
2.1 Einführung

Die oben genannten Entwicklungen sind die Leitplanken für die zukunftsgerichtete (Um-) Gestaltung der Geschäftsmodelle der Banken. Eine seriöse Analyse der Konsequenzen kann nur institutsspezifisch erfolgen. Dabei gilt es zu beachten, dass die Zeit knapper wird. Der Grund dafür ist, dass eine stetig wachsende Anzahl von Kunden immer renitenter und wechselbereiter wird.

Das Internet und die Digitalisierung erleichtern branchenfremden Newcomern den Markteinstieg. Sie bieten innovative Produkte mit schnellen Entwicklungszyklen (Time-to-Market) sowie großer Benutzerfreundlichkeit und zu niedrigen Kosten an. Erstaunlich ist, dass selbst Start-ups von herkömmlichen Bankkunden als vertrauenswürdig genug angesehen werden, um ihnen finanzielle Mittel oder Daten anzuvertrauen. Digitale Wettbewerber haben zudem bisher den Vorteil, dass sie Produkte oder Dienstleistungen anbieten können, die bisher noch keiner umfangreichen staatlichen Regulierung unterworfen sind.

Zusätzlich gibt es vor allem auch schon Anbieter, deren Geschäftsmodelle die Denkfal- len der Banken bewusst nutzen und so Schritt für Schritt diese wechselbereiten und unzu- friedenen Kunden für sich gewinnen. Es ist ein Fakt, dass in der letzten Dekade viele neue Anbieter im Banking entstanden sind – auch wenn sie (noch) nicht den Markt dominie- ren. Die Banken sind damit beschäftigt, regulatorische Anforderungen zu erfüllen, Kos- tenreduktionen durchzusetzen und Prozesse zu optimieren. Dabei besteht die Gefahr, dass die Kundenbedürfnisse nicht im primären Fokus der Zielsetzung stehen.¹ Die Newcomer

¹ Eine Studie des Schweizerischen Instituts für Finanzausbildung (SIF) zeigt, dass nach Angaben von Schweizer Bankmitarbeitenden rund 40 % der der Banken weniger als ein Mal pro Jahr die zu- künftigen Kundenbedürfnisse erheben; bei der Ableitung/Umsetzung des Produktsortiments stehen aus Sicht eines Drittels der Befragten statt der Kundenbedürfnisse andere Überlegungen im Vorder- grund (Auge-Dickhut et al. 2012).

nutzen diese Versäumnisse klassischer Anbieter, um sich als Komplettanbieter oder in Teilbereichen der Wertschöpfungskette der Banken einzunisten (Insideparadeplatz 2013).

Gegenstand jeder klassischen Wettbewerbsanalyse ist u. a. die Identifikation der Erfolgsmuster sowohl der traditionellen als auch der innovativen Konkurrenz. Kernziel dieses Kapitels ist es daher, durch einen unvoreingenommenen Blick auf die Geschäftsmodelle dieser neuen digitalen Wettbewerber die Kernelemente ihrer Unique Selling Proposition (USP) zu erkennen und so die zweite wichtige Grundlage für die Analyse des eventuellen Veränderungsbedarfs klassischer Banken zu legen. Dabei können die digitalen Wettbewerber in zwei Cluster unterschieden werden: Unternehmen, die bereits im Besitz einer Banklizenz sind, und Unternehmen ohne Banklizenz, die aber eine oder mehrere volkswirtschaftlichen Funktionen von Banken anzubieten beginnen.

2.2 Newcomer mit Banklizenz

Anbieter, die potenziell das gesamte Geschäftsmodell der Banken angreifen können, sind entweder Direktbanken oder aber branchenfremde/neue Anbieter, die über den Zahlungsverkehr den weiterführenden Markteinstieg vorbereiten. Die grundsätzliche Logik im Zeitalter von „Big Data“ ist dabei, dass über die genaue Kenntnis des Zahlungsverhaltens des Kunden eine passgenaue Lösung für Finanzbedürfnisse in Echtzeit möglich wird – wenn im Hintergrund die Lösungskomponenten auch modularisiert zur Verfügung stehen.

2.2.1 Direkt-/Online-Banken

Direktbanken sind erst durch das Internet möglich geworden, daher sind sie auch Teil der „Newcomer“, auch wenn sie in vielen Ländern schon seit einer Dekade erfolgreich am Markt tätig sind und stetig steigende Kundenzahlen vorweisen können.² Sie ermöglichen den Kunden, die gesamte Bedürfnispalette von Finanzierung über Investition bis hin zum Zahlungsverkehr online zu deutlich besseren Konditionen – auch dank fehlender Fixkosten für das Filialsystem – abzudecken. USP der Direktbanken ist die permanente Erreichbarkeit während 24 h inklusive der Transaktionsdurchführung in Echtzeit. Zudem werden die Kunden durch die Tools, Schritt für Schritt, selbst befähigt, auch komplexe Finanz- und Anlageentscheidungen zu treffen und abzuwickeln, wenn sie diese Verantwortung auch übernehmen möchten. Die „Belohnung“ sind deutlich günstigere Konditionen und eine direktere Umsetzung von Bedürfnissen. Ein weiteres Unterscheidungskriterium gegenüber klassischen Anbietern ist die prinzipielle Klassenlosigkeit der Kunden nach außen hin – die Dienstleistungspalette kann potenziell von Kunden aller Vermögensklassen gleich genutzt werden. Andererseits werden auch nicht alle „Premium Services“ angeboten. Fazit:

² Vgl. für eine Übersicht über deutschsprachige Direktanlagenbanken beispielsweise Bankentest (2013).

Der Marktanteil wird voraussichtlich in den kommenden Jahren stetig zunehmen, wenn man sich die Denkfallen des letzten Kapitels vor Augen führt. Die Direktbank ist die bereits etablierte Antwort auf die abnehmende Bereitschaft, Filialen aufzusuchen. Sofern das Modell in der Lage ist, permanent über alle Kommunikationskanäle erreichbar zu sein, werden bereits zwei der Denkfallen der klassischen Banken (aus-)genutzt. Schon heute sind die zufriedenen Kunden die Kunden von Direktbanken (Bain & Company 2012).

2.2.2 Digitale Vollbanken

Weltweit kann die Entwicklung verschiedener digitaler Vollbanken, die sich konsequent – und dabei auch konsequenter als die Direktbanken, die den Vertriebskanal Internet für ein ansonsten klassisches Angebot nutzen – auf die Verhaltens- und Nutzermuster der digitalen Generation ausrichten. Sie nutzen Social Media deutlich konsequenter und bieten sich als Plattform – beispielsweise für Peer-to-Peer-Kredite oder Crowdfunding – an. Zu den Neugründungen im deutschsprachigen Raum gehört beispielsweise die Fidor Bank, die bereits über 200.000 Kunden – die bei Ihnen als registrierte Nutzer fungieren und dabei nicht zwingend ein Konto mit Vertrag haben müssen – im deutschsprachigen Raum hat (Presseportal 2013). Sie richtet sich an Kunden, die im Web 2.0 zu Hause sind, digitale Marktplätze und den Austausch mit anderen Usern schätzen und deren Userverhalten sich deutlich von klassischen Bankkunden unterscheidet (Fidor Bank 2013). Im US-Kontext ist die „Movenbank“ zu nennen. Sie strebt eine mobile Bank ohne Bankkarten, Papier oder Filialen an. Transaktionen werden ausschließlich über mobile Geräte abgeschlossen (Moneyland 2013). Die Bank „Simple“ ist ebenfalls auf dem Weg, diese USP konsequent auf- und auszubauen (Simple 2013).

2.2.3 Big Data Logik

Daten zu haben, zu bekommen und sie zu nutzen, um Kunden zu segmentieren und die Informationen bei Bedarf massenindividualisiert einzusetzen, ist ein Kernelement des digitalen Zeitalters. Dabei soll mit der Massenindividualisierung (Mass Customization) versucht werden, durch eine kundenindividuelle Leistungserstellung mit Mitteln der Massenproduktion, Kosten- und Differenzierungsvorteilen zu schaffen.³

Big Data bedeutet, dass im digitalen Zeitalter alle Informationen über die Kunden in Echtzeit für genaue Analysen von Kundenverhalten, für die Ableitung von Zusammenhängen zwischen Ereignissen und Verhalten und somit auch für passgenaue Vorhersagen und Clusterbildungen durch Nutzung aller verfügbaren Datenquellen möglich werden. So

³ „Mass Customization is more than just a manufacturing process, logistics system or marketing strategy. It could well be the organizing principle of business in the next century, just as mass production was the organizing principle in this one.“ (Schonfeld 1998, S. 115 f.).

können die Bedürfnis- und Userprofile permanent verfeinert und dabei maßgeschneiderte Lösungen, die zur Bedürfnisstruktur ihrer Kunden passen, abgeleitet werden. Mittelfristig werden Anbieter, die diese passgenauen Lösungen anbieten können, auch Schritt für Schritt für Bankdienstleistungen vertrauenswürdig.

Daher haben Firmen wie Google und PayPal bereits auch eine Banklizenz erworben (Cash 2013). Der Fokus Zahlungsverkehr wird aber auch durch andere Unternehmen, die führende Anbieter im Internethandel sind, verfolgt. Auch Facebook strebt in Kooperation mit der australischen Commonwealth Bank einen Bankenservice für Facebook-Teilnehmer an. So sollen Zahlungen via Facebook an Dritte oder an Facebook-Freunde möglich sein. Das Sicherheitskonzept soll mit dem herkömmlichen Online-Banking Systemen vergleichbar sein (Finews 2012). Als Testversion ist das Bezahlssystem schon online (Tagesanzeiger 2013). Die Otto Group arbeitet unter dem Namen Yapital – mit Banklizenzen in Luxemburg – an einer Zahlungslösung für Smartphones und E-Commerce. Mit stationären Händlern, wie dem Rewe Konzern, laufen Gespräche über eine Akzeptanz an der Ladenkasse (Der Handel vom 20.3.2012).

Bei Industrieunternehmen wie Siemens oder MAN spielt die Banklizenz hingegen primär bei der Absatzfinanzierung im Bereich der gewerblichen Kunden eine Rolle. Diese Vorgehensweise stellt im Hinblick auf das Firmenkundengeschäft eine mögliche Konkurrenz für die etablierten Banken dar (FAZ vom 6.12.2010). Im Bereich Mobile Payment via Handy bemühen sich Mobilfunk-Anbieter um Banklizenzen. Einer der ersten weltweit war die Rogers Telecom, mittlerweile haben europäische Anbieter nachgezogen (Financial Post vom 3.5.2013). Dazu zählen die Deutsche Telekom oder Vodafone, welche mobile Bezahlverfahren in Kooperation mit Visa anbieten. Der Mobilfunk-Anbieter O2 setzt bei seiner mobilen Bezahllösung auf die MasterCard-Plattform Paypass. Interessant ist auch, dass einer der größten Konzerne der Welt, der japanische Telekommunikationskonzern NTT Docomo, im Jahr 2011 die börsennotierte deutsche Privatbank Werther gekauft hat. Dieser Konzern bietet in Japan bereits die Zahlung per Mobiltelefonen an frei stehenden Automaten an (Ernst & Young und Universität St. Gallen 2012, S. 17).

2.3 Newcomer ohne Banklizenz

Die im Folgenden skizzierten Anbieter nutzen die Denkfallen, ohne bereits im Besitz einer Banklizenz zu sein.⁴ Es wird daher interessant zu beobachten, wie sich diese Geschäftsmodelle weiterentwickeln. Aus den Bereichen „Zahlungsverkehr“, „Virtuelle Zahlungsmittel“, „Investieren und Finanzieren“, „Persönliche Finanzmanagementsysteme“, „Brokerage/

⁴ Im Folgenden wird nicht unterschieden, ob es sich um eine – wie im deutschen Recht – vorhandene Teil- oder Vollbanklizenz handelt. Weder die Schweiz noch Irland kennen beispielsweise diese Unterscheidung. Die Banklizenz von PayPal ist in Luxemburg erteilt worden und gilt beispielsweise europaweit.

Wertpapierhandel“ und „Persönliche Informations- und Entscheidungssysteme“ werden ausgewählte Modelle vorgestellt.

2.3.1 Zahlungsverkehr

Im Zahlungsverkehr sind folgende Bereiche zu unterscheiden: Mobile Payment, Near Field Communication (NFC)⁵, virtuelle Tauschmittel, Micropayments und Zahlungsverkehr, der durch bestimmte Zusatzleistungen unterstützt wird. Folgenden Zahlungsformen werden für das Jahr 2025 als führend erwartet in absteigender Reihenfolge:

- Smartphones mit NFC-Chips in Kombination mit eWallets⁶,
- mobile Zahlungen via Online-Zahlungen wie Pay Pal,
- Kundenkarten,
- Kreditkarten,
- Bargeld (Kearney 2012).

Anbieter von Zahlungsverkehrsdienstleistungen, ob nun Online oder via elektronische Geldbörsen (eWallets), stehen täglich und zum Teil stündlich mit ihren Kunden im Kontakt. Sie sammeln hierbei relevante Daten über die Kunden und ihre Geschäfte. Der Verlust der Kundendaten kann den Verlust der Kundenbeziehung nach sich ziehen. Wenn die Banken hier den Zugang zum traditionell margenschwachen Zahlungsverkehrsgeschäft verlieren sollten, sind sie zukünftig von den Daten anderer Dienstleister abhängig. Im Extremfall werden die Banken nur noch zum Abwickler der Transaktionen auf den Systemplattformen. Die Kundenschnittstelle kann sukzessive von neuen Wettbewerbern besetzt werden und im Extremfall werden die traditionellen Anbieter für die Kunden unsichtbar. Der Brand der bisherigen Anbieter entleert sich sukzessive, während der Brand der neuen Wettbewerber aufgeladen wird.

Der Strom an Neugründungen von meist mobilen Anbietern im Bereich elektronischen Zahlungsverkehrs reißt daher nicht ab. Hierzu gehören neben dem bekannten Dienst PayPal von eBay unter anderem auch Anbieter wie Paymate oder Propay. Eine Besonderheit ist der Dienst Yapital (www.yapital.com) der Otto Group. Er bietet Point of Sale Zahlungen (POS) und ist Pionier im kanalübergreifenden Zahlen (Cross Channel Payment Provider). Mit iZettle (www.izettle.com) können Kleinunternehmer wie beispielsweise Betreiber von

⁵ NFC bezeichnet das kontaktlose bezahlen mit dem Handy oder einer Kreditkarte. Einsatzgebiet ist vorzugsweise der Zahlungsverkehr für kleinere Beträge wie bei Parkuhren oder Ticketsystemen. Aber auch für Bereiche wie Zugangskontrolle ist die Anwendung mit NFC möglich (Tipps 2013).

⁶ Voraussichtlich 2014–2016 wird bereits jedes fünfte Smartphone mit NFC ausgestattet sein. Dabei wird das Transaktionsvolumen, das direkt über Mobiltelefone abgewickelt wird, für 2015 auf rund 670 Mrd. US-\$ geschätzt (Juniper Research 2011).

Marktständen oder Lieferdienste einfach und simple ihr Smartphone oder Tablet mittels eines Kartenlesers zum POS Zahlungsverkehrsterminal machen.

Eine Mischung aus neuer und alter Zahlungsverkehrswelt bieten Anbieter wie Euro2Cash (www.euro2cash.de). Sie ermöglichen es Nutzern an Empfänger im Ausland, die kein Bankkonto besitzen, per online Banking Gelder zu überweisen. Die überwiesenen Beträge werden dann von regionalen Zahlstellen ausbezahlt. Andere Systeme wie BillGuard (www.billguard.com) analysieren die Kreditkartenzahlungen der Nutzer. Dabei werden alle Kreditkartenzahlungen des Nutzers, nachdem ein Read-only-Zugang auf den Kreditkartenaccount eingeräumt wurde, untersucht. Mit über 100 automatisierten Sicherheitstests werden alle Zahlungen nach versteckten Gebühren, Buchungsfehlern, etc. analysiert (BillGuard 2013).

Holvi (www.holvi.com) ist ein in finnisches Software-Unternehmen. Das Unternehmen plant demnächst europaweit eine innovative Bank zu eröffnen, die nicht nur internetbasiert Geldanlagen anbietet, sondern ein komplettes Programm, rund um alle finanziellen Zahlungsströme. Das Geschäft wird ausschließlich durch die Kunden selbst gemanagt. Die Philosophie setzt voraus dass Menschen heutzutage in anderen Dimensionen arbeiten und in Netzwerken agieren.

Social Micropayment-Dienste wie beispielsweise Flattr (www.flattr.com) bieten Nutzerkonten an, auf welche monatlich ein bestimmter Betrag gezahlt wird. Der Nutzer kann dann mit einem Bezahlbutton die Internetseite verschiedener Medienanbieter anklicken, die dann von seinem Konto eine Spende erhalten.

2.3.2 Virtuelle Zahlungsmittel

Bitcoin (www.bitcoin.org/de) und auch Opencoin (www.opencoin.com) sind virtuelle Gelder, die auf den Vorstellungen und Werten der Open-Source-Bewegung beruhen. Von den virtuellen Währungen wird gefordert, dass sie beliebig teilbar sind, absolut fälschungssicher, anonym und nicht rückverfolgbar. Die virtuelle Währung wird aus errechneten verschlüsselten Zeichenfolgen, die bestimmten mathematischen Bedingungen genügen, gebildet. Dies erfolgt in einem Netzwerk verbundener Computer. Dabei besteht eine einzelne virtuelle Währung nicht aus einer konstanten Zeichenfolge, sondern ist veränderbar. Die Zeichenfolge zeigt die Geschichte der einzelnen virtuellen Währung und die Übertragung von einem Besitzer zum nächsten. Diese Vorgehensweise soll sicherstellen, dass virtuelle Münzen nicht gefälscht werden können, da der Code jeder einzelnen Währung individuell ist (Stöcker 2011).

Man kann mit digitalen Münzen auf Auktionsplattform schon jetzt Handys oder eBooks kaufen, oder auf eigens eingerichteten Websites darum pokern. Organisationen wie die Free Software Foundation (www.fsf.org) nehmen virtuelle Währungen als Spenden entgegen. Diverse Plattformen bieten an, das Digitalgeld in US-Dollar oder andere Währungen umzutauschen, zu ständig aktualisierten – derzeit ständig steigenden – Wechselkursen (Stöcker 2011). Die digitalen Währungen scheinen sich aber im Moment eher

– wenn überhaupt – zu einem Problem für die realen Währungen und die damit verbundenen Volkswirtschaften auszuwachsen als für Banken. So hat die chinesische Zentralbank bereits Sorge, dass der „QQ“ Coin, der von Tencen, dem bedeutendstem Chinesischen Instant Messaging-Provider herausgegeben wird, den Wert des Yuan beeinflussen könnte. Die Zentralbank überlegt, Regulierungen für die virtuellen Währungen beziehungsweise die damit verbundenen Transaktionen einzuführen (King 2010, S. 333).

Die Digitalisierung durchdringt das reale Leben in immer mehr Aspekten und somit nehmen Währungen, die nur online existieren, stark zu. Die zunehmende Bedeutung von sozialen Netzwerken verstärkt diesen Trend weiter. Neben den virtuellen Geldern existieren bereits Handelsplätze für die virtuellen Währungen, wie beispielsweise Mt. Gox oder Marktplätze, auf denen ausschließlich mit virtuellen Währungen bezahlt werden kann, wie beispielsweise Flowplace (Menn 2011).

2.3.3 Investieren und Finanzieren

Die herkömmliche Bankberatung in Bezug auf Spar- und Finanzierungsaktivitäten steht in Konkurrenz zu spezialisierter, web-basierter Beratung verschiedener Anbieter. Diese webbasierte Beratung bzw. Entscheidungsunterstützung reicht von der Replikation von Aktienportfolios von Star-Investoren über die Analyse erfolgreicher Privatanleger und der Replikation dieser Portfolios als Exchange Traded Fund (ETF) bis hin zur Finanzierung von Krediten mittels einer Vielzahl von Privatpersonen über spezielle Online-Plattformen. Kunden verwalten vermehrt ihre Portfolios selbst und vergleichen ihre Investmententscheidungen mit denen anderer Investoren. Die Bereitschaft der Investoren, ihre Gelder zu anderen, kostengünstigeren und komfortableren Anbietern zu verlagern, wird voraussichtlich ansteigen.

Peer-to-Peer-Lending and Borrowing (Kredite von Person zu Person) beruht auf einem vergleichbaren Geschäftsmodell wie eBay. In beiden Fällen wird den Kunden eine Plattform für Austauschbeziehungen angeboten, ohne dass ein klassischer Intermediär eingeschaltet wird. Peer-to-Peer-Lending ermöglicht direkte Bankgeschäfte zwischen Privatanlegern, die Geld investieren möchten und denen, die Kredite benötigen, ohne eine Bank zwischenzuschalten. Aufgrund der sperrigen und langen Bezeichnung findet man meist das Akronym P2P.

Pionier bei der Kreditvermittlung über das Internet ist das englische Unternehmen Zopa (www.zopa.com). Privatpersonen können hier einfach und schnell Geld leihen und verleihen. Die Kunden legen den Betrag und die Bedingungen fest, zu denen er Geld anlegen möchte. Die Kreditnehmer verfahren ebenso und wenn sich die Bedingungen im Bereich einer möglichen Einigung („Zone of possible agreement“, kurz Zopa) überschneiden, kommt das Geschäft zustande. Zur Sicherheit wird jeder Anlagebetrag auf mindestens 50 Kreditnehmer verteilt und eine Anfrage bei einer Auskunft gestellt. Die Kreditgeber können zwischen Schuldner verschiedenen Bonitätsklassen wählen und erhalten dementsprechend mehr oder weniger Zinsen. Zopa finanziert sich aus einer Gebühr, die ein

Prozent der Kreditsumme beträgt und die vom Schuldner getragen wird und einer Gebühr von 0,5 % für Anleger. Banken benötigen eine doppelt so große Zinsspanne (Zopa 2013).

Vorteil für die teilnehmenden Parteien ist der teilweise Wegfall der Bankmarge. Die Anonymität und die Einfachheit der Transaktion können ebenfalls reizvoll sein. Viele Kunden legen keinen Wert darauf, ihrer Bank von finanziellen Engpässen zu erzählen, um an Geld zu kommen. Andere haben gar nicht die Chance, Geld von einer Bank zu erhalten. In Patchwork-Karrieren wechseln sich Phasen mit sehr guten Verdiensten und Phasen mit geringem oder überhaupt keinem Einkommen durchaus ab. Wer in einer Phase mit geringem Einkommen Geld benötigt, kann wegen fehlender Sicherheiten und nicht vorhandenen regelmäßigen Einkünften oft keinen Kredit bei seiner Bank erwarten. Und falls doch, erhält er schlechte Konditionen. Internetplattformen lösen unter bestimmten Umständen dieses Dilemma auf.

Die Attraktivität von Peer-to-Peer (P2P) liegt nicht nur in den günstigen Konditionen. Während Zopa Gewinne erwirtschaften will, hat die amerikanische Internetplattform Kiva (www.kiva.org) einen anderen Ansatz. Hier können Existenzgründer und junge Unternehmer in Entwicklungsländern mit Krediten dabei unterstützt werden, sich selbst aus der Armut zu befreien. Wie notwendig und wichtig solche Konzepte sind, zeigt die Vergabe des Friedensnobelpreises an den Wirtschaftswissenschaftler Muhammad Yunus. Er gründete 1983 in Bangladesch die Grameen Bank (www.grameen-info.org), um die Situation der Armen zu verbessern. Er erkannte nach einer Hungersnot, dass die armen Menschen nur wenig Kapital benötigten, um Materialien für ihre handwerklichen Betriebe zu erwerben. Trotz dieses geringen Kapitalbedarfs blieb den Menschen kaum ein Gewinn übrig. Sie zahlten bei Geldverleihern Wucherzinsen oder begaben sich in die Abhängigkeit von Lieferanten. Die etablierten Banken liehen ihnen wegen fehlender Sicherheiten kein Geld. Yunus entwickelte ein System, in dem sich der Kreditnehmer aufgrund persönlicher Bindungen zur Rückzahlung verpflichtet fühlt. Die Kredite seiner Bank wurden nur ausbezahlt, wenn sich in den Dörfern kleine Gruppen zusammenschlossen und füreinander bürgten. Mittlerweile unterstützt das Modell Menschen in über 60 Entwicklungsländern.

Eine alte Idee lebt wieder auf: P2P ist kein neues Phänomen. Bereits um das Jahr 300 liehen sich in China Menschen Geld, indem sie sich untereinander in einer Gruppe organisierten. Die Idee blieb über hunderte von Jahren erfolgreich. In vielen Ländern und Kulturen gibt es heute Rotating Savings and Credit Associations (kurz ROSCA). Sie sind Zusammenschlüsse von Personen, die gemeinsam und gleichberechtigt sparen und Kredite an Mitglieder vergeben. Zopa hat diese alte Idee weiterentwickelt und nutzt konsequent das Internet mit Web 2.0 Technologien.

Weitere neuere Finanzinstrumente in Kombination mit Social Media beziehungsweise Social Communities sind Crowdfunding oder Crowdfunder, Mikrofinanzierung und Donation. Beim Crowdfunding oder Crowdfunder finanziert eine Vielzahl von Personen direkt ein Projekt. Investoren erhalten neben der Rückzahlung und einer Verzinsung beispielsweise das fertige Werk, individuelle Geschenke oder auch unterstützende Werbung mithilfe des Kooperationspartners.

Bei „Donation rewarded based funding“ wird die Idee der Finanzierung mit einer Spendentätigkeit kombiniert. Auf der Plattform Indiegogo (www.indiegogo.com) können beispielsweise Spenden für eine Vielzahl von Projekten gegeben werden, die häufig ebenfalls mit einer Gegenleistung verbunden sind.

2.3.4 Persönliches Finanzmanagement (PFM)

Der Wandel, den das klassische Service-Angebot von Banken derzeit durchlebt, zeigt sich deutlich im Bereich Persönliches Finanzmanagement. Jeder Mensch erledigt mehrere hundert Finanztransaktion pro Jahr. Nur ein Teil dieser Transaktionen laufen über die Hausbank. Zahlungen mit Kredit- und Bankkarten, Zweitbankverbindungen, Bartransaktionen und viele weitere Transaktionsarten gehören ebenfalls dazu. Es scheint nahezu unmöglich zu sein, die Kontrolle über diese Datenmenge zu behalten. Bezieht man noch die Vielzahl an Verträgen mit Banken, Versicherungen, Sozialversicherungskassen etc. eines jeden Kunden und seiner Familie mit ein, so wird es ein nahezu unmögliches Unterfangen. Genau dieses Dilemma löst PFM zu weiten Teilen. Sie ermöglichen den Kunden, die Übersicht und Kontrolle über die eigenen Finanztransaktionen und -kontrakte zu behalten.

PFM basieren auf einer hoch automatisierten, web-basierten Software und zeichnen sich durch eine hohe Nutzerfreundlichkeit in Bezug auf die sozialen Dimensionen des Webs 2.0 aus. PFM-Applikationen kategorisieren automatisch Transaktionen von Kundenkonten und Kreditkarten, präsentieren diese Informationen visuell und ermöglichen dem Nutzer über intuitive Tools, seine Finanzen zu überblicken, zu verwalten und zu steuern. Häufig stehen Schulungsvideos zu den Anwendungsmöglichkeiten für die Nutzer bei den ersten Schritten zur Verfügung (vgl. z. B. Meniga 2013).

Bekannte Anbieter sind beispielsweise der US-amerikanische Anbieter Mint (www.mint.com) oder Meniga (www.meniga.de). Sie unterstützen die Kunden beispielsweise mit einer hochpräzisen, automatischen Kategorisierung der Transaktionen, einem möglichen Haushaltsüberblicks für (Ehe-)Partner sowie einer Kontokonsolidierung. Das System lernt mit jeder Nutzung und verbessert sich somit ständig. Die anfängliche Zeitinvestition in PFM wird somit schnell wieder wettgemacht.

Darüber hinaus ermöglicht PFM den Kunden die Möglichkeit, sich im Vorfeld oder im Nachgang einer Beratung durch ihre persönliche Bankberater selber „vor- beziehungsweise nachzuberaten“ oder sich auch ohne Beraterkontakt komplett selbst zu beraten. Durch diese schon relativ einfach vollziehbare – aber noch lange nicht durch alle Kunden vollzogene – technologische „Aufrüstung“ der Kunden im Hinblick auf die Selbstberatung drohen den Banken ähnliche Veränderungen, wie sie Reisebüros oder Buchhandlungen in der Vergangenheit erleben mussten. Man muss kein Experte oder Visionär sein, um hier die Zukunft des Online-Bankings zu erkennen. Ergänzt um mobile Anwendungen auf dem Smartphone kann PFM zum Dreh- und Angelpunkt des persönlichen Finanzmanagements werden: Immer in der Hosentasche der Kunden, wenige Fingertipps zur Bedienung und auf dem technologischen Niveau der besten Bank-IT.

Eine Besonderheit – und ein deutlicher Wettbewerbsvorteil gegenüber klassischem Online-Banking – ist die Möglichkeit, das eigene Finanzverhalten (beispielsweise das eigene Ausgabeverhalten) anonym mit dem anderer Menschen mit ähnlichen Verhaltensmustern (Peers) vergleichen zu lassen. Gerade Empfehlungen aus der gleichen Bezugsgruppe (ähnlicher Lebensstil, gleiche finanzielle Situation, etc.) gelten als kaufentscheidende Faktoren. Aus Sicht der Bank wird bei PFM die klassische Wertschöpfungskette um Informationen hinsichtlich des eigenen Nutzerverhaltens und um die Möglichkeit, sich diesbezüglich vertiefende Informationen zusammen zu stellen, erweitert. Die notwendigen Daten liegen zumeist vor. In der Schweiz war die PostFinance mit ihrem „Cockpit“ einer der ersten Großanbieter. Das Cockpit bietet Privatkunden eine automatische Kategorisierung ihrer Ein- und Ausgaben an, die mögliche Einrichtung von Budgets und Sparzielen sowie eine Benachrichtigung bei Erreichung oder Überschreitung der Budgetziele (PostFinance 2013). Mittlerweile ziehen alle größeren Anbieter nach. PFM wird unter anderem auch durch die digitalen Banken im Rahmen ihrer kundenorientierten Betreuung angeboten (vgl. beispielsweise Fidor Bank – (www.fidor.de) oder Banksimple (www.simple.com)). Neben dem direkten Angebot als eigene Plattform werden mittlerweile auch „White Label“-Lösungen für europäische Banken angeboten. Meniga als bekannter Anbieter verweist dabei explizit auf den zusätzlichen Nutzen der PFM-Tools: Nachweisliche Erhöhung der Kundenbindung und Erhöhung und Optimierung des Cross-Sellings mit individuellen Produktangeboten und Empfehlungen durch die Nutzung der gewonnenen Informationen (Meniga 2013).

2.3.5 Persönliche Informations- und Entscheidungssysteme

Über die Stärken von PFM – die sich auf die Kunden und ihre Daten fokussiert – hinaus bieten persönlichen Informations- und Entscheidungssysteme den Vorteil, dass externe Informationen aus Internetplattformen zur persönlichen Entscheidungsfindung mit einbezogen werden können. Dabei stehen Funktionalitäten wie Bewertungsportale zur Qualität von Finanzdienstleistern, Kapitalmarktinformationen und toolgestützte Anlageentscheidungshilfen und Portfoliomanagementsysteme zur Verfügung. Auf der Internetplattform whofinance (www.whofinance.de) können sich beispielsweise potenzielle Kunden über die Kundenbewertungen einzelner Finanzberatern informieren. Auch im Netzwerk XING präsentiert die Fidor Bank bereits mehr als 1.000 Ratings zur Beraterszene.

Zu einem der innovativsten Kapitalmarktinformationssysteme zählt stocktouch (www.stocktouch.com). Es bietet ein System, das den Anlegern – unter anderem über eine intuitive iPad App – hilft, den Aktienmarkt zu überwachen. Zurzeit können Auswertungen für 900 amerikanische Aktien abgerufen werden (Stocktouch 2013). Alphasys (www.alphasys.ch) ist ein Schweizer Unternehmen, das Software-Lösungen für Portfoliomanagementsys-



<http://www.springer.com/978-3-658-01523-7>

Client Value Generation

Das Zürcher Modell der kundenzentrierten
Bankarchitektur

Auge-Dickhut, S.; Koye, B.; Liebetrau, A.

2014, XXII, 204 S. 60 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-01523-7