe Gewichtung zuzuweisen, bedeutet nicht zwingend, dass die Kooperationspartner inkompatibel sind. So gibt es unterschiedliche Einschätzungen in Bezug auf finanzielle und operative Schäden. Für FinTechs ist die finanzielle Stabilität und Sicherheit eines der wichtigsten Kriterien, da diese in den meisten Fällen bisher noch nicht erzielt werden konnte. Für Banken hingegen ist die Sicherstellung der operativen Handlungsfähigkeit sehr wichtig. Einigkeit herrscht auf beiden Seiten in puncto Reputationsschädigung. Diese wird als das größte Risiko gesehen, das es unbedingt zu vermeiden bzw. zu minimieren gilt – aus gutem Grund, denn ohne Vertrauen funktionieren weder Banken noch FinTechs und erst recht keine Kooperationen.

Schwarz auf weiß zählt!

Vertragliche Absicherungen bilden in aller Regel die Grundlage und den Rahmen einer Kooperation oder Partnerschaft. Auch Banken und FinTechs sind sich hierin meist einig. Beide Seiten legen Wert auf die Festlegung von Service Level Agreements (SLAs) und Vertragsstrafen als grundlegende Voraussetzung für die Kooperation. Sie betonen aber ebenso, dass die offene Kommunikation über fest definierte Kanäle die Essenz einer erfolgreichen Partnerschaft bildet.

Welche Maßnahmen haben Sie zur Vermeidung/Mitigation dieser Risiken vereinbart?

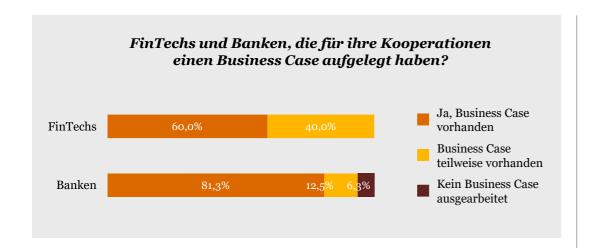
Banken

- Direkte Einbindung in Entwicklung neuer Produkte, Prozesse und Systeme des FinTechs
- Basis-Due-Diligence bei Kooperationspartner
- Risikoszenarien bei Eigenkapitalanforderungen
- Im Rahmen der Konzeption werden Risiken definiert und in der Konzeptionsphase möglichst direkt beseitigt
- · Vertragliche Regelung
- Notfallpläne bzgl. Auslagerungen, Aufklärung/Anforderungs-management, regelmäßige Audits, Portfoliodiversifizierung
- Projekt-Review (time-scope-budget) bei Anpassungsbedarf
- Vereinbarung von Standard-Mitigierungsmaßnahmen
- Interne Kontrollsystem (IKS), Prozess-/Service-Anpassung

FinTechs

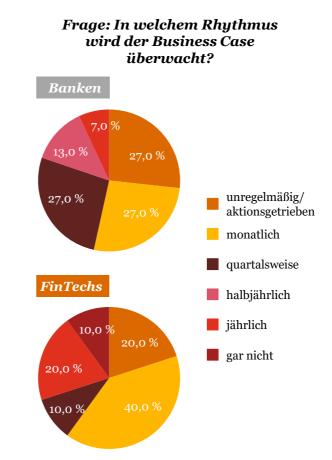
- Keine formalisierten Maßnahmen, aber regelmäßige Absprachen im Vorfeld zu identifizierten Risiken und frühzeitige Berücksichtigung
- Transparenz durch SLA, Tracking der Verfügbarkeit von Systemen und Verfügbarkeit und Reporting an die Bank
- Realtime Reporting hinsichtlich Einhaltung des Service-Levels/-Prozesses zur täglichen Überprüfung, ob Banken nicht zu viel Traffic liefern
- · Datenschutzabkommen inklusive Vertragsstrafen
- Bei operativen Risiken: technische Vorkehrungen, IKS (GWG)
- Ansprechperson (Administrator in jedem Bank) für Wartung und Qualitätssicherung

FinTechs stellen ihren Business Case weniger infrage und verfolgen oft einen organisch gewachsenen Business Case



Partnerschaftlicher Umgang als Basis für Kooperation

Die Grundlage der Kooperation bildet der Business Case. Dieses Dokument bzw. dieser formale Prozess der Erstellung und Überwachung wird von Banken rigider verfolgt und gilt als Maßstab für den Erfolg der Kooperation mit einem FinTech. Abweichungen vom Business Case oder Zielsetzung kommen im festgelegten Rhythmus zur Sprache. Somit ist dies auch ein zentrales Steuerungselement der Kooperation und wird von den Banken als solches genutzt. FinTechs hingegen, schreiben dem ursprünglichen Business Case weniger Wichtigkeit zu.





Henry Hooper Innovationsexperte bei PwC

"Entsteht der initiale Gedanke, einer Kooperation zwischen FinTechs und klassischen Banken. folgt in vielen Fällen auch direkt ein konkreter Business Case. Herrscht bei der Erstellung des Business Cases noch Einigkeit, zeigen sich schon bald im Laufe der Kooperation erste Diskrepanzen in der Betrachtung des jeweiligen Business Cases. StartUps arbeiten typischerweise iterativ, das heißt, dass sich auch der Business Case im Laufe der Entwicklung wandelt. Eine Abweichung vom initialen Business Case ist daher nicht unüblich. Aus Sicht einer Bank ist der festgelegte Business Case jedoch oft noch ein fester Kern innerhalb eines übergeordneten Projekts, dass nach der Wasserfall-Methode bewertet und verfolgt wird."

Regulatorische Anforderungen und technische Vorrausetzungen als Hemmnisse des Innovationserfolgs

Technische Altlasten verwehren radikale Disruption

Innovative StartUps schauen mit einer anderen Brille auf die Entwicklungen der Digitalisierung. Für sie stellen die technischen Vorrausetzungen der Banken ein Hindernis dar. In vielen Fällen ist die Digitalisierungen noch nicht so weit fortgeschritten, dass neueste Technologien nahtlos an die bestehenden Systeme angebunden werden können. Dies wirkt sich auf die Geschwindigkeit des Entwicklungsprozess aus und kann unter anderem zu Abstrichen in der Qualität der Produktlösungen führen. Bemerkenswert ist dabei, dass viele FinTechs diese Problematik mit einem hohen Maß an technischer Flexibilität angehen, sodass diese Legacy-Systeme zwar hinderlich sind, aber letztlich doch erfolgreiche Lösungen umgesetzt werden können.

StartUps verblüffen Banken mit Professionalität und Reife

Entgegen vieler Befürchtungen, behauptet sich eine große Zahl von StartUps durchaus als professionelle Kooperationspartner mit ausgereiften Lösungen und Geschäftsmodellen - ein klares Indiz dafür, dass die Zahl der Kooperationen in Zukunft noch zunehmen wird. Der Wandel innerhalb der Branche ist in vollem Gange, weshalb sich die Parteien nun neuen Herausforderungen stellen müssen. Diverse Kulturunterschiede zwischen Banken und FinTechs werden die Kooperationen auf eine erneute Probe stellen. Die Nachhaltigkeit einer solchen Zusammenarbeit wird sich erst in den nächsten Jahren offenbaren.

Disruption der bestehenden Unternehmenskultur

Die StartUp- bzw. FinTech-Kultur zeichnet sich, aus Sicht der Banken, insbesondere durch Geschwindigkeit, Flexibilität und Agilität, Risikofreudigkeit, Fehlerkultur und Marktnähe aus. Diese steht oft im Gegensatz zur Bankkultur. Banken werden vor allem in der Risikobereitschaft durch regulatorische Anforderungen eingeschränkt. Kooperationen mit FinTechs setzen daher nicht selten neue Impulse für das bestehende Bankgeschäft. Dafür ist es jedoch notwendig, dass Banken FinTechs als ebenbürtige Partner ansehen.

Erfrischende neue Sichtweisen auf bekannte Probleme

Da FinTechs Probleme oft ohne Berücksichtigung der existierenden Strukturen und Sichtweisen einer Bank aus Kundensicht angehen, sind sie in der Lage, innovative Lösungen zu finden, die bei den Kunden auf große Zustimmung treffen. Eine Schwäche der Banken ist es, dass es ihnen schwerfällt, die Perspektive der Kunden einzunehmen; ihr Handeln bleibt stark von der Anbietersicht geprägt. In einer Kooperation behindert dies die kundenorientierte Lösungsfindung und ein Stück Innovationskraft geht verloren.



Unsere Befragung beleuchtet Kooperationen zwischen Banken und FinTechs in verschiedenen Dimensionen

Business/Strategie

- Gründe und Ziele der Kooperationen
- Strategien zur Digitalisierung
- Faktoren erfolgreicher Kooperationen

Aufsatz von Kooperationen

- Beweggründe für Kooperationen
- Kriterien des Auswahlprozesses
- · Treiber und Onboarding

Management von Kooperationen

- Dienstleistungssteuerung und Monitoring der Kooperationen
- Einflüsse auf die Unternehmenskultur
- Erfolgsfaktoren und Hindernisse



Aktuelle Ausgabe

Technologie

- Neuausrichtung der Architektur
- · vielseitige technische Anforderungen
- · Zukunftsfähigkeit der IT-Landschaft

Regulatorik

- Einhaltung gesetzlicher Anforderungen
- · regulatorische Hürden
- steuerrechtliche Aspekte

Ausblick

- zukünftige Funktion der Banken
- zukünftige Rolle von globalen Tech-Unternehmen (Google, Apple, ...)

Kooperationen zwischen Banken und FinTechs durch Integration von API-Plattformen

API-Plattform-Provider

Im FinTech-Ökosystem haben sich bereits einige FinTechs etabliert, die eine Vielfalt an API-Plattformen anbieten, darunter auch für Banken, die über keine eigenen APIs verfügen. Anbieter von API-Plattformen sind zum Beispiel: figo, banksapi, finAPI, NDIGIT, FintechSystems, solarisBank, openbankproject und fidor.

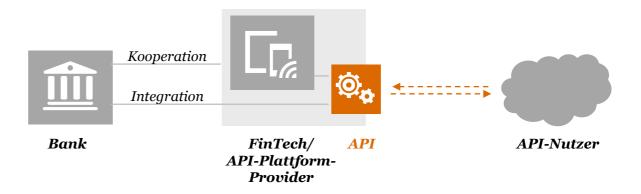
API-Plattformen-Provider bieten dabei Dienstleistungen wie die Aggregation von Finanzquellen, Access to Accounts (XS2A), PSD2-konforme Implementierungen, Schnittstellen für Kontoinformationsdienste (AIS) oder Zahlungsauslösung (PIS) an. Darüber hinaus werden oft weitere Zusatzleistungen angeboten wie Monitoring und Fraud Detection.

Kooperationen mit FinTechs im Bereich API-Plattformen eröffnen den lukrativen Zugang zum API-Banking, ohne große Investitionen in Entwicklung und Infrastruktur.



Warum und für wen sind APIs populär? Und was können sie leisten?

Kooperation zwischen Bank und API-Plattform-Provider





Phil JenkeFinTech Experte
bei PwC

Chancen

"Kooperationen mit FinTechs im Bereich API-Plattformen ermöglichen der Bank sich in kurzer Zeit mit "API-Banking" am Markt zu platzieren, ohne hohe Investitionen in Entwicklung und Infrastruktur zu tätigen. Die API-Plattform-Provider bieten fertig entwickelte Lösungen, die in die Banken-IT integriert bzw."angedockt" werden.

Insbesondere für die Implementierung einer PSD2-API bieten viele FinTechs Lösungen auf Basis einer API-Plattform."

Herausforderungen

"Eine der großen Herausforderungen bei der Kooperation mit API-Plattform-Providern ist die Integration der API-Plattform in die bankeigenen IT-Systeme. Oft hadern Banken damit, ihre Systeme anderen auf einer tieferen Ebene zugänglich zu machen.

Eine Vielzahl von Banken, unter anderem die Deutsche Bank, die Commerzbank und die Sparkassen arbeiten deshalb an eigenen API-Plattformen."

DeepDive: Funktionsweise und Nutzen von APIs

(Open) APIs transformieren die Art, wie wir Banking verstehen und leben.

APIs sind digitale Kommunikationspunkte, über die Businessfähigkeiten für andere öffentlich nutzbar werden

Was sind APIs?

APIs (Application Programming Interfaces) sind kleine Softwarepakete, die eigenständig sind oder an bestehende Systeme angeschlossen werden. Sie dienen der Kommunikation zwischen (Software-)Applikationen in einer sehr strukturierten Art und Weise. Der Kommunikationskanal ist dabei das Internet und eine API stellt einen Kommunikationspunkt im Internet dar, der von anderen angesprochen werden kann, um bestimmte Inhalte zu erhalten oder bereitzustellen.

Was ist das besondere an "Open APIs"?

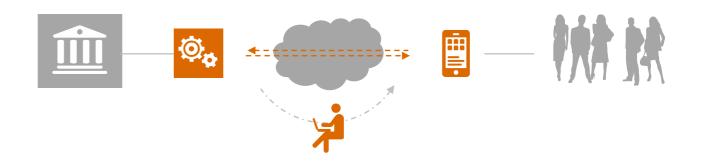
Grundsätzlich können APIs "private", sprich für den unternehmensinternen Gebrauch bzw. zwischen Partnerorganisationen oder "open", sprich öffentlich zugänglich sein. Der Fokus liegt dabei vor allem auf den Open APIs. Auf eine Open API kann "jeder" zugreifen – in der Regel nach entsprechender Registrierung und Authentifizierung. "Jeder" ist dabei der Entwickler einer App, welcher die Services einer API in seine App integrieren möchte.

Der neue Kunde der Bank – der Entwickler

Open APIs zielen darauf ab, eine (undefinierte) Masse zu erreichen und letztendlich damit Geld zu verdienen. Dabei hat die API nicht den (undefinierten) Endnutzer im Blick, sondern jene, die die Bankprodukte und -Services zu den Endnutzern bringen:

Zielkunde einer Open API ist der Entwickler

Grundprinzip der Nutzung von Open APIs im Banking



Business Capabilities

Bankprodukte und –Services...

(Open) Web APIs

... werden über (Open) Web-APIs öffentlich nutzbar gemacht...,

Entwickler

..., sodass Entwickler sie in Apps integrieren können...,

Apps

... um Banking-Funktionen in der App zu ermöglichen ...

Nutzer

... damit Nutzer diese anwenden können und damit Umsätze für die Bank generieren.

APIs verändern die Art, wie Geschäftswert generiert wird.

Die Popularität von APIs liegt in ihrem hohen Maß an Standardisierung begründet

Warum sind (Open) APIs so populär?

IT

Einfache Regeln der Kommunikation

Grundlage der Kommunikation zwischen APIs ist das Internet bzw. das "Regelwerk", dass der Internetkommunikation zugrunde liegt (HTTP). Die Kommunikation auf diesem Weg ist einfach zu handhaben, hat sich bewährt und ist weit verbreitet.

Allgemein anerkannte Architektur von APIs

Die meisten Open APIs basieren auf einem weit verbreiteten Framework (REST), das grundsätzliche Prinzipien der APIs und ihrer Kommunikation beschreibt. Dieses Framework ist zu einem "Quasi-"Standard geworden, sodass man von "RESTful APIs" sprechen kann. Dadurch fällt es leicht, mit einer (fremden) API zu kommunizieren, da bekannt ist, was einen erwartet, und kein Spezialwissen über eine API nötig ist.

Strukturierter Datenaustausch

Auch beim Datenaustausch haben sich zwei gut strukturierte bzw. strukturierbare Formate durchgesetzt, die sich leicht weiterverarbeiten lassen (JSON, XML).

Kontrollierbare Sicherheit

APIs ermöglichen es, die Authentifizierung (Wer ist der Zugreifende und darf ein Zugriff erfolgen) sowie die Autorisierung (Ist der Zugreifende legitimiert, auf Art und Umfang der Daten zuzugreifen) gezielt zu steuern. APIs lassen sich dabei gut in zentralen Identity-Management-Systeme (IAM) integrieren.

Warum sind (Open) APIs so populär?

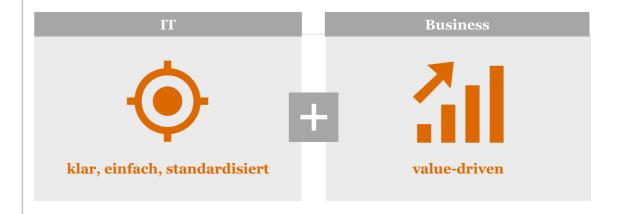
Business

APIs sind Channel-unabhängig

APIs sind nicht an einen bestimmten Channel gebunden und können – je nach Gestaltung – von mehreren Channels genutzt werden, um Inhalte zu erhalten oder bereit zu stellen.

APIs sind value-driven und nicht cost-driven

Bei API-Projekten und -Programmen geht es vorrangig darum, neue Umsatzpotentiale zu erschließen und neue Kunden zu gewinnen. Kostensenkung ist in der Regel kein Treiber für ein API-Projekt.



Zur Gewährleistung der Lieferfähigkeit und der Sicherheit von APIs braucht es eine stabile API-Architektur

Grundsätzlicher Aufbau einer API (vereinfacht)

Der Aufbau bzw. die Architektur einer API ähnelt der einer (Software-)Applikation, in der verschiedene Schichten einzelne Funktionsbereiche voneinander trennen, die in der Regel "von oben nach unten" durchlaufen werden (*layered architecture*). Die folgenden Schichten haben sich bei APIs bewährt (vereinfacht dargestellt):

API-Endpunkt: Interface/Kommunikationspunkt, mit dem andere Apps interagieren können.

Sicherheit: Überprüfung der Identität und der Autorisierung des Zugreifenden. In der Regel muss sich ein Entwickler, der die API in seine App integriert, registrieren und gibt bei jeder API-Nutzung einen Identifikationsschlüssel mitgeben. Zusätzlich werden die Zugangsdaten und die Identität des (End-)Nutzers geprüft; hierbei gewinnt die Multi-Faktor-Authentifizierung derzeit an Bedeutung.

Anfrage an die API

API-Endpunkt

Sicherheit

Fraud Detec. Audit/Report

Caching

Verarbeitung

Ressourcenzugriff

Betrugserkennung (Fraud Detection): Erkennung von Unregelmäßigkeiten beim Zugriff, zum Beispiel untypische Geolokalisierung des Zugreifenden oder häufiger Zugriff innerhalb kurzer Zeit.

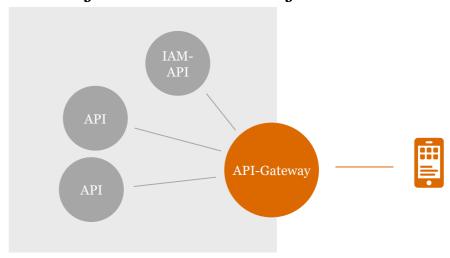
Audit/Reporting: Integration von Auditierungs- und Reportingfunktionalitäten.

Caching: Bei häufigen Anfragen können wiederkehrende Inhalte zwischengespeichert werden, sodass diese schneller zurückgegeben werden können und nicht stets neu generiert werden müssen.

Verarbeitung: Business-Logik (Berechnungen, Aggregationen fremder Datenbanken bzw. Zugriff auf andere APIs, um weitere Inhalte zu erhalten (oder bereitzustellen)).

Ressourcenzugriff: Der Zugriff auf API-eigene oder wiederkehrende Inhalte kann zwischengespeichert werden, sodass diese schneller zurückgegeben werden können und nicht stets neu generiert werden müssen.

FinTech Kooperationsstudie 2018 PwC Nutzung eines API-Gateways zur Unterstützung des API-Managements und Orchestrierung des Datenverkehrs



APIs können direkt vom Internet aus erreichbar sein. Allerdings ist es vorteilhaft einen API-Gateway in die Kommunikation zwischen App und API einzubeziehen. Dieser API-Gateway übernimmt Aufgaben wie die Prüfung der Sicherheit (Authentifizierung, Autorisierung), die Orchestrierung der nötigen API-Aufrufe (ggf. mehrere, um die Anfrage der App zu beantworten), das Managen von API-Versionen, die Glättung von Datenformaten der Quellsystem-APIs, das Monitoring des Datenverkehrs, die Sicherstellung der Skalierbarkeit und Verfügbarkeit oder das Caching regelmäßig wiederkehrender Anfragen. Damit entlastet ein API-Gateway die einzelnen APIs und unterstützt das API-Management.

API-Management-Tools, eine starke Governance und der Umgang mit der Entwickler-Community liefern die Schlüssel zum Erfolg

Benefits

APIs ermöglichen die Integration digitaler Produkte und Services in die IoT-Welt, sodass andere sie nutzen können und eröffnen so die Möglichkeit, neue Märkte zu erschließen.

Produkte und Services stehen "on demand" zur Verfügung. Es gibt keine Wartezeiten, Anrufe in Kundencentern oder Besuche in einer Filialen sind nicht nötig. Damit steigt die Kaufbereitschaft auf Kundenseite.

Durch die Integration von Bankservices in Nicht-Banking-Applikationen kann das Cross-Selling-Potenzial gehoben werden.

Shortfalls

Mit zunehmender Zahl der APIs und deren Vernetzung steigt die Komplexität und damit die Schwierigkeit, diese zu managen.

Angesichts der vielen – oft parallel laufenden – API-Entwicklungen besteht die Gefahr des Wildwuchses. Authentifizierungs-Mechanismen, Daten- und Zugriffsstrukturen werden uneinheitlich entwickelt und erhöhen damit unnötig die Komplexität.

Das Versäumnis, sich um die Entwickler-Community zu kümmern, führt dazu, dass die APIs keinen Markt finden.

Schlüssel zum Erfolg

Erfolgreich wird eine API, wenn viele Entwickler sie nutzen. Es gilt dabei oft abzuwägen zwischen "schnell am Start sein" und "die perfekte API schaffen". Eine Vernachlässigung der Entwickler-Community oder Versäumnisse bei der Dokumentation, den Entwicklerportalen oder der Developer Experience können dazu führen, dass Entwickler APIs von Wettbewerbern vorziehen.

Enabler

API-Management-Tools Governance

Um die Komplexität von APIs zu beherrschen, bieten Entwicklungen und deren mehrere Vendoren Lösungen für die Integration, Orchestrierung und Überwachung von APIs an.

Richtlinien für APIübergeordnete Steuerung könne helfen, Wildwuchs zu vermeiden ...

Entwickler-Community

Zielkunden sind die Entwickler und diese erwarten Anwenderfreundlichkeit und eine gute Developer Experience (DX). Dazu zählen beispielsweise eine klare Dokumentation der API, die Bereitstellung einer Sandbox und ein leistungsstarkes Entwicklerportal.

"Entwickler reden über neue APIs und Urteile fallen schnell – oft auch nicht immer nur objektiv."



Nur wem es gelingt, die Entwickler-Community für sich zu gewinnen, wird mit seiner (Open) API-Strategie Erfolg haben.

Für die Umsetzung von APIs können Plattform-Provider helfen – insbesondere im Banking

Build or Buy - Eigenentwicklung oder Plattform-Provider?

Es sind bereits zahlreiche Provider im Markt, die integrierbare API-Plattformen für Banken anbieten. Dies hat verschiedene Vorteile, etwa die Auslagerung von Entwicklung und Betrieb der APIs und deren Infrastruktur. Allerdings müssen die bankinternen Systeme für den Plattform-Provider geöffnet werden. Ob es daher besser ist, sich für oder gegen einen Plattform-Provider zu entscheiden, lässt sich pauschal nicht sagen. In vielen Fällen wird es eine Mischform geben, bei der der Schwerpunkt mal auf "build" und mal auf "buy" liegt.

Drei Typen von APIs dominieren das Feld

Aktuell finden sich vor allem folgende drei Typen von APIs am Markt:

Open (Web) APIs

öffentlich zugängliche APIs für Third-Party-Entwickler, die auf Banking-Produkte und -Services zugreifen und diese in ihre Apps integrieren wollen; hier liegt großes Potenzial für eine Transformation des Bankings

Interne APIs

nicht öffentlich zugängliche APIs mit verschiedenen Nutzungszielen, angefangen von der reinen Vernetzung interner Systeme bis hin zur Umsetzung von Microservice-Ansätzen in der IT-Architektur

B2B-APIs

optimierte, hochintegrierte und auf spezielle Zwecke ausgerichtete Kommunikationsstrecken zwischen Partnerorganisationen

Über den Tellerrand: Prüfungssicherheit

Das Potenzial und der Erfolg von APIs ist auch den Regulatoren bekannt. So ist damit zu rechnen, dass der prüfende Blick auf Open APIs zunimmt, etwa bei einer API nach PSD2.

Die Prüfungssicherheit von APIs zu gewährleisten, insbesondere im Banking, ist ein wichtiger Baustein bei der API-Entwicklung, auch wenn die Umsetzung mithilfe bzw. durch API-Plattform-Provider erfolgt.

Zusammenfassung

APIs bieten großes Potenzial, die Art und Weise, wie Banken Geschäfte generieren, zu verändern, vielleicht sogar zu transformieren. Die Popularität von APIs liegt in deren hohem Grad an Standardisierung, Strukturiertheit und einfacher Handhabung. APIs sind in der Regel wertschöpfungsorientiert, da sie darauf abzielen, neue Märkte zu erreichen um damit Umsätze zu generieren. Ein Schlüssel für den Erfolg einer API-Strategie liegt darin sich von Anfang an gezielt und umfänglich um die Entwickler-Community zu kümmern— denn die Entwickler sind die eigentlichen Zielkunden der API und durch sie werden die Leistungen der API zu den Endnutzern gebracht. Die Umsetzung von APIs kann selbstständig oder mithilfe bzw. durch API-Plattform-Provider geschehen. Ziel bleibt es dabei für die Bank, nachhaltigen und profitablen Schritt in Richtung digitale Zukunft zu machen.



Simon Stegert
API-Banking
Experte bei PwC

"APIs können Game Changer sein, sind aber nicht ohne Risiko, Auf Geschwindigkeit und gutes API-Management kommt es an. Und darauf, die Entwickler-Community nicht aus den Augen zu verlieren -DX ist Key. Bei Banken ist dabei nicht zu vernachlässigen, dass APIs prüfungssicher sein sollten, wie beispielsweise eine PSD2-API. Es bleibt aber dabei: APIs haben das Potenzial die Art und Weise, wie Geschäfte im Banking generiert werden, maßgeblich zu verändern."

Unsere Befragung beleuchtet Kooperationen zwischen Banken und FinTechs in verschiedenen Dimensionen

Business/Strategie

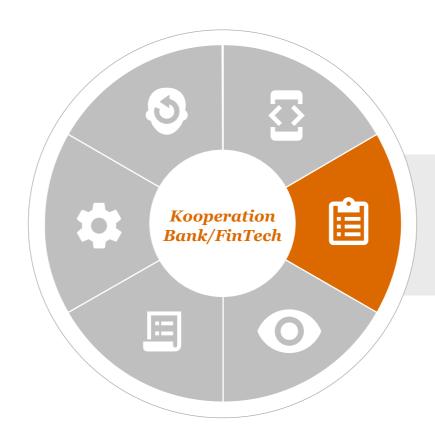
- Gründe und Ziele der Kooperationen
- Strategien zur Digitalisierung
- Faktoren erfolgreicher Kooperationen

Aufsatz von Kooperationen

- Beweggründe für Kooperationen
- Kriterien des Auswahlprozesses
- · Treiber und Onboarding

Management von Kooperationen

- Dienstleistungssteuerung und Monitoring der Kooperationen
- Einflüsse auf die Unternehmenskultur
- Erfolgsfaktoren und Hindernisse



Technologie

- Neuausrichtung der Architektur
- · vielseitige technische Anforderungen
- · Zukunftsfähigkeit der IT-Landschaft

Aktuelle Ausgabe

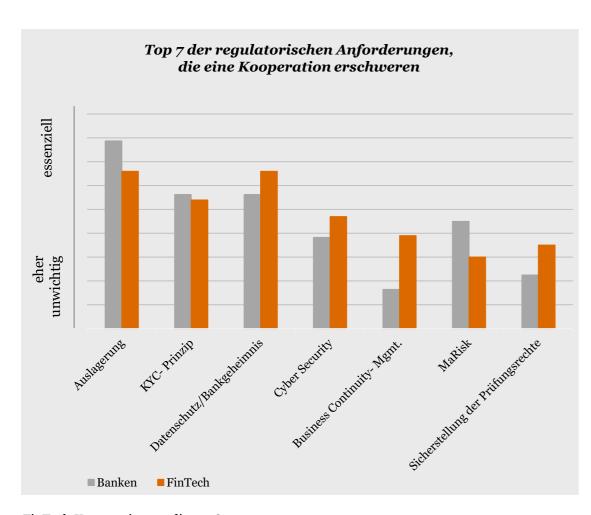
Regulatorik

- Einhaltung gesetzlicher Anforderungen
- regulatorische Hürden
- steuerrechtliche Aspekte

Ausblick

- zukünftige Funktion der Banken
- zukünftige Rolle von globalen Tech-Unternehmen (Google, Apple, ...)

Bank versus FinTech – wer steht in der Pflicht, der Hüter der Gesetze zu sein?





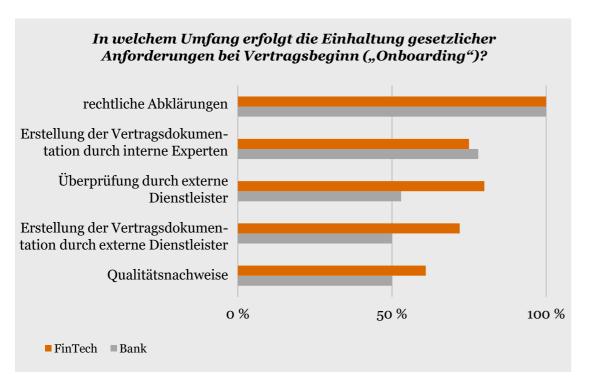
Banken und FinTechs nehmen die selbe Perspektive ein

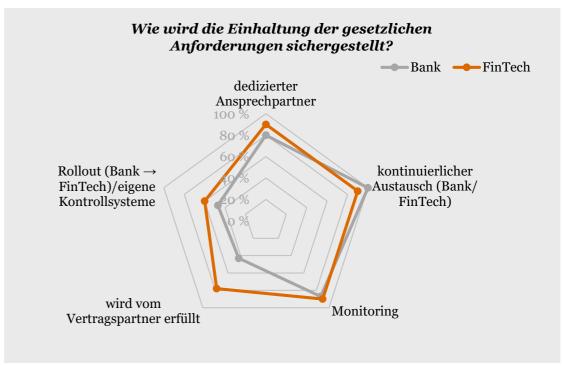
Ein zentrales regulatorisches Thema im Rahmen der Kooperationen sind sowohl für FinTechs als auch für Banken die Anforderungen an Auslagerungen gemäß MaRisk, auch im Hinblick auf die Abgrenzung zwischen erlaubnispflichtigen und nicht erlaubnispflichtigen Leistungen und die damit verbundene Analyse der einzelnen Geschäftsmodelle.

Darüber hinaus stellen die Anforderungen aus den Datenschutzregularien und dem Bankgeheimnis eine Thematik dar, die das Eingehen von Kooperationen erschwert, insbesondere aus Sicht der FinTechs. Als problematisch werden die hohen Anforderungen der Datenschutzgrundverordnung in Bezug auf Nutzung, Bearbeitung und Speicherung von Daten angesehen.

Eine weitere Problematik bei der Zusammenarbeit sind die Anforderungen aus den Vorschriften zur Geldwäscheprävention und Verhinderung von Terrorismusfinanzierung, in der Abbildung als "Know-your-Customer (KYC)-Prinzip bezeichnet.

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Banken und FinTechs sichern sich im Vorfeld ab





Es wird deutlich, dass die Marktteilnehmer im Rahmen von Kooperationsverhandlungen achtsam und risikobewusst vorgehen. Sowohl Banken als auch FinTechs führen vor Vertragsbeginn die erforderlichen rechtlichen Abklärungen durch. Dabei werden teilweise externe Dienstleister in Anspruch genommen, etwa um die notwendige Vertragsdokumentation zu erstellen. Die Parteien sichern die Qualität der gegenseitigen Dienstleistungen darüber hinaus durch die Anforderung von Qualitätsnachweisen ab (z.B. werden bestimmte Zertifizierungen bzw. Nachweise für die Erfüllung bestimmter Standards verlangt). Im laufenden Geschäftsbetrieb setzen die meisten FinTechs und Banken auf kontinuierliche Kommunikation. Dazu gibt es oftmals dedizierte Ansprechpartner bzw. sogar ein eigenes Kommunikationsteam.

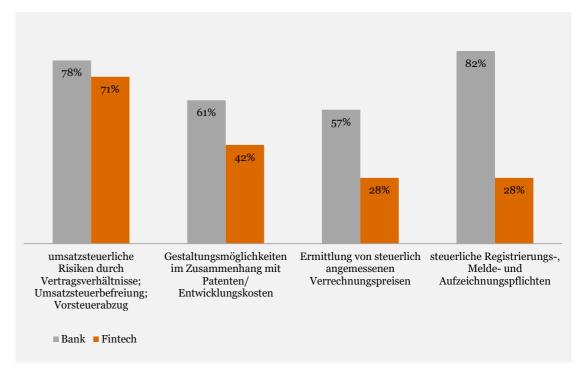
Banken gehen gegen Auslagerungsrisiken vor



Banken erkennen das Kooperationspotenzial

Die meisten Banken steuern die Auslagerungen durch eine regelmäßige Aktualisierung der Risikoanalyse. Darüber hinaus erfolgt die Steuerung im Rahmen des Managements der strategischen sowie der operationellen Risiken. Soweit die Banken die bestehenden Auslagerungen an die FinTechs als nicht wesentlich einstufen, haben sie mitunter bisher keine speziellen Steuerungsinstrumente vorgesehen. Einige Banken sammeln noch Erfahrungen mit den Kooperationen und sind dabei, ihre Steuerungsinstrumente zu entwickeln. So prüfen sie beispielsweise noch, ob sie die Steuerung von einer zentralen Auslagerungssteuerung oder vom jeweiligen Fachbereich vornehmen lassen wollen.

Steuerliche Risiken aus der Kooperation mit FinTechs werden primär von den Banken gesehen und berücksichtigt, während die FinTechs diesbezüglich nur teilweise sensibilisiert sind. Hier kommt offenbar die längere Geschäftserfahrung der Banken, die alle schon einmal eine steuerliche Außenprüfung durch das Finanzamt hatten, zum Tragen. Das Thema Umsatzsteuer wird dagegen auch von FinTechs wahrgenommen und in die Planungen einbezogen.



Unsere Befragung beleuchtet Kooperationen zwischen Banken und FinTechs in verschiedenen Dimensionen

Business/Strategie

- Gründe und Ziele der Kooperationen
- Strategien zur Digitalisierung
- Faktoren erfolgreicher Kooperationen

Aufsatz von Kooperationen

- Beweggründe für Kooperationen
- Kriterien des Auswahlprozesses
- · Treiber und Onboarding

Management von Kooperationen

- Dienstleistungssteuerung und Monitoring der Kooperationen
- Einflüsse auf die Unternehmenskultur
- Erfolgsfaktoren und Hindernisse



Technologie

- Neuausrichtung der Architektur
- vielseitige technische Anforderungen
- · Zukunftsfähigkeit der IT-Landschaft

Regulatorik

- Einhaltung gesetzlicher Anforderungen
- · regulatorische Hürden
- steuerrechtliche Aspekte

Aktuelle Ausgabe

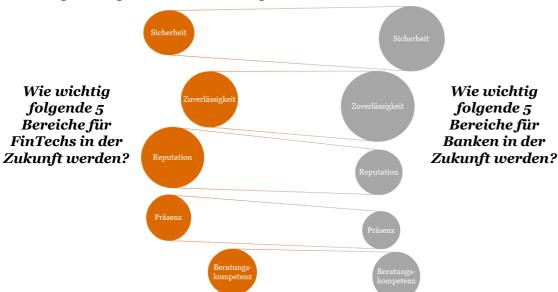
Ausblick

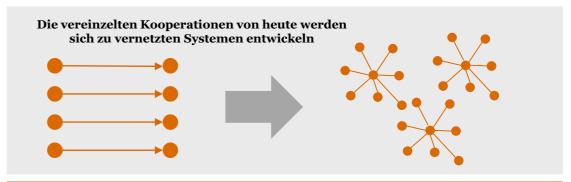
- zukünftige Funktion der Banken
- zukünftige Rolle von globalen Tech-Unternehmen (Google, Apple, ...)

Der Branchenwandel ist in vollem Gange, Banken und FinTechs bereiten sich auf eine gemeinsame Zukunft vor

Gemeinsam stark für die Zukunft

Die steigende Zahl der Kooperationen zwischen Banken und FinTechs zeigt, dass bereits ein Umdenken in der Branche stattfindet. Doch der Wandel scheint erst am Anfang zu sein. Banken und FinTechs sind sich einig, dass sich das Bankenwesen neu erfinden muss, um sich für die Zukunft zu wappnen. Dabei sehen beide Seiten weiteren Bedarf an disruptiven Veränderungen. Die Funktionen, die sowohl FinTechs als auch Banken zukünftig übernehmen sollen, dienen in erster Linie dazu, sich besser auf den jeweiligen Partner einzustellen, damit beide miteinander auf Augenhöhe agieren und gemeinsam nachhaltige Lösungen auf den Markt bringen können.





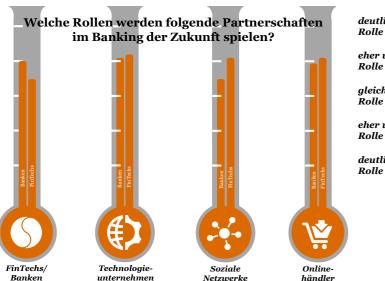
Ein Netz aus Ökosystemen

FinTechs sehen bei Banken den Bedarf, sich wieder mehr auf ihr Kerngeschäft zu besinnen. Sie sollen die Wertschöpfungskette aufrechterhalten und insbesondere ihr Beziehungsmanagement aktiv vorantreiben, denn der Zugang zu den Kunden ist der Schlüsselfaktor, der Banken bis heute unverzichtbar macht. Darauf aufbauend erhoffen sich die FinTechs, dass Banken ihre Position im Markt nutzen, um Ökosysteme zu schaffen, an die sie andocken können. Banken könnten sich theoretisch wieder mehr ins Backoffice zurückziehen und lediglich als Technologie-Provider mit Banklizenz fungieren. Auch Banken selbst verstehen, dass sie sich wieder mehr auf ihre Kernkompetenz konzentrieren sollten. Nicht nur Themen, die höchste Fachkompetenz erfordern, wie Regulatorik und Compliance, sondern sämtliche unterstützenden Prozesse, sollten weiter ausgebaut werden. Banken würden weiter an Bedeutung gewinnen, wenn sie sich als Vertriebsplattform verstehen und ihr Identitätsmanagement gezielt nutzen würden. Dass sie sich dafür digitalisieren müssen, führt zum Aufbau entsprechender Ökosysteme. Mit der Kraft ihrer Marke, können Finanzprodukte jeglicher Art in Zukunft mit den richtigen Partnern, über unterschiedlichste Kanäle weiterhin erfolgreich vertrieben werden.

FinTechs werden sich nicht unbemerkt erfolgreich in der Bankenwelt etablieren können

Teil des Systems

Der Beitrag der FinTechs zur Wertschöpfung in der Finanzbranche wird immer selbstverständlicher. Durch ihre Innovationen sollen die Kunden wieder in den Mittelpunkt der Dienstleistung gestellt werden. Produkte und Vertriebskanäle sollen passgenau und gegebenenfalls auch nischenspezifisch zugeschnitten werden. Für dieses Kundenverständnis benötigen Banken den Input der FinTechs. Mit ihren kundennahen Technologien sollen sie künftig die Nutzerschnittstelle verantworten. In dieser Rolle können FinTechs weiter an Bedeutung gewinnen, denn der aktuelle Trend scheint sich langfristig zu rentieren.



deutlich wichtiaere

eher wichtigere Rolle

gleich bleibende Rolle

eher unwichtigere Rolle

deutlich unwichtigere Rolle Werden Banken bald nicht nur mit FinTechs kooperieren, sondern auch mit Tech-Unternehmen?



Ein Stück vom großen Kuchen

Man kann davon ausgehen, dass der von den FinTechs angestoßene Wandel nicht der letzte ist, der die Branche erfasst. Auch Nichtbanken, d.h. Technologieunternehmen wie Apple oder Google, Soziale Netzwerke wie Facebook oder Händler wie Amazon könnten zukünftig ähnliche Dienstleistungen übernehmen. Der Drang dieser Unternehmen, in alle Bereiche des Lebens einzugreifen, scheint unerschöpflich. Banken und FinTechs trauen schon jetzt Anbietern wie Amazon zu, Dienste im Bereich des Zahlungsverkehrs voranzutreiben. Das Zahlungsverkehrsgeschäft lässt sich auch, als komplementäre Funktion, in die Geschäftsmodelle von Social-Media-Plattformen integrieren. Gut möglich, dass bald schon vermehrt Kooperationen zwischen Banken und solchen Unternehmen untersucht werden. Mit ihrem exzellenten Kundenverständnis und vertrieblichen Exzellenz könnten sie beispielsweise in das Kreditvergabegeschäft vordringen. Amazon & Co. werden sich entsprechend einzelne Geschäftsbereiche "herauspicken" und an ihr Geschäftsmodell ankoppeln.



Phil JenkeFinTech Experte bei
PwC

"Betrachtet man die Wucht, mit der Unternehmen, wie Google, Amazon und viele weitere in neue Märkte dringen, würde es kaum jemanden verwundern, wenn auch bald die Finanzbranche ins Visier gerät. Nur weil sich zurzeit solche Vorhaben nur in Maßen andeuten, heißt das nicht, dass die Bankenbranche von neuen Herausforderungen verschont bleibt."

Kann man einem alten Hund etwa doch neue Tricks beibringen? Banken müssen sich neu erfinden

Welche Fähigkeiten werden im Banking der Zukunft verstärkt gebraucht?

- 1 Technologie & Innovation
- Arbeitskultur & Arbeitsatmosphäre
- 3 Kundenorientierung



Was braucht die Bank von morgen?

Nimmt man das Bankenwesen von heute genauer unter die Lupe, wird schnell deutlich, dass der tech-orientierte Ansatz, den FinTechs verfolgen, eine Lücke schließen soll. Die Core-Banking-Systeme der klassischen Großbanken sind in vielen Fällen bis zu 30 Jahre alt und hinken ihrer Zeit hinterher. Die Frage, was eine Bank von morgen benötigt, sollte eigentlich erst auf die Frage folgen, was eine Bank von heute braucht. Zur Beantwortung dieser Frage müssen Rückstände erfasst und mit den klassischen Vorteilen der FinTechs verglichen werden. Banken müssen einerseits den technologischen Rückstand aufholen und andererseits ihr Arbeitsumfeld modernisieren. Hinsichtlich der Notwendigkeit einer kategorischen Ausrichtung auf die Kunden sind sich Banken und FinTechs offensichtlich größtenteils einig, auch wenn sie weitere Bedürfnisse anders gewichten. Diese Einigkeit macht eine erfolgreiche Kooperation möglich.

Keine Berater, keine Kompetenzen

In Zeiten von künstlicher Intelligenz bzw. fortgeschrittener Automatisierung und maschinellem Lernen überrascht es wenig, dass die klassische Kundenberatung, in lokalen Filialen, ein in die Jahre gekommenes Konzept ist. Auch wenn dieses sich vielfach bewiesen hat, müssen nun andere Formen des Kundenkontakts gefunden werden, um weiterhin effizient zu bleiben. Dass dieser in vielen Fällen sehr gezielt durch Technologien unterstützt oder sogar ersetzt werden kann, impliziert auch die Erkenntnis vieler FinTechs, dass spezifisches Know-How und die Branchenexpertise von etlichen Beratern nicht mehr flächendeckend notwendig sein wird. Doch nicht nur am "front end" erhoffen sich Banken und FinTechs Veränderungen. Sie gehen davon aus, dass auch sämtliche administrativen Prozesse bald von ihren Schultern genommen werden.

Welche heutigen Fähigkeiten werden an Bedeutung verlieren?

- Persönliche Beratung in Filialen
- Finanzspezifisches Know-How
- Administrative Tätigkeiten





Henry Hooper Innovationsexperte bei PwC

"Banken und FinTechs haben eine sehr klare Vorstellung davon, in welchen Bereichen Nachholbedarf besteht. IT-Kompetenz wird nachgefragt wie nie zuvor, um zum Beispiel Cloud Services zu integrieren und Potentiale aus gezielter Datenanalyse auszuschöpfen. Auch Banken werden sich darauf verstehen, aus ihrem Datenschatz weiterhin neue erfolgreiche Geschäftsmodelle zu entwickeln. FinTechs sind dafür ein hervorragender Treiber."

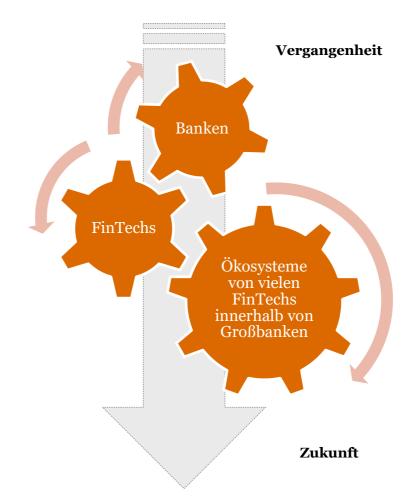
Gemeinsam erfolgreich in die Zukunft oder sich unabhängig voneinander durchsetzen: Banken und FinTechs rücken zusammen

FinTechs entpuppen sich als Vorreiter

FinTechs bringen zwei wesentliche Neuerungen mit sich: Einerseits haben sie eine Vielzahl an Produkten und Dienstleistungen neu definiert, andererseits haben sie den Großbanken auch den positiven Geist der StartUp-Kultur eingehaucht. Diese Kultur wird sich weiter verbreiten und bis auf die etabliertesten Häuser übergreifen. FinTechs haben sich in den vergangenen Jahren einen Vorsprung im Verständnis ihrer Kunden erarbeitet. Kundenverhalten wird der wesentliche Taktgeber für die weitere Entwicklung der digitalen Revolution sein, weshalb man davon ausgehen kann, dass Banken bestrebt sind, die Adaption der Ideen der FinTechs zügig zu beschleunigen. Der FinTech-Sektor selbst dürfte sich zukünftig in seinen verschiedenen Bereichen konsolidieren und einzelne Player werden sich herauskristallisieren.

Gemischte Gefühle: Die Zukunft ist mit Vorsicht zu genießen

Viele Hypothesen stehen im Raum: Werden Banken aussterben oder wird der Hype um FinTechs schnell wieder verpuffen? Werden einige große Player den Markt beherrschen oder werden branchenfremde Unternehmen wie Apple und Google in die Marktherrschaft eingreifen? In der Finanzbranche wird auch darüber spekuliert, ob nicht sogar die Technologien selbst den heutigen Finanzsektor ablösen werden. Als Treiber der aktuellen Veränderungen innerhalb der Branche wurden einige FinTechs zu diesen Visionen befragt. Sicher ist sich keiner, alle Szenarien werden für möglich gehalten. Keiner weiß, was letztendlich richtig und was falsch ist. Aber aktuelle Entwicklungen zeigen, dass jede Veränderung mit der Zeit langsam reifen muss, um für eine Ära prägend zu werden. Das wird sich auch in Zukunft nicht ändern.





Kevin Blasiak Innovationsexperte

"Banken und FinTechs haben ihren Stolz überwunden. Es gibt immer mehr Beispiele für Erfolgsgeschichten von Kooperationen zwischen zunächst sehr zögerlich agierenden Partnern. Auch die Versicherungsbranche zeigt inzwischen großes Interesse, was man mustergültig an dem 160 Millionen Investment von Allianz X in N26 sehen konnte. Was wir heute noch als besonders einschätzen, könnte schon bald zur Norm werden."

Ihre Ansprechpartner

Ansprechpartner in Österreich



Georg Ogrinz
Partner,
Financial Services Consulting
PwC Österreich



Günther Seyer
Senior Manager,
Technology Consulting
PwC Österreich

Ansprechpartner in Deutschland



Peter Kleinschmidt

Leader Digital Financial Services,
PwC Deutschland



Leader FinTech, PwC Deutschland



Phil Jenke
FinTech Experte,
PwC Deutschland

Weitere Autoren der Studie: Simon Stegert, Maximilian Harmsen, Henry Hooper, Kevin Blasiak, Ulrike Moritz

© 2018 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten. "PwC" bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.