

# FINANCE-Studien

Marktforschung für Finanzchefs

## Gegner, Helfer, Partner

Fintechs und das Firmenkundengeschäft  
der Banken

**FINANCE**  
Das Magazin für Finanzchefs

**C/M/S/**  
Law.Tax

**Deloitte.** **ING** 

## **IMPRESSUM**

**Mai 2017**

**Haftungsausschluss** Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© 2017

# **FINANCE**

FINANCE-Research

V.i.S.d.P. FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH  
Der F.A.Z.-Fachverlag  
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main

ISBN-13: 978-3-945999-50-9

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

**Projektleitung und Redaktion** Bastian Frien  
(FINANCE-Research)

**Datenerhebung** Barkow Consulting GmbH

**Gestaltung und Satz** Daniela Seidel (FRANKFURT BUSINESS MEDIA)

**Korrektur** Anna-Luise Knetsch

**Druck & Verarbeitung** Boschen Offsetdruck GmbH, Frankfurt am Main,  
[www.boschendruck.de](http://www.boschendruck.de)

# 1 Inhalt

<b>1 Inhalt</b>	3
<b>2 Einleitung</b>	4
<b>3 Executive Summary</b>	5
<b>4 Datenanalyse</b>	6
4.1 Zielsetzung und Studiendesign	6
4.2 B2B – ein Schlagwort mit vielen Facetten	7
4.2.1 B2B und seine Varianten	7
4.2.2 Sonderfall Plattformbetreiber	8
4.3 Das B2B-Segment – eine Analyse	10
4.3.1 Gibt es einen Trend von B2C zu B2B?	10
4.3.2 Die aktuelle Landschaft	11
4.3.3 Investitionen in Fintechs	13
4.4 Fintechs und Firmenkundengeschäft	17
4.4.1 Die Unternehmenssicht	17
4.4.2 Die Bankensicht	19
4.5 Ergebnis und Ausblick	23
<b>5 Interviews</b>	25
Compeon	25
CRX Markets	27
Debitos	29
Fintura	32
Firstwire	34
Traxpay	36
TrustBills	38
<b>6 Fachbeiträge</b>	41
6.1 Marktchancen und Grenzen für Fintechs im Firmenkundengeschäft	41
6.2 Fintechs und Firmenkundengeschäft – der Blick einer Bank	43
6.3 Damoklesschwert Regulierung – immer am Ball bleiben	46

## 2 Einleitung

Fintechs erfahren derzeit eine gewaltige Aufmerksamkeit. Sogar in der Öffentlichkeit, vor allem aber natürlich in der Finanzbranche. In der Öffentlichkeit werden vor allem solche Startups heiß diskutiert, die das Leben der Privatanleger und Sparer verändern – im Fachjargon B2C (Business-to-Consumer) genannt. Unter Experten dagegen hat sich längst herumgesprochen, dass der wahre Wandel im sogenannten B2B-Segment (Business-to-Business) liegen könnte.

Die vorliegende Studie nimmt für sich einen Benchmark-Charakter in Anspruch. Zum ersten Mal wird das deutsche Fintech-Segment analysiert, das sich auf B2B konzentriert. Welche unterschiedlichen Kategorien gibt es im B2B-Sektor? Wie viele Fintechs sind am Markt, in welchen Geschäftsfeldern sind sie aktiv, wo sind sie beheimatet? Auf all diese Fragen gibt diese Studie Antworten.

Die Studie ist außerdem von einer wichtigen inhaltlichen Frage geleitet: An welchen Stellen nehmen die Fintechs Einfluss auf das Firmenkundengeschäft der Banken? Um auf diese Frage Antworten zu finden, erfolgt ein zweiteiliger Ansatz. Der erste ist statistischer Natur: Erstmals werden die deutschen B2B-Fintechs kategorisiert und eingeordnet. In einem mehrstufigen Prozess werden diejenigen Startups herausgefiltert, die für das Firmenkundengeschäft von Banken eine Rolle spielen. Gut hundert Unternehmen erfüllen dieses Kriterium.

Kern des ersten Teils ist die Analyse der Geschäftsmodelle. Sie mündet in zwei Kategorisierungen: In welchem Geschäftsgebiet ist das Fintech tätig? Und ist es aus Sicht einer Firmenkundenbank als Freund, Herausforderer oder neutral einzustufen?

Der zweite Teil der Studie greift anekdotisches Erfahrungswissen auf. In sieben ausgiebigen Tiefeninterviews wurden die Gründer vielversprechender B2B-Fintechs nach ihren Geschäftsmodellen und ihren bisherigen Erfahrungen befragt. Diese Gespräche geben tiefe Einblicke in die Realität der Fintech-Szene und erlauben eine weitergehende Einschätzung, wie die „jungen Wilden“ das Firmenkundengeschäft der Banken in Deutschland beeinflussen werden. Abgerundet wird die Studie durch die Einschätzung von Experten, die B2B-Fintechs beobachten und in ihrer Entwicklung begleiten.

Die vorliegende Studie ist eine erste Bestandsaufnahme. Die nächsten Jahre werden zeigen, welchen Weg die Fintechs und die Banken in ihrer Zusammenarbeit einschlagen. Noch ist die Gründungswelle nicht abgeebbt, doch der erste Shake-out wird nicht mehr lange auf sich warten lassen. Schon in einem Jahr dürfte die Landschaft sich verändert haben. Auch dieser Wandel wird dokumentiert werden: Die dauerhafte Begleitung der Beziehung von Fintechs und Firmenkundenbanken ist das Ziel dieses Studienprojekts.



Bastian Frie (FINANCE)

## 3 Executive Summary

- Berlin ist der führende Fintech-Standort. In der Hauptstadt sind mehr Fintechs angesiedelt als in den nächstplazierten Städten München und Frankfurt zusammen. Der B2B-Anteil ist allerdings in München und Frankfurt deutlich höher. Das dürfte auf die Bedeutung der beiden Städte als Finanzplätze zurückzuführen sein.
- Entgegen der landläufigen Auffassung gibt es im Gründungsverhalten keinen Trend von B2C zu B2B. Der Anteil von Gründungen mit B2B-Fokus ist über die letzten Jahre hinweg mit gut der Hälfte recht stabil.
- Über ein Viertel der 284 deutschen B2B-Fintechs bietet Finanzierungslösungen an, fast ein Fünftel konzentriert sich auf die Immobilienwirtschaft. Weitere Schwerpunkte sind Accounting-Lösungen und Zahlungsverkehr.
- Die Fintechs setzen in allen Teilen der Bilanz und in den Prozessen der Finanzabteilung an. Der versprochene Mehrwert liegt in größerer Transparenz über die eigene Situation, in effizienteren eigenen Prozessen, in effizienteren Prozessen bei Dienstleistern oder auch in geringeren Kosten für Dienstleistungen und Produkte.
- 103 deutsche Fintechs richten sich an Unternehmen, die dem Firmenkundengeschäft der Banken zuzuordnen sind („Firmenkunden-Fintechs“). Knapp zwei Drittel konzentrieren sich auf Finanzierungen, knapp ein Drittel auf den Zahlungsverkehr.
- Nur 13 Firmenkunden-Fintechs sind in der Ausrichtung ihres Geschäftsmodells als Freunde der Banken einzustufen. Darin sind sogar schon die Plattform-Anbieter enthalten, die gleichzeitig auch ein Herausforderer der Banken sind. Über die Hälfte der Fintechs sind allein Herausforderer.
- Unter den Freunden dominieren die Partner, die entweder als Plattformen Neukunden zuführen oder als komplementäre Produkthanbieter Provisionen für die Banken generieren. Nur vier Firmenkunden-Fintechs sind Helfer, die Banken in ihren Prozessen unterstützen oder White-Label-Lösungen anbieten.
- Das (untere) Mittelstandsgeschäft steht aktuell im Fokus der Firmenkunden-Fintechs, vor allem im Finanzierungsbereich. Großkunden haben dagegen nur wenige im Visier.
- Die Tiefeninterviews mit ausgewählten Firmenkunden-Fintechs zeigen exemplarisch, dass Banken sowohl als Wettbewerber als auch als potentieller Partner wahrgenommen werden. Darüber hinaus wird deutlich, dass sich ihr Geschäft nicht mit der Startups oft zugeschriebenen „Trial & Error“-Mentalität betreiben lässt, weil Firmenkunden Fehler nicht verzeihen.
- Die Fachbeiträge geben einige weitere wertvolle Hinweise: Das Vertrauen der Firmenkunden ist ebenso essentiell wie schwer zu erwerben. Banken haben den Wert von Kooperationen mit Fintechs längst erkannt. Und die immer schärfere Regulierung stellt viele Fintechs vor enorme praktische Herausforderungen.

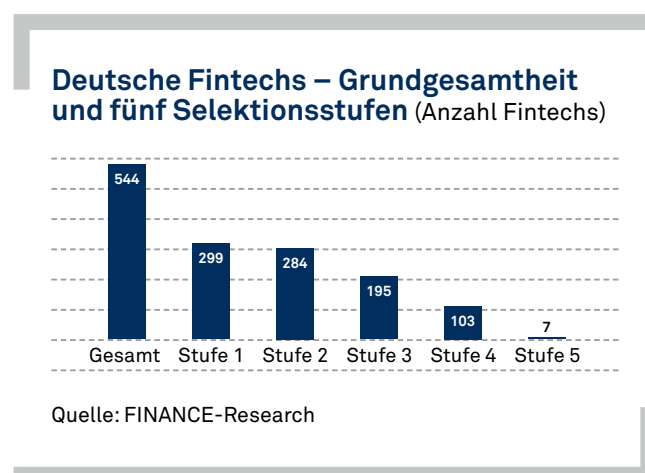
# 4 Datenanalyse

## 4.1 Zielsetzung und Studiendesign

Ziel der Studie ist es, deutsche Fintechs zu identifizieren und zu analysieren, die für das Firmenkundengeschäft der Banken relevant sind. Die identifizierten Fintechs werden Geschäftsfeldern zugeordnet und in die Kategorien Freund (Enabler), Herausforderer (Disruptor) oder Neutrale (kein Impact für die Bank) eingeteilt. Einige Fintechs sind zwei Kategorien zuzuordnen.

Die Selektion der Fintechs erfolgte nach einem strengen Analyseprozess. Basis der Studie ist die Datenbank „Barkow Consulting Fintech Money Map“, die zum Zeitpunkt der Auswertung im vierten Quartal 2016 genau 544 in Deutschland aktive Fintechs umfasste. Die Selektion erfolgte in fünf Schritten:

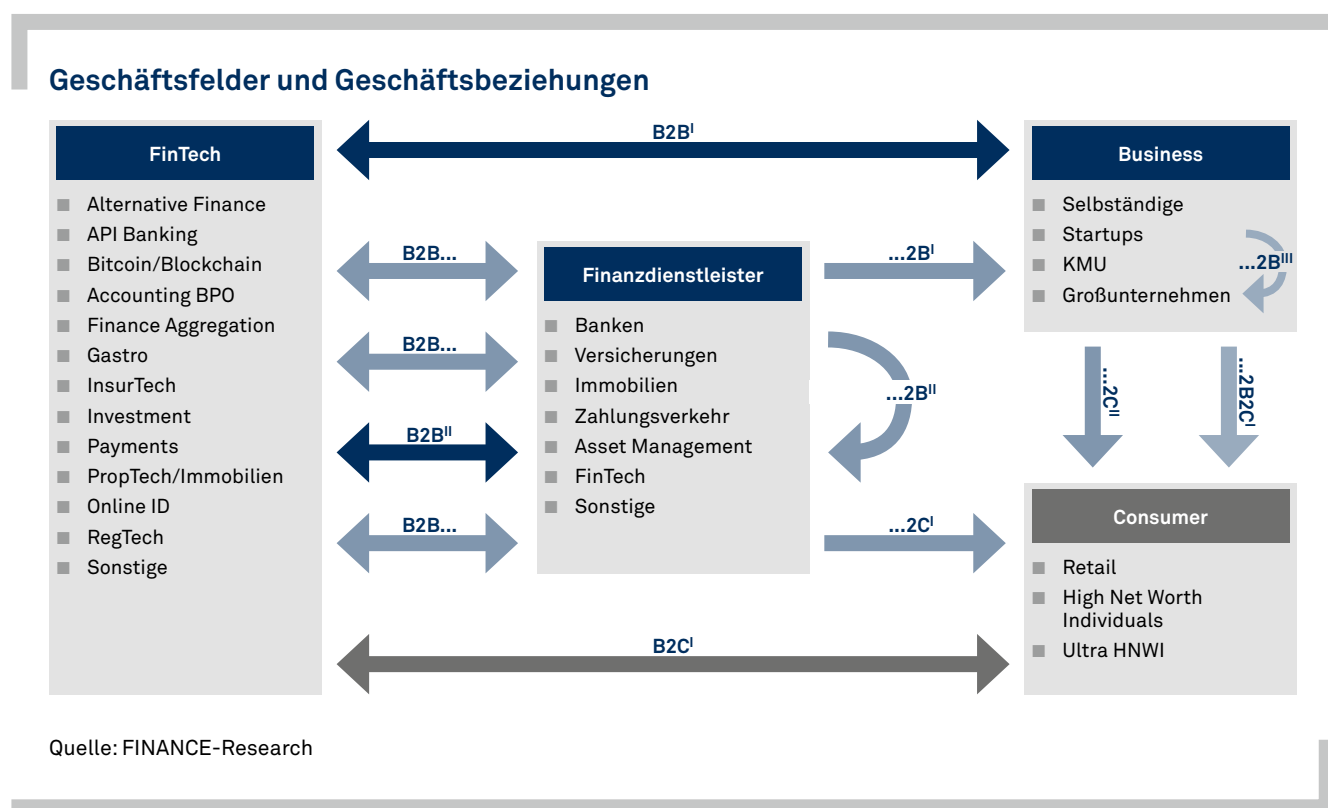
- Selektionsstufe 1: Selektion von Fintechs, die allgemein B2B-Geschäft betreiben (primärer oder sekundärer Fokus B2B)
- Selektionsstufe 2: Selektion von Fintechs, die hauptsächlich B2B-Geschäft betreiben (primärer Fokus B2B)
- Selektionsstufe 3: Selektion von Fintechs, die für Firmenkunden Produkte und Dienstleistungen bereitstellen
- Selektionsstufe 4: Selektion von Fintechs, die für das Firmenkundengeschäft der Banken relevant sind (Firmenkunden-Fintechs)
- Selektionsstufe 5: Selektion von sieben Interviewkandidaten



## 4.2 B2B – ein Schlagwort mit vielen Facetten

### 4.2.1 B2B und seine Varianten

Im deutschen Fintech-Ökosystem wird zunehmend über die Unterschiede von B2B- und B2C-Geschäftsmodellen diskutiert. Eine genaue Definition der Begrifflichkeiten findet aber weder in der Branche selbst noch in Fachkreisen statt. Dabei verbirgt sich hinter dem Schlagwort B2B eine Vielzahl unterschiedlicher Beziehungen. Im Kern geht es um das Dreieck Fintech, Finanzdienstleister und Kunde, das bei Plattformlösungen mitunter noch von anderen Kapitalgebern ergänzt wird (institutionelle Investoren, Privatanleger etc.). Einen Überblick über das B2B-Universum gibt die folgende Grafik:



Schon auf den ersten Blick wird deutlich, dass es sehr unterschiedliche B2B-Geschäftsbeziehungen im Fintech-Universum gibt. Folgende Fälle sind in der Praxis relevant:

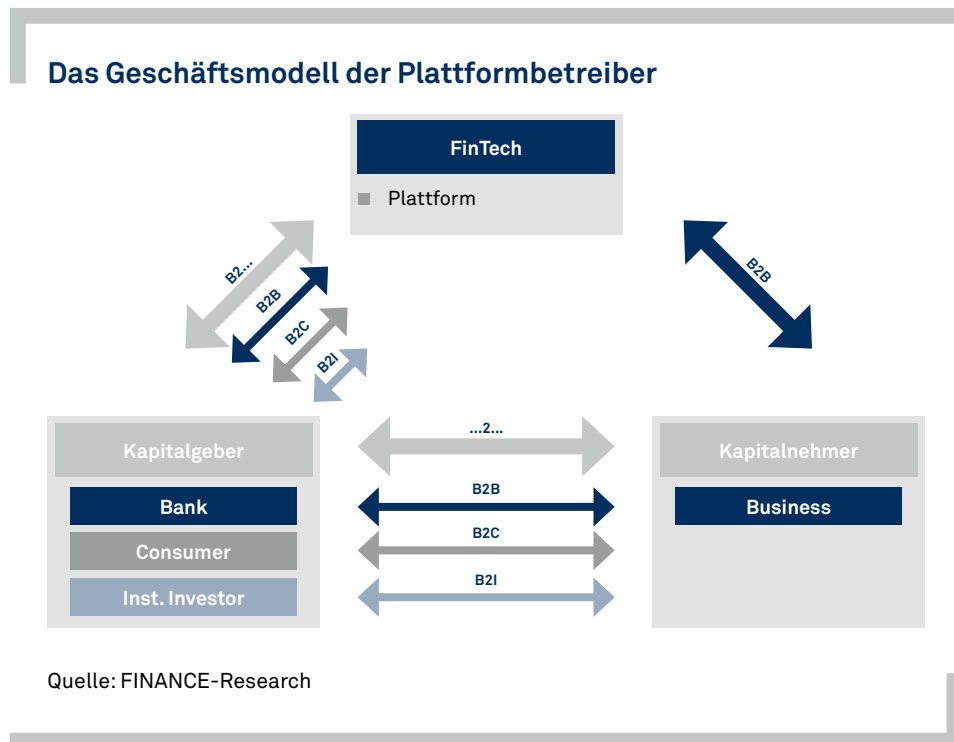
- **B2B I:** direkte Geschäftsbeziehungen zwischen Fintech und Geschäftskunden; hier übernimmt das Fintech die Kundenbeziehung von der Bank. Hierunter fällt auch der besonders beachtete Spezialfall des Fintechs als Plattformbetreiber, der unten ausführlich dargestellt wird.

- B2B II: direkte Geschäftsbeziehungen zwischen Fintech und Finanzdienstleistern; hier erbringt das Fintech eine Dienstleistung an die Banken, die das Bankgeschäft etwa effizienter, verlässlicher oder regulatorisch sicherer macht.
- B2B2B I-II: direkte Geschäftsbeziehungen zwischen Fintech und Finanzdienstleistern, die Produkte für Firmenkunden betreffen; hier erbringt das Fintech eine Dienstleistung an die Banken, die Auswirkungen auf konkrete Produkte für Firmenkunden hat.
- B2B2C I: direkte Geschäftsbeziehungen zwischen Fintech und Finanzdienstleistern, die Produkte für Privatkunden betreffen; hier erbringt das Fintech eine Dienstleistung an die Banken, die Auswirkungen auf konkrete Produkte für Privatkunden hat.

Darüber hinaus gibt es weitere B2B-Geschäftsbeziehungen. Sie werden in der vorliegenden Studie nicht weiter betrachtet, da sie im deutschen Markt nach unserer Erkenntnis bislang keine wahrnehmbare Rolle spielen.

### 4.2.2 Sonderfall Plattformbetreiber

Fintechs als Plattformbetreiber stellen einen häufigen Spezialfall dar. Allen Plattformen ist gemein, dass sie Kapital vermitteln. Auf diesen Marktplätzen gehen im Prinzip alle Parteien (Fintech, Kapitalgeber und Kapitalnehmer) eine Vertragsbeziehung miteinander ein, wie es in der folgenden Grafik vereinfacht illustriert ist:





Für den langfristigen Erfolg der Plattform sind beide Seiten gleich wichtig: ohne Kapitalgeber keine Finanzmittel für den Kapitalnehmer, ohne Kapitalnehmer keine Investitionsmöglichkeit für den Kapitalgeber. Die Plattformen stehen vor der Herausforderung, einen sogenannten „Volle-Kneipe-Effekt“ zu produzieren. Nur wenn auf beiden Seiten genügend Spieler mit dabei sind, kommen Transaktionen zustande, die wiederum weitere Mitspieler anziehen.

Grundsätzlich stellt sich bei Marktplatzmodellen die Frage, wie die Plattformbetreiber Umsätze generieren. Typischerweise sehen die Geschäftsmodelle vor, dass ein Großteil der Umsätze durch den Kapitalnehmer generiert wird. Plattformen, bei denen Unternehmen als Kapitalnehmer auftreten, sind im Rahmen dieser Analyse daher als B2B I klassifiziert.

Als weitere Besonderheit von Plattformen können sowohl auf Kapitalgeber- wie auch auf Kapitalnehmerseite unterschiedliche Parteien auftreten. Mit Blick auf die Bedeutung für das Firmenkundengeschäft der Banken stehen die Geschäftsmodelle im Fokus, bei denen ein Unternehmen als Kapitalnehmer auftritt.

### Unterschiedliche Kapitalgeber

Auf der Kapitalgeberseite treten typischerweise die folgenden Parteien auf:

- **Banken:** In einigen Fällen treten Banken als Kapitalgeber auf. Dies ist insbesondere bei Ausschreibungsplattformen der Fall, bei denen der Kapitalgeber aus verschiedenen Angeboten auswählen kann.
- **Privatpersonen:** Häufig treten Privatpersonen als Kapitalgeber auf. Dies ist bei klassischen Peer-to-Peer-Plattformen (P2P) der Fall („Crowd-Plattformen“), auf denen Privatanleger Kapital (Kredite oder Eigenkapital) an Unternehmen vergeben.
- **Institutionelle Investoren** (Versicherungen, Pensionskassen, Hedge Funds etc.): Vermehrt treten auch andere institutionelle Investoren als Kapitalgeber auf. In den USA werden die P2P-Plattformen so stark von institutionellen Investoren dominiert, dass sich bereits der Begriff Market Place Lender anstelle von P2P-Lender etabliert hat. Institutionelle Investoren treten hier direkt auf der Plattform als Kapitalgeber auf oder kaufen Verbriefungen von Krediten, die über die Plattform generiert werden.
- **Unternehmen:** Theoretisch können auch Unternehmen als Kapitalgeber auftreten. Dieser Sachverhalt spielt aktuell allerdings kaum eine Rolle im deutschen Fintech-Sektor; er wird daher nicht betrachtet und ist auch in der vorstehenden Grafik nicht aufgeführt

Die Unterscheidung der Kapitalgeber ist insbesondere für die Klassifizierung des Fintechs in Freund, Herausforderer oder Neutrale von Bedeutung (siehe Seite 20).

## 4.3 Das B2B-Segment – eine Analyse

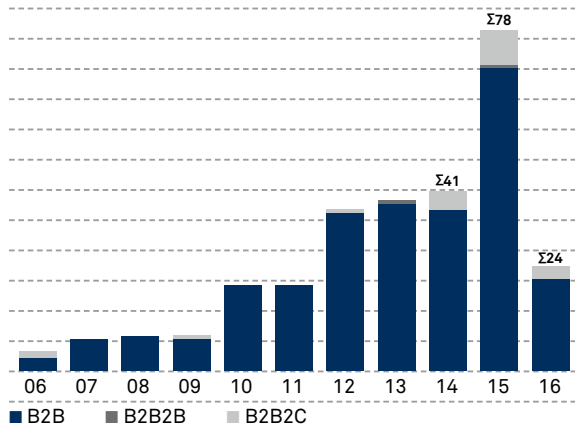
### 4.3.1 Gibt es einen Trend von B2C zu B2B?

Die gängige Diskussion in der Fintech-Szene folgt häufig der Theorie der zwei Wellen:

- Die erste Fintech-Welle war auf die Privatkunden fokussiert.
- Die zweite Fintech-Welle hat die Unternehmenskunden im Blick.

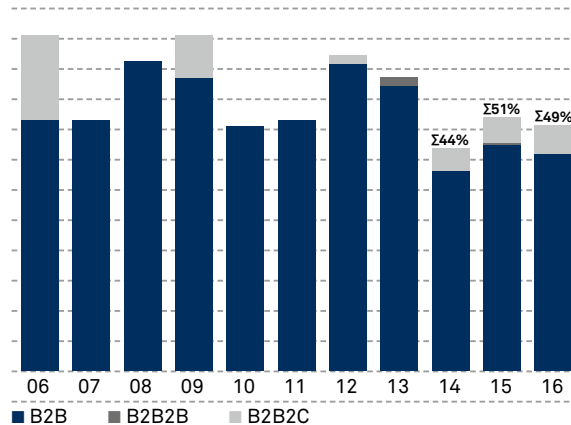
Beobachtet man die Berichterstattung über die Fintech-Szene, so drängt sich dieser Eindruck durchaus auf. Anhand der Gründungsdynamik deutscher Fintechs lässt sich die Aussage aber nicht bestätigen:

**Gründungen von B2B-Fintechs**  
(Anzahl)



Quelle: FINANCE-Research

**Gründungen von B2B-Fintechs**  
(Anteil an allen Fintechs)



Quelle: FINANCE-Research

- Zwar ist die Anzahl von Fintech-Gründungen mit primärem B2B-Fokus seit 2012 stark angestiegen und hat 2015 mit 78 einen zumindest vorläufigen Höhepunkt erreicht.
- Allerdings ist auch die Gesamtzahl der Fintech-Gründungen im gleichen Zeitraum stark angestiegen.
- Der Anteil von B2B-Gründungen lag in den letzten drei Jahren (2014-2016) sogar unter dem langjährigen Durchschnittswert von 52 Prozent.

Der einzige klar sichtbare Trend zeigt sich im Untersegment B2B2C, bei dem Fintechs Banken in ihrem Privatkundengeschäft unterstützen. In den letzten drei Jahren sind mehr als 80Prozent der bislang gegründeten Fintechs mit dem primären Fokus B2B2C entstanden.

## 4.3.2 Die aktuelle Landschaft

### B2B-Fintechs nach Geschäftsfeldern

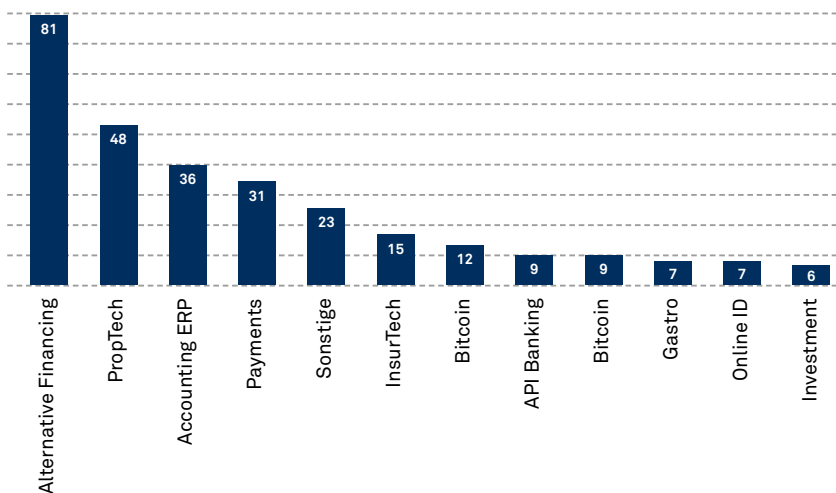
Fintechs mit Fokus auf B2B und B2C sind in etwa gleich verteilt. Mit 52 Prozent ist das B2B-Segment sogar etwas stärker – allerdings sind darin auch die Fintechs enthalten, die Banken in ihrem Privatkundengeschäft unterstützen (B2B2C).

Schaut man sich die Geschäftsfelder an, in denen die Fintechs tätig sind, so fallen aber enorme Unterschiede auf. In einigen Fällen liegt die B2B-Quote naturgemäß bei 100 Prozent: API (Schnittstellenanbieter, die auf Bankdaten zugreifen) und RegTech (Unterstützer für Banken bei Regulierungsthemen) sind ebenso immer B2B-Anbieter wie etwa Fintechs, die sich auf Branchenlösungen (z.B. für die Gastronomie) konzentrieren. Die interessantesten Themenfelder aus Sicht des Firmenkundengeschäfts von Banken sind Payments und Alternative Finance. Hier liegt der B2B-Anteil deutlich über 50 Prozent.

Noch spannender ist aber die Verteilung der B2B-Fintechs auf die einzelnen Geschäftsfelder. Über ein Viertel der 284 deutschen B2B-Fintechs bietet Finanzierungslösungen an. Darunter fallen Kreditvermittler ebenso wie etwa Anbieter von Forderungsfinaanzierungen.

Fast ein Fünftel der B2B-Fintechs konzentriert sich auf die Immobilienwirtschaft. Weitere Schwerpunkte sind Accounting-Lösungen und Zahlungsverkehr. Im Unterschied zum B2C-Segment spielt die Geldanlage dagegen so gut wie keine Rolle.

**B2B-Fintechs nach Geschäftsfeldern (Anzahl)**



Quelle: FINANCE-Research

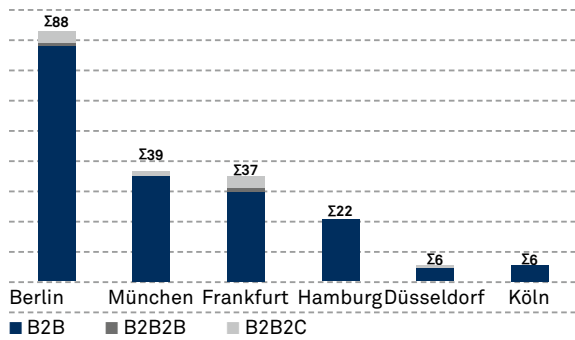
### B2B-Fintechs nach Standorten

Berlin ist nicht nur die Hauptstadt des Landes, sondern auch die Hauptstadt der Startups. Sie ist auch die Hauptstadt der Fintechs. Diese Fakten sind bekannt. Die vorliegende Studie zeigt aber erstmals, dass sich auch die Fintechs mit einem B2B-Fokus deutlich häufiger in Berlin als in einer anderen Stadt ansiedeln. Die Zahl der in Berlin ansässigen B2B-Fintechs ist deutlich höher als in den beiden nächstplatzierten Städten – München und Frankfurt – zusammen.

Diese Erkenntnis ist etwas überraschend, und zwar aus zwei Gründen: Erstens blicken viele Gründer von B2B-Fintechs (auf Basis von „anecdotal evidence“) auf eine eigene berufliche Karriere im Banking zurück und sind damit häufig an einem der deutschen Finanzplätze wohnhaft. Zweitens arbeiten zumindest die B2B2B-Fintechs eng mit Banken zusammen, wodurch eine örtliche Nähe zur Zentrale der Banken naheliegt. Offensichtlich wiegt die Attraktivität Berlins vor allem in Bezug auf die Gewinnung geeigneter Mitarbeiter aber in vielen Fällen stärker.

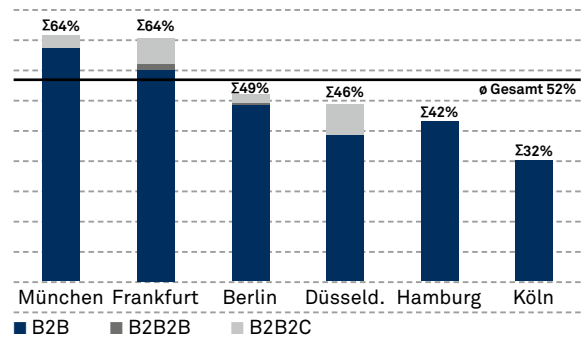
Eine andere Zahl belegt allerdings, dass die beiden genannten Faktoren durchaus auch Gewicht haben. Der Anteil von B2B-Fintechs ist mit jeweils knapp zwei Drittel an den beiden größten deutschen Finanzplätzen Frankfurt und München erheblich höher als in Berlin (knapp die Hälfte). Dagegen ist der Anteil in Köln mit 32 Prozent unter den größten Fintech-Standorten mit Abstand am geringsten.

Anzahl B2B-Fintechs in den führenden Fintech-Standorten



Quelle: FINANCE-Research

B2B-Anteil in den führenden Fintech-Standorten

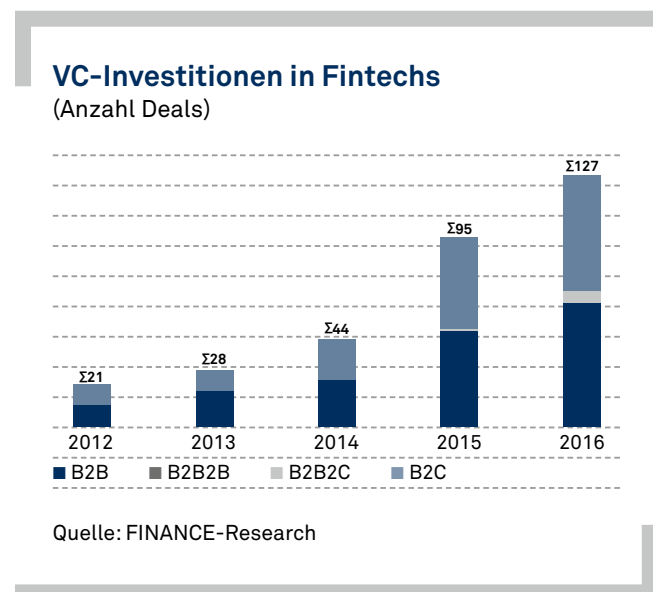
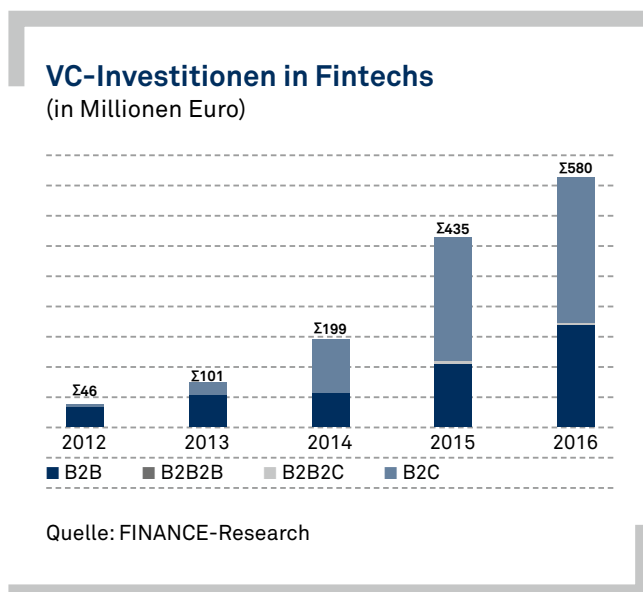


Quelle: FINANCE-Research

### 4.3.3 Investitionen in Fintechs

#### VC-Investitionen in Fintechs stark gestiegen

Die Venture-Capital-Investitionen in deutsche Fintechs sind in den letzten Jahren enorm gestiegen. Innerhalb von vier Jahren haben sie sich auf deutlich über eine halbe Milliarde Euro (2016) mehr als verzehnfacht. Das Wachstum ist aber 2016 abgeflacht, und das nicht nur prozentual von fast 120 auf 33 Prozent, sondern auch in absoluten Zahlen von 236 auf 145 Millionen Euro.



Die Anzahl Deals liegt mit 127 Transaktionen 2016 ebenfalls auf einem Rekordniveau. Auch hier lässt sich aber das Abflachen der Wachstumskurve beobachten: Prozentual betrug der Zuwachs 2016 noch 34 Prozent nach 116 Prozent im Vorjahr. In absoluten Zahlen wurden 2015 noch 51 Deals mehr durchgeführt als im Vorjahr, 2016 betrug das Wachstum nur noch 32 Deals.

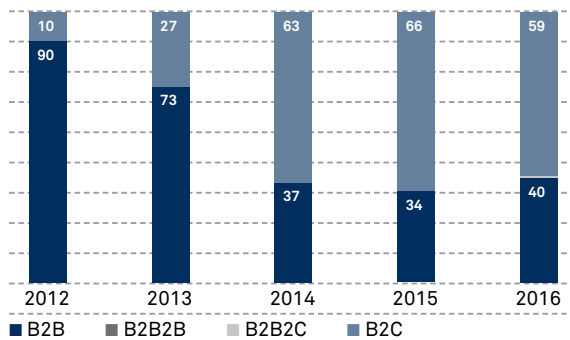
Besonders auffällig war die nachlassende Dynamik im zweiten Halbjahr 2016 mit einem sehr schwachen vierten Quartal. 2017 sind in den ersten Monaten aber wieder deutlich beschleunigte Investmentaktivitäten zu beobachten.

Der deutsche Markt unterscheidet sich vom globalen Fintech-VC-Markt: Während in Deutschland 2016 immerhin ein Drittel Marktwachstum erzielt wurde und das durchschnittliche Dealvolumen mit knapp 4,6 Millionen Euro stabil blieb, stagnierte der globale Markt in 2016 im Volumen, während die Anzahl der Deals deutlich fiel – die einzelne Transaktion also teurer als 2015 war.

### Anteil der B2B-Deals stabil

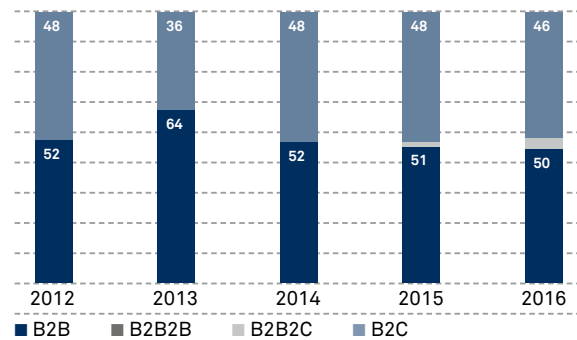
Der B2B-Anteil am VC-Investitionsvolumen war in den Jahren 2012/2013 mit 90 bzw. 72 Prozent sehr hoch, stürzte aber 2014 auf 37 Prozent ab. Der B2B-Anteil liegt in den letzten Jahren dagegen relativ konstant bei rund 50 Prozent. Damit lassen sich die marktgängigen (Vor-)Urteile „Früher wurden überwiegend B2C-Konzepte finanziert“ und „Der Anteil von B2B-Deals ist zuletzt stark gestiegen“ nicht bestätigen.

**B2B-Anteil an VC-Investitionen in Fintechs (Investitionsvolumen)**



Quelle: FINANCE-Research

**B2B-Anteil an VC-Investitionen in Fintechs (Deals)**



Quelle: FINANCE-Research

### Exkurs: Warum B2C-Fintechs mehr Geld brauchen

Ein weiteres häufig gehörtes Urteil „B2C-Runden sind deutlich größer“ lässt sich hingegen bestätigen: B2C-Fintechs sammeln pro Finanzierungsrunde deutlich mehr Kapital ein als B2B-Fintechs – seit 2012 im Schnitt 55 Prozent mehr, im Jahr 2015 sogar mehr als doppelt so viel.

Für den höheren Kapitalbedarf gibt es einige Gründe, die im Geschäftsmodell und in der unterschiedlichen Marktverfassung liegen.

#### B2C erwirtschaftet späte und schwer planbare Cashflows

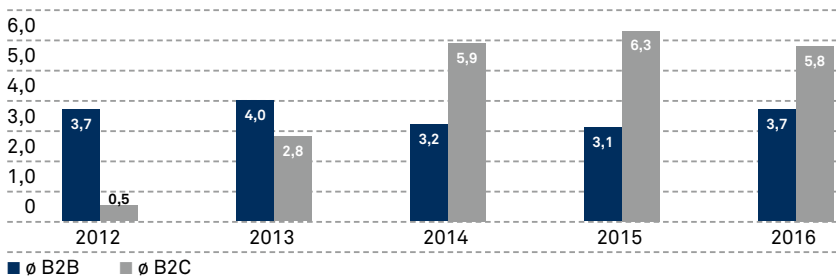
- Häufig ist in der ersten Phase der Geschäftsentwicklung noch gar kein Ertragsmodell vorhanden. Damit ist der Customer Life Time Value sehr lange unklar, die Cashflows kommen spät.
- Die Kundenakquisitionskosten sind für (B2C-)Fintechs generell stark angestiegen. Die Markteintrittsbarriere ist sehr niedrig: Es war noch nie so einfach und günstig, ein Startup zu gründen. Durch eine Vielzahl von Gründungen kommt es zu hohem Wettbewerb um eine gleichbleibende Anzahl von Kunden, wodurch die Kundenakquisitionskosten steigen.

- Geldangelegenheiten sind eine Sache des Vertrauens. Es ist für Fintechs im Privatkundenbereich daher besonders schwer, Kunden zu akquirieren. Notwendige Voraussetzung sind Überzeugungsarbeit und ein Markenaufbau. Beides erfordert erhebliche Investitionen.
- Deutsche sind in Gelddingen extrem konservativ. Sie legen ihr Ersparnis am liebsten in Tagesgeld an, auch wenn aktuell die Verzinsung sehr gering ist. Anderen Investitionsmöglichkeiten oder Formen des Bankings stehen sie eher skeptisch gegenüber. Damit sind die Kundenakquisitionskosten in Deutschland vermutlich überdurchschnittlich hoch.

### B2B erwirtschaftet frühe und besser planbare Cashflows

- Die Kundenakquisitionskosten sind im B2B-Bereich häufig niedriger. Oft werden frühzeitig erste Cashflows durch Setup-Fees erzielt. Danach gibt es oft eine Kombination von fixen und erfolgsabhängigen Gebühren.
- Entsprechend sind die Cashflows im Vergleich zu B2C-Konzepten vorgezogen, so dass B2B-Fintechs weniger Anschubfinanzierung brauchen. Folglich wird auch weniger Venture Capital investiert.
- Für einige B2B-Fintechs könnte es außerdem schwierig sein, die für VCs notwendige hohe Wachstumskurve überhaupt glaubhaft darzustellen. Damit scheidet Venture Capital für einige B2B-Fintechs vermutlich vollständig aus. Für diese Unternehmen stellt dann die Eigenfinanzierung, in der Startup-Sprache „Bootstrapping“ genannt, die einzig verbleibende Alternative dar.

### Durchschnittliches VC-Investitionsvolumen pro Finanzierungsrunde (in Millionen Euro)



Quelle: FINANCE-Research

### Investitionen deutscher Finanzdienstleister

In den vergangenen Jahren hat es eine Reihe interessanter Investitionen und auch bereits einige Verkäufe gegeben (der spektakulärste darunter war sicherlich der Kauf des B2B-Fintech-Pioniers 360T durch die Deutsche Börse für 725 Millionen Euro). Nicht alle Deals haben das Rampenlicht der Öffentlichkeit erreicht.

Unternehmen aus dem deutschen Finanzsektor haben sich lange Zeit mit Investitionen (sowie auch mit strategischen Initiativen) im Fintech-Sektor zurückgehalten. 2016 darf aber für viele als das Jahr des Erwachens gelten. Das lässt sich auch an der Entwicklung der B2B-Investments deutscher Finanzdienstleister ablesen: Nach jeweils nur zwei Deals in 2014 und 2015 kam es 2016 bereits zu 16 Transaktionen. Auch das Jahr 2017 verspricht in dieser Hinsicht lebhaft zu werden.

Nachstehende Liste zeigt die 20 wichtigsten Investments deutscher Finanzdienstleister in deutsche B2B-Fintechs:

#### Die 20 wichtigsten Investments deutscher Finanzdienstleister

	Startup	Datum	Investment	Stadt	B2B/B2C	Kategorie	Investor
1	Traxpay	Sep. 14	VC	Frankfurt	B2B	Finanzierung	Main Incubator
2	gini	Okt. 14	VC	München	B2B	API Banking	Main Incubator
3	360T	Aug. 15	M&A	Frankfurt	B2B	Sonstige	Deutsche Börse
4	gini	Dez. 15	VC	München	B2B	API Banking	Main Incubator
5	mambu	Jan. 16	VC	Berlin	B2B	Sonstige	Commerz Ventures
6	Bilendo	Mai. 16	VC	München	B2B	Online ID	Main Incubator
7	Trustbills	Mai. 16	VC	Hamburg	B2B	Finanzierung	DZ Bank
8	Orderbird	Mai. 16	M&A	Berlin	B2B	Gastro	Concardis
9	Better Payment	Mai. 16	M&A	Berlin	B2B	Payments	GLS Bank
10	OptioPay	Jun. 16	VC	Berlin	B2B	Payments	Nord LB & Main Incubator
11	retresco	Jun. 16	VC	Berlin	B2B	Sonstige	Main Incubator
12	SmartAngels	Jun. 16	VC	Paris	B2B	Finanzierung	InnovAllianz
13	Finanzchef24	Jul. 16	VC	München	B2B	InsurTech	Grenke Bank
14	iwoca	Okt. 16	VC	London	B2B	Finanzierung	Commerz Ventures
15	elinvar	Okt. 16	JV	Berlin	B2B2C	Investment	talanx
16	figo	Nov. 16	VC	Hamburg	B2B	API Banking	Deutsche Börse
17	OptioPay	Jan. 17	VC	Berlin	B2B	Payments	Nord LB
18	treefin	Jan. 17	M&A	München	B2B	Finanzaggregation	W&W
19	figo	Mrz. 17	VC	Hamburg	B2B	API Banking	Volksbank (Ventures) Berlin
20	TrustBills	Apr. 17	VC	Berlin	B2B	Finanzierung	Deutsche Bank

Auswahl: Barkow Consulting



## 4.4 Fintechs und Firmenkundengeschäft

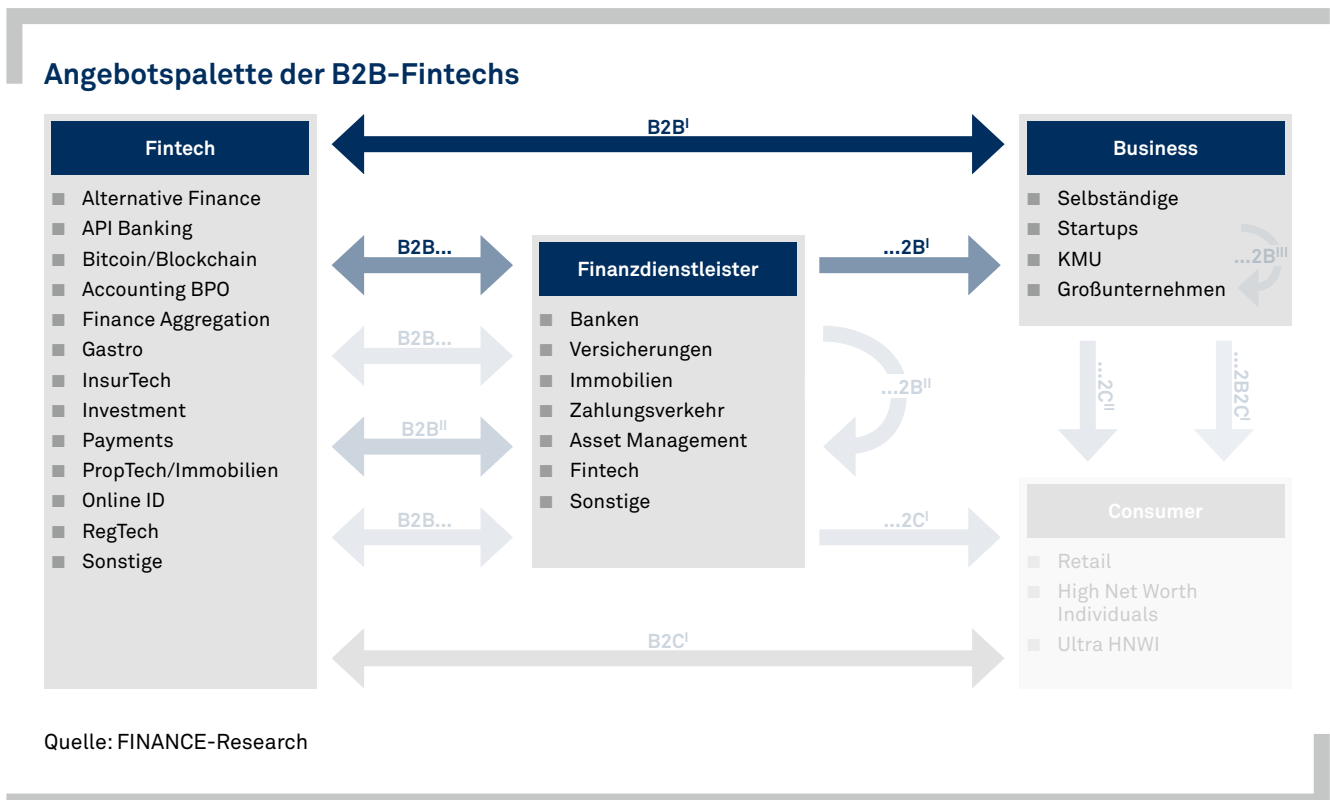
Von den 299 in der Barkow Consulting Fintech Money Map erfassten Fintechs, die B2B-Geschäft betreiben, richten sich 103 Unternehmen an das erweiterte Firmenkundensegment der Banken. Diese Fintechs können durch zwei Brillen betrachtet werden: durch die der Firmenkundenbanken und durch die der Firmenkunden. Beide Sichtweisen kombiniert ergeben einen umfassenden Blick auf ihre Bedeutung für das Corporate Banking.

### 4.4.1 Die Unternehmenssicht

#### Ein großes Angebot ...

Aus Unternehmenssicht ist nicht entscheidend, ob das Angebot eines Fintechs Berührungspunkte mit einer Bank aufweist oder nicht. Die wichtigere Frage ist, ob dem Unternehmen ein Nutzen winkt. Dieser Nutzen kann zum Beispiel in größerer Transparenz über die eigene Situation, in effizienteren eigenen Prozessen, in effizienteren Prozessen bei Dienstleistungen oder auch in geringeren Kosten für Dienstleistungen und Produkte liegen.

In der Praxis gibt es zahlreiche Angebote, die zu einer größeren Transparenz oder zu effizienteren eigenen Prozessen führen. Beispielhaft gehören Angebote für den Gastro-Bereich, die betriebswirtschaftliche Prozesse in kleinen Unternehmen strukturieren, ebenso in die-



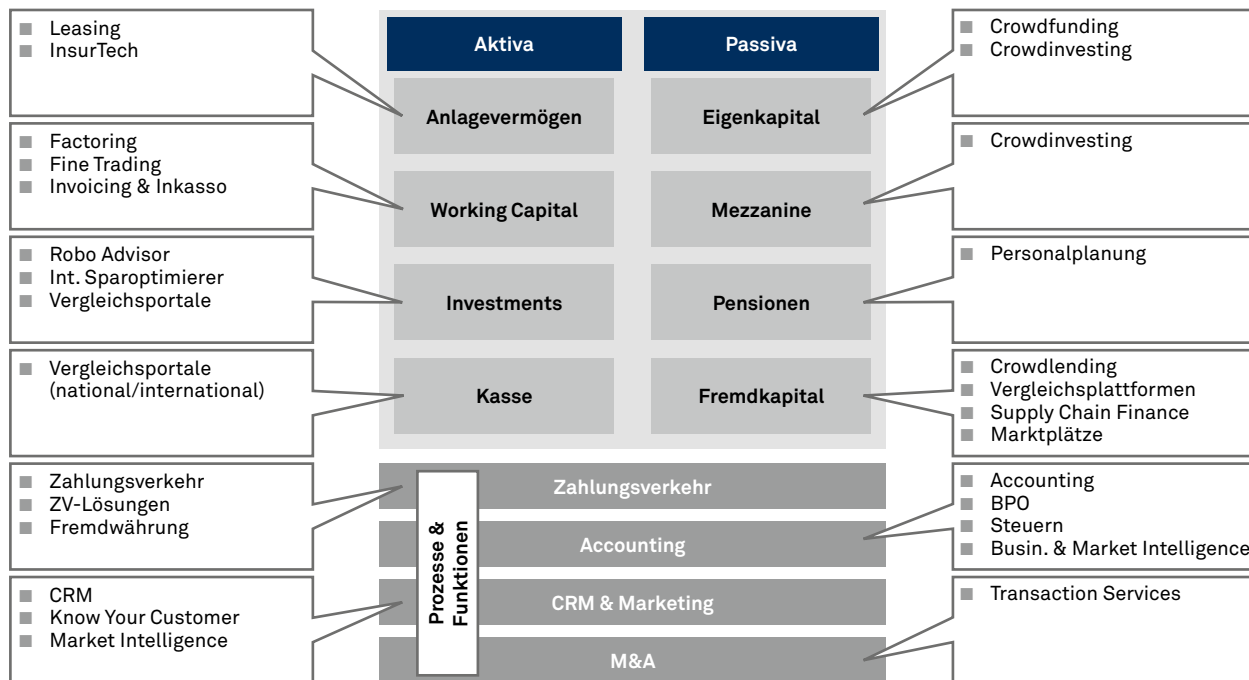
sen Bereich wie Software-Lösungen, die für Treasury-Abteilungen das eigene Fremdwährungs-Exposure aus dem ERP-System aggregieren. Uninteressant sind aus Unternehmenssicht diejenigen Unternehmen, die Finanzdienstleister in ihren Prozessen unterstützen, zum Beispiel im Umgang mit dem Thema Regulierung.

**... für alle Teile der Bilanz**

Ein etwas anderer Blick auf die Angebote von Fintechs geht über die Bilanz. Mittlerweile sind alle relevanten Teile sowohl der Aktiv- als auch der Passivseite von Fintechs entdeckt worden. Insbesondere auf der Finanzierungsseite haben sich zahlreiche Anbieter etabliert, die in verschiedenen Spielarten entlang der Lieferkette Finanzierungen vermitteln (Supply Chain Finance) oder klassische Fremdfinanzierungen über Plattformen organisieren. Aber auch auf der Anlageseite rückt die Überschussliquidität von Unternehmenskunden zunehmend in den Fokus.

Auch für die wesentlichen Finanzfunktionen gibt es ein zum Teil reichhaltiges Angebot. Das gilt für das gesamte Thema Buchhaltung/Bilanzierung (Accounting) ebenso wie für den Zahlungsverkehr und Spezialthemen wie den Kauf und Verkauf von Unternehmen (M&A). Selbst Software-Lösungen für das Kundenmanagement (CRM und Marketing) finden über Fintechs eine Anbindung an die Finanzabteilung.

**Fintechs setzen in allen Teilen der Bilanz und in Prozessen der Finanzabteilung an**



Quelle: FINANCE-Research

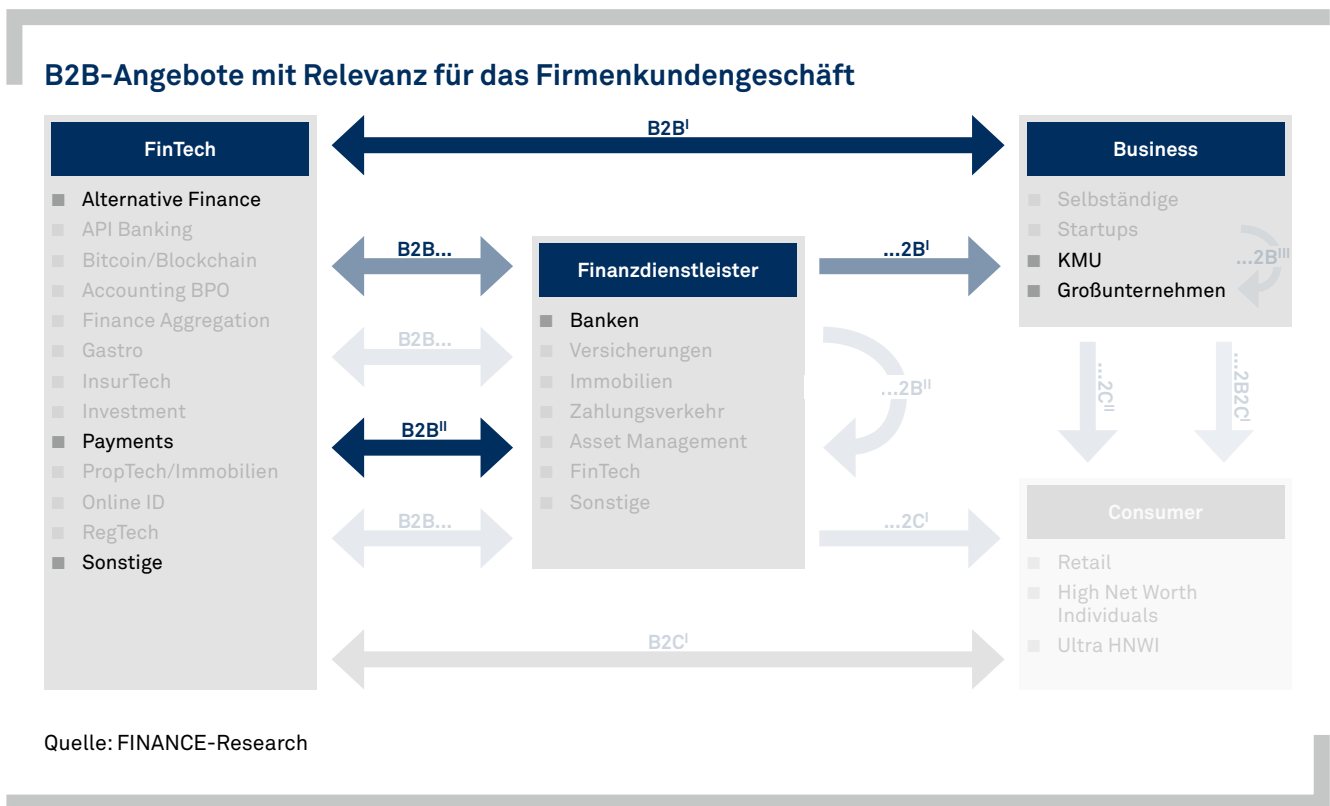
### 4.4.2 Die Bankensicht

#### Ein deutlich kleineres Spektrum

Banken schauen grundsätzlich anders auf das Thema Fintechs als ihre Firmenkunden. Unternehmen interessieren sich für alle Angebote, die ihre Prozesse verbessern und verschlanken, ihr Wissen über sich selbst mehrten, Optionen an Dienstleistungen erhöhen oder Kosten senken. Für Banken dagegen zählt der Einfluss der Fintechs auf ihre eigene Position als Dienstleister der Firmenkunden.

Dementsprechend stark reduziert ist der Blickwinkel der Banken. Viele Fintech-Angebote richten sich direkt an die Unternehmen, haben aber keinen Bezug zu Bankangeboten. Andere wiederum haben nur die kleinen Unternehmen und Selbständige im Blick (z.B. Gastro), die bei den Banken typischerweise im Segment Privat- und Geschäftskunden und nicht im Firmenkundengeschäft geführt werden. Durch den Fokus auf Firmenkunden fallen auch etliche Kategorien aus dem Spektrum, die ganz allgemein im Banking ansetzen.

Letztendlich begrenzt sich das für das Firmenkundengeschäft der Banken relevante Fintech-Universum auf die Kategorien Alternative Finance und Payments, fokussiert auf Angebote für Großunternehmen und KMU.

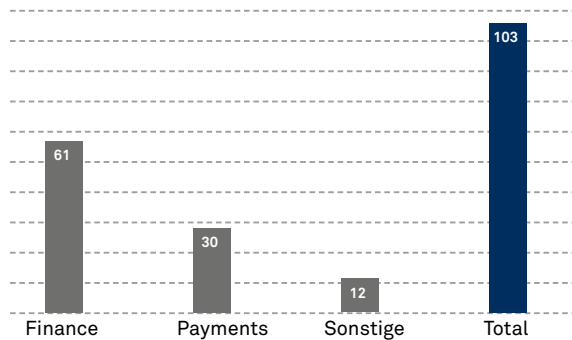


### Geschäftsfelder und Zielgruppen der „Firmenkunden-Fintechs“

Insgesamt 103 Fintechs erfüllen das Kriterium, für das Firmenkundengeschäft der Banken relevant zu sein. Die mit Abstand meisten unter ihnen beschäftigen sich mit dem Thema Finanzierung. Immerhin noch fast ein Drittel setzt am Zahlungsverkehr an. Damit sind die beiden in der Diskussion am häufigsten vertretenen Geschäftsfelder auch zahlenmäßig eindeutig dominierend.

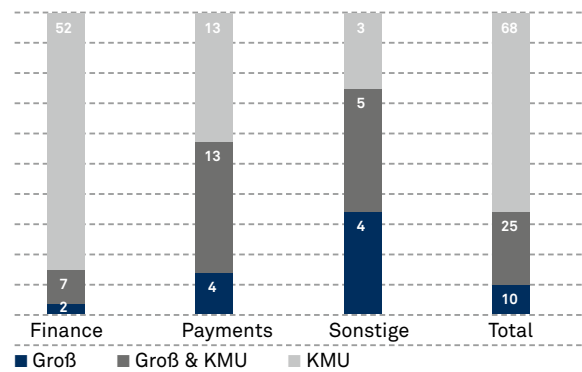
Klarer Fokus der Firmenkunden-Fintechs sind die kleinen und mittelgroßen Unternehmen. Zwei Drittel der Anbieter haben nur diese Kundenzielgruppe im Visier. Ein weiteres Viertel spricht auch die Großkunden an, nicht einmal jedes zehnte Fintech konzentriert sich auf die Großunternehmen.

Anzahl und Geschäftsfelder der B2B-Fintechs mit Relevanz für das Firmenkundengeschäft



Quelle: FINANCE-Research

Kundenzielgruppen der B2B-Fintechs mit Relevanz für das Firmenkundengeschäft



Quelle: FINANCE-Research

### Herausforderer oder Freunde?

Aus Sicht der Banken lassen sich die B2B-Fintechs in drei bzw. vier Kategorien unterteilen, die die Wirkung auf die Firmenkundenbanken beschreiben:

- **Herausforderer:** Diese Fintechs haben zum Ziel, Banken in Teilen ihres Angebots zu ersetzen und sich entweder zwischen den Kunden und die Bank zu schieben oder die Bank gänzlich auszuschalten. Einige Finanzierungsplattformen und Zahlungsverkehrsanbieter sind typische Beispiele (zur differenzierteren Betrachtung siehe Seite 21).
- **Freunde:** Diese Fintechs haben grundsätzlich eine positive Wirkung auf das Firmenkundengeschäft der Banken (zur genaueren Erläuterung siehe unten).
- **Neutrale:** Diese Fintechs wenden sich mit ihren Angeboten direkt an Firmenkunden. Sie ersetzen damit aber keine Bankprodukte und sind daher aus Sicht der Banken kein Wettbewerb. Typische Beispiele sind Anbieter von Accounting-Lösungen oder Prozess-Strukturierer für M&A-Transaktionen. In einigen Fällen ist die Wirkung nicht

gänzlich neutral: Wenn etwa ein Unternehmen durch eine Fintech-Lösung mehr Transparenz über die eigenen Fremdwährungspositionen erhält, werden einige bislang getätigte Absicherungen möglicherweise überflüssig. Auf der anderen Seite senkt ein besser informierter Kunde oft die Prozesskosten, außerdem werden durch mehr Transparenz mitunter auch erst Risiken sichtbar, die vorher nicht abgesichert wurden. Daher ist die Wirkung zwar nicht immer streng neutral, aber auch nicht einseitig positiv oder negativ.

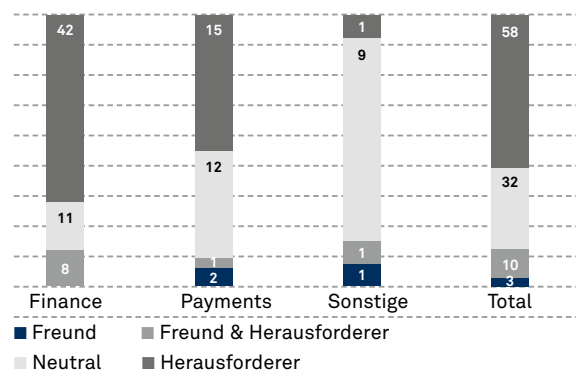
Die meisten B2B-Fintechs mit Relevanz für das Firmenkundengeschäft haben ein Geschäftsmodell, mit dem sie die Banken herausfordern. Fast drei Viertel aller Anbieter von Finanzierungslösungen gehören in diese Kategorie. Reine Freunde gibt es dagegen in diesem Segment keine. Etwas anders sieht es bei den Fintechs mit Schwerpunkt Payments aus. Hier gibt es immerhin zwei Freunde, allerdings ist auch hier die Hälfte aller Anbieter ein klarer Herausforderer der Banken.

## Zwei Sorten Freunde

Die Freunde lassen sich in zwei Unterkategorien aufteilen:

- **Helfer:** Diese Fintechs unterstützen die Banken in ihren Prozessen und helfen, die Kosten zu senken oder die Transparenz zu erhöhen. Das Fintech hat keinen Kontakt zum Firmenkunden, sondern verbessert das Angebot der Banken. Beispielhaft dafür stehen Software-Anbieter für Kreditprozesse, aber auch Anbieter von White-Label-Lösungen.
- **Partner:** Diese Fintechs richten sich mit eigenen Angeboten an Firmenkunden, bedienen sich aber der Banken als Vertriebspartner, die dafür eine Provision erhalten. In der Praxis sind manche Fintechs sowohl Helfer als auch Partner, wenn sie nämlich sowohl White-Label-Lösungen als auch unter eigener Marke in Kooperation mit Banken Produkte anbieten. Das kann auch für Plattformen gelten.

## Einordnung der Firmenkunden-Fintechs aus Bankensicht



Quelle: FINANCE-Research

## Differenzierte Betrachtung der Plattformen

Plattformen gelten gemeinhin als Prototyp des Herausforderers von Banken. Bei genauerem Hinsehen ist das aber so allgemeingültig nicht richtig. Tatsächlich hängt die Wirkung der Plattform auf die Bank stark davon ab, ob sie in das von der Plattform vermittelte Geschäft involviert ist oder nicht. Sind sie involviert, können sie auch in die Rolle des Partners schlüpfen.

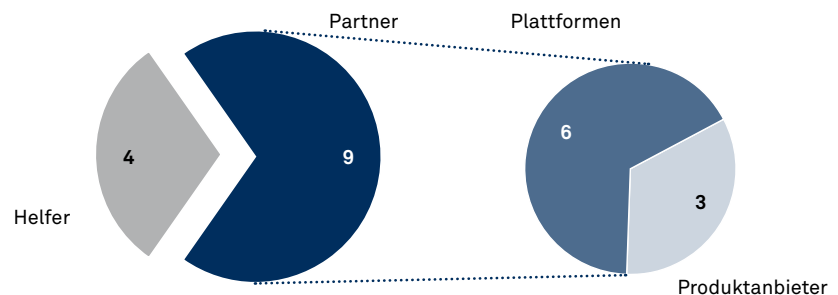
- **Banken als Kapitalgeber:** Fintechs sind Partner und Herausforderer.

Treten Banken als Kapitalgeber auf, bleiben sie Teil der Wertschöpfungskette. Die Plattform reduziert typischerweise die Marge und erhält häufig eine Vertriebsprovision. Auf der anderen Seite reduziert die Plattform den Vertriebs- und den Bearbeitungsaufwand der Bank. Außerdem kann die Bank über diesen Kanal echte Neukunden gewinnen, sie geht eine direkte Kundenbeziehung mit dem Unternehmen ein und kann entsprechend Anschlussgeschäft (Cross-Selling) generieren.

■ **Andere Parteien als Kapitalgeber:** Fintechs sind nur Herausforderer.

Treten andere Parteien als Kapitalgeber auf, tritt eine Disintermediation der Bank ein, die nur noch den Zahlungsverkehr abwickelt. Die Finanzierung selbst ist für den Bankensektor komplett verloren, und anders als bei Kapitalmarktfinanzierungen verbleiben auch keine Provisionen im Bankenmarkt.

### Kategorisierung der Freunde



Quelle: FINANCE-Research

Die Zahl der Firmenkunden-Fintechs, die zumindest zu einem Teil Freunde der Bank sind, ist mit insgesamt 13 sehr überschaubar. Unter ihnen dominieren mit neun Fintechs die Partner. Nur vier Fintechs sind Helfer, die Banken in ihren Prozessen unterstützen. Unter den Partnern sind drei Plattformanbieter, die sich zwischen den Kunden und die Bank schieben und somit den Banken Neukunden vermitteln können. Sechs Fintechs haben eigene Produkte, die von den Banken gegen Provision vertrieben werden.

Diese Zahlen sind eine Momentaufnahme. Es spricht viel dafür, dass der Anteil der Fintechs, die in ihrem Geschäftsmodell zumindest in einem Teilaspekt Freunde der Banken sind, in den kommenden Jahren deutlich ansteigt. Die Vielzahl der Kooperationsgespräche, die derzeit geführt werden, und die jeweiligen klaren Vorteile der anderen Seite bei gleichzeitig immer deutlicher erkannten eigenen ausgeprägten Schwächen sind dafür ein eindrucksvoller Beleg.

## 4.5 Ergebnis und Ausblick

Gut 100 Fintechs haben mit ihrem Geschäftsmodell das Potential, das Firmenkundengeschäft der Banken zu beeinflussen. Vor allem in der Finanzierung und im Zahlungsverkehr setzen sie an. Die meisten fordern die Banken in ihrem Kerngeschäft heraus, nur wenige sind Partner oder Helfer der Banken.

Gleichwohl suchen beide Seiten das Gespräch. Auf eine Phase des Unverständnisses, in der die Herausforderung durch Fintechs von den Banken nicht begriffen wurde, folgte die Phase des Erschreckens, die typischerweise mit einer Abwehrhaltung und einer Verweigerung des Dialogs einherging. Mittlerweile ist bei vielen Fintechs eine gewisse Ernüchterung und bei vielen Banken dementsprechend Beruhigung eingetreten. Zwar ist heute klar, dass Fintechs künftig eine gewichtige Rolle spielen werden. Ebenso klar ist aber auch, dass Banken einige große Vorteile besitzen, die ihnen weiterhin Geschäft versprechen, wenn sie die Herausforderungen der Zukunft meistern.

### Dialog ist Pflicht geworden

Aus dem Beäugen ist längst ein Dialog geworden. Keine Bank leistet es sich noch, Fintechs die kalte Schulter zu zeigen. Die Unterstützer und Partner unter den Fintechs werden mit offenen Armen empfangen. Die zahlreichen Beteiligungen deutscher Banken an Fintechs sind eindrucksvoller Beleg für den Wandel der letzten Jahre. Aber auch die Herausforderer werden analysiert, um von ihnen zu lernen – und sie zu Partnerschaften zu bewegen.

Die Hürden zu kooperieren sind allerdings oft hoch. Zwei vollkommen unterschiedliche Kulturen prallen aufeinander – auf der einen Seite der kleine, hoch agile, ungeduldige und visionäre Veränderer, auf der anderen Seite der große, entsprechend weniger flexible Verteidiger, der sich allmählich an die neuen Zeiten anpasst. Oft sind es ganz praktische Themen wie persönliche Interessen oder unzulängliche IT-Systeme, die Kooperationen verhindern. Doch die Richtung ist klar vorgezeichnet: Die nächsten Jahre werden eine Koexistenz von Firmenkundenbanken und B2B-Fintechs bringen, die an vielen Stellen durch eine Partnerschaft verbunden sein wird.

Für die Kunden hat das Aufkommen der Fintechs viele Vorteile: Die Auswahl unter den Anbietern wird größer, etliche Prozesse werden schneller, verlässlicher und günstiger. Auch die Margen für Finanzierungen sollten durch die Plattformanbieter tendenziell sinken, das Angebot für die Geldanlage sollte attraktiver werden.

### Zweischneidiges Schwert

Für die Firmenkundenbanken ist die Lage deutlich differenzierter. Noch ist zwar nicht klar, ob sich ein Fintech ähnlich wie 360T im Devisenmarkt als Plattform zwischen die Bank und den Kunden schieben und damit drastisch die Margen drücken kann. Ansätze gibt es allerdings viele, und nicht alle werden scheitern. Auch die Finanzierungsplattformen werden nicht nur Margen reduzieren, sondern auch Geschäft an Banken vorbeischleusen. Beide Phänomene sind für die Ertragskraft im Corporate Banking problematisch.

Auf der anderen Seite können Fintechs den Banken auch helfen, Kosten zu reduzieren. 360T hat zwar die Margen der Banken reduziert, ersetzt aber auch zahlreiche Telefonate und Reisen von Kundenbetreuern und senkt damit die Vertriebskosten. Das ist ein wesent-

licher und häufig übersehener Aspekt der Plattformen. Mindestens ebenso wichtig können Partnerschaften mit Fintechs werden, die komplementäre Produkte anbieten. Solche Kooperationen führen zu zusätzlichen Provisionserträgen bei den Banken und können die Kundenbeziehung sogar noch stärken.

Schließlich können Banken sogar Neukunden über Plattformen gewinnen. Auch hier steht das Thema Vertriebskosten im Vordergrund. Während die klassische Akquise aufwendig und dementsprechend teuer ist, wird der Kontakt zum potentiellen Kunden über Fintechs fast frei Haus geliefert. Unterm Strich kann sich das für eine kostenbewusst gemanagte Firmenkundenbank durchaus rechnen.

Das wichtigste Pfund der Banken ist die etablierte Kundenbeziehung. Den direkten Kundenkontakt nicht zu verlieren ist daher essentiell. Viele Banken haben das verstanden und versuchen die Kooperation mit den Fintechs entsprechend zu gestalten. Dabei müssen die Banken aufpassen, dass sie künftig nicht weniger, sondern mehr Daten über ihre Kunden erhalten. Denn in den Daten liegen die Ansatzpunkte für künftiges Geschäft.

### **Vertrauen und Qualität**

Für B2B-Fintechs liegen die beiden größten Herausforderungen im Vertrauen der potentiellen Kunden und in der Einlösung ihres Qualitätsversprechens, wie die Tiefeninterviews belegen. Firmenkunden legen größten Wert auf Sicherheit. Sie wollen keinerlei Risiko eingehen und vertrauen daher zunächst lieber auf die bekannten Partner. Auch das macht die Kooperation mit traditionellen Finanzdienstleistern für viele Fintechs attraktiv. Ist ein Kunde erst einmal gewonnen, gilt eine Null-Fehler-Toleranz. Das ist für sehr junge Unternehmen mit noch unerprobten Strukturen, Geschäftsmodellen und Systemen nicht leicht zu gewährleisten. Die Bewährungsprobe als qualitativ hochwertiger Dienstleister über einen langen Zeitraum steht für die meisten Fintechs noch aus.

Ein weiterer Aspekt wird die Marktentwicklung prägen: Es gibt zu viele Firmenkunden-Fintechs mit zu ähnlichen Geschäftsmodellen. Das gilt insbesondere für die Finanzierungsplattformen, und zwar sowohl für Vermittler von Kreditprodukten als auch für die Finanzierer entlang der Supply Chain. Am Schluss werden jeweils ein oder zwei Anbieter übrigbleiben, die nicht einmal notwendigerweise ihren Hauptsitz in Deutschland haben müssen. Der zu erwartende Shake-out wird die Fintech-Landschaft gewaltig verändern. Für die Banken wird sich herausstellen, ob sie auf die richtigen Pferde gesetzt haben – die Karten dürften in den nächsten Jahren beständig neu gemischt werden.

### **Kooperation zum Wohle der Kunden**

Am Ende wird es deutlich mehr Kooperation geben, als beide Seiten sich noch vor wenigen Jahren hätten träumen lassen, wie auch die Fachbeiträge im Anschluss belegen. Damit verwirklicht sich nicht jede Träumerei der Fintechs. Es bewahrheitet sich aber auch nicht jeder Alptraum der Banken. Der Markt wird durch eine kluge Zusammenarbeit transparenter, effizienter und vielfältiger. Das muss nicht zu Lasten der Bankgewinne gehen, weil enorme Kostenblöcke aus dem System genommen werden. Die Firmenkunden wiederum können von der Kooperation der zwei so unterschiedlichen Dienstleister nur profitieren.



## 5 Interviews

### „Wir waren zum Start eher Fin als Tech“

#### Herr Dr. Wüller, Sie haben ein besonderes Gründungsteam ...

Das stimmt. Meine Mitgründer und ich haben einen sehr ähnlichen Werdegang. Wir kommen alle aus demselben kleinen Ort und kennen uns lange. Ich selbst durfte die Sanierungsabteilung einer Sparkasse aufbauen, auch die Kollegen arbeiteten im Firmenkundengeschäft. Vor rund zehn Jahren sind wir alle in eine Bankenberatung gewechselt. Ich selbst war auf Prozesse fokussiert, die Kollegen auf Vertriebs- und strategische Themen.

#### Damit war das Team vom Erfahrungsspektrum her recht einseitig geprägt. Vor allem IT-Expertise hatten Sie nicht. War das kein Nachteil?

Manchmal braucht man ein bisschen Glück. Wir haben eine sehr gute IT-Agentur gefunden, mit der wir unser Portal gebaut haben. Natürlich muss man darauf achten, nicht in eine Abhängigkeit zu geraten. Mittlerweile haben wir ein eigenes IT-Team aufgebaut.

#### Ist IT im Zeitverlauf mehr oder weniger wichtig geworden?

Wir waren zum Start sicherlich eher Fin als Tech. Die ersten zwei Jahre ging es vor allem darum, Finanzierungspartner auf die Plattform zu holen. Das hat sich gewandelt, unsere Tech-Komponente steigt stetig.

#### Was hat Sie zur Gründung bewogen?

In der Beratung drehte sich viel darum, wie Banken Kunden gewinnen, binden und kommerzialisieren können. Die Unternehmenskunden suchten andere Wege zur Finanzierung. Bis heute ist zwar der Abschluss einer Unternehmensfinanzierung komplett digital nicht möglich. Aber wir waren überzeugt, dass die Zukunft digital ist und wollten ein Treiber dieser Entwicklung werden. 2010 begannen unsere Gedanken um eine Fintech-Gründung zu kreisen, 2012 bekamen wir von einem Beteiligungsvehikel eines Wirtschaftsprüfers das erste Geld und konnten die Gründung vollziehen.

#### Sie haben seit 2014 einen Wirtschaftsverband als Investor, der in Medialeistung bezahlt. Lohnt sich das?

Wir spüren die Werbeleistung sehr deutlich in den User-Zahlen. Vor allem aber hat uns der Verband einen Vertrauensvorschuss verschafft, den wir niemals erhalten hätten.

#### Wie sind Sie gestartet?

Am Anfang hatten wir vor allem regionale Banken auf der Plattform, damit ist man nicht national lieferfähig. Darum haben wir uns zunächst auf die Region um Münster konzentriert und sehr zielgerichtet regional über Google geworben. Übergreifendes Marketing wollten wir explizit nicht – ein Kunde, der ein Angebot sucht, aber keins bekommt, kehrt nicht zurück. Heute haben wir 220 Bankpartner, jeweils etwa zwei Dutzend Factoring- und Leasinggesellschaften und einige Mezzanine-Finanzierer auf der Plattform. Damit können wir überall ein Angebot erstellen, auch weil alle Großbanken an Bord sind.

#### Was war Ihre größte Überraschung?

Wir glaubten, ein Produkt für diejenigen zu bauen, die klein sind, wenig Wissen über Finanzierung haben und sich von Banken eher vernachlässigt fühlen. Wir waren sehr überrascht, dass wir von Beginn an komplexe Anfragen im höhervolumigen Bereich



Dr. Frank Wüller ist seit September 2012 Geschäftsführer und Co-Founder des Finanzportals Compeon. Er verantwortet insbesondere die Bereiche Business Development sowie Finance & Controlling. Im Jahr 2007 stieg der Betriebswirt bei zeb ein, wo er Projekte im Firmenkundengeschäft betreute und leitete.

bekommen haben. 30 Prozent der Unternehmen auf unserer Plattform erzielen mehr als zwei Millionen Euro Umsatz, obwohl der Anteil dieser Unternehmen nur bei 6 Prozent liegt. Für uns war das positiv, denn wir profitieren über unser Provisionsmodell natürlich stärker von größeren Finanzierungen.

### **Wie stellen Sie sicher, dass Sie von der Finanzierung erfahren?**

Zunächst einmal ist eine Umgehung vertraglich ausgeschlossen. Außerdem sind wir in sehr engem Austausch mit den Banken, die ja redliche Geschäftspartner sind.

### **Wenn es keinen Abschluss gibt, haben Sie nur Aufwand ...**

Ja, wir profitieren nur von erfolgreichen Abschlüssen. Darum sind für uns Anfragen schwierig, die nur auf einen Vergleich zielen. Das können wir technisch aber mittlerweile gut identifizieren. Wenn ein Kunde Banken von einer Anfrage ausnimmt, sind das oft seine bestehenden Finanzierer, die er dann mit den Vergleichsangeboten konfrontieren möchte.

### **Wie erhöhen Sie die Erfolgsquote?**

Indem wir einen Ansatz wählen, der alle Finanzierungsinstrumente umfasst. Wir hatten uns vorgestellt, etwa ein Instrument pro Jahr hinzuzunehmen. Der Bedarf der Kunden nach Optionen war aber sofort da. Darum haben wir schneller als geplant die komplette Palette aufgefächert. Gegenüber den Monolinern im Markt haben wir damit einen Vorteil. Und die Kunden kehren früher zurück: Wer im letzten Jahr über uns eine Kontokorrentlinie gefunden hat, sucht in diesem Jahr eine Finanzierung für eine Maschine über uns.

### **Warum greift der Unternehmer nicht einfach zum Telefon und ruft die Bank an?**

In der Tat spielt die Hausbank in B2B-Beziehungen eine besondere Rolle. Das trifft einige Finanzierungen aber mehr als andere. Der konkrete Kauf eines Assets ist ein Fall, bei dem die Entscheidung für den Kauf im Vordergrund steht und die Frage nach der Finanzierung erst später kommt. Wenn man den Kunden schon beim Kauf ein Finanzierungsangebot unterbreitet, ist die Abschlusswahrscheinlichkeit vergleichsweise hoch. Die Absatzfinanzierung sehen wir daher als einen wichtigen Wachstumsmarkt.

### **Wie minimieren Sie Ihren Aufwand?**

Indem wir uns prozess- und größenorientiert aufstellen. Wir werden bald sehen, dass Jahresabschlüsse nicht mehr als PDF, sondern als Datensatz weitergeleitet werden. In der Absatzfinanzierung sind wir bereits voll automatisiert. Hier arbeiten wir mit großen Unternehmen wie zum Beispiel Trumpf zusammen, die unsere Plattform nutzen, um ihren Kunden Finanzierungsangebote zu unterbreiten. Je komplexer Anfragen werden, desto größer ist allerdings der Beratungsaufwand. Auch dort ist Raum für Automatisierung, aber er ist endlich.

### **Wie können Sie Wissen für alle Spielarten vorhalten?**

Wir haben heute circa 20 Berater und verfügen damit über ein breites Spektrum an Spezialwissen. Wir können damit jeden Kunden mit einem kompetenten Berater vernetzen.

## **Unternehmen**

Compeon ist ein Finanzierungsportal für den Mittelstand. Mit einer Ausschreibung können Unternehmen für ihr Finanzierungsvorhaben kostenlos maßgeschneiderte Angebote unterschiedlicher Finanzierungspartner einholen.

### **Ist das der Standardprozess?**

Ja, jeder Kunde hört persönlich von uns. Das ist zum einen ein Zeichen der Wertschätzung, zum anderen bekommen wir im Gespräch noch weitere wertvolle Informationen. Anschließend leiten wir die Anfrage an in Frage kommende Finanzierungspartner weiter.

### **Leisten Sie einen Beitrag zur Risikobewertung?**

Die Risikobewertung liegt in der Hand der Bank. Zugang zu den Rating-Tools der Banken haben wir bislang nicht.

Wir führen aber eine Vorbewertung durch. Dabei stützen wir uns auf Daten von Auskunfteien wie z.B. Creditreform und bewerten bestimmte Risiken aus den uns zur Verfügung gestellten Unterlagen wie z.B. BWA oder Jahresabschluss. Perspektivisch kann ich mir aber vorstellen, dass wir Zugang zu Risikokalkulationstools der Banken bekommen. Zu diesem Zeitpunkt würden sich dann gegebenenfalls natürlich auch Regulierungsfragen stellen.

#### **Gibt es für Ihr Geschäft nach oben eine Grenze?**

Grundsätzlich nicht, über eine Technologie wie unsere kann man Anfragen jedweder Art stellen. Aber wahrscheinlich ist der Mehrwert einer digitalen Plattform in bestimmten Situationen wie z.B. bei der Finanzierung eines Kunden über einen größeren Kreis von Banken geringer. Da werden die alten Netzwerke noch lange funktionieren. Doch der Markt, den wir sinnvoll bearbeiten können, ist gigantisch.

## **„Liquidität muss die Intelligenz besitzen, risikoadäquate Preise zu bilden“**

#### **Herr von der Linden, Sie haben mit dem Vorzeige-Fintech 360T schon eine erfolgreiche Gründung hinter sich gebracht. Was haben Sie daraus gelernt?**

Die Frustration ist nicht mehr ganz so groß, dass nicht alles so schnell geht, wie man es am Anfang erwartet hat. Wir haben bei 360T eine ganze Reihe von Fehlern gemacht, die wir nicht wiederholt haben. Dafür haben wir neue gemacht. Es ist auch bei der zweiten Gründung ein kontinuierlicher Lernprozess, keine Erfahrung ist eins zu eins übertragbar. Und auch unser Unternehmen ist heute ein ganz anderes als noch vor vier Jahren.

#### **Welche Fehler haben Sie denn nicht gemacht?**

Wir sind zielgerichteter vorgegangen. Und auch die Akquisition und die Kommunikation mit den Aktionären haben wir von Beginn an viel professioneller gestaltet. Außerdem haben wir vor dem Start 2012 über ein halbes Jahr Fact Finding gemacht. Das war wichtig, denn unser Ansatz ist deutlich komplexer als der von 360T.

#### **Und welche haben Sie gemacht?**

Ein Fehler war, die Firma zunächst wegen unseres Vertriebsvehikels in Luxemburg zu gründen. Später haben wir den Schritt mit dem Umzug nach München und der Zulassung durch die BaFin korrigiert.

#### **Wie sind Sie finanziert?**

Die Principals und Mitarbeiter halten 70 Prozent an der Firma. Darüber hinaus gibt es einige ausgewählte private Investoren. Wir haben kein Private Equity und Venture Capital im Unternehmen.

#### **Wonach haben Sie die ersten Mitarbeiter ausgesucht?**

Das Gründungsteam bestand komplett aus Menschen, die ich sehr gut kenne, vor allem aus der Arbeit für 360T.

#### **Welcher Typ Mitarbeiter ist besondere Mangelware?**

Produkt- und Vertriebsleute sind mobil, daher sind sie vergleichsweise leicht zu rekrutieren. Die knappste Ressource sind Software-Entwickler. Die Qualitätsanforderungen an unsere B2B-Finanzierungs-Software sind höher als etwa im B2C-Online-shop-Geschäft.



Moritz von der Linden ist seit März 2012 Gründer und Alleinvorstand der CRX Markets AG. Der Betriebswirt gründete im Jahr 2000 gemeinsam mit Kollegen das deutsche Vorzeige-Fintech 360 Treasury Systems AG. Nach seinem Ausstieg 2005 war er im Private Equity tätig.

**Was wollen Sie schaffen?**

Was wir mit 360T im Devisenmarkt geschafft haben, nämlich einen von Banken dominierten Markt transparent zu machen. Das versuchen wir nun im Bereich Trade Finance. Unternehmen wollen Flexibilität bei den Lieferanten und in der Finanzierung gewinnen und homogenisierte Plattformen nutzen. Aber das braucht viel Geduld – wir reden über ein Projekt, das mindestens zehn bis 15 Jahre dauert.

**Was hat sich anders entwickelt als erwartet?**

Es dauert viel länger. Wir rechneten anfänglich damit, dass die Technik der Flaschenhals sei. In Wirklichkeit sind das vor allem längere Abstimmungs- und Implementierungsprozesse in den Unternehmen.

**Wie sind Sie denn reguliert?**

Unsere Finanzierungszweckgesellschaft ist ein nach luxemburgischem Recht operierendes Verbriefungsvehikel. Wir als CRX Markets AG mit allen Bereichen von der Software-Entwicklung bis hin zur Vermittlung von Finanzdienstleistungen sind in Gänze BaFin-reguliert. Hier kommt jedes Jahr eine sehr umfangreiche Jahresabschlussprüfung inkl. WpHG-Prüfung und regelmäßige Überprüfungen des Geschäftsmodells und des Geschäftsverlaufs durch die Regulierer. Dort werden neben dem Zahlenteil sämtliche Unternehmensprozesse wie etwa die Software-Entwicklung, Qualitätssicherung, Geldwäsche und KYC-Prozesse auf Herz und Nieren durchleuchtet. Das macht in dieser ausgeprägten Form derzeit kein anderer Wettbewerber.

**Gegen wen treten Sie an?**

Hauptwettbewerber sind nach wie vor Banken, von denen größere Institute typischerweise eine eigene Plattform haben, die sie in erster Linie einsetzen wollen. Unter den Fintechs gibt es fünf große und vielleicht 15 kleinere, die im weiteren Sinne Wettbewerb darstellen. Diese Unternehmen haben wir alle auf dem Radar. Wichtiger aber ist, den eigenen Weg im Auge zu behalten. Die Finanzierung über den Kapitalmarkt war unsere Pionierleistung, in der Verbriefung sind wir preislich und qualitativ vorn. Ansonsten sind wir weder die ersten noch die billigsten, noch diejenigen, die am meisten Kapital haben. Das ist aber weniger wichtig – aus unserer Sicht entscheidet beim Kunden am Ende das beste Produkt.

**Banken sind also Ihre Gegner?**

Nein, Banken sind unsere Partner, denn wir haben gemeinsame Kunden. Sie sind wichtige Liquiditätsanbieter. Aber das Spiel verändert sich. Wir sind nicht disruptiv, wir sind ein Weiterentwickler. Wir nehmen keine Kundenbeziehung weg, sondern strukturieren sie neu. Transparenz kostet die Banken zwar Marge, aber reduziert gleichzeitig Prozess- und Akquisitionskosten.

**Welchen konkreten Nutzen liefern Sie?**

Wir wollen über Transparenz und Wettbewerb einen risikoadäquaten Preis herstellen. Häufig wird zu hoch und zu niedrig gepreist, beides ist nicht gut. Zum Teil werden Finanzierungen nicht abgeschlossen, da die Risiken zu hoch eingeschätzt werden. Auf der anderen Seite werden einige Risiken nicht erkannt.

**Unternehmen**

CRX Markets ist ein unabhängiger Marktplatz für Asset-Based-Finanzierungslösungen und verbindet Käufer, Lieferanten, Banken und institutionelle Investoren.

**Wie soll eine Plattform dieses Problem lösen?**

Indem wir nicht nur mit Banken als Investoren arbeiten, sondern auch mit Asset Managern oder Corporates. Gerade bei Industrieunternehmen gibt es deutlich andere Risikoeinschätzungen als bei den Banken, da sie ihre Branche gut kennen und einige Unternehmen selbst als Kunden haben. Außerdem verfügen sie teilweise über hohe Liquidi-

tätsbestände, die sie nicht unbedingt bei Banken anlegen wollen. Durch die Hereinnahme anderer Investorenklassen gibt es einen Druck auf das Pricing, der den Wettbewerb belebt.

#### **Trotzdem bleibt Risikomessung schwierig. Können Sie den Investoren helfen?**

Liquidität muss die Intelligenz besitzen, risikoadäquate Preise zu bilden. Wir wollen eine neue Ratingform für Mittelständler finden – jedes Unternehmen soll sich über unsere Plattform kurzfristig refinanzieren können. Dafür braucht der Käufer ein Risikomaß, dabei geht es um Nachvollziehbarkeit und Vertrauen. Die Digitalisierung der Geschäftsprozesse zwischen den Unternehmen ermöglicht die Nutzung innovativer Risikomodelle.

#### **Welche Hürden sind heute bei potentiellen Kunden zu überwinden?**

Die größten Hürden beim Kunden sind interner Natur. Die ökonomische Sinnhaftigkeit ist unbestritten, aber der Fokus liegt oft auf anderen Themen. Außerdem gibt es zum Teil unterschiedliche Businessziele in Einkauf und Treasury. Der Einkauf denkt stärker in EBIT und weniger in Cashflow. Bei 360T hat der Leiter Treasury unseres Pilotkunden spontan das Go gegeben. Das geht heute nicht mehr so leicht. Heute gibt es Committees, Lenkungsausschüsse und Arbeitskreise – und erst wenn alle ihre Freigabe erteilen, können wir loslegen. Der Entscheidungszyklus bei DAX-Unternehmen liegt bei zwölf bis 18 Monaten, der anschließende Projektzeitraum noch mal bei sechs bis neun Monaten.

#### **Also lieber an den Mittelstand ran, der rasch entscheidet und umsetzen kann?**

Strategisch geht der Weg in diese Richtung, aber erst im zweiten Schritt. Um große Investoren anzulocken, benötigt CRX ein Mindestmaß an Anziehungskraft. Das geht nicht ohne die DAX-Liga. Gleichwohl können wir im Mittelstand den größten Wert generieren. Hier gibt es viele Unternehmen, die sich relativ teuer mit Kredit finanzieren, obwohl sie günstig Forderungen gegen Kunden bester Bonität refinanzieren könnten.

#### **Wie viel vom Forderungskuchen eines Kunden bekommen Sie denn ab?**

30 bis 50 Prozent des Einkaufsvolumens eines Kunden auf die Plattform zu bekommen, halte ich für realistisch. Das werden bei großen Unternehmen rasch Milliardenbeträge.

## „Es war schwer, in die Szene hineinzukommen“

#### **Herr Peters, Sie sind ein Fintech-Unternehmer der ersten Stunde ...**

Das kann man so sehen. Ich bin selbständig, seit ich neunzehn Jahre alt bin. Ich habe Factoring und Prozesskostenversicherungen online vermittelt, nach dem Abschluss meines Studiums Software für Banken vertrieben und bereits 2009 nebenbei Debitos gegründet.

#### **Das waren Pionierzeiten ...**

Stimmt. Die Kommunikation mit der BaFin habe ich noch selbst übernommen – die wussten damals noch gar nicht so richtig, was Fintechs sind, und man musste noch drei Monate auf eine Antwort warten. Der Aufbau von Debitos verlangte daher nicht meine volle Arbeitskraft, weil alles viel zu lange dauerte.

#### **Es gab auch noch keinen Hype um Fintechs ...**

Nein. Es war am Anfang schwer, in die Szene hineinzukommen. Es gab keine Veranstaltungen oder Austauschplattformen für Fintechs. Für die Käuferseite und für Banken brauchte



Timur Peters ist Geschäftsführer der 2010 von ihm gegründeten Debitos GmbH. Davor hat der Wirtschaftsrechtler den Vertrieb einer Software an Banken geleitet und war einige Jahre selbständiger Berater bei der Finanzierung von Prozesskosten, Peer2Peer-Kreditmarktplätzen und anderen Online-Projekten für Banken.

man gute Kontakte. Die Bereitschaft, einen neuen, innovativen Dienstleister auszuprobieren, war nicht sehr groß. Mit den ersten Referenzkunden wurde es dann besser. Mittlerweile ist spürbar, dass die Banken den Wert von effizienten externen Systemen erkannt haben und es sich lohnt, ein Unternehmen wie uns einmal anzuschauen.

**Was war die Idee hinter Debitos?**

Damals kamen in England und den USA die ersten Peer-to-Peer-Marktplätze auf. Das Problem dieser Plattformen ist, dass die Akquisitionskosten sehr hoch sind. Ich war immer überzeugt, dass man eine Plattform mit wiederkehrendem Geschäft für B2B aufbauen muss. Da sind die Akquisitionskosten zwar noch höher, aber man nimmt viel mehr ein.

**Es ging am Anfang also noch gar nicht um Non Performing Loans?**

Nein, gar nicht. Es ging darum, wie man als Unternehmen ohne Kreditantrag Liquidität besorgen kann. Ich habe schnell gemerkt, dass das am einfachsten mit dem Forderungsverkauf funktioniert. Basis sollte die Bonität des Schuldners sein. Mit Hilfe von Venture Capital hatten wir 2011 eine Beta-Version am Start. Käufer waren zunächst Factoringunternehmen.

**Aber das Geschäft lief nicht?**

Nicht wie geplant. Die Unternehmen stellten zu 80 Prozent überfällige Forderungen auf die Plattform, die kaufen Factoringunternehmen gar nicht an. Und auch von den nicht fälligen Rechnungen wollten sie nur einen Teil abnehmen. Wir konnten also dem Verkäufer nur einen kleinen Teil seiner Sorgen abnehmen. Allerdings kamen früh Inkassounternehmen und Rechtsanwälte auf uns zu, die überfällige Rechnungen – natürlich gegen einen ordentlichen Abschlag – ankaufen wollten. Mit diesem Geschäft konnte ich mich gar nicht aus.

**Haben Sie sofort Ihr Geschäftsmodell umgestellt?**

Ja, weil wir schnell gemerkt haben, dass es zu Transaktionen kam. Viele Unternehmen wussten gar nicht, dass sie überfällige Forderungen verkaufen können. Bald kamen auch Banken und NPL-Servicer auf uns zu, weil wir viel Liquidität auf der Plattform hatten. Innerhalb von 18 Monaten hatten sich über 60 Inkassounternehmen registriert.

**Wie viele der auf die Plattform gestellten Forderungen werden verkauft?**

Mittlerweile etwa zwei Drittel. Auch die großen Banken, die bislang nur große Pakete ab 100 Millionen Euro und mit Hilfe der großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften platzieren, können nun über uns auch kleinere Pakete unterbringen und nachweisen, dass es im Rahmen einer Auktion eine faire Preisbildung gegeben hat.

**Geben Sie eine Indikation zum Wert?**

Nein. Wir haben gedacht, dass wir selbst Scoring-Systeme einführen müssten. Aber die Investoren können das viel besser als wir. Sie teilen dieses Wissen allerdings nicht mit anderen, es ist ihr ureigener Wettbewerbsvorteil.

**Wie verdienen Sie Geld?**

Wir bekommen die Gebühr immer vom Verkäufer. Wir haben eine fixe Fee, sie ist für die großen Verkäufer aber natürlich verhandelbar. Abhängig von der Transaktionsgröße nehmen wir zwischen 0,5 und 6 Prozent.

**Wie groß ist die Versuchung, über Ihre Plattform Kontakt aufzunehmen, aber separat abzuschließen?**

Es ergibt keinen Sinn, uns zu umgehen und bilaterale Gespräche zu führen. Der Verkäufer hat ja auch ein großes Interesse, dass sich alles über die Plattform abspielt, damit alle Interessenten dieselben Informationen haben und er keine Fragen mehrfach beantworten muss.



**Was interessiert die Käufer an der Plattform?**

Sie haben zwei Vorteile: Erstens sehen sie viel mehr Transaktionen. Bislang haben sie viel investiert, um an Dealflow zu gelangen. Und zweitens sehen sie durch den transparenten Marktplatz auch, warum sie nicht zum Zuge gekommen sind. Das ist in der alten Welt sehr intransparent gewesen – manchmal kam noch ein Investor aus dem Nichts, und man hat nie etwas davon erfahren.

**Wem nehmen Sie denn Geschäft weg?**

Der Verkauf von Portfolios wird oft über Transaction Advisor organisiert. Die machen diesen Job schon lange und kennen den Markt sehr gut. Einerseits machen wir sie mit unserer Plattform theoretisch überflüssig. Andererseits haben wir gelernt, dass viele Verkäufer an ihren Dienstleistern festhalten. Darum haben wir entschieden, die Transaction Advisor auf unserer Plattform einzubinden, indem wir ihnen separate Räume freischalten, in denen sie ein Portfolio über uns anbieten können. Wir verzichten auf einen Teil der Marge, sparen uns aber den händischen Aufwand für die Datenaufbereitung und kommen an eine Transaktion, die wir ansonsten nicht gehabt hätten. Der Transaction Advisor gibt auch einen Teil der Provision ab, erhält aber einen effizienten und sauber strukturierten Verkaufsprozess und erzielt vermutlich einen höheren Preis. Das sollte allen nützen.

**Sie sprechen den manuellen Aufwand an. Wie groß ist der?**

Viel manuelle Arbeit verursacht immer noch die Aufbereitung der Daten zusammen mit dem Verkäufer. Da kommt die Digitalisierung tatsächlich an ihr Ende. Zwar gibt es gute Software-Lösungen, die aber nicht immer von allen Kunden genutzt werden. Wir werden aber immer besser in der Verkaufsvorbereitung, weil wir zum Beispiel sehen, dass einige Fragen immer wieder gestellt werden. Auch bei der Moderation des Verkaufsprozesses haben wir noch manuellen Aufwand. Wir haben ein Team, das potentielle Käufer auch aktiv anspricht. Vollautomatisiert ist dagegen das Thema Pricing.

**Ist der Preis für alle einsichtbar?**

In der indikativen Phase sind die Preise nicht sichtbar. In der finalen Phase, also im Auktionsverfahren, sind alle Gebote sichtbar, aber natürlich anonymisiert. Wenn der Mindestpreis erreicht ist, muss auch verkauft werden.

**NPL ist auch eine Spielwiese der großen angelsächsischen Fonds. Sind Sie für die lieferfähig?**

Auf jeden Fall. Aus England sind mittlerweile über 40 Fonds auf unserer Plattform aktiv. Die können sich natürlich auch gegenseitig Portfolios über die Plattform verkaufen. Wir sind sehr gut im Matching der Investoren in ganz Europa nach allen denkbaren Investitionskriterien. Das funktioniert über unsere Datenbank vollautomatisch. Allerdings sind die großen Investoren sehr international aufgestellt, sie gehen dorthin, wo die Deals sind. Dem müssen wir folgen und in allen interessanten Ländern aktiv sein.

**Welche sind das?**

Unsere Hauptwachstumsfelder sind derzeit Italien und Spanien. Die Marktliquidität ist in Südeuropa noch viel geringer, gleichzeitig gibt es hohe NPL-Bestände – da gibt es also großen Bedarf. In diesen Ländern investieren wir in den Aufbau von Vertrieb, in Deutschland vorwiegend in IT.

**Wie wichtig ist die IT für Ihren Erfolg?**

Mensch und Netzwerk stehen ganz vorn. Viele Geschäfte im B2B-Bereich werden nicht wegen der IT gemacht. Wir sprechen fast nie mit der IT-Abteilung der Verkäufer. Die Technologie muss überzeugen, aber sie ist nicht der Kern.

**Unternehmen**

Debitos ist eine Plattform für den Verkauf notleidender Forderungen und Kredite im transparenten Auktionsverfahren.



Dr. Gernot Overbeck ist seit 2014 Gründer und Geschäftsführer der Fintura GmbH. Der Physiker hat davor bereits umfassende Gründungs- und Beratungserfahrung gesammelt und war darüber hinaus auch im Private Equity tätig.

## „Prozesskosten sind wichtiger als Refinanzierungskosten oder Ausfälle“

### Herr Dr. Overbeck, Sie haben reichlich Berufs- und Gründungserfahrung ...

Ich habe Physik studiert und noch während meiner Promotion eine Firma gegründet, die Lasermikroskope entwickelt. Nach dem Ausstieg bin ich in die Unternehmensberatung gegangen, zu McKinsey und Mercer. Während des ersten Internetbooms gründete ich eine Internetplattform für das Daten- und Kommunikationsmanagement großer Bauprojekte. Davon trennte ich mich aufgrund strategischer Meinungsunterschiede Ende 2001, das war ein ziemlicher Einschnitt für mich. Ich wechselte ins Private Equity und kehrte erst in der Finanzkrise in die Beratung zurück, wo ich meinen Co-Founder Thomas Becher kennenlernte. Wir beschlossen, eine Art „Interhyp für KMU“ aufzubauen: Wir wollen die kleinen und mittleren Unternehmen aus der Abhängigkeit von ihrer Hausbank befreien und das primäre Problem der Banken lösen, nämlich die hohen Prozesskosten.

### Bislang bedeutet KMU-Finanzierung viel Aufwand für wenig Ertrag ...

Die Bonitätsbewertung von KMU ist signifikant aufwendiger als die von Privatpersonen. Die durchschnittlichen Kreditvolumina sind mit 60.000 bis 100.000 Euro höher als Privatdarlehen, aber niedriger als Hypothekenkredite. Prozesskosten sind deshalb das zentrale Thema für unsere Finanzierungspartner, wichtiger als Refinanzierungskosten oder Kreditausfälle. Wir haben einen Vermittlungsprozess entwickelt, der die Prozesskosten im Bereich Vertrieb, Marketing und Backoffice senkt: Der Kunde wählt den Finanzierungspartner auf Basis unseres Konditionenvergleichs aus, bevor er selber mit ihm in Kontakt tritt. Angezeigt wird ein Finanzierungspartner nur, wenn der Kunde in seinen Sweetspot (Bonitätsklasse, Branche, Region etc.) fällt. Wettbewerber haben dagegen Auktionsprozesse, die die Prozesskosten unnötig erhöhen.

### Wie sieht Ihr Geschäft in der Endausbaustufe aus?

Unsere Vision ist folgende: Nach Eingabe des Finanzierungsprojekts ziehen wir – mit expliziter Erlaubnis des Kunden – über IT-Schnittstellen die betriebswirtschaftlichen Auswertungen wie Jahresabschlüsse, BWAs und Kontobewegungen und füttern damit unsere Rating-Engine, die ein Rating des Kunden ermittelt. Die nachgelagerte Finanzierungs-Engine erstellt dann einen Konditionsvergleich, der die unterschiedlichen Finanzierungsarten (Kredit, Leasing, Factoring, Finetrading etc.) mit den jeweiligen Konditionen unserer Finanzierungspartner umfasst. Wenn der Kunde sich für eine Finanzierungsart und einen Partner entscheidet, wird die Finanzierungsanfrage von uns automatisiert aufbereitet und übergeben. Die Auszahlung erfolgt innerhalb von 24 Stunden. Dieser Prozess setzt voraus, dass unsere Finanzierungspartner ihre Prozesse automatisiert haben. Den Willen dazu sehen wir bereits heute bei mehreren Banken, Leasinggesellschaften und Fintechs.

### Damit die Prozesskosten der Banken wirklich drastisch reduziert werden, muss Ihr Rating doch vom Regulator anerkannt sein ...

Nein, unser Rating dient dem Konditionsvergleich, intern benutzen die Banken weiterhin ihr eigenes Rating. In der Zukunft ist es aber denkbar, dass die Finanzierungspartner auch intern auf unser Rating aufsetzen, die regulatorischen Fragen wären hierfür noch zu klären. Ratings sind heute nicht mehr zentral für den Erfolg einer Bank, wichtig sind schlanke, kundenorientierte und kostenoptimierte Prozesse.

### Das ist die Vision. Wie sieht die Realität heute aus?

Der Unternehmer gibt auf unserer Plattform die Unternehmensdaten und das Finanzierungsprojekt ein. Wir ermitteln anschließend die Bonität basierend auf dem Creditreform-



Bonitätsindex. Dann ziehen wir aus den Konditionstableaus der Finanzierungspartner die Finanzierungsbedingungen und stellen sie dem Kunden in tabellarischer Form auf unserer Plattform zu Verfügung. Der Kunde wählt den für ihn passenden Finanzierungspartner aus. Wir bitten ihn danach, die notwendigen Daten wie Jahresabschlüsse und BWAs hochzuladen. Die Auswertung zeigt uns, ob der Kunde in der Lage ist, seine Finanzierung zurückzuzahlen. Wenn die „Kapitaldienstfähigkeit“ gegeben ist, bereiten wir den Finanzierungswunsch auf und leiten ihn an den ausgewählten Finanzierungspartner weiter. Dieser erteilt dann innerhalb von 72 Stunden die Zusage. Die Vertragsunterzeichnung findet bei den meisten Banken noch im Rahmen eines persönlichen Treffens statt, bei Fintechs laufen die finalen Gespräche oft über das Telefon oder Internet.

### **Wie sieht es mit Besicherungen aus?**

Im Bereich bis 250.000 Euro vermitteln wir unbesicherte Finanzierungen. Das vereinfacht den Prozess gewaltig. Die Prozesskosten für eine dingliche Besicherung sind für die Banken so hoch, dass sich Besicherungen im kleinvolumigen Bereich für eine Bank nicht lohnen. Standard ist allerdings eine Gesellschafterbürgschaft.

### **Und bei Beträgen darüber?**

Über 250.000 Euro werden sowohl die Finanzierungs- als auch die Unternehmensstrukturen komplizierter, hier ist alles denkbar.

### **Wie viel Beratung müssen Sie bieten?**

Wir beraten unsere Kunden immer. Bei Betriebsmittelfinanzierungen raten wir oft zu Factoring oder zu einer Einkauffinanzierung wie Finetrading. Bei Mobilienfinanzierungen bieten sich oft Leasing, Mietkauf oder auch ein Peer2Peer-Produkt an. Bei kurzfristigem Liquiditätsbedarf stellen einige Fintechs interessante Produkte zur Verfügung. Ich könnte so weitermachen, das sollte aber als Alternative zum normalen Kredit erst einmal reichen.

### **Bleibt bei diesen kleinen Volumina für Sie etwas hängen?**

Wir nehmen eine Provision in Höhe von 1,5 Prozent unabhängig von Finanzierungsvolumen, Laufzeit, Finanzierungsart und Finanzierungspartner. Eine Ausdifferenzierung ist in Zukunft denkbar, steht aber augenblicklich nicht zur Diskussion. Entscheidend ist, dass die Provision für jeden Finanzierungspartner immer gleich ist, so dass wir keinen Interessenkonflikten unterliegen.

### **1,5 Prozent sind für kurze Laufzeiten eine stolze Summe ...**

Die Prozesskosten sind fast unabhängig von der Laufzeit der Finanzierung. Kurzfristige Kredite müssten eigentlich immer signifikant teurer sein als langfristige, wir pricen entsprechend. Beratung erhöht unsere Prozesskosten. Unser Ziel ist deshalb, den Prozess unter Wahrung der Beratungsqualität immer weiter zu automatisieren.

### **Wie reagieren die Banken auf Ihr Angebot?**

Die meisten Finanzierungspartner arbeiten sehr gern mit uns zusammen. Wie immer gibt es einige Häuser, die sich als Vorreiter verstehen, und andere, die lieber abwarten. Einige regionale Häuser, die sich als Platzhirsch sehen, verweigern sich auch. Aber das ist eher die Ausnahme.

### **Ist das Geschäftsmodell auf Deutschland beschränkt?**

Wir glauben, dass Deutschland der schwierigste Markt weltweit ist. In Deutschland gibt es enormen Wettbewerb zwischen den Banken, der Markt ist kaum konsolidiert, die Zinssätze sind niedrig. Wenn wir es in Deutschland schaffen, werden wir es auch dort schaffen, wo Zinssätze

## **Unternehmen**

Fintura ist ein Vergleichsportal für die Finanzierung kleiner und mittelständischer Unternehmen mit dem Ziel, Kunden einen schnellen Prozess, Transparenz über die Konditionen und den bestmöglichen Preis im Markt zu bieten.

und Margen höher sind. Es ist wie mit Aldi und Lidl: Erst haben diese ihr Businessmodell im Markt mit der kleinsten Marge geschärft – nun reüssieren sie weltweit. Augenblicklich konzentrieren wir uns aber auf den Heimatmarkt, der ist groß: Wir schätzen das jährliche Neukreditvolumen von KMU auf 100 bis 120 Milliarden Euro. Hinzu kommen Leasing, Factoring etc.

**Wie sind Sie selbst finanziert?**

Wir haben sechs Privatinvestoren, gepoolt in einer Beteiligungsgesellschaft. Augenblicklich sammeln wir eine größere Runde Institutional Money ein.

**Technik oder Team – was ist wichtiger?**

Das Team. Die wichtigste Frage bei einem Startup ist, ob man schnell die richtigen Leute bekommt. Wir sind heute ein Team aus sieben Vollzeitmitarbeitern und vier Studenten. Das wird für die Zukunft nicht reichen.

**Was war Ihr größter strategischer Schwenk?**

Wir sind als Vergleichsportale für Bankenfinanzierungen gestartet. Die Entscheidung, andere Finanzierungspartner zuzulassen, hat uns grundlegend verändert.

**Und was war die größte Überraschung?**

Dass es für den Anfang geklappt hat, den doch eher rudimentären Creditreform-Bonitätsindex als Basis für den Vergleich der Finanzierungsbedingungen zu nehmen. Die final vereinbarten Konditionen weichen von den angebotenen Zinssätzen kaum ab.



Michael Dreiner ist seit Juli 2015 Gründer und Geschäftsführer der Firstwire GmbH. Der gelernte Diplom-Kaufmann war bei führenden Investmentbanken tätig, davon neun Jahre in der Beratung verschiedener institutioneller Investorengruppen bei Goldman Sachs.

## „Wir sind ein Disruptor der Vermittler“

**Herr Dreiner, welches Problem lösen Sie?**

Wir lösen eigentlich kein Problem. Der Markt, an dem wir ansetzen, existiert und funktioniert. Er ist aber derzeit stark dadurch geprägt, dass unterschiedliche Marktteilnehmer unterschiedliche Informationen haben – vor allem die Banken haben mehr Informationen. Genau da setzen wir an. Wir möchten Marktteilnehmer miteinander vernetzen, die sich sonst gar nicht kennengelernt hätten, weil die Vermittler daran gar kein Interesse haben. Unser USP liegt also darin, dass wir einen neuen Markt schaffen, dessen Teilnehmer sich bislang nie getroffen haben. Und das auf internationaler Basis.

**Welche Vision verfolgen Sie?**

Wir möchten der digitale Kapitalmarkt für Fremdfinanzierungen werden – für Darlehen jeder Art. Wir starten mit einem Fokus auf den Schuldschein – das ist ein Finanzierungsinstrument, das sowohl für Kommunen als auch für größere Mittelständler sehr attraktiv ist. Über unsere Plattform können Emittenten Geld einwerben. Genauso bieten wir aber einen Sekundärmarkt für Investoren, die sich von ihren Fremdfinanzierungen trennen wollen.

**Anleihen wollen Sie nicht auf Ihre Plattform ziehen?**

Der Anleihemarkt ist für uns nicht so spannend, weil er sehr heterogen ist. Darum glauben wir, dass Private Debt auf absehbare Zeit unser Fokus sein wird.

**Der Schuldschein ist sehr deutsch. Ist Deutschland Ihr Markt?**

Dieses Geschäft ist der Natur nach nicht auf Deutschland begrenzt. Natürlich ist der Schuldschein, mit dem wir primär starten, ein urdeutsches Finanzierungsinstrument. Aber

über diese Plattform lassen sich genauso Kredite handeln. Und wir sehen schon heute, dass die Investoren nicht alle deutsch sind. Wir sehen reges Interesse aus dem Ausland und glauben daher, dass wir früher internationalisieren müssen als ursprünglich geplant. Wir sagen immer, Internationalisierung ist keine Strategie, sondern unser Geschäft.

#### **Das klingt gut, ist aber doch in der Praxis sehr komplex ...**

Wir denken mehr in Netzwerken als in Ländern. Manche Themen wie Regulierung betreffen verschiedene Zielgruppen in verschiedenen Ländern. So können wir uns zum Beispiel vorstellen, dass europäische Versicherer künftig ein großes Interesse haben könnten, in deutsche Kommunalrisiken zu investieren. Dafür müssen wir uns aufstellen und schon heute beide Seiten darauf vorbereiten.

#### **Wie soll es gelingen, die Geschäftspartner ein zweites Mal auf die Plattform zu locken? Sie können ihr Geschäft doch auch direkt miteinander abwickeln.**

Das tun sie ja ohnehin, sie schließen den Vertrag immer direkt miteinander. Die Frage ist aber, woher sie die Informationen zu einer zweiten Transaktion bekommen. Natürlich kann ein Emittent für eine Folgetransaktion direkt auf seine Altinvestoren zugehen, das ist ja gang und gäbe. Aber über unsere Plattform kann er erstens den Marktpreis testen und zweitens seine Investorenbasis noch einmal verbreitern. Das ist für viele spannend. Außerdem ist es für beide Seiten aufwendig, die Kommunikation mit einer Vielzahl von möglichen Partnern aufrechtzuerhalten. Das geht über unsere Plattform viel einfacher.

#### **Sind Sie Wettbewerber oder Unterstützer von Banken?**

Wir sind beides. Wir sind sicherlich ein Disruptor der Vermittler, die oft Banken sind, weil dort kein angemessener Mehrwert geliefert wird. Aber wir sind auch ein Enabler, der zwei Seiten zusammenbringt. Und der Investor kann ja eine Bank sein. Wir nehmen also den Banken auf der einen Seite etwas weg, führen ihnen aber auf der anderen Seite auch etwas zu. Auch beim Risikomanagement können wir unterstützen: Regional tätige Banken haben zum Beispiel oft ein Klumpenrisiko in einer Branche, weil sie in ihrer Region besonders stark ist. Über unsere Plattform kann eine Bank sich von einem Teil dieser Risiken trennen und im Gegenzug andere dazukaufen, um ein ausgewogenes Portfolio zu erhalten.

#### **Wie automatisiert funktioniert das Geschäft wirklich?**

In unserem Markt ist es wichtig die Teilnehmer auch durch händische Arbeit zu unterstützen. Das hat folgenden Vorteil: In unserem Markt kann nur Erfolg haben, wer alle Marktteilnehmer und ihre Beweggründe wirklich versteht. Dadurch ist unser Modell kaum kopierbar. Unsere Plattform ist schwer nachzubauen, weil wir ein Netzwerk digital zur Verfügung stellen. Man muss die Marktteilnehmer sehr genau kennen, um sie in die digitale Welt zu überführen. Das gilt sowohl für die Emission als auch für den Handel von Schuldscheinen.

#### **Sind Sie von Regulierung betroffen?**

Wir haben von einer großen Kanzlei prüfen lassen, ob wir von MiFID betroffen sind. Schließlich haben wir unser Geschäft nicht strukturiert, um der Regulierung zu entgehen, sondern um den Kunden den besten Nutzen zu bieten. Vermutlich werden wir irgendwann der Regulierung unterliegen. Es ist nicht abzusehen, dass für Fintechs dauerhaft andere Regeln gelten als für etablierte Spieler. Darum fühlen wir dauernd den Puls, um stets auf der sicheren Seite zu sein.

#### **Was sind die größten Hindernisse auf dem Weg zum Erfolg?**

Das sind die technologische Weiterentwicklung und die Erschließung von Netzwerken. In beidem liegen Chancen

### **Unternehmen**

Firstwire ist ein Primär- und Sekundärmarktplatz für institutionelle Darlehen an Kommunen und Unternehmen mit einem besonderen Fokus auf Schuldscheindarlehen.

und Risiken zugleich. Bei der Technologie geht es nicht darum, bei aller Begeisterung immer den neuesten Stand zu zeigen, der dann den Kunden möglicherweise überfordert oder sogar abschreckt. Es geht vielmehr darum, dass die Technik Vertrauen einflößt, denn nichts ist in unserem Geschäft wichtiger als die Sicherheit der Daten. Die richtigen Netzwerke zu identifizieren ist wiederum nicht einfach, sie zu erschließen ist auch in einer Online-Welt sehr aufwendig. Da kann man leicht in die falsche Richtung laufen.

### **Wie wichtig ist der Faktor Mensch?**

Er wird für uns immer wichtig sein, weil man nicht alles technologisch auffangen kann. Der Austausch mit Netzwerken kann nur über Menschen erfolgen. Natürlich werden wir Daten sammeln und daraus viele Erkenntnisse gewinnen, aber interpretieren und mit Kunden sprechen müssen immer Menschen. Auch Google beschäftigt trotz seiner Marktmacht und eines ganz simplen Geschäftsmodells im Anzeigengeschäft eine Armada von Sales-Leuten.

### **Müssen Sie alle an Bord haben, die Ihr Unternehmen mit aufbauen?**

Wir sind heute 15 Mitwirkende, wie wir das nennen. Davon stehen nicht alle bei uns auf der Payroll. Das ist unter dem Risikoaspekt wichtig und weil wir uns nicht für jede Spezialisierung einen Angestellten leisten wollen. Auf der anderen Seite kann man auch nicht alles mit Freelancern machen, es braucht ein eingespieltes Team. Der Gründerspirit, dieses Gefühl, dass etwas Großes entstehen kann, das kann man nicht auf Auftragsbasis aufsaugen.



Markus Rupprecht gründete im Jahr 2009 die Traxpay AG und ist heute wieder CEO. Der Betriebswirt blickt auf eine langjährige Laufbahn bei der Deutschen Bank zurück.

## **„Die Banken als Partner – das ist die strategische Kehrtwende“**

### **Herr Rupprecht, Sie haben viel Risikokapital bekommen, mehr als die meisten deutschen Fintechs. Wie kam es dazu?**

Grundsätzlich sind B2B-Fintech-Ideen immer etwas komplexer und Know-how-intensiver. Wir sind mit unserem Ansatz rasch auf die Agenda des CEO von SAP geraten. Dann gelang es uns, andere strategische Investoren wie die Commerzbank und die Software AG für uns zu begeistern. Damals war das Fundraising von Risikokapital schwieriger, weil es noch keine Fintech-Szene gab. Mit viel Beharrlichkeit konnten wir aber schließlich Venture Capital aufreiben.

### **Wie sind Sie auf die Idee für Traxpay gekommen?**

Ich hatte zehn Jahre Firmenkundengeschäft in einer großen deutschen Bank hinter mir und bin dort in den Zahlungsverkehr gewechselt. Das wollte damals kaum jemand machen, was ich nie recht verstanden habe. Vor allem aber habe ich ein Problem entdeckt: Im B2B-Bereich kann man mit 140 Zeichen im Verwendungszweck nur schwer die vielen Rechnungen zuordnen. Und es gab keine Verbindung zwischen den ERP-Systemen von Lieferant und Kunde, über die man eine Zahlung hätte abwickeln können. Aus diesem Gedanken heraus habe ich 2009 Traxpay gegründet.

### **Welchen Ansatz haben Sie entwickelt?**

Wir wollten dafür sorgen, dass alle Rechnungen durch unsere einfach zu installierende Plattform direkt im SAP-System zugeordnet werden können. Damit hätten die Unternehmen signifikant Kosteneinsparpotentiale.

### **Das heißt, es ging nur darum, Unternehmen Aufwand in der Buchhaltung zu ersparen?**

Das war der eine Punkt. Mit dem anderen waren wir Wettbewerber der Banken: Wir wollten ein neuer Zahlungsintermediär im B2B-Zahlungsverkehr werden. Über die Verknüpfung der ERP-Systeme sollte der Zahlungsverkehr an den Banken vorbeilaufen. Der Ansatz hat aber nicht funktioniert, weil die Corporate Treasurer auf Banken vertrauen, nicht auf unbekannte Startups. Erst später sind Banken im Rahmen der Digitalisierung immer mehr auf uns zugekommen, um einen gemeinsamen Ansatz zu finden.

### **Von Finanzierung war da noch gar nicht die Rede?**

Nein, erst mit meiner Rückkehr in das Unternehmen im Jahr 2015 ist Finanzierung ein entscheidendes Thema bei Traxpay geworden. Wir haben festgestellt, dass uns das zuvor Entwickelte noch viel weitreichendere Möglichkeiten bietet. Die Daten, die wir früher nur zur Zuordnung nutzen wollten, lassen sich auch sehr gut für eine neue, revolutionäre Art der Forderungsfinanzierung nutzen. Rechnungsfinanzierung auf individueller Einzelbasis war bisher noch nie möglich. Durch unser Know-how, die Prozessautomatisierung der Buchhaltung und verschiedene Big-Data-Ansätze wird das nun möglich.

### **Forderungsfinanzierung gibt es schon lange. Was ist neu?**

Man kann in der Regel bis heute nicht adhoc auf einer Rechnungsbasis refinanzieren. Das ändern wir, indem wir alle notwendigen Informationen mitliefern und die Kosten reduzieren. Das lässt sich leicht an Zahlen zeigen: Im B2B-Bereich liegt die Durchschnittsrechnung bei 10.000 Euro. Bei 60 Tagen Laufzeit und einer Marge von 3 Prozent errechnet sich ein Zinsüberschuss von 50 Euro. Wenn aber die Zuordnungskosten in der Buchhaltung ebenfalls 50 Euro betragen, was nicht unüblich ist, rechnet sich das nicht. Wir eliminieren im Kern die hohen Zuordnungskosten.

### **Wie genau funktioniert das?**

Wir lesen alle Rechnungen im ERP-System des Käufers aus. Wenn eine Forderung im ERP-System liegt, in 30 Tagen zur Zahlung angelegt ist und vergleichbare Rechnungen bislang immer pünktlich gezahlt wurden, dann ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass diese Rechnung in 30 Tagen bezahlt wird. Wir minimieren das Veritätsrisiko, da wir sehen, dass die Rechnung im Käufer-System anerkannt ist. Primär zielen wir auf große Unternehmen, die ihre Lieferanten auf die Plattform bitten sollen. Die Forderungsschuldner sind damit bonitätsstarke deutsche Unternehmen und Konzerne.

### **Wie genau refinanziert sich der Verkäufer der Forderung, also der Lieferant?**

Darin ist er vollkommen flexibel. Er kann zwischen verschiedenen Finanzierungsinstrumenten und Finanzierungspartnern wählen. Unsere Plattform optimiert die Angebote der Kaufinteressenten. So bekommt er das beste Angebot aus allen verschiedenen Refinanzierungsinstrumenten wie Factoring, Reverse Factoring und Dynamic Discounting sowie seiner Kreditlinie. Dieses umfassende Paket wird durch die Kooperation mit Banken möglich.

### **Welche Rolle spielen die Banken genau?**

Sie sind unser entscheidender Partner. Das ist die strategische Kehrtwende, die wir vollzogen haben. Die Banken liefern uns die Kunden und vervollständigen das Refinanzierungsangebot, wenn sie das möchten.

### **Was hat die Bank davon?**

Wenn die Bank die Forderung finanziert, erhält sie den Zinssatz. Außerdem bezahlen die Lieferanten einen Beitrag für die Informationstransparenz und für die Finanzierungsmöglichkeit. Davon geht ein Teil an die Bank,

## **Unternehmen**

Traxpay ist ein früher Pionier unter den B2B-Fintechs. Der Bezahldienstleister automatisiert Buchhaltungsprozesse und ermöglicht die Finanzierung von Forderungen über verschiedene Finanzierungsinstrumente und Investoren.

wenn sie uns vermittelt. So generiert die Bank Provisionen aus banknahen, aber nicht banktypischen Produkten.

### **Es gibt genügend Fintech-Wettbewerber in der Forderungsfinanzierung ...**

Stimmt, aber bei uns schätzen die Banken, dass wir uns nicht zwischen sie und die Kunden schieben. Banken verfügen heute immer noch über die größten B2B-Netzwerke der Welt, sie nutzen das aber noch nicht richtig. Der Charme für die Banken liegt darin, dass sie einfach Provisionen generieren können. Sie erhalten viel Nachfrage nach Supply-Chain-Finanzierungen, aber nur wenige haben eigene Systeme implementiert. Außerdem gehört ERP-System-Integration nicht zu den Kernkompetenzen der Banken. Darum suchen sie Partner, und wir können Kunden innerhalb weniger Tage anschließen. Wir haben lange geforscht und viel Geld ausgegeben, um den Implementierungsaufwand minimal zu halten und gleichzeitig die Prozesse bei den Kunden und bei der Bank nicht zu ändern.

### **Wenn Sie implementieren, gehört der Kunde Ihnen und nicht mehr der Bank ...**

Im Gegenteil: Wir sind ein Partner der Banken, der die Kundenbeziehung noch profitabler gestaltet. Und wir verhindern, dass sich andere zwischen die Schnittstelle von Banken und Kunden schieben, wie wir das schon einmal im B2C-Geschäft bei Paypal gesehen haben.

### **Warum zielen Sie nicht auf Factoringgesellschaften als Partner?**

Grundsätzlich sind auch Factoringgesellschaften willkommene Partner, denen wir das Geschäft deutlich erleichtern können.

### **Welchen Typ Mitarbeiter brauchen Sie?**

Ganz einfach: erfahren und motiviert; der Spaß an der Tätigkeit sollte wichtiger sein, als morgen Millionär zu werden – das passiert auch viel zu selten ...

### **Worin liegt die Besonderheit, für ein B2B-Fintech zu arbeiten?**

Im B2B-Bereich kann man sich keine Fehler erlauben. Qualität, Service und Verlässlichkeit stehen an erster Stelle. Das macht das Geschäft deutlich schwieriger, denn im Unterschied zum Retail-Bereich kann man nicht einfach Dinge ausprobieren und aus Fehlern lernen. Fehler im Geschäftsmodell sind erlaubt, Fehler in der operativen Umsetzung dürfen nicht gemacht werden.



Jörg Hörster ist seit September 2015 CEO von TrustBills. Der Betriebswirt arbeitete als Kapital- und Risikomanagementspezialist im Corporate & Investmentbanking der Deutschen Bank, ehe er sich mit der Strategieberatung Maravon selbständig machte.

## **„Wir bauen ein Konsortium mit Partnerbanken“**

### **Herr Hörster, wie sind Sie auf die Idee für TrustBills gekommen?**

Als Berater hatte ich ein Mandat zur Neustrukturierung der Supply-Chain-Finanzierung einer großen Bank. Da bin ich auf das Thema Handelsfinanzierungen gestoßen. Die Kunden waren mit dem Prozess nie so recht zufrieden – vor allem, weil er sehr lange dauert. Außerdem braucht es stets Warenkreditversicherungen, und überall sind Gebühren versteckt.

### **Wie sieht Ihre Lösung aus?**

Wir haben Kunden unterschiedlicher Größe befragt, was sie sich im Forderungsmanagement wünschen. Es gab ein paar klare Aussagen: Die Kreditprozesse müssen kurz oder idealerweise erst gar nicht vorhanden sein, und der Ankäufer muss keine Bank sein. Es soll



keine Rahmenverträge geben – der Verkauf muss möglich, aber nicht zwingend sein. Jede Forderung soll einen marktgerechten Preis erzielen. Und der Verkäufer möchte die Rechnung verkaufen und dann nichts mehr damit zu tun haben. Aber die Kundenbeziehung darf darunter nicht leiden. Das haben wir als Ausgangslage genommen.

### **Kern jeder Plattform ist die Risikobewertung. Bekommen Sie das in den Griff?**

Zunächst einmal: Nicht die Bonität, d.h. die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens steht im Vordergrund, sondern das Zahlungsverhalten. Es gibt viele Kunden, die zwar zahlen können, aber nicht zahlen wollen, zumindest nicht pünktlich. Das muss man berücksichtigen. Unser Zahlungsverkehr ist komplett automatisiert. Dadurch werten wir das Zahlungsverhalten aus, das wir als Grundlage einer Risikobewertung nutzen können. Dieses Wissen stellen wir wiederum unseren Investoren zur Verfügung. Die Information über das Zahlungsverhalten bezieht sich immer auf eine konkrete Abnehmer-Lieferanten-Beziehung, weil ein Kunde sich nicht gleichförmig verhält. Manchmal war zum Beispiel die Leistung eines Lieferanten nicht in Ordnung, so dass eine verminderte Zahlung berechtigt war.

### **Das ist Zukunftsmusik. Bevor Sie die Historie aufgebaut haben, müssen Sie sich doch auf die Angaben des Verkäufers verlassen ...**

Richtig, aber ein Lieferant hat kein Interesse, falsche Angaben über das Zahlungsverhalten seiner Kunden zu machen. Anders als bei einem Kredit mit etlichen Jahren Laufzeit zeigt sich die Wahrheit innerhalb eines sehr kurzen Zeitraums. Bei massiven Abweichungen bzw. Falschangaben wird der Lieferant schwerlich weiterhin Investoren finden.

### **Wie wird der Preis festgestellt?**

Zur Preisbildung kann eine Auktion gestartet werden, und zwar nicht für ein verbrieftes Portfolio, sondern für jede einzelne Forderung. Der Käufer kann auf einzelne Forderungen bieten, er kann aber auch Parameter festlegen, um den Bietprozess für einzelne Forderungen zu automatisieren, und darüber ein komplettes Portfolio erwerben. Damit wird unsere Plattform auch gerade für institutionelle Investoren interessant. Bislang brauchte man für große Volumina zur Mengengewältigung eine Verbriefung, das ist nun aufgrund der Vollautomatisierung aller Schritte während und nach der Auktion nicht mehr notwendig. Aus den Informationen, die wir dem Investor zur Verfügung stellen, kann er problemlos seinen maximalen Preis errechnen. Durch unsere Auktionsmethodik, die der einer öffentlichen Auktion ähnelt, muss er den Maximalpreis aber nicht bezahlen, sondern lediglich mehr als das zweithöchste Angebot. Das führt erstens zu höherer Transparenz und zweitens zu mehr Liquidität, weil mehr Investoren mitbieten.

### **Am Ende nützen Sie damit doch nur den Verkäufern ...**

Auch den Investoren. Der Bankenmarkt ist nur bedingt aufnahmefähig, jedes Supply-Chain-Finance-Programm wird auf die Kreditlinie angerechnet. Und wenn die wirtschaftliche Lage etwas schlechter wird, laufen diese Programme rasch voll. Es gibt aber eine Gruppe von institutionellen Investoren, die sich für Handelsforderungen als kurzfristige Anlagemöglichkeit interessiert, der aber bisher keine geeigneten Investitionsmöglichkeiten zur Verfügung standen. Die holen wir in diesen Markt neu hinein. Auch Unternehmenskunden von Banken übrigens, die eine Alternative zum Geldmarkt suchen.

### **Also werden die alten Investoren weniger Rendite erzielen. Dafür ziehen Sie institutionelle Investoren an, die höhere Renditen erzielen als mit alternativen Investitionen ähnlichen Risikos?**

Das trifft es. Allerdings sollte man nicht vergessen, dass auch die alten Investoren profitieren, weil zwar die Rendite sinkt, dafür aber auch der Aufwand durch unsere Struk-

## **Unternehmen**

TrustBills bietet auf Basis einer digitalen Auktionsplattform für Handelsforderungen einen schnellen, globalen Marktplatz. Das Unternehmen ermöglicht Investoren und Asset Managern einen direkten Zugang zu Handelsforderungen, der keine vorhergehende Verbriefung erfordert.

turierung des Geschäfts gewaltig abnimmt. Factoring-Unternehmen z.B. können über TrustBills ihr „Sourcing“ digitalisieren und sparen dadurch ihren größten Kostenblock ein. Sie werden zu einem auf Forderungen spezialisierten Asset Manager. Die innovativen unter ihnen haben das Potential erkannt und sind bereits mit uns im Dialog.

#### **Wie sieht Ihr Vergütungsmodell aus?**

Wir haben drei Erlösquellen: Erstens gibt es für beide Seiten eine Registrierungsgebühr, die mit 500 Euro recht gering ist. Zweitens nehmen wir vom Forderungsverkäufer pro hochgeladener Forderung eine Posting-Gebühr in Höhe von zehn Basispunkten, für ein unwiderrufliches Zahlungsverprechen des Abnehmers kommen zwei Basispunkte hinzu. Und drittens erhalten wir vom Forderungskäufer eine Abschlussgebühr, wenn die Transaktion zustande kommt. Die bemisst sich nach der Restlaufzeit zwischen dem Auktionsende und der Fälligkeit der Forderung. Bei einer Restlaufzeit bis zu 30 Tagen nehmen wir fünf Basispunkte, bis zu 60 Tagen zehn Basispunkte, darüber hinaus 15 Basispunkte.

#### **Wie machen Sie die „Kneipe voll“?**

Wir haben mit zahlreichen großen Unternehmen aus DAX, MDAX, SDAX und dem nicht börsennotierten Mittelstand gesprochen, und das Interesse ist gewaltig. Darum sind wir sehr zuversichtlich, dass wir die von großen Investoren benötigten Forderungsvolumina in höherer dreistelliger Millionenhöhe vom Start weg anbieten können. Der eigentliche Knackpunkt ist aber das Onboarding der Marktteilnehmer. Durch die enge Kooperation mit Partnerbanken haben wir das typische Problem der Fintechs, nämlich die Kundenakquisition und den KYC-Prozess, in den Griff bekommen.

#### **Das müssen Sie erklären.**

Wir bauen ein Konsortium mit Partnerbanken, die sich auch gern bei uns beteiligen wollen. Unsere Kunden müssen ein Konto bei einer Partnerbank haben. Das hat aus unserer Sicht den Charme, dass die Bank den KYC-Prozess übernimmt und damit den Nutzern und uns unnötigen Aufwand erspart. In Deutschland arbeiten wir mit der DZ Bank – und darüber mit dem gesamten Genossenschaftssektor – und der Deutschen Bank zusammen.

#### **Warum sollten die Firmenkundenbetreuer ausgerechnet Ihr Produkt mitnehmen? Sie haben schon genügend eigene, die sie an den Kunden bringen sollen ...**

Weil sie bei uns keine Kreditabteilung fragen müssen. Und sie müssen ja nur einen Zugang vermitteln, den Rest erledigt der Kunde. Der Aufwand ist sehr gering.

#### **Wie bekommen Sie das Vertrauen der Investoren?**

Die Partnerbanken bestätigen, dass das verkaufende Unternehmen seit mindestens drei Jahren existiert. Der Verkäufer wiederum garantiert, dass die Forderung besteht. Stimmt das nicht, muss der Forderungsverkäufer dafür geradestehen. Wir überprüfen zusätzlich mit Hilfe künstlicher Intelligenz die Verität. Die Investoren haben zudem eine Portfoliosicht auf die Forderungen, und in der Breite gibt es keine großen Ausreißer. Die Verkäufer haben darüber hinaus ein großes Interesse, nur Forderungen aus etablierten und bewährten Kundenbeziehungen anzubieten, weil sie mit diesen einen besseren Preis erzielen.

#### **Sind Sie von der Regulatorik erfasst?**

Wir waren in einem tiefen Dialog mit der BaFin. So wie wir aufgestellt sind, unterliegen wir keiner Regulierung. Wir werden allerdings einen Antrag stellen, wenn die zweite Zahlungsrichtlinie durch ist. Grundsätzlich gelten Handelsforderungen aber nicht als Wertpapiere, und wir nutzen keine Treuhandkonten. Wir unterwerfen uns dennoch freiwillig vielem, was Banken tun müssen, vor allem in Bezug auf Geldwäsche und Betrugsprävention. Beim letzten Punkt sind wir den Banken sogar voraus. Datenschutz ist für uns ein elementares Thema, anders kann man im B2B-Bereich nicht erfolgreich sein.



# 6 Fachbeiträge

## 6.1 Marktchancen und Grenzen für Fintechs im Firmenkundengeschäft

In den letzten Jahren konnten wir eine starke Zunahme der Bedeutung von Fintechs im B2C-Geschäft beobachten. Flankiert von wachsenden Investments und bestimmt durch sich veränderndes Kundenverhalten, haben sich Fintechs einen relevanten Platz im Finanz- und Dienstleistungssektor erarbeitet und fordern hier die etablierten Finanzinstitute insbesondere an der Privatkundenschnittstelle und rund um Vertriebsthemen heraus. Natürlich ist nicht jede Gründung erfolgreich; trotzdem muss man übergreifend festhalten, dass die neuen Marktteilnehmer die etablierten Finanzinstitute zwingen, ihre eigenen Marktpositionen und Aktivitäten zumindest zu hinterfragen.

Mit einer Zeitverzögerung gibt es nun seit etwa zwei Jahren auch immer mehr Fintechs im Markt, die ihr Geschäftsmodell konsequent auf Geschäftskunden ausrichten. Wie auch diese Studie zeigt, gibt es hierbei verschiedene Ansätze und man kann nicht von „dem“ B2B-Fintech sprechen. Grundsätzlich beobachten wir primär zwei Modelle (welche auch beide in B2B2C-Ansätzen funktionieren, bei denen die Fintechs ihre Dienstleistungen z.B. in einem White-Label-Ansatz über Finanzdienstleister anbieten):

1. Fintechs, die Unternehmen Dienste anbieten, mit denen sie in direkte Konkurrenz mit Finanzdienstleistern treten (z.B. rund um Themen wie Payments)
2. Fintechs, die Unternehmen z.B. Finance-Dienstleistungen anbieten, mit denen sie nicht in direkter Konkurrenz zu Finanzdienstleistern stehen (rund um Themen wie Accounting, Working Capital Management etc.)

Im Gegensatz zur Erweiterung der Customer Journey und zur Schaffung zusätzlicher Absatzkanäle im B2C-Geschäft liegt der Fokus im B2B-Fintech-Geschäft auf der Effizienzsteigerung und Automatisierung der bestehenden Prozesse. Die stärkere Prozess- und Systemintegration setzt einen höheren Reifegrad des Geschäftsmodells des Fintech-Unternehmens voraus. Dies führt auf der einen Seite zu höheren Anlaufkosten, die aber auf der anderen Seite durch langfristige und profitable Geschäftsbeziehungen honoriert werden.

### Kunden müssen abwägen

Die zentralen Ansprechpartner von Fintechs in Unternehmen müssen viel mehr die potentiellen Nutzen und möglichen Risiken in der Kooperation mit einem neuen Dienstleister abwägen als ein Privatkunde. Das liegt auch daran, dass der Verantwortliche die Entscheidung gegenüber den verschiedenen Stakeholdern im Unternehmen im Zweifelsfall verteidigen muss. Hierbei sind Fragen relevant, die vor der Zusammenarbeit mit jedem neuen Dienstleister beantwortet werden müssen, z.B.:

- Steht die Qualität der Leistung in einem akzeptablen Verhältnis zum Preis?
- Hilft die angebotene Dienstleistung dem Unternehmen,



Hans-Jürgen Walter ist Leiter der Financial Services Industry bei Deloitte Deutschland.

- Prozesse/Aufgaben effizienter zu machen und damit Kosten zu senken?
- Qualität, Verlässlichkeit und Geschwindigkeit von Prozessen zu erhöhen?
- Kann sich der Dienstleister ohne großen Aufwand in die Prozesse integrieren?

Diese Fragen gelten zunächst für alle neuen Dienstleister. Darüber hinaus gibt es allerdings noch zusätzlich Fintech-spezifische Fragestellungen, die kritischer bewertet werden müssen als bei einem bereits am Markt etablierten Unternehmen:

- Ist das (meist recht junge) Unternehmen ein verlässlicher Partner, mit dem eine langfristige Zusammenarbeit möglich ist?
- Kann das (personell meist recht kleine) Unternehmen mit den Anforderungen des eigenen Unternehmens mitwachsen; hat das Fintech Potentiale zur Skalierung?
- Gibt es im Vergleich zu etablierten Dienstleistern höhere Risiken aus einer regulatorischen Perspektive? Gerade bei neuen Angeboten sind mitunter regulatorische Fragen noch nicht abschließend geklärt und bewertet.

### **B2B-Fintechs brauchen langen Atem**

Aus diesem Spannungsfeld ergibt sich eine ganz zentrale Herausforderung für Fintechs: Die jungen Unternehmen müssen bei der Akquise von Kunden einen sehr viel längeren Atem haben als Fintechs mit einer B2C-Ausrichtung. Dies stellt ein Risiko dar, da die Unternehmen solider finanziert und mit Kapital ausgestattet sein müssen als ein B2C-Fintech.

Weil Unternehmen tendenziell auf der Suche nach längeren Geschäftsbeziehungen sind, ergibt sich ein weiteres Risiko bzw. eine Herausforderung: Fintechs sind nicht so flexibel in der bedarfszentrischen Anpassung ihrer Geschäftsmodelle. Ein B2C-Fintech ist normalerweise in der Lage – zumindest in der Seed- und Startup-Phase –, sehr agil und flexibel das Geschäftsmodell anzupassen. Wenn eine Idee nicht funktioniert, wird sie verändert und an neuen Kunden getestet. Die Kundenbindung ist im Vergleich zum B2B-Fintech schwächer, die Kundenakquisition und die Erzeugung von Reichweite sind einfacher. Ein B2B-Fintech muss, sobald die ersten Unternehmenskunden an Bord sind, viel vorsichtiger in der Anpassung des Geschäftsmodells sein, da es im Zweifelsfall eine umfassende vertragliche Verbindung mit einem Kunden eingegangen ist. Dies kann die gerade am Anfang notwendige Flexibilität einschränken.

Natürlich ergeben sich aus den besonderen Kundenanforderungen im B2B-Geschäft auch Chancen. Die Kundenakquisition ist zwar aufwendiger, dafür sind die finanzielle Relevanz und der „Leverage“ jedes gewonnen Kunden höher – ein B2B-Fintech kann schon mit einigen wenigen Kunden ein profitables Geschäftsmodell etablieren. Außerdem kann die von den Geschäftskunden häufig angestrebte längerfristige Bindung natürlich auch für das Fintech von Vorteil sein, da es bei einem funktionierenden Geschäftsmodell einen konstanten Cashflow und damit natürlich auch Planungssicherheit gibt und Kapital für Investitionen sicherstellt.

Zusammenfassend sehen wir für Fintechs im B2B-Bereich einige erfolgskritische Faktoren:

- Ein klares Geschäftsmodell, dessen Mehrwert (z.B. finanziell, prozessual) für den Kunden schnell begreifbar ist, sowie die Fähigkeit, Lösungen für Probleme anzubieten, die

große Unternehmen und Konzerne häufig vor Herausforderungen stellen (z.B. kunden-zentriertes Denken, User Experience).

- Verlässliches Management, das Kunden die Sicherheit vermittelt,
  - an einer langanhaltenden und vertrauensvollen Partnerschaft interessiert zu sein;
  - die Dienstleistung konstant und in gleichbleibend hoher Qualität liefern zu können;
  - die angebotene Dienstleistung mit dem Kunden zusammen weiterentwickeln zu können und auch mit dem Kunden weiter wachsen zu können.
- Die angebotenen Services müssen nahtlos in die bestehenden Wertschöpfungsketten und Prozesse des Kunden integrierbar sein.
- Die Unternehmen müssen in der Lage sein, eine agile und flexible Unternehmensstruktur zu schaffen, um das Geschäftsmodell entsprechend weiterentwickeln zu können, müssen aber gleichzeitig eine hohe Kenntnis und auch ein Verständnis für klassische Unternehmensstrukturen haben, um den Kunden wirklich verstehen und halten zu können.

Die Fintechs, die diese Herausforderungen für sich lösen können, werden ihren Platz neben etablierten Finanzinstituten im Markt finden und den Finanzdienstleistungssektor bereichern.

## 6.2 Fintechs und Firmenkundengeschäft – der Blick einer Bank

Unternehmer, Geschäftsführer, Vorstände können jeden Tag mehr erleben, wie einfach und angenehm Bankgeschäfte abgewickelt werden können – bislang allerdings vor allem noch in ihrer Rolle als Privatkunden. Sie können Konten per Video-Legitimation eröffnen oder Rechnungen im Restaurant mit ihrem Smartphone bezahlen. Eine einzige App kann ihnen Überblick über sämtliche Haushaltsausgaben verschaffen, unabhängig von welchem Konto sie abgebucht wurden. Ihr Wertpapierportfolio können sie sich von einem Robo-Advisor zusammenstellen lassen.

Von einer solchen „Customer Experience“ sind diese Kunden in ihrer Firma bisher noch weit entfernt. Doch „Convenience“ wird zunehmend zum Maß aller Services, seit Fintechs genau diesen Aspekt mit frischen Ideen, unkonventionellen Arbeitsweisen und dem Fokus auf nur einer oder wenigen Dienstleistungen in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen stellen. Banken müssen handeln, wollen sie hier nicht ins Abseits geraten: Mehrwertdienste mit mehr Geschwindigkeit, Verfügbarkeit, Einfachheit von Finanzdienstleistungen sowie Extra-Services werden sich auch im Firmenkundengeschäft durchsetzen.



Swen Möllmann ist Leiter Innovation & Strategy bei der ING-DiBa AG.

### **Disruption im Firmenkundengeschäft schwieriger**

Doch dieses Service-Level ist im Firmenkundengeschäft deutlich anspruchsvoller als im Privatkundensegment. Allein die Kontoeröffnung ist ungleich aufwendiger, etwa vor dem Hintergrund komplexer „Know-Your-Customer“-Anforderungen (KYC) oder bei der Hinterlegung von Unterschriften, Prokura und anderen Vollmachten. Doch dass der Druck steigt, zeigen längst erfolgreiche Geschäftsmodelle einiger klassischer Bankdienstleistungen wie beispielsweise in der Supply-Chain-Finanzierung oder dem Devisenhandel. Auch rasant wachsende Peer-to-Peer-Plattformen für Unternehmenskredite beweisen, dass Kreditprozesse bis hin zur verbindlichen Zusage durchaus innerhalb von 48 Stunden möglich sind. Und so liegt gerade im Segment der kleinen und mittelständischen Unternehmen die größte Gefahr für die Banken: Die hier vorliegende Studie kommt zu der Einschätzung, dass 60 Prozent der darin erfassten Fintechs ein disruptives Bedrohungspotential für das Firmenkundengeschäft darstellen könnten. Interessant dabei: Die Fintechs selbst in ihrer Mehrheit sehen ihre Zukunft immer mehr in der Kooperation mit den etablierten Instituten.

Neben wachsenden Kundenerwartungen und der Herausforderung durch neue Wettbewerber ist es die zunehmend wettbewerbsfördernde Regulierung, der sich die Banken stellen müssen. Zum Beispiel die Zahlungsdienste-Richtlinie PSD2: Sie ermöglicht es innovativen Unternehmen, als sogenannte „Third Party Providers“ (TPP) innerhalb der Bankensysteme direkt im Auftrag vom Kunden auf ihre Bankdaten zuzugreifen. Damit ergeben sich Möglichkeiten, die Banken bisher vielleicht erahnt haben – aber plötzlich sind sie von Mitbewerbern umgeben, die auf genau solche Ideen gekommen sind. Das liegt weniger am Personal als vielmehr an den Strukturen, in denen sich die etablierten Institute bewegen und die nur schwer aufzubrechen sind. So ist es allein schon ein großer Unterschied, ob neue Ideen in eine bestehende, hochkomplexe IT-Struktur integriert werden müssen oder ob sie gänzlich frei davon neu aufgesetzt werden können. Ein hoher Grad an Komplexität bremst nahezu zwangsläufig Agilität und innovatives Denken in einer Organisation.

Für Banken ergibt sich damit die Herausforderung, ihre internen Strukturen kulturell und im Aufbau in Richtung agiler Organisation zu verändern. Erst damit wird es Banken möglich, über das traditionelle Banking hinauszudenken, Kundenanforderungen besser zu verstehen und ihr Innovationstempo zu erhöhen. Dabei gilt es, traditionelle Silos aufzubrechen und verstärkt in Netzwerken zu arbeiten. Ein Beispiel dafür ist die bereits heute deutlich engere und projektbezogene Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und IT: War es früher gängige Praxis, dass die IT Pflichtenhefte der Fachabteilungen abarbeitete, sind solche Entwicklungsprozesse heute sehr viel enger verzahnt. Dieses Prinzip muss die gesamte Bankorganisation durchdringen, um sie zukunftsfähig zu machen.

### **Zusammenarbeit für beide Seiten sinnvoll**

Doch Banken sind in der Pflicht, dabei umsichtig vorzugehen, denn sie sind für ein stabiles Geschäftsmodell mit teilweise Tausenden Mitarbeitern und mitunter Millionen Kunden verantwortlich. Fintechs hingegen können auch deshalb schnell und flexibel auf Kundenanforderungen reagieren, weil sie sich nicht um laufendes Geschäft und Bestandskunden kümmern müssen. Banken können diese Eigenschaften nutzen, um innovative Lösungen im Rahmen von Kooperationen mit Fintechs schneller an den Markt zu bringen. Sie sind gut beraten, selbst aktiv mit dem Angebot auf junge innovative Anbieter zuzugehen, Projekte zu ermöglichen und zu fördern.

Banken ihrerseits haben den Fintechs einiges zu bieten: Ressourcen zum Beispiel, denn die Kapital- und Personaldecke der Newcomer sind häufig naturbedingt eher dünn, während Banken hier vor dem Hintergrund eines funktionierenden Geschäftsmodells gut ausgestattet sind. Ebenso gut aufgestellt sind Banken mit ihrer Erfahrung, ihrem Wissen und ihrer Routine in Regulierungs- und Compliance-Fragen. Hinzu kommt: Trotz aller Krisen liegt das Kundenvertrauen bei den Banken, während Fintechs die Erfolgsbilanz in der Regel gänzlich fehlt. Fintechs können deshalb erheblich von den langjährigen Kundenbeziehungen der Banken profitieren, von den bewährten Abläufen einer gut geölkten Vertriebs- und Marketingmaschine, von einem dichten Netzwerk weiterer potentieller Partner und mitunter auch von einer großen internationalen Reichweite.

Banken hingegen können ihre Kunden mithilfe von Fintechs mit innovativen Services begeistern und dabei ein hohes Innovationstempo entwickeln, weil sie nicht alles selbst machen müssen. Damit bekommen sie auch die Gelegenheit, die Innovationsdynamik des Marktes besser verstehen zu lernen. So können sie künftig Chancen für Standardisierung und Effizienzsteigerung nutzen.

#### **Vier Formen der Kooperation**

Die ING konzentriert sich bewusst auf vier Formen der Kooperation: Die einfachste und loseste Art der Zusammenarbeit ist, gezielt die Kunden auf die Services eines Fintech-Anbieters zu verweisen. Weitergehend können die Partner Produkte und Services gemeinsam am Markt platzieren. Noch enger wird die Kooperation, wenn die Bank Services beim Fintech einkauft und in ihr eigenes Produktangebot integriert. Nicht zuletzt ist die ING auch offen dafür, gemeinsam mit Fintech-Unternehmen Ideen und Lösungen zu entwickeln und in diese zu investieren.

Gerade im Firmenkundengeschäft wächst der Bedarf an Innovationen rasant. Die ING hat hier in den vergangenen Jahren erste Ideen umgesetzt: So bietet sie auch im Firmenkundengeschäft bereits Videolegitimationsverfahren an und ermöglicht über die Plattform „Inside Business“ Zugriff auf die wichtigsten Funktionen wie Zahlungsverkehr oder Kreditmanagement von jedem Endgerät, rund um die Uhr und multibankfähig. Für die Zukunft prüft die Bank unter anderem die Abwicklung von Handelsgeschäften mittels Blockchain-Technologie. Um weitere marktfähige Lösungen, etwa in den Bereichen Payments, Trade, Alternative Finanzierungen, Aggregation, Lending, Investment oder KYC zu entwickeln, sucht die ING weiter nach innovativen Partnern. Denn diese Lösungen helfen dabei, auch in Zukunft für Kunden im Corporate Banking relevant zu bleiben.



Andrea München, LL.M., ist Rechtsanwältin bei CMS in Deutschland.

## 6.3 Damoklesschwert Regulierung – immer am Ball bleiben

Die Entwicklung und Umsetzung einer innovativen Geschäftsidee zum finalen, marktfähigen Produkt kann langwierig und schwierig sein. Dabei ist es gleichgültig, in welchem Wirtschaftsbereich die Geschäftsidee geplant ist, der Erfolg hängt zentral davon ab, dass man sich auf dem Weg dahin nicht über die Fallstricke der Regulatorik stolpert. Das gilt auch für Fintech-Unternehmen, die den Finanzdienstleistungssektor mit ihren Produkt- und Technologieinnovationen wie Robo-Advisory, Auto-Trading, Peer-2-Peer-Lending oder Mobile Banking revolutionieren. Der nachfolgende Beitrag soll die wichtigsten regulatorischen Anforderungen, die auch im Bereich Fintech gelten, überblicksartig anreißen.

### Frühzeitiger Rechtsrat als Schlüssel zum Erfolg?

Je nach konkretem Geschäftsmodell können auch von Fintechs angebotene Produkte und Dienstleistungen in den regulierten Bereich fallen und somit eine Erlaubnis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) oder der Europäischen Zentralbank (EZB) erforderlich machen. Fintech-Unternehmen sollten im Idealfall bereits vor der Gründung ihre Geschäftsidee auf mögliche regulatorische Fallstricke sorgfältig prüfen oder – aus Haftungsgesichtspunkten – überprüfen lassen.

- Ist das Geschäftsmodell erlaubnispflichtig? In Deutschland sind das Betreiben von Bank- oder Finanzdienstleistungen nach § 32 Absatz 1 Kreditwesengesetz („KWG“) und die Erbringung von Zahlungsdiensten nach § 8 Zahlungsdienstleistungsaufsichtsgesetz erlaubnispflichtig.
- Warum ist es so essentiell, vor dem Beginn der Geschäftstätigkeit mögliche Erlaubnispflichten zu prüfen? Eine sorgfältige Prüfung des regulatorischen Rechtsrahmens vor Aufnahme des Geschäftsbetriebs ist umso ratsamer, da das Betreiben erlaubnispflichtiger Geschäfte ohne Erlaubnis strafbewährt ist. Ein nachträgliches Einschreiten der BaFin kann neben der Untersagung der Geschäftstätigkeit – der Schließung und Abwicklung der Geschäfte – auch empfindliche Geldbußen und im ungünstigsten Fall eine Freiheitsstrafe für die handelnden Personen nach sich ziehen. Sowohl der Zeitaufwand, wie auch die nachträglich regulierungsbedingten Mehrkosten, die bei der Geschäftsidee vorher nicht eingepreist waren, können zum gänzlichen unternehmerischen Fehlschlag führen. Hinzukommen können Zweifel der BaFin an der Zuverlässigkeit der Geschäftsleiter, die ohne Erlaubnis erlaubnispflichtige Geschäfte betrieben haben. All diese Hürden und Fallstricke können jedoch durch vorherige rechtliche Prüfung vermieden werden. Alternativ kann durch eine vorherige aufsichtsrechtliche Prüfung das Produkt gegebenenfalls so modifiziert werden, dass eine Erlaubnispflicht nicht besteht.

### Regulatorische Anforderungen bei der Gründung

Die Gründung einer Gesellschaft, die Bank- oder Finanzdienstleistungen zum Gegenstand hat, aber auch die Entwicklung von Vermeidungsstrategien, ist rechtlich höchst komplex.

- Was ist hinsichtlich der Erlaubnispflicht zu beachten? Der Antrag auf Erteilung einer Erlaubnis für Bank-, Finanz- oder Zahlungsdienstleistungen muss, neben einem ausführlichen und tragfähigen Geschäftsplan, aus dem die Art der geplanten Geschäfte,

der organisatorische Aufbau, die Kapitalausstattung und die geplanten internen Kontrollverfahren hervorgehen, auch Planzahlen enthalten. Ferner muss eine Inhaberkontrolle der regulierten Einheit durchgeführt werden.

Darüber hinaus muss der Nachweis erbracht werden, dass die Geschäftsleiter des Unternehmens „fit and proper“ sind, das heißt die entsprechende fachliche Eignung und Zuverlässigkeit mitbringen. Gleiches gilt für die Mitglieder eines Aufsichtsorgans. Der Grad der Detailliertheit der Angaben darf hier nicht unterschätzt werden, da die Aufsicht regelmäßig eine genaue Prüfung vornimmt. So wird beispielsweise bei den Lebensläufen der Geschäftsleiter eine monatsgenaue Darstellung verlangt.

- Vermeidungsstrategie durch Kooperationen? Fintechs haben erkannt, dass sie regelmäßig keine Banken sein können und Banken haben erkannt, dass sie keine Fintechs sein können. Daher bietet sich als Alternative zum eigenen Erlaubnisantrag eine Kooperation unter dem Dach einer bestehenden Bank an. Mit einer solchen Kooperation wird das Erlaubniserfordernis vermieden. Synergien zeigen sich insbesondere an der Kooperation von N26 und der Wirecard Bank. Bevor N26 als eines der ersten Fintechs in Deutschland die Bankenerlaubnis erhielt, arbeitete es für seine Banking-App mit der Wirecard Bank zusammen. Ebenso kooperiert das Fintech Traxpay mit der Nord LB. Es liegt nahe, sich auf bestimmte oder unbestimmte Zeit zusammenzuschließen. Fintechs werden Banken angesichts des bestehenden regulatorischen Rahmens nicht ablösen, sie sind vielmehr deren Innovationstreiber bei der digitalen Transformation geworden. Ein weiterer Vorteil einer Kooperation ist, dass Banken in der Regel über ausreichende Finanzmittel verfügen, um Innovationen im großen Stil voranzutreiben.

### **Immer am Ball bleiben**

Der Trend im Finanzdienstleistungssektor ist: nicht weniger, sondern mehr Regulierung. Die stetig weiter zunehmende Regulatorik darf daher nie aus dem Auge verloren werden. Die Halbwertszeit von bankaufsichtsrechtlichen Rechtstexten ist aufgrund laufend voranschreitender europäischer Vorgaben sehr kurz. Bestes Beispiel dafür ist das KWG, welches allein 2016 sechs Mal und im laufenden Jahr 2017 bereits zwei Mal geändert wurde. Fintechs sind daher wie die Banken, Finanz- und Zahlungsdienstleister gezwungen, sich bei dem bestehenden regulatorischen Rechtsrahmen auf dem Laufenden zu halten. Denn auch hier drohen bei Aufsichtsverstößen langwierige, ressourcenbindende und kostenintensive Sonderprüfungen und empfindliche Geldbußen durch die BaFin.

### **Fintech als Investment?**

Aus der Perspektive einer etablierten Bank ist das grundlegende Szenario für ein Investment ein „Acqui-Hire“ – also die Übernahme des Fintechs, um an dessen Fähigkeiten und Kompetenzen zu gelangen und es in die eigene Konzernstruktur zu integrieren. Daneben führt ein weiterer Weg über einen Corporate Venture Fund, wie bei dem Investment des Main Incubators in Traxpay oder von Commerz Ventures in Mambu. Bei beiden Fintechs handelt es sich um B2B-Finanzierungs-Plattformen, die – wie im vorherigen Teil der Studie erläutert – eine spezielle Rolle einnehmen.

Der Finanzdienstleistungsmarkt im Firmenkundensektor ist getrieben durch die fortschreitende Digitalisierung und auch die deutlich gestiegene Akzeptanz digitaler Bank- und Finanzprodukte bei den Anwendern. Es bleibt insofern insbesondere auf der Produktseite spannend.

# Ansprechpartner

CMS Hasche Sigle Partnerschaft von Rechtsanwälten und Steuerberatern mbB

Sarah Maria Rübsamen

Neue Mainzer Straße 2-4

60311 Frankfurt am Main

Telefon: 069 71701 447

E-Mail: sarah-maria.ruebsamen@cms-hs.com

Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Milena R. Guertin

Franklinstraße 50

60486 Frankfurt am Main

Telefon: 069 75695 6083

E-Mail: miguertin@deloitte.de

ING Wholesale Banking

ING Bank, a branch of ING-DiBa AG

Pia Himmelsbach

Hamburger Allee 1

60486 Frankfurt am Main

Telefon: 069 27222 69329

E-Mail: pia.himmelsbach@ing.de

Redaktion FINANCE

Markus Dentz

Frankenallee 68-72

60327 Frankfurt am Main

Telefon: 069 7591 3252

E-Mail: markus.dentz@finance-magazin.de

