

# *digital insight*



## Corporate Banking ohne Banken?

Wie FinTechs die Financial Supply Chain als Überholspur nutzen und das Kundensegment der kleinen und mittleren Unternehmen angreifen

BONPAGO digital insight 09/2016

## Corporate Banking ohne Banken?

Wie FinTechs die Financial Supply Chain als Überholspur nutzen und das Kundensegment der kleinen und mittleren Unternehmen angreifen

### Die Autoren

**Dr. Donovan Pfaff** ist Gründer und Geschäftsführer der Bonpago GmbH. Nach seinem Studium war er vier Jahre am Lehrstuhl für Electronic Commerce in Kooperation mit der SAP AG und dem E-Finance Lab beschäftigt. Auf dem Gebiet der elektronischen Rechnungsstellung hat er zahlreiche Publikationen und Studien erstellt, u. a. das Buch Financial Supply Chain Management. Neben Beratungserfahrungen bei Industrie, Banken und der öffentlichen Verwaltung ist er ein Vordenker für die Digitalisierung von Prozessen im Finance- und Accounting-Bereich.

> [pfaff@bonpago.de](mailto:pfaff@bonpago.de)



**Dr. Steffen Bernius** arbeitet als Senior Consultant bei der Bonpago GmbH. Während seiner Promotionszeit leitete er mehrere Konsortialprojekte mit dem Fokus innovativer und nachhaltiger Optimierung von Einkauf und Rechnungswesen bei KMU und öffentlichen Verwaltungen. Tiefgreifende wissenschaftliche Erfahrungen zu den Themen Technologie-Akzeptanz, Changemanagement und Prozess-Outsourcing qualifizieren ihn insbesondere für die Beratung zu Digitalisierung von Geschäftsprozessen.

> [s.bernius@bonpago.de](mailto:s.bernius@bonpago.de)



**Christoph Bertram** arbeitet als Business Analyst bei der Bonpago GmbH. Er studierte Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Management und Marketing an der Goethe-Universität Frankfurt. Für seine Abschlussarbeit am Lehrstuhl für E-Commerce beschäftigte er sich mit dem Thema Crowdfunding.

> [c.bertram@bonpago.de](mailto:c.bertram@bonpago.de)



### Impressum

digital insight ist eine Publikation der Bonpago GmbH,  
Niddastraße 64, 60329 Frankfurt am Main  
1. Auflage, September 2016

ISBN 978-3-00-053991-6

# Auf einen Blick

Inhaltsverzeichnis .....	4
1. Corporate Banking im Umbruch .....	6
2. Rahmenbedingungen.....	10
3. Kundenanforderungen im Finanz- und Rechnungswesen .....	22
4. Innovative Produkte und Services im Corporate Banking .....	34
5. Wie können Banken reagieren?.....	62
6. Wie kann Bonpago helfen?.....	68
7. Fact Sheets .....	70



# Inhalt

1. Corporate Banking im Umbruch .....	6
2. Rahmenbedingungen .....	10
2.1. Paradigmen auf Kundenseite .....	10
2.1.1. Digitalisierung .....	10
2.1.2. Automatisierung .....	11
2.1.3. Vernetzung .....	11
2.2. Technologien .....	12
2.2.1. Cloud Computing .....	12
2.2.2. API .....	13
2.2.3. Smart Data .....	14
2.2.4. Blockchain .....	16
2.3. Gesetzliche Rahmenbedingungen und Regulierung .....	18
2.3.1. Basel III .....	18
2.3.2. PSD II .....	19
2.4. Lessons Learned .....	21
3. Kundenanforderungen im Finanz- und Rechnungswesen .....	22
3.1. Die Rechnung als zentrales Dokument .....	23
3.2. Status Quo bei kleinen und mittleren Unternehmen .....	23
3.3. Status Quo bei Großunternehmen .....	26
3.4. Optimierungspotenziale in den Prozessen am Beispiel Rechnung .....	28
3.5. Anforderungen an eine Lösung .....	31
3.6. Lessons Learned .....	33
4. Innovative Produkte und Services im Corporate Banking .....	34
4.1. FinTechs: Neue Marktteilnehmer auf alten Märkten? .....	34
4.2. Kreditgeschäft .....	36
4.2.1. Ausgangslage .....	36
4.2.2. Konkurrenz durch FinTechs .....	37
4.2.2.1. Crowdlending .....	38
4.2.2.2. Crowdinvesting .....	39
4.2.3. Lessons Learned .....	40

4.3. Liquiditätsbeschaffung .....	41
4.3.1. Ausgangslage .....	41
4.3.2. Konkurrenz durch FinTechs .....	42
4.3.2.1. Factoring .....	42
4.3.2.2. Finetrading .....	45
4.3.2.3. Dynamic Discounting .....	45
4.3.3. Lessons Learned .....	47
4.4. Zahlungsverkehr .....	48
4.4.1. Ausgangslage .....	48
4.4.2. Konkurrenz durch FinTechs .....	49
4.4.2.1. Realtime Payment .....	49
4.4.2.2. Cross Border Payment .....	50
4.4.2.3. Kryptowährungen .....	51
4.4.3. Lessons Learned .....	53
4.5. Geldanlage .....	54
4.5.1. Ausgangslage .....	54
4.5.2. Konkurrenz durch FinTechs .....	55
4.5.3. Lessons Learned .....	57
4.6. Erweiterung klassischer Geschäftsfelder .....	58
4.6.1. Ausgangslage .....	58
4.6.2. Konkurrenz durch FinTechs .....	58
4.6.3. Lessons Learned .....	61
5. Wie können Banken reagieren? .....	62
5.1. Ausgangssituation im Corporate Banking .....	63
5.2. Handlungsoptionen im Umgang mit FinTechs .....	64
5.2.1. Eigenentwicklung .....	65
5.2.2. Kooperation .....	65
5.2.3. Investition .....	66
5.3. Ausblick .....	67
6. Wie kann Bonpago helfen? .....	68
7. Fact Sheets .....	70
Literatur .....	91

# Corporate Banking im Umbruch

In Zeiten einer fortschreitenden Digitalisierung im Unternehmensgeschäft haben sich die Banken immer weiter von ihren Firmenkunden entfernt. Durch eine meist produktbezogene Strategie und den Fokus auf scheinbar lukrative Geschäftsfelder wie das Investmentbanking, die Vermögensverwaltung und das Großkundengeschäft, haben die Banken die Verbindung zu Ihrer Basis verloren. Die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) werden von Ihren Hausbanken nur unzureichend mit den Produkten bedient, die Ihren Anforderungen entsprechen und ihre Bedürfnisse stillen. Dieser verlorengegangene Kundenfokus ist aber entscheidend für die nachhaltige Daseinsberechtigung der Bankenlandschaft. Nachdem die regulatorischen Anforderungen als Folge der Finanzkrise einen wesentlichen Bestandteil in der Schaffenskraft der Finanzdienstleister eingenommen haben, steht nun die Dekade des Kundenfokus im Mittelpunkt. Hier wird sich die Zukunft der Banken- und Finanzdienstleistungsbranche entscheiden. Es beginnt der Kampf um das wichtigste Gut der Banken – den Kundenzugriff.

Aktuell drohen die Banken diesen Kundenzugriff zu verlieren. Im Corporate Banking rollen große Herausforderungen auf die Banken zu. Nachdem in den letzten beiden Jahren neue Technologieanbieter, FinTechs, vornehmlich im Privatkundengeschäft in Wettbewerb zu den Banken getreten sind, weitet sich dieser heute durch neue, vor allem prozessorientierte Lösungen auf das Firmenkundengeschäft aus. Banken verfügen oftmals nicht über fundierte Kenntnisse über die Prozesse bei Großkunden und über Anforderungen von KMU bzw. haben diese in den vergangenen Jahren nicht weiterentwickelt. Dabei treten sie als Intermediäre zwischen großen und kleinen Unternehmen auf und erbringen Services (u. a. Zahlungsverkehr) für beide Geschäftspartner. Diese Rolle scheint aktuell mehr als gefährdet.

Abseits der Banken entwickeln immer mehr junge Unternehmen neuartige Geschäftsmodelle, die sich deren Trägheit und mangelnde Kundenfokussierung zunutze machen. Hinzu kommt, dass gerade die Finanzdienstleistungsbranche nahezu vollständig über digitale Prozesse abbildbar ist und beste Voraussetzungen für technologiegetriebene Anbieter schafft. Eine Betrachtung der zentralen Bausteine im Rahmen einer Digitalisierungsstrategie bei Finanzdienstleistern verdeutlicht den akuten Handlungsbedarf und die langsam anmutende Umsetzungsgeschwindigkeit in der deutschen Bankenlandschaft.

Eine zentrale Veränderung der Geschäftsmodelle hin zu mehr Flexibilität bedingt zwangsläufig effiziente, schnelle und transparente Prozesse sowie eine entsprechend agile IT-Infrastruktur. Der Anteil an veralteten Systemen ist im Bankensektor jedoch sehr hoch.<sup>1</sup> Aktuelle Digitalisierungsbemühungen werden dadurch erschwert und beschränken sich oftmals auf die Schnittstellen zum Kunden (Customer Touchpoint).

<sup>1</sup> Vgl. Bain & Company, 2015.

Entscheidend bei der Digitalisierung ist aber ein ganzheitlicher Ansatz. Für ein digitales Angebot von Produkten und Dienstleistungen müssen die Customer Touchpoints und die IT-Infrastruktur sowie interne Prozesse und Strukturen angepasst werden. Die Sammlung, Verarbeitung und Bereitstellung von Daten ist von großer Relevanz. Hier sind die Banken noch weit von einer Ideallösung entfernt.

So droht im Geschäftskundenbereich ein ähnlicher Verlust von Marktanteilen wie im Privatkundengeschäft. Verschärfte Regulatorik durch Basel III und PSD II, die auf Seiten der Bank einen stetigen Anpassungsbedarf in den Strukturen und Prozessen zur Folge hat, begünstigt den Markteintritt von FinTechs. Daneben bieten Technologien wie Blockchain und Methoden wie Smart Data Analytics interessante und vielfältige Möglichkeiten für die Entwicklung von innovativen Produkten und Geschäftsmodellen.

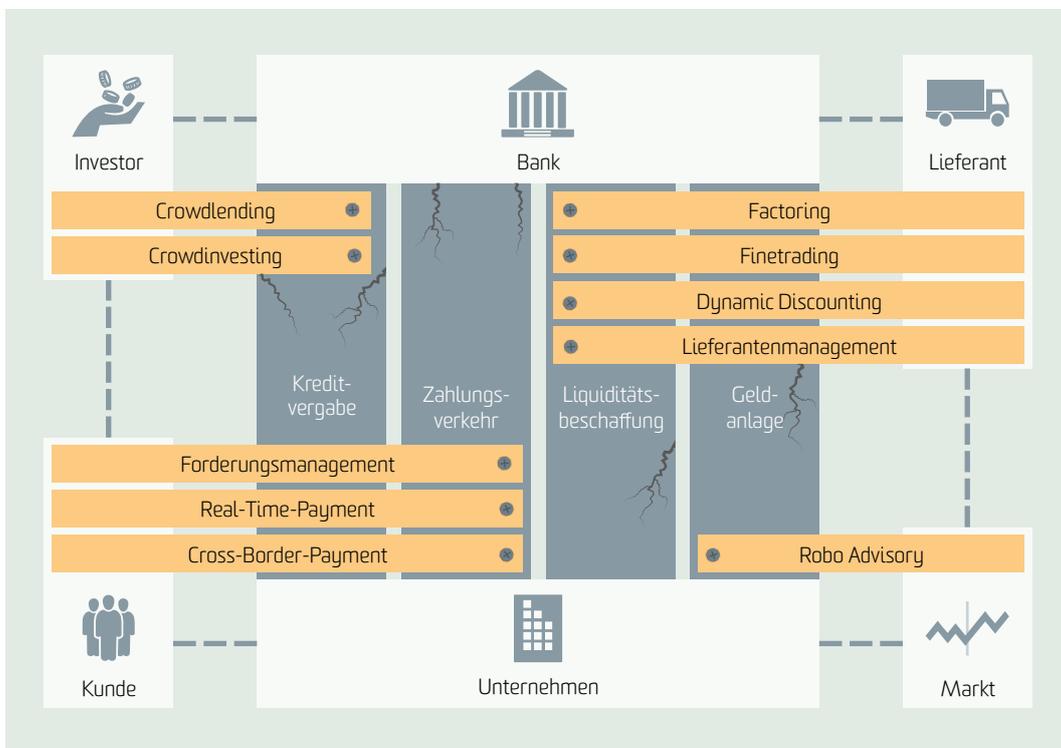


Abbildung 1: FinTech-Produkte in Konkurrenz zu klassischen Bankprodukten

Mit 27,2 Mrd. Euro Ertragspotenzial bezogen auf den Gesamtmarkt in Deutschland ist das Corporate Banking eine bedeutende Einnahmequelle<sup>2</sup> und ein attraktives Umfeld für neue Marktteilnehmer. In den typischen Kerngeschäften wie Kreditgeschäft, Liquiditätsbeschaffung, Zahlungsverkehr und Geldanlage bahnen sich signifikante Veränderungen an. FinTechs treten mit Supply Chain Finance und Early-Payment-Lösungen auf den Markt. Selbständige und kleine Unternehmen profitieren von zielgruppengerechten Factoring-Angeboten. Der Zahlungsverkehrsmarkt wird im Inland um Zusatzleistungen erweitert und als Hintergrunddienst wahrgenommen. Für den Auslandszahlungsverkehr werden günstige Lösungen fortan durch neue

<sup>2</sup> Vgl. ZEB, 2015.

Anbieter weiterentwickelt. Im Kreditgeschäft etablieren sich Online-Marktplätze und Crowd-Lösungen. Selbst in beratungsintensiven Geschäftsfeldern wie dem Anlagegeschäft wird es zu einer verstärkten Automatisierung und Digitalisierung kommen. Der Wettbewerb im Geschäftskundenumfeld nimmt in den nächsten Jahren zu. Das Fundament der Banken bröckelt (vgl. Abbildung 1).

Angesichts dieser Tatsachen sollten sich Banken folgende Fragen stellen:

„Was machen FinTechs anders bzw. besser als Banken?“

„Wie können Banken adäquat darauf reagieren?“

Im Rahmen der vorliegenden Studie werden diese Fragen von drei Seiten beleuchtet: Zunächst werden Rahmenbedingungen betrachtet, unter denen Finanzdienstleistungen und -produkte für Unternehmen entwickelt werden (Kapitel 2). In einem zweiten Schritt wird der Kunde bzw. seine im Rahmen der Optimierung der Finanzprozesse entstehenden Bedürfnisse und Anforderungen an Lösungen analysiert (Kapitel 3). Anschließend erfolgt eine Untersuchung der Konkurrenzsituation durch FinTechs in den klassischen Geschäftsfeldern und darüber hinaus (Kapitel 4). Auf Basis dieser Erkenntnisse werden schließlich geeignete Handlungsoptionen abgeleitet (Kapitel 5). Die folgende Abbildung fasst die Struktur dieser Untersuchung schematisch zusammen.

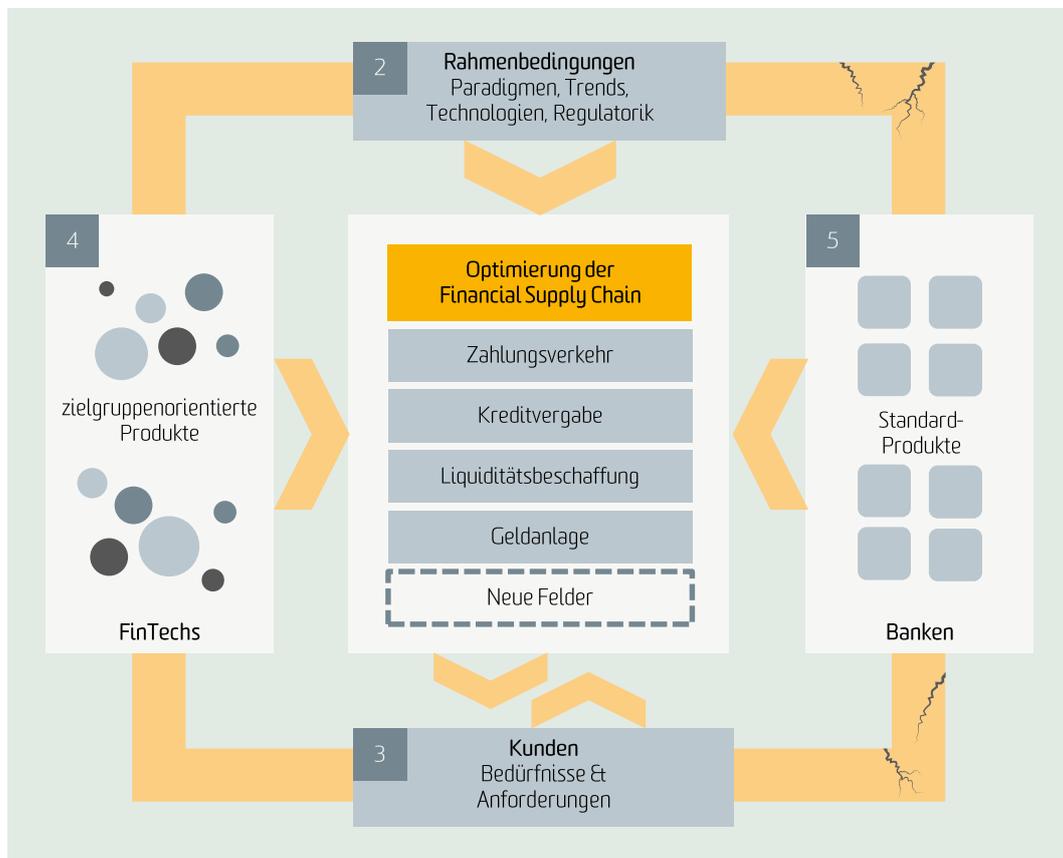


Abbildung 2: Kapitel und Struktur der Studie

Folgende Erhebungen wurden für die Untersuchung durchgeführt bzw. herangezogen:

- Experteninterviews mit Entscheidern im Bankenumfeld
- Analyse der Geschäftsmodelle von über 100 FinTech-Unternehmen (von denen jeweils typische Modelle vorgestellt werden)
- Experteninterviews und Gespräche mit über 120 Verantwortlichen aus dem Finanz- und Rechnungswesen in KMU und Großunternehmen
- Ergebnisse einer Umfrage zu Rechnungsprozessen bei über 750 Handwerksbetrieben in Süddeutschland
- Ergebnisse einer Umfrage zu Rechnungsprozessen bei 40 Lieferanten der öffentlichen Verwaltung
- Studien und sonstige Sekundärquellen.

„*Banken kann man heute wechseln wie die Unterwäsche – eine emotionale Bindung gibt es nicht!*“

(Geschäftsführer eines Softwareunternehmens mit 20 Mitarbeitern)

# Rahmenbedingungen

Die einleitend geschilderten Veränderungen im Corporate Banking basieren nicht zuletzt auf sich stetig verändernden Rahmenbedingungen. Diese gehen im Rahmen der strategischen Optimierung von den Kunden selbst aus, werden durch technologischen Fortschritt beeinflusst oder basieren auf regulatorischen Änderungen.

## 2.1. Paradigmen auf Kundenseite

Zur Steigerung des Unternehmenswertes gibt es im Wesentlichen drei Gestaltungsfelder: Unternehmensstrategie, Finanz-Performance und Risikomanagement. In unserer Betrachtung ist hierbei die Finanz-Performance von zentraler Bedeutung. Drei zentrale strategische Stell-schrauben bzw. Werttreiber lassen sich hier identifizieren<sup>3</sup>:

- das operative Ergebnis mit dem Ziel der Steigerung der Differenz aus Umsatz und betriebsbedingten Kosten
- das investierte Kapital mit dem Ziel der Kapitalfreisetzung im Anlage- und Umlaufvermögen
- der Kapitalkostensatz mit dem Ziel der Minderung der Kosten auf das gebundene betriebsnotwendige Kapital

Auf operativer Ebene stehen einem Unternehmen für die Verbesserung der Finanz-Performance Instrumentarien im Rahmen des Financial Supply Chain Management zur Verfügung (siehe Kapitel 3). Optimierungsbemühungen finden dabei vor den zentralen Paradigmen unserer Zeit statt: Digitalisierung, Automatisierung und Vernetzung.

### 2.1.1. Digitalisierung

Die Digitalisierung als unaufhaltbarer und allgegenwärtiger Prozess ist das Basisparadigma des heutigen Internetzeitalters. Zwar ist dieser Begriff in aller Munde, dennoch fällt eine exakte Definition oftmals schwer. Zunächst kann allgemein festgehalten werden, dass es sich bei Digitalisierung im weitesten Sinne um die Überführung von analogen in digitale Daten handelt. Es zeigt sich jedoch schnell, dass diese Definition weit unter dem liegt, was heute als Digitalisierung aufgefasst wird. Digitalisierung ist mehr als nur ein technischer Prozess, vielmehr handelt es sich hierbei um eine digitale Revolution, die alle Lebensbereiche der heutigen Gesellschaft durchdringt. Insbesondere die Wirtschaft profitiert von dieser Entwicklung. So wird die Digitalisierung von Unternehmen maßgeblich von zwei Treibern bestimmt. Zum

<sup>3</sup> Vgl. Locker & Grosse-Ruyken, 2013 und Metze, 2010.

einen durch die fortschreitende Entwicklung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, welche die Leistungsfähigkeit und Produktivität von Wertschöpfungsketten und Geschäftsprozessen erheblich steigert. Zum anderen durch das Internet und moderne Netzwerke, durch welche Daten nahezu unabhängig von zeitlichen und räumlichen Beschränkungen abgerufen, verarbeitet und gespeichert werden können.

## 2.1.2. Automatisierung

Digitalisierung ermöglicht und erleichtert Automatisierung. Implizites Ziel im Rahmen einer Digitalisierung von Dokumenten ist das Vermeiden von Medienbrüchen. Eine manuelle Eingabe von Daten findet in optimierten Geschäftsprozessen nicht mehr statt. Das Abtippen von auf Papier gedruckten Informationen in verarbeitende Systeme wird in der heutigen Arbeitswelt zunehmend nicht mehr als zufriedenstellende Tätigkeit empfunden – insbesondere von der Generation der Digital Natives, die mit der digitalen Kommunikation und der Allgegenwart digital vorliegender Informationen aufgewachsen sind. In der Folge werden viele traditionelle Berufe in naher Zukunft „wegautomatisiert“. Eine Studie der Universität Oxford kommt zu dem Schluss, dass das Berufsbild des Buchhalters mit 98-prozentiger Wahrscheinlichkeit in den kommenden 20 Jahren komplett durch Computer ersetzt wird.<sup>4</sup> Betrachtet man Referenzprojekte<sup>5</sup> im Rahmen der elektronischen Rechnungsbearbeitung, ist diese Aussage in Teilen bereits heute Realität. Bei der sog. Dunkelbuchung wird die Überprüfung eingehender Rechnungen komplett von einer cloudbasierten Anwendung übernommen. Die Mitarbeiter im Rechnungswesen können die durch Automatisierung dieses Prozessschrittes gewonnene Zeit für produktivere Tätigkeiten reservieren. Der Fokus rückt mehr in Richtung Steuerung und Kontrolle.

Effizienz- und Effektivitätssteigerungen durch Digitalisierung und Automatisierung sind mittlerweile nicht mehr als Wettbewerbsvorteil zu sehen, sondern als Voraussetzung, um auf einem Markt erfolgreich zu bestehen. Die Definition messbarer Kontrollgrößen auf Basis digital vorliegender Daten ermöglicht eine kontinuierliche Verbesserung der Prozessabläufe – nicht zuletzt, weil die Transparenz zunimmt.

## 2.1.3. Vernetzung

Neben der Optimierung interner Geschäftsprozesse ist Digitalisierung auch über die Unternehmensgrenzen hinweg von zentraler Bedeutung.<sup>6</sup> Eine umfassende Integration der Supply Chain – vom Lieferanten bis zum Kunden – ist heute ein wichtiger Erfolgsfaktor. Übergreifende SCM- oder CRM-Systeme sind hierzu unerlässliche Instrumente. Durch sie werden Schnittstellen und Medienbrüche reduziert, Informationsflüsse beschleunigt und Netzwerke zwischen Unternehmen und der Lieferanten- bzw. Kundenseite geschaffen. Die digitale Verknüpfung der verschiedenen Wertschöpfungsstufen und die systematische Integration interner und externer Daten erlaubt einen flexiblen Austausch von Informationen entlang der Supply Chain. Dies

4 Vgl. Frey & Osborne, 2013.

5 Vgl. Backhaus, 2016.

6 Vgl. BITKOM, 2014.

ermöglicht Unternehmen mit digitalen Supply Chains eine effiziente, übergreifende Kommunikation und Zusammenarbeit mit ihren Kunden und Lieferanten. Viele FinTechs bieten ihren Kunden genau auf dieser Vernetzung basierende Lösungen, zum Beispiel im Rahmen der gemeinsamen Liquiditätsoptimierung zwischen Lieferanten und Herstellern (vgl. Abschnitt 4.3).

## 2.2. Technologien

In den vorherigen Abschnitten wurde die Bedeutung des technologischen Fortschritts hervorgehoben, allerdings ohne den Fokus auf einzelne Technologien zu setzen. Im Folgenden werden die wichtigsten Technologietrends mit Fokus auf die Finanzindustrie vorgestellt. Die Ansätze Cloud Computing und Smart Data sind schon länger in Wissenschaft und Praxis vorherrschend, doch der flächendeckende Einzug in die Unternehmen ist ein andauernder Prozess. Neue Technologien wie die Blockchain müssen ihre Tauglichkeit im operativen Alltag erst noch unter Beweis stellen. FinTechs zeichnen sich nicht zuletzt dadurch aus, dass die Geschäftsmodelle ihrer innovativen Produkte häufig auf gleich mehreren dieser technologischen Säulen fußen.

### 2.2.1. Cloud Computing

Mit Cloud Computing wird die skalierbare und dynamische Bereitstellung von IT-Ressourcen über ein Netzwerk bezeichnet. Durch den Einsatz von Cloud Computing können Kostenersparnisse durch die Auslagerung von Rechenleistung und Speicherkapazitäten auf einen hochverfügbaren virtuellen Verbund von IT-Systemen realisiert werden. In Unternehmen bleiben im Durchschnitt 80 % der zur Verfügung stehenden IT-Ressourcen ungenutzt.<sup>7</sup> Cloud-Technologie kann dabei helfen, diese Überkapazitäten abzubauen. Zentraler Grundgedanke beim Cloud Computing ist die Skalierbarkeit der Services, wodurch Anwender von einer bedarfsorientierten Inanspruchnahme und einer Bezahlung nach tatsächlicher Nutzung profitieren. Ein weiterer Vorteil ist die Flexibilität, mit der Ressourcen zu jeder Zeit hinzugefügt oder abgezogen werden können.

Ein frei zugängliches Angebot eines Cloud-Providers, das öffentlich und für jeden Interessenten zur Verfügung steht, wird als Public Cloud bezeichnet. Laut Cloud Monitor 2015 entscheiden sich deutsche Unternehmen jedoch vorrangig für Private Clouds, die selbst betrieben werden und nur für die interne Nutzung ausgelegt sind. Im Finanzsektor setzten 48 % der Banken auf interne Lösungen.<sup>8</sup>

Für junge Unternehmen werden durch Cloud Computing allgemein die Markteintrittsbarrieren gesenkt, da für den Geschäftsbetrieb keine teuren Systeme oder Lizenzen angeschafft werden müssen. Stattdessen können benötigte Ressourcen schnell, flexibel und meist ohne tiefgreifendes technisches Know-how in Anspruch genommen werden. Die Dimensionen des Cloud Computing erstrecken sich auf die Ebene der IT-Infrastruktur (Infrastructure-as-a-Service), auf

<sup>7</sup> Vgl. Siegele, 2008.

<sup>8</sup> Vgl. KPMG, 2015.

die Ebene der Plattformen und Entwicklungsumgebungen (Platform-as-a-Service) und auf die Anwendungsebene (Software-as-a-Service).

Für Finanzdienstleister ist neben der Optimierung und Modernisierung der eigenen IT-Struktur die Integration von Cloud Computing in das Leistungsangebot von strategischer Bedeutung. So sitzen beispielsweise moderne Online-Banking-Anwendungen nicht mehr auf starren IT-Systemen, sondern auf dynamischen Cloud-Architekturen, die die benötigte Leistung effizient zur Verfügung stellen. FinTechs treten häufig als Software-as-a-Service-Anbieter auf und stellen ihre Plattformen und Produkte über das Internet zur Verfügung. Damit werden sie den Anforderungen von Unternehmen gerecht, die selbst eine Cloud-Strategie verfolgen und zu jeder Zeit und an jedem Ort auf die Leistungen zurückgreifen möchten. So entstehen neue Geschäftsmodelle und Dienste wie zum Beispiel Mobile Payment, die ohne Cloud-Infrastrukturen im Hintergrund kaum möglich wären.

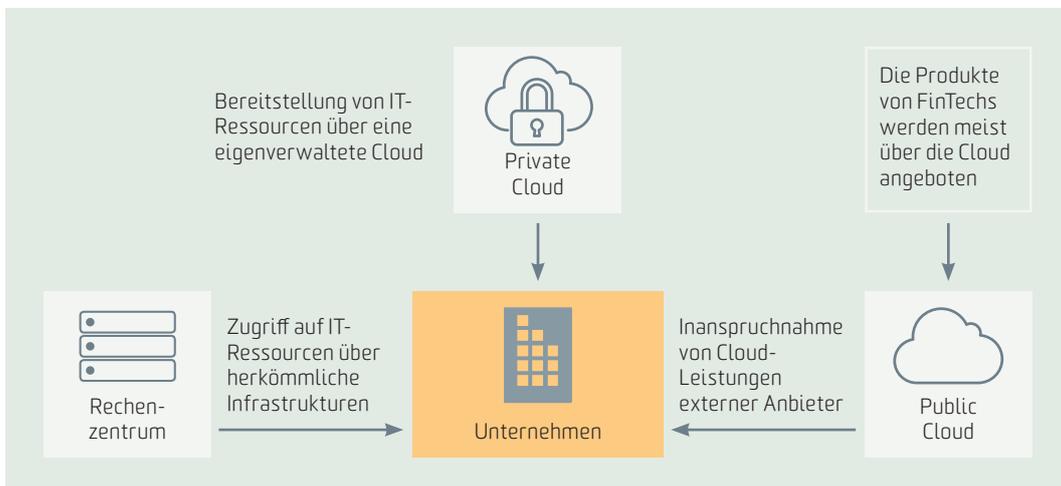


Abbildung 3: Nutzung von Cloud-Infrastruktur

Im Vergleich zu Unternehmen anderer Branchen befinden sich Finanzinstitute noch in einer frühen Phase der tatsächlichen Umsetzung. In einer Studie der Cloud Security Alliance (CSA) gaben 62 % der befragten Banken an, dass sie sich noch in der Planungsphase bzgl. ihrer Cloud-Strategie befinden.<sup>9</sup> In der Finanzbranche bestehen besondere Anforderungen in Bezug auf Cloud Computing, allem voran an den Aspekt der Sicherheit. Für die stark regulierten Banken ist ein regelkonformer Betrieb der Cloud essentiell, was in der Regel über spezialisierte Branchen-Clouds gewährleistet wird. Neben der Sicherheit der Daten und dem Standort der Server ist die Erfüllung rechtlicher Vorgaben von zentraler Bedeutung.

## 2.2.2. API

Anwendungs-Programmierschnittstellen<sup>10</sup> erlauben den strukturierten und vereinheitlichten

<sup>9</sup> Vgl. Heckel, 2015.

<sup>10</sup> Im Folgenden wird die Abkürzung API (englisch Application Programming Interface) verwendet.

Datenaustausch zwischen verschiedenen Softwarekomponenten. Sie haben im Zuge der zunehmenden Modularisierung in der Programmierung an Bedeutung gewonnen und übernehmen die Kommunikation zwischen verschiedenen Programmteilen. Offene Schnittstellen erlauben die Datenübermittlung zwischen eigenen Systemen und externen Modulen. Viele Banken bieten bereits Schnittstellen (zum Beispiel FinTS, HBCI) an, die von anderen Unternehmen genutzt werden können und beispielsweise Informationen über Kontobewegungen oder Daten für die Ausführung einer Überweisung übertragen. So sind in den letzten Jahren Finanzanwendungen, Zahlungsdienste, Buchhaltungslösungen und andere Anwendungen auf Grundlage der Integration dieser APIs entstanden.

Neuartige API-Anbieter vereinfachen den Einbindungsprozess und haben sich zwischen Finanzdienstleistern und Drittanbietern positioniert. Sie führen die Vielzahl von Verbindungen zusammen und bieten eine einzige Schnittstelle, sodass beispielsweise nicht jedes Institut separat und zeitaufwendig für eine Finanzanwendung angebunden werden muss. Einer dieser sogenannten Banking Service Provider ist Figo, der selbst erst seit 2012 auf dem Markt aktiv ist. Das Unternehmen deckt nahezu alle Banken, Kreditkartenunternehmen und Zahlungsdienste ab und hat jüngst seine Marktposition durch die Übernahme der Online-Banking-Bibliothek jsHBCI des langjährigen Partners Subsembly weiter gestärkt.

Die Lösungen solcher API-Dienstleister ermöglichen das Entstehen neuer internetbasierter Anbieter, die schnell und kostengünstig eine Schnittstelle für das Banking in ihre Kernprodukte integrieren wollen. Beispielsweise schaffen eingebundene Kontoumsätze eine bessere Übersicht und vereinfachen Prozesse durch intelligente Verknüpfungen. In Abschnitt 4.6 wird am Beispiel von Billomat näher auf solche Lösungen eingegangen, die aus Sicht der Banken klassische Geschäftsfelder erweitern.

APIs fördern also einerseits die Innovationskraft von Anbietern, die sich an den Bedürfnissen der Kunden orientieren. Andererseits erwarten Kunden, dass sich ihre Banken öffnen und die uneingeschränkte Nutzung neuer Angebote ermöglichen. Ihre vielfältigen Anforderungen werden nicht komplett durch das Online-Banking des Finanzinstitutes abgedeckt. Vielmehr sind flexible Lösungen gefordert, die beispielsweise neue Bedienoberflächen bieten und intelligente Datenverknüpfungen schaffen. Erfolgreiche Banken werden in Zukunft im Interesse der Kunden neben der Bereitstellung einer eigenen Lösung auch die innovativen Dienste neuer Marktteilnehmer unterstützen, damit Kunden die für sie passenden Anwendungen auswählen können. Das erhöht langfristig die Zufriedenheit und verringert die Wahrscheinlichkeit, dass Banken ihre Kunden verlieren. Vorreiter ist unter anderem die internetbasierte Fidor Bank, die sich Drittanbietern vollkommen geöffnet hat und auf ihrer Plattform dem Kunden die Nutzung verschiedener externer Dienste, beispielsweise für Peer-to-Peer-Lending, ermöglichen.

### 2.2.3. Smart Data

Die Anwendung von Datenanalysen ist ein wichtiges Element zur Unterstützung operativer und strategischer Entscheidungen und schafft die Grundlage für eine Ausrichtung des eigenen Leistungsangebotes am Kunden. Durch den digitalen Wandel stehen den Banken immer mehr

Daten zur Verfügung. Trotz des ökonomischen Wertes werden weniger als die Hälfte der verfügbaren Daten genutzt.<sup>11</sup>

Das Management bzw. die Analyse großer komplexer Datenmengen mit hoher Verarbeitungsgeschwindigkeit wird als Big Data Analytics (kurz: Big Data) bezeichnet. Der Begriff Big Data beschreibt zum einen den Prozess der Sammlung, Auswertung und Verarbeitung digitaler Daten und zum anderen die Technologien, die diesen Prozess unterstützen. Big Data findet Anwendung auf Datenmengen, die mithilfe von Standard-Datenbanken und herkömmlichen Datenmanagement-Tools nicht oder nur unzureichend verarbeitet werden können, da sie in vielfältigen Ausprägungen und häufig auch in unstrukturierter Form vorliegen. Die Nutzung nimmt bei entsprechend großen Unternehmen stetig zu, wie die folgende Abbildung zeigt.

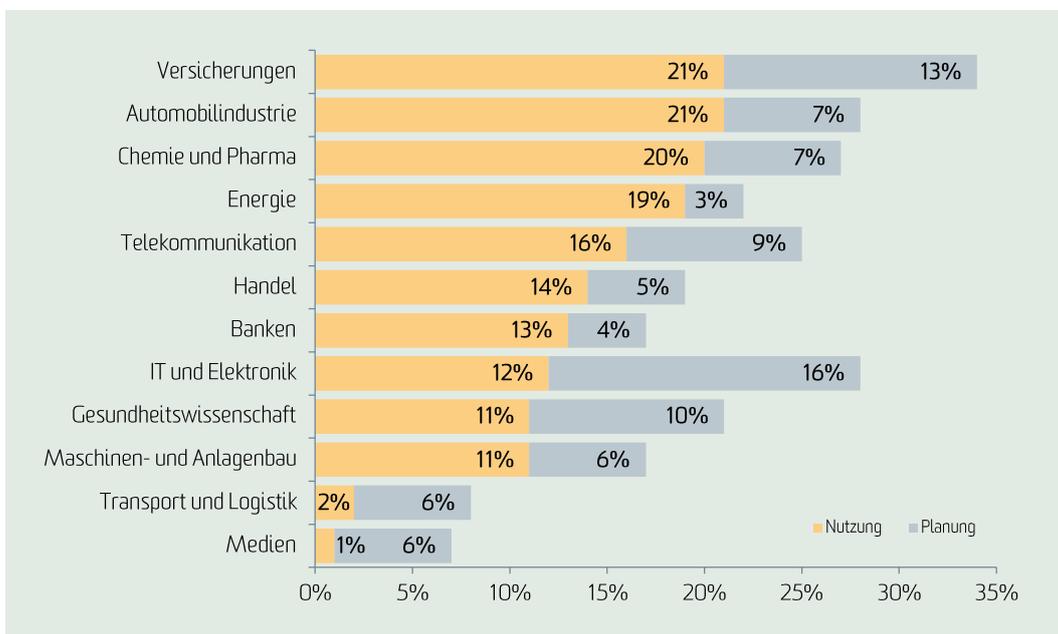


Abbildung 4: Nutzung und Planung von Big Data Analytics in Unternehmen nach Industrie

Quelle: Bitkom Research (2016)

Mit größerem Datenvolumen steigen allerdings die Anforderungen an die Systeme und Anwendungen. Zudem liefern nicht alle Daten einen Informationsgewinn, weshalb ein gezieltes Vorgehen empfehlenswert ist. Die Lösung lautet Smart Data und kann als Erweiterung von Big Data aufgefasst werden. Smart Data beschreibt einen Ansatz, Daten auf qualitative Aspekte zu untersuchen und letztlich nur wertbringende Daten in die Analysen einfließen zu lassen und überflüssigen Input herauszufiltern.

Smart Data liefert Erkenntnisse, die für die Verbesserung des eigenen Beratungsangebotes genutzt werden können. Wie das aussehen kann, hat jüngst die Deutsche Bank gezeigt, die ihren Kunden auf Grundlage der Analyse von Kontoumsätzen Ratschläge und Anlagetipps unterbreiten möchte. Das Institut erwartet, dass die gebotenen Mehrwerte und eine steigende Bera-

<sup>11</sup> Vgl. Gronau, 2015.

tungsqualität die Bereitschaft auf Seiten der Kunden erhöht, für diese Art der Dienstleistung zu bezahlen. Darauf baut auch die polnische mBank, die eine Auswertung von Transaktionsdaten nutzt, um Privatkunden individuelle Konsumgutscheine und Rabatte für beliebte Geschäfte anzubieten.<sup>12</sup> Mithilfe von Smart Data können Banken relevante Erkenntnisse erlangen und damit ihre Reaktionsgeschwindigkeit auf die sich ständig verändernden Marktbedingungen erhöhen.

Der Großteil der Banken wendet seine analytischen Kompetenzen bislang hauptsächlich zur effizienten Gestaltung von Vertriebs- und Marketingmaßnahmen an. Neuartige Techniken werden in erster Linie eingesetzt, um ungewöhnliches Verhalten im Rahmen einer Betrugs-erkennung aufzudecken. Somit werden einerseits Compliance-Anforderungen umgesetzt und andererseits profitieren Kunden von einem System, das auffällige Handlungen frühzeitig erkennt. Datenbasierte Vorhersagen werden beispielsweise im Bereich des Risikomanagements genutzt, um die Bonität und Ausfallrisiken von Kunden zu bestimmen. Einer höheren Anwendungsbreite stehen aber vor allem Vorbehalte in Hinblick auf den Schutz von Privatsphäre und sensiblen Daten entgegen.

Aus Sicht der Geschäftskunden gilt es, die im Rahmen der Digitalisierung und Automatisierung der Geschäftsprozesse sowie der steigenden Vernetzung mit Geschäftspartnern und Kunden entstehenden Datenströme auszuwerten. Neben den Kontoumsätzen können hier beispielsweise Rechnungsinformationen eine wertvolle Quelle zur Einschätzung von Geschäftskunden darstellen (vgl. Abschnitt 3.1). Eine Verknüpfung beider Quellen gibt Aufschluss über Zahlungsverhalten, bestehende Geschäftsbeziehungen, Art der Waren und Leistungen sowie das Verhältnis zwischen Einnahmen und Ausgaben.

## 2.2.4. Blockchain

Blockchain ist eine neuartige Technologie, die erstmals im Jahre 2009 mit der Einführung der digitalen Währung Bitcoin in Erscheinung getreten ist. Vereinfacht kann die Blockchain als Datenbank beschrieben werden, die Informationen über Transaktionen enthält und eine lückenlose Buchführung ermöglicht. Transaktionen werden in Form von Datenblöcken gespeichert und nach erfolgreicher Verifizierung zu einer langen chronologischen Kette hinzugefügt, woraus sich auch der Name Blockchain ableitet.

Basierend auf dem Peer-to-Peer-Prinzip stellt die Blockchain eine dezentrale Netzwerkarchitektur dar, die jegliche Intermediäre überflüssig macht. Je nach Ausprägung haben alle bzw. nur autorisierte Teilnehmer des Netzwerkes Zugriff auf die Blockchain und können diese jederzeit kontrollieren. Die Manipulation der Daten durch einzelne Teilnehmer ist praktisch ausgeschlossen, da der Aufwand hierfür in keinem Verhältnis zum Nutzen steht. Die Teilnehmer einigen sich über ein Mehrheitsprinzip auf eine einzige gültige Version der Blockchain und nicht genehmigte Änderungen werden sofort verworfen. Durch Automatisierung von Prozessen können Transaktionen schnell und zu geringen Kosten durchgeführt werden.

<sup>12</sup> Vgl. Schreiber & Kirchner, 2015.

Erfolgreich eingesetzt wird die Blockchain-Technologie als Infrastruktur hinter Kryptowährungen, die Geld in Form digitaler Zahlungsmittel darstellen. Theoretisch können aber alle digital darstellbaren Güter protokolliert werden. Eine Verwendung ist überall dort denkbar, wo eine Erfassung und Übertragung von Eigentum stattfindet. In der Finanzbranche wird insbesondere der Einsatz im Zahlungsverkehr und im Wertpapiergeschäft sowie für Verträge im Versicherungsbereich diskutiert.



Abbildung 5: Anwendungsbeispiele der Blockchain-Technologie in der Finanzbranche

FinTechs und IT-Konzerne haben das Potenzial der Blockchain frühzeitig erkannt und entwickeln verschiedenste Anwendungsfälle, die auf dieser Technologie beruhen. Microsoft unterstützt Entwickler, indem sie mit Ethereum-Blockchain-as-a-Service (EBaaS) einen einfachen Zugang zur Blockchain-Technologie ermöglichen. Sie kooperieren dabei mit dem Open-Source-Projekt Ethereum, welches eine Plattform zur Entwicklung von Anwendungen auf Basis einer eigenen Blockchain bietet.

IBM hat sein Beratungsangebot für Banken und Finanzdienstleister um die Blockchain-Thematik erweitert und IBM iX (Digital Agency IBM Interactive Experience) plant in weltweit 25 Studios, mit Kunden neue Anwendungsfälle für die Blockchain-Technologie auszuarbeiten. In Zusammenarbeit mit J.P. Morgan und der London Stock Exchange wurde zudem eine Open-Source-Blockchain vorgestellt, die von der Linux-Foundation verwaltet wird.<sup>13</sup>

Auch Finanzinstitute beschäftigen sich bereits intensiv mit der Thematik und entwickeln Strategien, um Blockchain-Technologie für sich zu nutzen. Goldman Sachs investierte unlängst 50 Mio. US-Dollar in das FinTech Circle Internet Financial, welches mobile Applikationen für den Transfer digitaler Währungen entwickelt. Die Deutsche Bank interessiert sich u. a. für den Einsatz bei der Emission von und dem Handel mit Unternehmensanleihen. Die Einführung von in-

<sup>13</sup> Vgl. Rizzo, 2015.

telligenten Verträgen (Smart Contracts) ist ein weiterer Schritt bei der Automatisierung von Prozessen. Hierbei werden nicht nur die Eigentumsverhältnisse der Anleihe in der Blockchain hinterlegt, sondern auch Merkmale über Kuponzahlungen, die automatisch zu definierten Zeitpunkten ausgeführt werden. Das FinTech DocuSign hat in Zusammenarbeit mit Visa ein Konzept entwickelt, wie ein Fahrzeug-Leasing-Vertrag in der Blockchain abgebildet werden kann. Dessen Einhaltung wird automatisch überwacht, wodurch die Bank keine Sicherheiten mehr einbehalten müsste. Die Vertragsabwicklung könnte vereinfacht werden und ein Abschluss beispielsweise über eine Smartphone-Anwendung erfolgen.

Um die Blockchain-Technologie gemeinsam zu erforschen und einen Standard für die Finanzbranche zu definieren, auf dessen Basis verschiedene Anwendungen entwickelt werden können, haben sich im September 2015 zahlreiche internationale Finanzinstitute unter Führung des Start-ups R2CEV zusammengeschlossen, darunter namhafte Branchenvertreter wie die HSBC, BNP Paribas und J.P. Morgan sowie die Deutsche Bank und die Commerzbank.

Auch andere Banken sind gefordert, sich mit den Möglichkeiten der Blockchain-Technologie auseinanderzusetzen und FinTech-Entwicklungen außerhalb des Bankensektors zu beobachten, da ihre eigene Rolle als Intermediär zunehmend gefährdet ist. Nicht alle Produkte und Dienstleistungen können sinnvoll mit der Blockchain abgebildet werden, doch insbesondere Finanzgeschäfte, in denen zentrale Akteure zum Beispiel für die Risikominimierung eingesetzt werden, können durch die Blockchain nachhaltig beeinflusst werden. Erste konkrete Anwendungen werden voraussichtlich noch im Laufe dieses Jahres marktreife erlangen. Bevor sich Produkte und Geschäftsmodelle auf Blockchain-Basis dauerhaft am Markt etablieren, müssen in den nächsten Monaten jedoch zum einen verschiedene regulatorische Hürden überwunden werden und zum anderen das Vertrauen der Unternehmen und Endkunden in die Technologie gewonnen werden.

## 2.3. Gesetzliche Rahmenbedingungen und Regulierung

Regulatorische Anforderungen beeinflussen die Geschäftstätigkeit von Finanzinstituten und Dienstleistern maßgeblich. Die aktuellen Entwicklungen stellen für Finanzinstitute eine Belastung dar. Strenge Vorschriften von Basel III erfordern eine Anpassung der eigenen Geschäftstätigkeit und die neue Zahlungsdiensterichtlinie PSD II senkt die Markteintrittsbarrieren für Nichtbanken.

### 2.3.1. Basel III

Basel III ist ein Regelwerk für Finanzinstitute, das neue Vorschriften zur Kapital- und Liquiditätsausstattung beinhaltet und auf europäischer Ebene seit 2014 umgesetzt wird. In der Folge sind die Refinanzierungskosten der Banken gestiegen, was sich in Kombination mit anderen Faktoren auf die Konditionen und das Kreditangebot der Banken auswirken kann. Die mit Basel III eingeführte Verschuldungsquote (Leverage Ratio) hat ebenfalls negative Effekte auf das Kreditangebot. Ein im Auftrag des Bundesverbandes deutscher Banken erstelltes Gutachten

beschreibt die Reduzierung des Kreditvolumens als mögliche Reaktion zur Erfüllung der Vorgaben.<sup>14</sup>

Die Einführung eines Ausgleichsfaktors für KMU-Kredite soll deren Risikogewichtung senken und verhindern, dass kleine Unternehmen unter einem verringerten Kreditangebot leiden. Ob diese Sonderregelung auch in Zukunft bestehen bleibt, ist allerdings ungewiss. Eine Verteuerung von Unternehmenskrediten und höhere Anforderungen bei der Vergabe begünstigen die Nachfrage nach alternativen Kreditformen, beispielsweise basierend auf Crowdsourcing (vgl. Abschnitt 4.2), sowie die Entstehung neuer Arten der Liquiditätsbeschaffung (vgl. Abschnitt 4.3).

### 2.3.2. PSD II

Die EU hat mit der Zahlungsdiensterichtlinie im Jahr 2007 die Grundlage für einen Binnenmarkt im Zahlungsverkehr geschaffen. Ende 2015 wurde eine Neufassung dieser Richtlinie<sup>15</sup> veröffentlicht, die neue Zahlungsdiensterichtlinie PSD II. Sie berücksichtigt die neuesten Entwicklungen am Markt für bargeldlosen Zahlungsverkehr und erhöht zum einen die Rechtssicherheit für Marktteilnehmer und zum anderen die Sicherheitsanforderungen im Rahmen des Verbraucherschutzes. Nicht zuletzt erhofft sich die EU einen belebten Wettbewerb, bei dem Kunden in Form von besseren Angeboten profitieren.

Die Erfüllung der regulatorischen Anforderungen ist für alle Marktteilnehmer mit Herausforderungen und Aufwand verbunden. Zahlungsdienstleister, die bislang nicht von der Richtlinie betroffen waren, werden zukünftig in die Regulierung einbezogen. Für sie gelten gleich hohe Standards wie für Banken, beispielsweise in Hinblick auf Speicherung von sensiblen Kunden- und Transaktionsdaten.

Weitreichende Auswirkungen auf die gesamte Branche sind durch die neuen Anforderungen im Umgang mit Zahlungsauslösediensten und Kontoinformationsdiensten zu erwarten. Dies schließt alle Dienstleister ein, die beispielsweise Zahlungen im Namen des Kunden veranlassen oder Informationen über Kontobewegungen bereitstellen, ohne selbst ein Zahlungskonto anzubieten. Kontoführende Institute werden verpflichtet, eine Schnittstelle auf die eigenen Systeme unentgeltlich bereitzustellen, wodurch sich Dienstleister zwischen Banken und Kunden positionieren können. Unter der Voraussetzung einer Einwilligung des Kunden kann ein Dienst auf dessen Daten zurückgreifen und ihm moderne Finanzanwendungen bereitstellen. Gleichzeitig unterliegen elektronische Zahlungen strengeren Sicherheitsanforderungen, was sich insbesondere im Erfordernis sicherer Authentifizierungsmethoden zeigt.

<sup>14</sup> Vgl. Frenkel & Rudolf, 2010.

<sup>15</sup> Richtlinie (EU) 2015/2366 vom 25. November 2015.

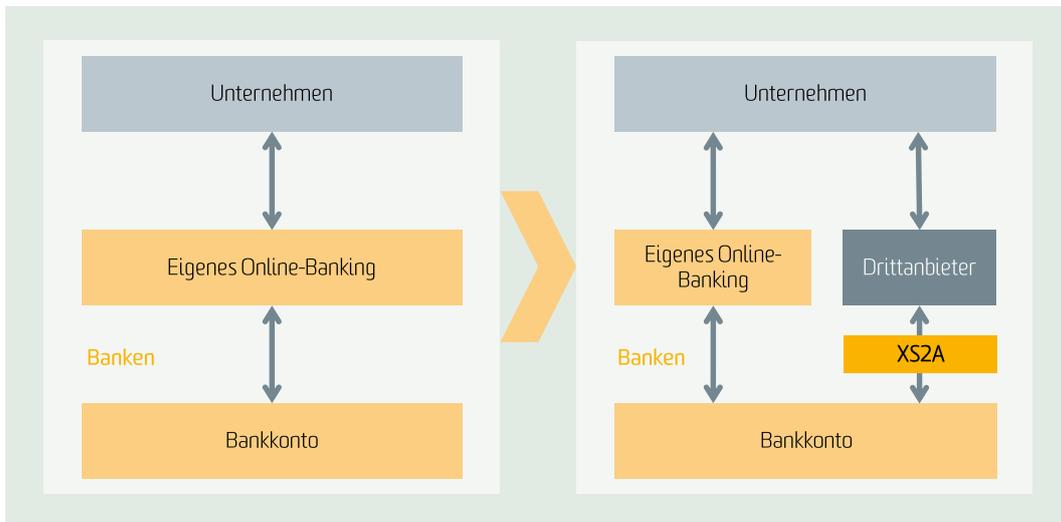


Abbildung 6: Durch "Access to Account" (XS2A) können Drittanbieter zukünftig auf Kontoinformationen zugreifen und Zahlungen initiieren

Die Implementierung von Schnittstellen ist im Bankensektor aufgrund der oftmals veralteten IT-Infrastruktur ein zeit- und kostenaufwendiges Unterfangen. Die technische Umsetzung wird für die meisten Banken jedoch nicht die größte Herausforderung darstellen (viele Banken verwenden APIs bereits heute für die geregelte und sichere Datenübertragung an Dritte). Viel schwerer wiegt eine mit der erforderlichen Öffnung einhergehende Strategieanpassung und eine Beantwortung der Frage, welche Rolle eine Bank im Zahlungsverkehr der Zukunft einnehmen will. Die Erfüllung der Vorgaben seitens der IT ist dabei nur der erste Schritt. Die neuen regulatorischen Erfordernisse bieten die Chance, einen digitalen Wandel zu vollziehen und in Partnerschaft mit FinTechs auf die Herausforderungen des digitalen Zeitalters zu reagieren. Das Konzept einer „offenen Bank“ bricht die Isolation nach außen auf und kann auch auf voneinander getrennte Bereiche innerhalb einer Bank übertragen werden.

Die Position der FinTechs ist durch die PSD II gestärkt worden: Sie handeln innerhalb eines Rechtsrahmens, der den Markteintritt erleichtert und die Etablierung völlig neuer Geschäftsmodelle ermöglicht. Insgesamt kann konstatiert werden, dass die veränderten regulatorischen Rahmenbedingungen die Grundlage für ein sicheres und innovatives Umfeld sowohl für Banken als auch für FinTechs schaffen.

## 2.4. Lessons Learned

- Die Kundenbedürfnisse erwachsen aus den Optimierungsparadigmen Digitalisierung, Automatisierung und Vernetzung. Um ihre Finanz-Performance im Rahmen des Financial Supply Chain Management zu erhöhen, suchen Unternehmen nach Lösungen, die auf eben jenen Paradigmen aufsetzen und ihnen dabei helfen, interne Geschäftsprozesse zu optimieren, Medienbrüche zu eliminieren und Kollaboration mit Lieferanten und Kunden zu ermöglichen.
- Zentrale Technologien in diesem Zusammenhang sind Cloud Computing, offene Schnittstellen (APIs), Smart Data Analytics und Blockchain. FinTechs bieten Cloud Computing häufig auf Anwendungsebene als Software-as-a-Service an. Ihre Kunden profitieren dabei von flexiblen, zu jeder Zeit an jedem Ort verfügbaren Dienstleistungen.
- Anwendungs-Programmierschnittstellen (APIs) erlauben den strukturierten und vereinheitlichten Datenaustausch zwischen verschiedenen Softwarekomponenten und verbinden Finanzdienstleister mit Drittanbietern. API-Plattformanbieter ermöglichen internet-basierten Dienstleistern die Integration von Banking-Anwendungen in ihre Kernprodukte. Den Banken droht der Verlust des Kundenkontaktes.
- Smart Data Analytics spielt für Unternehmen eine immer größere Rolle. Lösungen, die die strukturierte Filterung und Auswertung der im Rahmen der Geschäftstätigkeit anfallenden Datenmengen ermöglichen, sind entsprechend gefragt. Dies bedeutet aber auch, dass jene Anbieter, die Zugriff auf diese Daten haben, enorme Wettbewerbsvorteile generieren können. Im Erlangen des Zugriffs auf diese Daten (beispielsweise durch Zugriff auf die entlang der Financial Supply Chain verarbeiteten Dokumente) liegt eine große Herausforderung für Banken.
- Die Blockchain ist ein Beispiel für die Tatsache, dass viele FinTechs auf komplett neuartigen Infrastrukturen aufsetzen. Die Bedrohung der Banken durch die Blockchain-Technologie ist hierbei von grundsätzlicher Natur, da ihre Rolle als Intermediär angegriffen wird.
- Schließlich haben Banken mit den Auswirkungen der Regulierung im Rahmen von Basel III und PSD II zu kämpfen. Zum einen müssen sie vermehrt Informationen an neue Marktteilnehmer abtreten, zum anderen bilden die veränderten regulatorischen Rahmenbedingungen die Grundlage für ein sicheres und innovatives Umfeld sowohl für Banken als auch für FinTechs. Allerdings sehen sich erstere aufgrund ihrer Größe und entsprechend starrer organisatorischer und technologischer Infrastrukturen höheren Umstellungsaufwänden gegenüber.

# Kundenanforderungen im Finanz- und Rechnungswesen

Wie in Kapitel 2 dargelegt, beschäftigen sich Unternehmen aller Größen im Rahmen von Optimierungsprozessen mit den Paradigmen der Digitalisierung, Automatisierung und Vernetzung. Für die Unternehmen spielen dabei vor allem die operativen Prozesse im Einkauf, Finanz- und Rechnungswesen eine wichtige Rolle. Diese Prozesse wurden bereits 2003 als Financial Supply Chain von den Autoren definiert und fortan eine entsprechende Digitalisierungslösung vorangetrieben. Die Financial Supply Chain<sup>16</sup>, die den Fluss der Finanzmittel durch das Unternehmen repräsentiert, setzt sich in nahezu allen Unternehmen aus den Teilprozessen Qualifikation, Finanzierung, Preisfindung, Absicherung, Fulfillment, Rechnung, Reklamation und Zahlung zusammen.

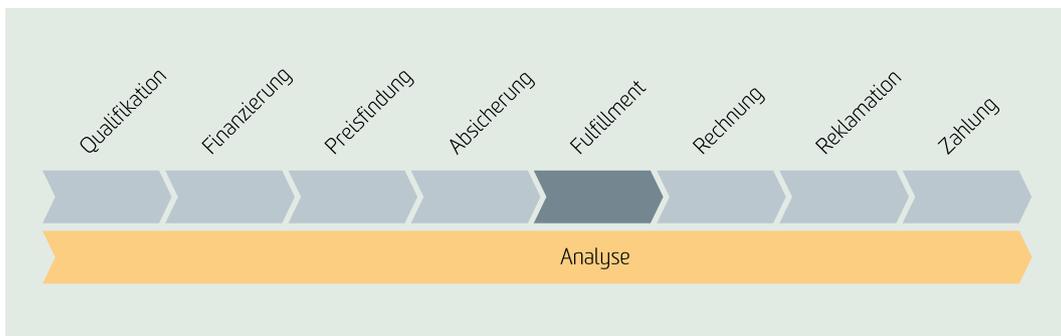


Abbildung 7: Financial Supply Chain

Verbesserungspotenziale im Rahmen eines Financial Supply Chain Management liegen einerseits unternehmensintern in einer Optimierung einzelner Teilprozesse und einer stärkeren Integration der Teilprozesse untereinander und andererseits in einer unternehmensübergreifenden Verzahnung mit den Prozessen der Partner und Kunden.

Im Rahmen der Beratungstätigkeit hat Bonpago im Jahr 2015 über 200 Entscheider aus dem Rechnungswesen, dem Einkauf, der IT und dem Controlling bei Unternehmen unterschiedlicher Branchen interviewt. Des Weiteren wurde eine Umfrage bei über 700 Handwerksunternehmen und knapp 50 Lieferanten der öffentlichen Verwaltung durchgeführt. Ziel dieser Datenerhebungen war es, die Herausforderungen im Finanz- und Rechnungswesen zu identifizieren, mit den Gesprächspartnern zusammen Anforderungen an mögliche Lösungen zu spezifizieren

<sup>16</sup> Im Folgenden „FSC“.

sowie Hemmnisse in Bezug auf die Umsetzung zu erfragen. Im Folgenden werden diese tiefgreifenden Erkenntnisse beispielhaft am Teilprozess Rechnung dargestellt.

## 3.1. Die Rechnung als zentrales Dokument

Es hat sich gezeigt, dass die Rechnung in vielen Unternehmen das zentrale Dokument ist. Dies hat verschiedene Ursachen. Die Rechnung verbindet Einkauf und Rechnungswesen: Zu jeder Rechnung gehört eine Bestellung. Eine ordnungsgemäße Buchhaltung verlangt, dass keine Buchung ohne Beleg erfolgen kann, weshalb dieses Dokument auch die Grundlage für den Vorsteuerabzug darstellt. In nahezu jeder Abteilung eines Unternehmens bzw. jedes Fachamtes in einer Verwaltung werden Rechnungen verursacht, geprüft und freigegeben. Die Durchlaufzeit einer Rechnung wirkt unmittelbar auf Liquidität (Umlaufvermögen) und Einnahmen (zum Beispiel hinsichtlich Skontorealisation). Auch löst jede Rechnung wiederum eine Zahlung aus. Die Rechnung stellt eine wichtige Datenquelle dar und enthält beispielsweise wertvolle Informationen über Lieferantenkonditionen, Termintreue und Preise. Lösungsanbieter im Bereich „Elektronische Rechnungsverarbeitung“ haben längst das Potenzial von strukturierten Auswertungen – teilweise bereits in Echtzeit – dieser Daten erkannt und in ihr Angebot integriert. Nicht zuletzt verbindet die Rechnung Geschäftspartner: Fehler bei der Rechnungsstellung oder -bearbeitung lösen unternehmensübergreifend teure Prozesse wie zum Beispiel Reklamationen oder Mahnungen aus.

Von den klassischen Geschäftsfeldern der Banken werden im Rahmen einer Optimierung der Rechnungsprozesse vor allem der Zahlungsverkehr und das Liquiditätsmanagement tangiert. Die E-Rechnung hebt dabei Potenziale über folgenden Dreiklang:

- Digitalisierung der Rechnung
- Automatisierung der Bearbeitung
- Vernetzung der beteiligten Unternehmen.

Vor einer detaillierten Betrachtung der Anforderungen aus den Rechnungsprozessen soll zunächst ein differenzierter Blick auf die Umsetzung der Prozessoptimierung bei unterschiedlich großen Unternehmen geworfen werden.

## 3.2. Status Quo bei kleinen und mittleren Unternehmen

In Deutschland zählen ca. 3,6 Mio. Unternehmen zu der Gruppe der KMU.<sup>17</sup> Sie bilden die Basis der deutschen Wirtschaft. Trotz der sehr unterschiedlichen Branchen in dieser Kundengruppe, wie verarbeitendes Gewerbe, Dienstleistungsgewerbe oder Handwerk, sind viele Bedürfnisse und Herausforderungen dennoch vergleichbar. Um sich hauptsächlich auf ihre ertragsbringende Arbeit zu konzentrieren, veranschlagen gerade kleine Unternehmen für administrative Aufgaben wie Buchhaltung, Rechnungsbearbeitung, Zahlungsabwicklung und Liquiditätsbe-

<sup>17</sup> Zahlen des statistischen Bundesamtes (Stand: Mai 2015).

schaffung häufig so wenig Zeit wie möglich. Die administrativen Prozesse bei KMU sind typischerweise trotz (Teil-)Digitalisierung und (Teil-)Automatisierung von manuellen Schritten, Medienbrüchen und langen Transport- und Liegezeiten der Papierdokumente geprägt.

Der Digitalisierungs- oder gar Automatisierungsgrad der Back-End-Prozesse steigt branchenübergreifend mit der Größe des Unternehmens. Vier von zehn Unternehmen fehlt eine Digitalisierungsstrategie.<sup>18</sup> Eine Umfrage der Handwerkskammer München unter ihren Mitgliedern ergab, dass 68 % der Befragten die Bürokratiebelastung als die größte Herausforderung neben dem Fachkräftemangel sehen.<sup>19</sup>

Blickt man auf die Kleinstbetriebe ergibt sich nochmal ein anderes Bild. So nutzte 2012 etwa jeder zehnte Kleinstbetrieb überhaupt keine digitalen Geräte (auch keine stationären PCs oder Laptops). Smartphones finden bei der Hälfte aller Betriebe Anwendung, allerdings werden diese nur zu 20 % für mobile Anwendungen bei Arbeitsprozessen, Zeiterfassung, Außendienst oder Werbung verwendet. Nur 6 von 10 Handwerksbetriebe setzen betriebswirtschaftliche Software ein, um Tätigkeiten im Unternehmen zu unterstützen. Online-Banking lehnen 30 % ab.<sup>20</sup> Gerade die kleinsten Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern wickeln ihre Buchhaltung und Rechnungserstellung manuell ab. Erst mit steigender Größe werden EDV-gestützte Lösungen genutzt.<sup>21</sup>

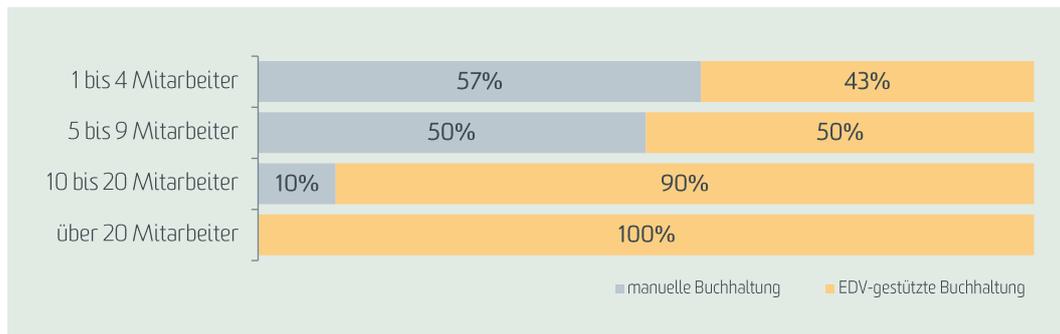


Abbildung 8: Verbreitung EDV-gestützter Buchhaltungssysteme für die Erfassung von Zahlungseingängen

Quelle: Rode (2012)

Die mangelnde Automatisierung wird auch an einer anderen Zahl deutlich: Über die Hälfte der Betriebe benötigt mehr als eine Woche, um eine Rechnung für erbrachte Leistungen zu stellen.<sup>22</sup>

18 Vgl. PricewaterhouseCoopers, 2015.

19 Vgl. Handwerkskammer München, 2015.

20 Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2014.

21 Vgl. Rode, 2012.

22 Vgl. Rode, 2012.

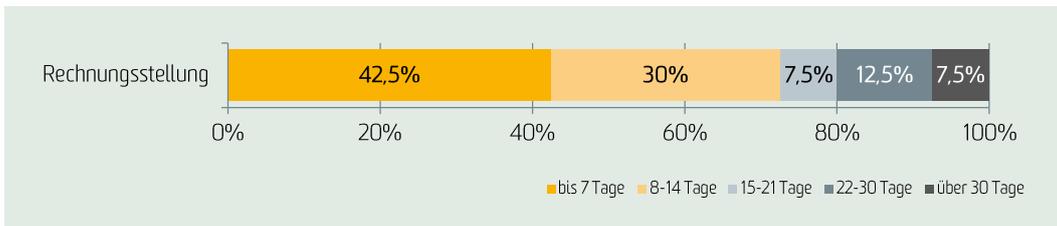


Abbildung 9: Dauer der Rechnungserstellung nach erbrachter Leistung

Quelle: Rode (2012)

Dabei sind KMU einer Digitalisierung und Automatisierung ihrer Rechnungsprozesse nicht abgeneigt: Mehr als 80 % der Entscheider im KMU-Segment halten eine schnellere Bezahlung durch den elektronischen Rechnungsaustausch für wichtig und 74 % der befragten KMU möchten am elektronischen Rechnungsaustausch teilnehmen, sobald dieser (in für sie sinnvoller Form) verfügbar ist. Zudem würden im Schnitt 69 % der Entscheider ihre IT-Umgebung anpassen, um Vorteile der E-Rechnung nutzen zu können. Dennoch halten sich mehr als 60 % der befragten KMU zurück, da sie mit den derzeit angebotenen Produkten und Dienstleistungen entweder nicht zufrieden sind oder sie diese schlicht nicht kennen. Auf die Frage nach den Gründen, die eine Umstellung auf elektronischen Rechnungverkehr verhindern, antworten 43 % der Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitern mit „Unzureichende Kenntnisse“ (siehe Abbildung 10).

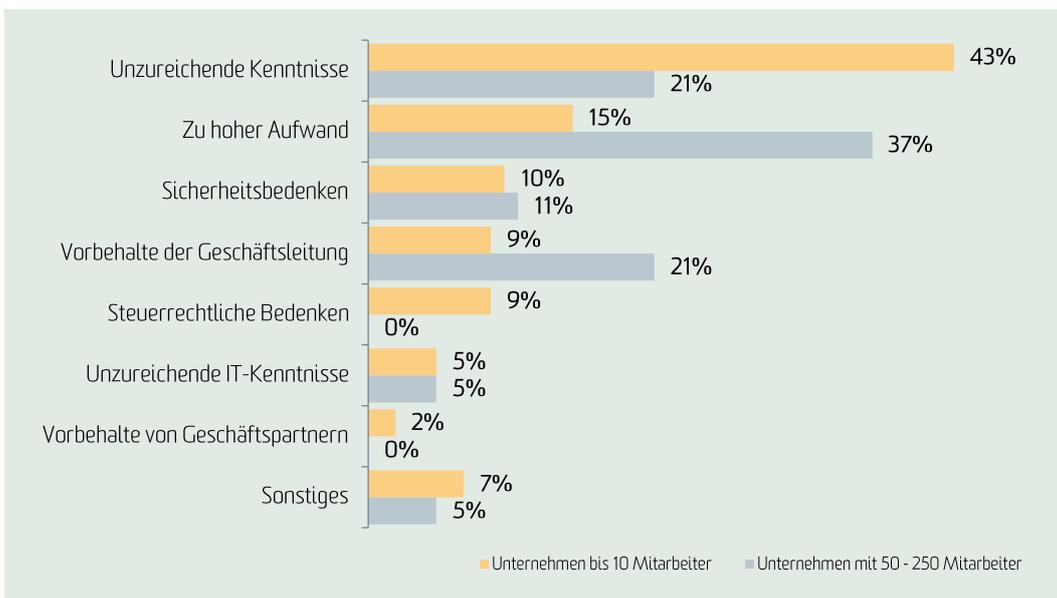


Abbildung 10: Gründe gegen eine Umstellung auf elektronischen Rechnungverkehr

Quelle: Goethe-Universität Frankfurt und Bonpago, Datenerhebung bei 750 KMU in Süddeutschland (2013)

Je größer die Unternehmen, desto seltener wird dieser Grund genannt. Aber auch die Furcht vor zu hohem Aufwand oder schlicht Vorbehalte der Geschäftsleitung verdeutlichen, dass KMU sich beim Finden passender Lösungen schwertun. Das impliziert natürlich auch einen signifikanten Beratungsbedarf und zeigt: Wenn die Bankberater eine entsprechende Lösung im Portfolio hätten, könnten sie diesen Bedarf decken.

Ein weiteres Problem: Viele Handwerksbetriebe kämpfen mit überzogenen Zahlungszielen. Insbesondere bei gewerblichen und öffentlichen Kunden können Handwerker häufig keinen Zahlungseingang innerhalb des üblichen Zahlungsziels von 30 Tagen erwarten. Weil die Umsätze verspätet in die Kassen fließen, benötigen viele Betriebe Überbrückungskredite oder müssen auf Investitionen verzichten. Jeder zehnte Betrieb berichtete von Forderungsverlusten in Höhe von mehr als 1 % des Gesamtumsatzes, im Dienstleistungshandwerk klagten sogar über 16 % Unternehmen über nennenswerte Forderungsausfälle.<sup>23</sup> Während ein ausgeprägtes Liquiditätsmanagement nur bei 33 % der KMU existiert, lassen die aktuellen Finanzierungsbedingungen und Zinsentwicklungen Unternehmen vermehrt nach Alternativen zu den bekannten Produkten in der Liquiditätsbeschaffung und in der Finanzierung suchen.<sup>24</sup>

### 3.3. Status Quo bei Großunternehmen

Bei größeren Unternehmen wird, wie eine Studie des E-Finance Lab der Goethe-Universität Frankfurt zusammen mit Bonpago bereits 2004 zeigte, ein Viertel des gesamten IT-Budgets im Rahmen der Financial Supply Chain eingesetzt.<sup>25</sup> Dabei ist diese in vielen Branchen weiterhin noch wenig optimiert. Zwei von drei CFOs der deutschen Top-1.000-Unternehmen sind „nicht zufrieden“ mit ihren Finanzprozessen, und die Hälfte hat bei sich bereits Verbesserungspotenziale identifiziert. Die mit der Unternehmensgröße abnehmende Zufriedenheit mit den eigenen Finanzprozessen wurde auch im Rahmen dieser Erhebung sehr deutlich, wie folgende Grafik veranschaulicht:

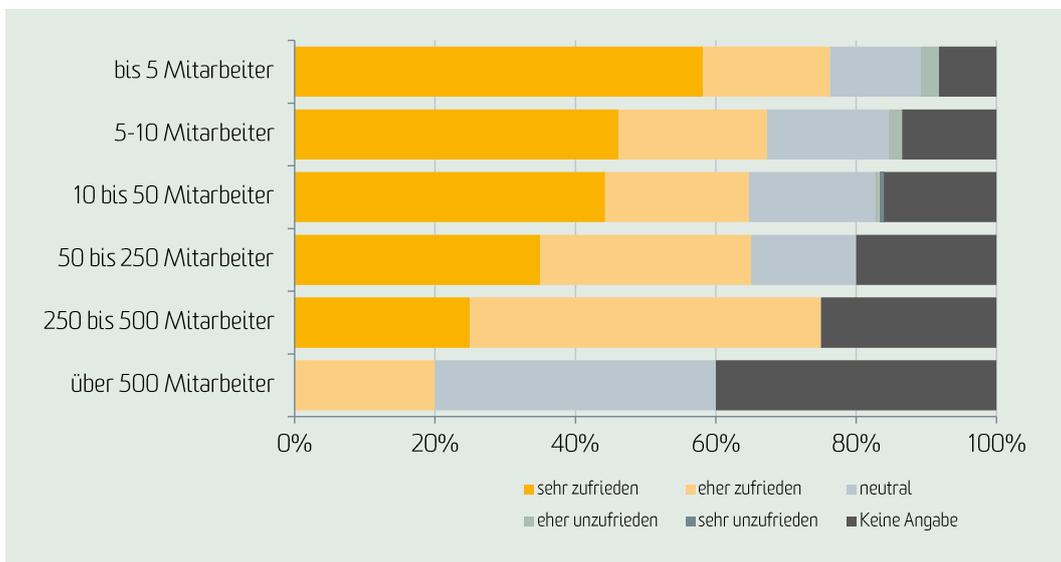


Abbildung 11: Zufriedenheit mit dem eigenen Rechnungsprozess

Quelle: Goethe-Universität Frankfurt und Bonpago (2004)

<sup>23</sup> Vgl. Creditreform, 2016.

<sup>24</sup> Vgl. Kerkhoff Consulting, 2011.

<sup>25</sup> Vgl. Skiera et al., 2004.

Im Vergleich zu KMU sind große Unternehmen und Konzerne prozessual besser aufgestellt und haben geringere Liquiditäts- oder Finanzierungsprobleme. Die Herausforderungen liegen mehr in ihren Strukturen. Für die Optimierung ist eine ganzheitliche Betrachtungsweise des gesamten End-to-End-Prozesses entscheidend. Eine Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Verkauf sowie zwischen Finanzwesen, Buchhaltung und Finanzdienstleister ist zwingend notwendig.

Financial Supply Chain Management, Working Capital Management und Supply Chain Finance nehmen mittlerweile vor allem in großen Unternehmen wichtige Rollen in der strategischen Unternehmensführung ein. Dabei geht es vor allem um die Reduktion des gebundenen Kapitals und von Kapitalkosten. Hier suchen Unternehmen verstärkt nach Alternativen zu Bankprodukten wie Kontokorrentkredite, die aufgrund hoher Zinssätze unattraktiv sind. Gerade zur Deckung von kurzfristigem Kapitalbedarf fordern Unternehmen Produkte, die schnell – am besten unverzüglich – und zu jeder Zeit verfügbar sind. Auch das Bestreben, nachhaltig Kosten einzusparen, Prozesse zu beschleunigen sowie die Qualität der verfügbaren Daten zu steigern, nimmt stetig zu. In den administrativen Prozessen nimmt die elektronische Rechnungsbearbeitung dabei eine zentrale Rolle ein.

In vielen Unternehmen stehen einem bereits gut automatisierten Einkaufsprozess weniger oder nur teilautomatisierte Prozesse in der Rechnungsverarbeitung gegenüber. Ad-Hoc-Beschaffungen stellen die Unternehmen vor Herausforderungen und verursachen erhebliche Abwicklungskosten in den Finanzabteilungen. Die Forderungen von Finanzverantwortlichen nach einer ganzheitlichen abteilungsübergreifenden Prozessoptimierung nehmen zu. Dieser wird ein größeres Potenzial eingeräumt als beispielsweise der Zentralisierung.<sup>26</sup> Unternehmen fordern zunehmend elektronische Rechnungen als Grundlage für die Geschäftsbeziehung. Zwischen großen Unternehmen funktioniert dies meist unproblematisch mittels EDI-Verfahren oder über Service-Provider. Der Austausch mit KMU ist weit schwieriger zu automatisieren. Teure EDI-Schnittstellen können sich kleine Unternehmen meist nicht leisten. Eine Nutzung von Service-Providern ist ebenfalls für einen Großteil der KMU nicht rentabel.

Während für viele Primärprozesse die Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie zur Automatisierung, zur internen und externen Vernetzung und letztlich zur Neuaufteilung der Wertschöpfungskette genutzt wurden, sind die Finanzflüsse bislang in den wenigsten Fällen auf eine Prozessoptimierung ausgerichtet und immer noch stark durch die Aufbauorganisation bestimmt. Aktivitäten entlang der Financial Supply Chain werden in den meisten Unternehmen den unterstützenden Sekundärprozessen zugeordnet und sind daher selten im Blickpunkt des Top-Managements, da sie keinen direkten Beitrag zur Wertschöpfung leisten. Die Verantwortlichen in vielen Unternehmen sind sich der Einsparpotenziale durch die Optimierung entlang der Financial Supply Chain grundsätzlich bewusst. An einer konsequenten Umsetzung mangelt es dagegen. Viele Informationen sind nicht leicht zugänglich. Diese zu heben und zu nutzen ist derzeit eine Hauptaufgabe gerade größerer Unternehmen.

Integrierte Services rund um die Zahlung, Transparenz, eine Verbesserung der Liquidität oder die Reduzierung lästiger, aber notwendiger, administrativer Tätigkeiten sind Bedürfnisse, die

<sup>26</sup> Vgl. Pfaff et al., 2007.

im Geschäftskundenumfeld und vor allem bei KMU bedient werden müssen. An vielen Stellen werden bereits heute voll digitalisierte Prozesse und Dunkelbuchungen durchgeführt. Dies findet aber in aller Regel nur zwischen zwei Großunternehmen statt. Hier sind dann auch die entsprechenden Zahlungsprozesse und Finanzierungsprozesse automatisiert abgebildet. Folgende Abbildung zeigt am Beispiel der Rechnungsprozesse die verschiedenen Lösungsebenen:

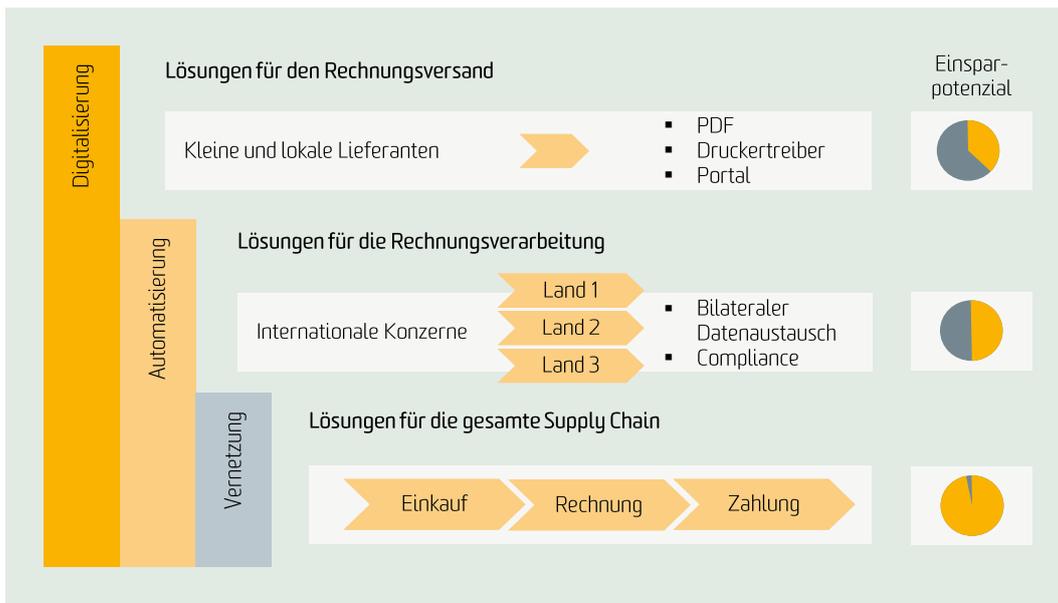


Abbildung 12: Lösungsebenen am Beispiel der Rechnungsprozesse

Auch in dieser Abbildung wird der oben erwähnte E-Rechnungs-Dreiklang deutlich: Die Digitalisierung der Rechnungen auf der obersten Ebene der kleinen und lokalen Lieferanten dient den Unternehmen auf der zweiten Ebene bereits zur globalen Automatisierung des Rechnungsprozesses. Die Automatisierung geht dann einher mit der Vernetzung in der Supply Chain und einem dadurch noch höheren Einsparpotenzial. Im folgenden Abschnitt soll gezeigt werden, woher sich diese Potenziale ableiten. Digitalisierung, Automatisierung und Vernetzung sind nicht als Selbstzweck zu begreifen, sondern dienen der Lösung von konkreten Herausforderungen auf Prozessebene. Nur wer diese Herausforderungen angeht, wird sich langfristig mit seinen Lösungen am Markt durchsetzen können.

### 3.4. Optimierungspotenziale in den Prozessen am Beispiel Rechnung

Im Folgenden soll gezeigt werden, welche zentralen Herausforderungen in der Phase Rechnungsbearbeitung – hier aus Sicht des Rechnungsempfängers, der die eingehende Rechnung und eine entsprechende Zahlung veranlassen muss – beim papierbasierten Prozess identifiziert werden können. Der Prozess besteht typischerweise aus den in Abbildung 13 dargestellten Prozessschritten:

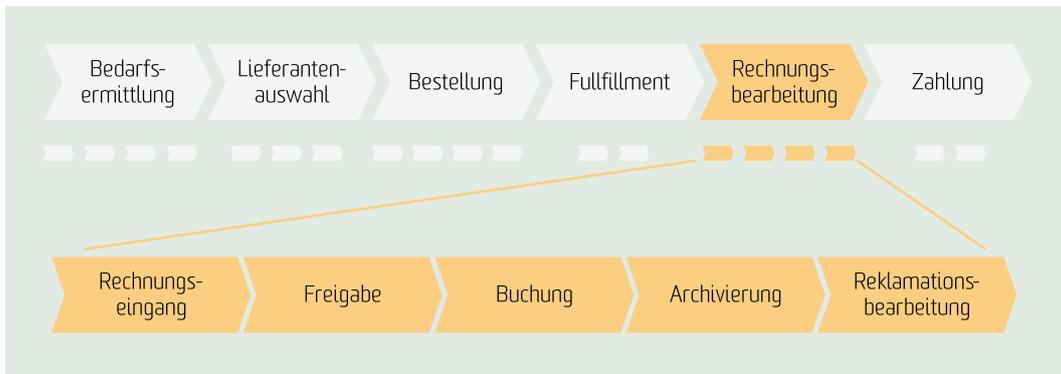


Abbildung 13: Rechnungsbearbeitung als Teil des Purchase-to-Pay-Prozesses

Die wesentlichen Herausforderungen erwachsen aus mangelnder Transparenz, suboptimaler Prozessqualität und Problemen bei der Realisierung einer hinreichenden Datenqualität.

Als erstes Optimierungsziel wird fast immer die Erhöhung der Transparenz genannt. Klassische Fragen sind hier:

„Wo befindet sich eine bestimmte Rechnung gerade im Prozess?“

„Woran liegt es, dass Rechnungen nicht schnell genug geprüft und bezahlt werden?“

„Was kostet in unserem Unternehmen ein Rechnungsdurchlauf im Durchschnitt?“

Insbesondere die Leiter des Rechnungswesens wünschen sich einen besseren Überblick über den Rechnungsprozess. Häufig müssen sie Daten umständlich zusammentragen und in selbst angefertigten Excel-Tabellen auswerten. Eine Vollkostenbetrachtung ist kaum möglich. Die Rechnungen wandern auf Papier unkontrolliert durchs Haus. Ein Rechnungseingangsbuch, das manuell geführt wird, dient nur unzureichend zur Kontrolle und vor allem Steuerung des Rechnungsprozesses. Elektronische Workflows, die hier Abhilfe schaffen würden, sind oft nicht vorhanden. Die Steuerung des Prozesses läuft häufig über Telefon- oder E-Mail-Kommunikation und ist abhängig vom Mitarbeiterwissen in den jeweiligen Prozessschritten. Eine adäquate Dokumentation des Prozesses ist ebenfalls nicht vorhanden, was das Einarbeiten neuer Mitarbeiter erschwert. Oft bilden sich sogenannte Schattenprozesse heraus, mit denen Mitarbeiter auf ihre ganz eigene, oft an der Ideallösung weit vorbeigehende Art die Rechnungsbearbeitung durchführen. Ein Berichtswesen zur Kontrolle des Prozesses existiert oft nicht. Ebenso fehlen Meldesysteme, die den Prüfungsprozess beschleunigen.

Das zweite Grundproblem lautet: mangelnde Prozessqualität. Ein typisches Symptom sind hier lange Durchlaufzeiten. Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass im papierbasierten Prozess pro Minute Rechnungsbearbeitung ca. dreihundert Minuten Transport- und Liegezeiten anfallen. Dies führt zu verspäteter Zahlung und ist gerade vor dem Hintergrund oft mangelhafter Skonto-Realisierung ein teures Problem. Aber auch wenn die Digitalisierung und Automatisierung schon „angegangen“ wurden, existieren häufig Medienbrüche und manuelle Eingaben im Prozessablauf. So starten viele Unternehmen Projekte mit einer Zielsetzung, das Papier-

aufkommen in den Büros mithilfe der Umstellung auf elektronische Rechnungsbearbeitung zu verringern. Die Lösung sieht dann in der Regel so aus, dass 9 von 10 Rechnungen weiterhin per Post eingehen, anschließend aber gescannt werden und zusammen mit den 10 % tatsächlich elektronisch eingehenden Rechnungen als Bilddokument auf dem Monitor des Sachbearbeiters erscheinen. Dieser Sachbearbeiter tippt die Rechnungsdaten dann nicht mehr von einem Blatt Papier, sondern von diesem elektronischen Dokument in das jeweilige System zur Rechnungsbearbeitung ab. Das Papier ist zwar aus dem Büro verschwunden, doch das gesamte Optimierungspotenzial wird nicht annähernd ausgeschöpft. Das Verfolgen des kurzfristigen Ziels „kein Papier“ zu Ungunsten des strategischen Ziels „optimale Weiterverarbeitung“ hat die Prozessqualität nur unwesentlich gesteigert. Das Problem liegt darin, dass nur der interne Medienbruch behoben wurde. Innovative, auf dem Netzwerkgedanken und modernen Datenextraktionstechnologien beruhende Lösungen (beispielsweise von Anbietern wie Tradeshift oder Compraga) setzen hier weiter vorne im Prozess an.

Ein weiteres wichtiges Kriterium ist die Datenqualität. Die Automatisierung von Rechnungsprozessen funktioniert umso besser, je höher die Qualität der aus der Rechnung extrahierten Daten ist. Das Ideal rein elektronisch übertragener Datensätze<sup>27</sup> ist dabei aufgrund der hohen Implementierungskosten für eine entsprechende Infrastruktur für kleine Unternehmen kaum realisierbar. Auch wird in vielen Buchhaltungen prozessual ein Sichtformat benötigt. Dieses Sichtformat kann mit einem Datensatz kombiniert werden (wie beispielsweise beim ZUG-FeRD-Format, bei dem die Rechnungsdaten in eine PDF/A-3 eingebettet sind), oder aber die Rechnungsdaten können mit verschiedenen Methoden aus einer „normalen“ PDF-Rechnung extrahiert werden. Hierzu gibt es zwei Varianten, die sich hinsichtlich der gewonnenen Datenqualität unterscheiden. Bei sogenannten PDF-Konvertern erfolgt die Datenextraktion aus den eingehenden Rechnungs-PDFs unter Rückgriff auf Steuerzeichen in den Rohdaten der PDF-Datei (vergleichbar mit dem Quellcode einer Webseite), welche zur räumlichen Identifikation von Variablen (im vorliegenden Fall die Daten einer Rechnung) herangezogen werden. Daher ist es lediglich notwendig, von jedem Rechnungsversender einmalig den Aufbau der per Mail übermittelten PDF-Rechnungen zu erfassen und die Rechnungsdaten zu lokalisieren. Im Vergleich zum oft eingesetzten Scannen von Dokumenten mit anschließendem Auslesen der Daten über optische Texterkennung<sup>28</sup> sind diese Verfahren durch den Wegfall des Scan-Arbeitsschrittes nicht nur kostengünstiger, sondern auch effizienter, da die Erkennungsrate deutlich höher ist. Während PDF-Konverter etwa 99 % der Rechnungen fehlerfrei auslesen (und somit die Voraussetzungen für die Einführung einer vollautomatisierten Dunkelbuchung bieten), liefern gute OCR-Programme auch nach längerer Anlernzeit im Durchschnitt nur etwa 80 % Erkennungsrate – und dies pro Rechnung. Das bedeutet, dass in letzterem Fall nahezu jede Rechnung bei der Erfassung bzw. Buchung noch einmal manuell nachkorrigiert werden muss. Verschiedene FinTechs setzen daher mittlerweile auf in der Regel cloudbasierte PDF-Konverter-Services, um die Herausforderungen der Datenqualität zu lösen.

Aus diesen Herausforderungen erwachsen Anforderungen an Lösungen, die im folgenden Abschnitt im Fokus stehen.

<sup>27</sup> Zum Beispiel über EDI (englisch Electronic Data Interchange).

<sup>28</sup> Im Folgenden wird die Abkürzung OCR (englisch Optical Character Recognition) verwendet.

## 3.5. Anforderungen an eine Lösung

Lösungen zur elektronischen Rechnung wurden in der Vergangenheit (zum Beispiel EDI) zu meist nicht auf kleine Unternehmen oder die öffentliche Verwaltung zugeschnitten. Damit kleine Unternehmen am elektronischen Rechnungsaustausch partizipieren, müssen Mehrwerte jenseits vom Transaktionsvolumen abhängiger Kostenvorteile geschaffen werden. Der Bedarf an solchen Zusatzservices lässt sich sehr schön an folgender Abbildung ablesen, welche auf Daten einer von der Goethe-Universität durchgeführten Befragung von Lieferanten des Beschaffungsamts basiert.

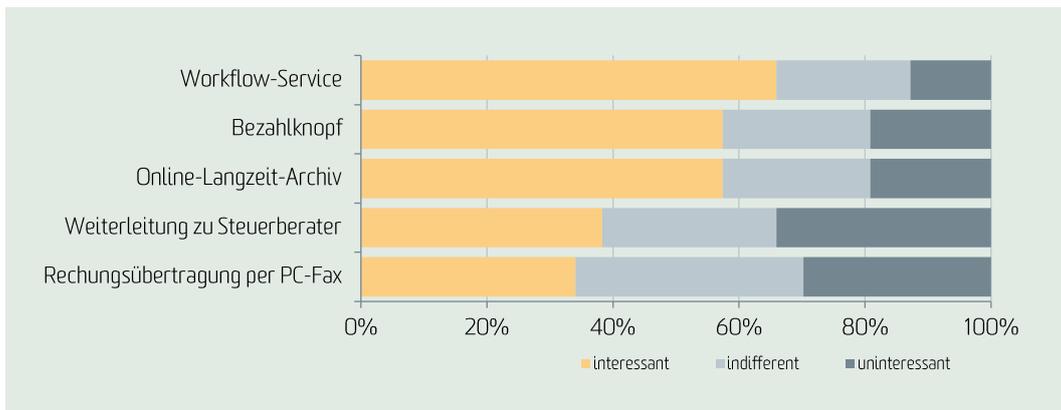


Abbildung 14: Gewünschte Services zusätzlich zum elektronischen Rechnungsaustausch

Quelle: Goethe-Universität Frankfurt und Bonpago (2014)

Ein zusätzlicher Workflowservice kann bei einem kleinen Unternehmen auch ein einfaches elektronisches Rechnungsbuch sein. Unter einem Bezahlknopf ist ein in das Rechnungsdokument integrierter Link, der direkt eine Überweisung einleitet und die Bezahlung beschleunigt, zu verstehen. Diese Services, sowie ein elektronisches Langzeitarchiv, wurden am häufigsten genannt.

Neben prozessualen Vorteilen kann die Nutzung von Informationen aus dem elektronischen Rechnungsaustausch eine Finanzierungsmöglichkeit für Lieferanten durch Verkürzung von Zahlungszielen schaffen. Bei einem Energieversorger stieg die Akzeptanz für die E-Rechnung unter Lieferanten innerhalb von 3 Monaten um 450 %, als diesen im Gegenzug eine Verkürzung des Zahlungsziels angeboten wurde.

Es gilt: Ohne Anbindung der Lieferanten (und dadurch eingehende E-Rechnungen) amortisieren sich neu eingeführte Lösungen nicht. Folgende Abbildung zeigt die Anforderungen von Lieferanten und Kunden an eine Lösung.

„Die elektronische Rechnung ist klasse – nur leider ist der Rollout bei den kleinen Lieferanten nicht einfach! Es kommt häufig die Frage nach dem Nutzen für die Lieferanten auf. Daher erreichen wir heute nur 15 %“

(Leiter Rechnungswesen eines Mittelständlers mit > 3.500 Mitarbeitern)

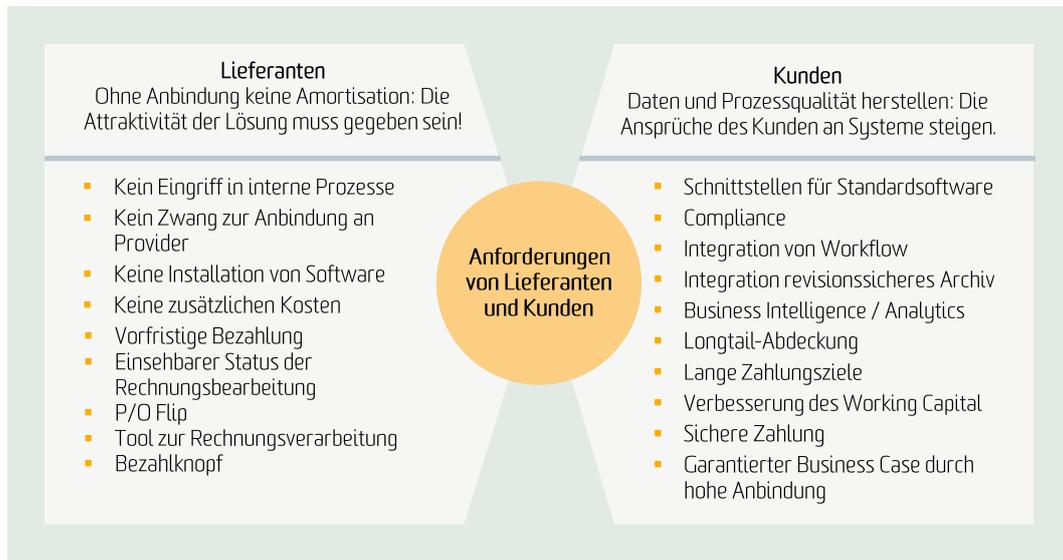


Abbildung 15: Anforderungen von Lieferanten und Kunden

Quelle: Goethe-Universität Frankfurt und Bonpago (2014)

Innovative Produkte und Services decken entweder möglichst viele der oben genannten Wünsche ab oder sind speziell für ein Anwendungsgebiet entwickelt, aber durch offene Schnittstellen bei anderen Lösungen leicht integrierbar. Empfehlenswert ist zum Beispiel eine schlanke, cloudbasierte Lösung zur Datenkonvertierung und -extraktion im Rechnungseingang, die es Lieferanten ermöglicht, eine simple PDF-Rechnung zu schicken und gleichzeitig beim Kunden einen fehlerfreien Datensatz in dessen Back-End-Systeme übergibt.

## 3.6. Lessons Learned

- Die Rechnung ist das zentrale Dokument in der Supply Chain und Unternehmen fordern zunehmend elektronische Rechnungen als Grundlage für die Geschäftsbeziehung. Dennoch ist die E-Rechnung bzw. Services rund um die E-Rechnung aktuell kaum in den Geschäftsmodellen der Banken verankert.
- Gerade kleineren Unternehmen fehlen das Know-how und die Ressourcen zur Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie. So sind mehr als 60 % der KMU mit den derzeitigen Produkten und Dienstleistungen für den elektronischen Rechnungsaustausch nicht zufrieden oder kennen sie schlicht nicht. Eine entsprechende Lösung ist häufig noch nicht im Leistungsangebot der Banken zu finden, obwohl ein Bedarf besteht.
- Das Financial Supply Chain Management unterstützt die strategische Unternehmensführung großer Unternehmen. Dabei geht es vor allem um Reduktion von gebundenem Kapital und Kapitalkosten. Attraktive Lösungen fokussieren die Steigerung von Transparenz, Prozessqualität und Datenqualität.
- Die Digitalisierung von Rechnungen generiert wertvolle Daten, die sich FinTechs zunutze machen, um beispielsweise innovative Analytics-Anwendungen anzubieten. Banken spielen im Kampf um den Zugriff auf diese Rechnungsdaten bis dato noch keine Rolle. Dabei ist gerade das Heben der Informationen entlang der Financial Supply Chain derzeit eine Hauptaufgabe größerer Unternehmen. Gelingt es Banken, ihren Kunden einen Rechnungsservice wie beispielsweise die Bearbeitung oder die Verwaltung von Eingangs- und Ausgangsrechnungen im Online-Banking oder über eine andere Plattform zur Verfügung zu stellen, erhalten sie Zugriff auf diese Daten. Die gesammelten Informationen ermöglichen dann eine genauere Bewertung der Kunden, helfen bei der Identifizierung von individuellen Kundenbedürfnissen und ermöglichen die Ausweitung auf Geschäftsfelder wie Early Payment und Supply Chain Finance.
- FinTechs stoßen in genau diese Lücke und unterstützen ihre Kunden im Rahmen der E-Rechnung bei den drei zentralen Optimierungsschritten: Digitalisierung der Rechnung (beispielsweise durch innovative Datenextraktionstechnologien), Automatisierung der Bearbeitung (beispielsweise durch komfortable Workflows) und Vernetzung der beteiligten Unternehmen (beispielsweise durch Generierung von Nutzen durch Zusatzdienste auch beim Lieferanten).

# Innovative Produkte und Services im Corporate Banking

## 4.1. FinTechs: Neue Marktteilnehmer auf alten Märkten?

Im Rahmen dieser Studie werden FinTechs als im Banken- oder Versicherungsumfeld angesiedelte Unternehmen definiert, deren auf modernen Technologien basierenden Produkte oder Services klassische Geschäftsbereiche der Banken „angreifen“, überflüssig machen wollen oder ergänzen. FinTechs müssen dabei nicht zwangsläufig Start-ups sein.<sup>29</sup>

Die neuen Marktteilnehmer suchen sich einzelne Geschäftszweige heraus und bedienen den Markt mit Produkten, die stark an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet sind. Sie vereinfachen und beschleunigen Prozesse, digitalisieren Geschäftsmodelle und schaffen Transparenz, wo es der Kunde fordert. Durch die stringente Digitalisierung können auch kleine Kundengruppen individuell bedient werden. FinTechs füllen häufig die Lücke zwischen „veralteten“ Bankprodukten und neuen Anforderungen an die Prozesse im Finanz- und Rechnungswesen.

Die Evolution der FinTechs verläuft dabei in zwei Hauptphasen – angefangen im B2C-Bereich, wo sich die neuen Wettbewerber mit endkundenorientierten Lösungen Marktanteile in der Regel durch die Besetzung der Kundenschnittstelle sichern. Diese Phase des Wandels kann als FinTech 1.0 bezeichnet werden. Die Lösungen sind meist schlank, unkompliziert und beziehen sich auf eine bestimmte Nische im Privatkundenumfeld. FinTech 2.0 kommt im Vergleich gerade erst ins Rollen und ist firmenkunden- bzw. prozessorientiert. Die Geschäftsmodelle sind weitaus komplexer und setzen tiefgreifendes Wissen der Branche, des Marktumfeldes und der Prozesse voraus. Auch hier müssen die etablierten Finanzinstitute handeln, sofern sie weiterhin konkurrenzfähig bleiben wollen. Die neuen Wettbewerber im Corporate-Banking greifen insbesondere die klassischen B2B-Ertragssäulen Kreditvergabe, Liquiditätsbeschaffung, Zahlungsverkehr und Geldanlage an. Darüber hinaus werden Geschäftsfelder erweitert oder gänzlich neu erschaffen.

<sup>29</sup> Vgl. Bajorat, 2016.

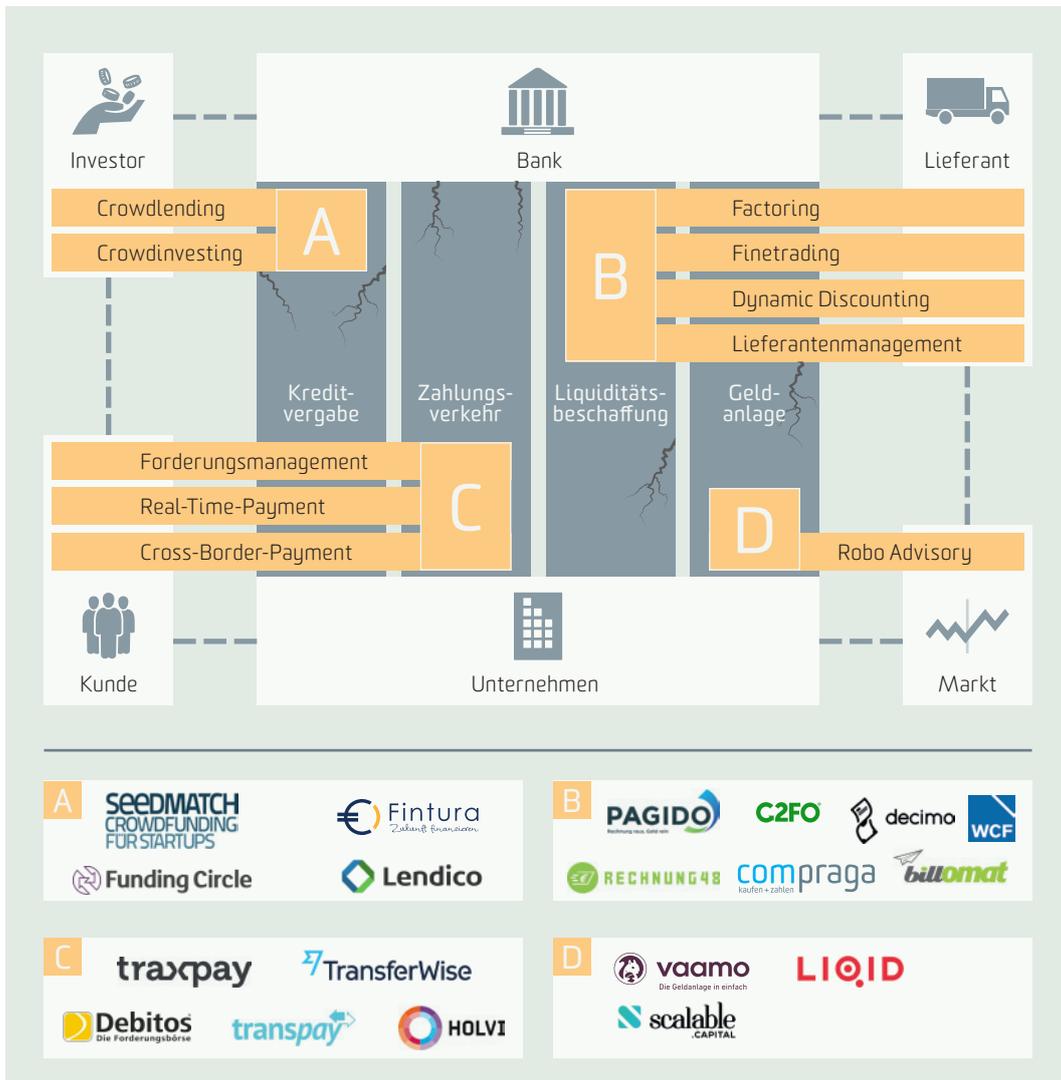


Abbildung 16: FinTech-Produkte in Konkurrenz zu klassischen Bankprodukten

So bieten crowdbasierte P2P-Plattformen wie Funding Circle oder Lendico alternative Finanzierungsquellen zu herkömmlichen Bankkrediten. In der Liquiditätsbeschaffung sind es unter anderem Rechnungsservice-Provider, die den Zugriff auf die Rechnung – das zentrale Dokument im B2B – nutzen, um Dynamic Discounting oder ganzheitliche Supply-Chain-Finance-Lösungen zu etablieren. Lösungen von E-Rechnungs-Providern wie Tungsten oder Tradeshift bieten den Kunden Möglichkeiten, in Kooperation mit den Lieferanten ihr Umlaufvermögen zu optimieren und Liquidität dann zu schaffen, wenn sie benötigt wird. Im Zahlungsverkehr sind es vor allem Anbieter wie Traxpay, die Echtzeittransaktionen fokussieren, oder wie Transferwise, die den Auslandszahlungsverkehr schneller und zu günstigeren Konditionen ermöglichen. Neue Geldanlage-Möglichkeiten eröffnen sich durch Unternehmen wie Scalable Capital, welches als erster Robo Advisor in Deutschland über eine Erlaubnis der BaFin zur eigenständigen Finanzportfolioverwaltung verfügt. Wiederum andere FinTechs stellen Services bereit, die Nutzen in mehreren Geschäftsfeldern generieren oder sich gar nicht in klassische Strukturen einordnen lassen. Beispiel hierfür ist der Smart-Procurement-Spezialist Compraga.

Im internationalen Vergleich fließt in Deutschland noch wenig Geld in FinTech-Unternehmen, was nicht zuletzt auch auf einen unterentwickelten Markt für Risikokapital zurückzuführen ist. Dennoch ist ein starkes Wachstum zu verzeichnen und 2015 betrug das Investitionsvolumen knapp eine halbe Milliarde Euro (vgl. Abbildung 17). Dass es sich bei der FinTech-Konkurrenz allerdings nicht nur um kleine Start-ups handelt, zeigt das Beispiel PayPal. Der wohl bekannteste Bezahlendienstleister im Internet ist mit einer Marktkapitalisierung von ca. 41 Mrd. Euro höher bewertet als die größten deutschen Banken zusammen.<sup>30</sup>

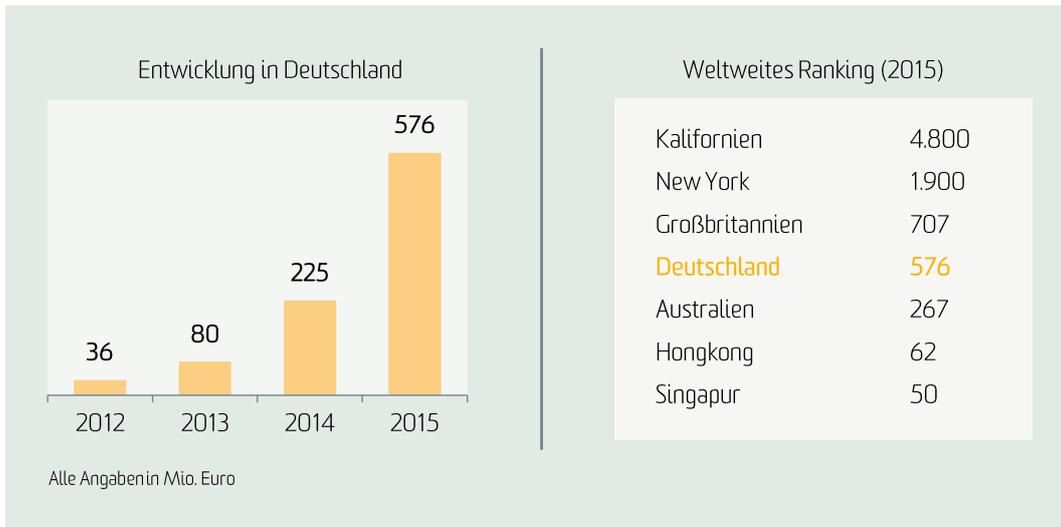


Abbildung 17: Investitionsvolumen in Finanz-Start-ups weltweit  
Quelle: Ernst & Young (2016)

## 4.2. Kreditgeschäft

Betrachtet man ausschließlich den Geschäftskundenbereich, so ist die Kreditvergabe das Kerngeschäft der Banken und von zentraler Bedeutung in der Beziehung zu Unternehmen. 2014 lagen die Bruttoerträge für alle Finanzinstitute in diesem Geschäftsfeld bei 14,8 Mrd. Euro, was einem Anteil von 55 % an den gesamten Bruttoerträgen auf dem Markt entspricht.<sup>31</sup> Für Unternehmen stellen Bankkredite eine wesentliche Finanzierungsmöglichkeit dar.

### 4.2.1. Ausgangslage

Mit der Einführung verschärfter Kapitalanforderungen für Kreditinstitute durch Basel III (vgl. Abschnitt 2.3.1) verengen sich die Handlungsspielräume der Banken bezüglich Kreditvergabe. Sie müssen mehr Eigenkapital vorhalten und eine fristengerechte Refinanzierung gewährleisten. Unabhängig vom Ausfallrisiko und dem Rating des Unternehmens ist die Kapitalanforde-

<sup>30</sup> Stand: 11. Juli 2016

<sup>31</sup> Vgl. ZEB, 2015.

rung der Bank um ungefähr ein Drittel gestiegen.<sup>32</sup> Dadurch können die Finanzinstitute weniger Kredite vergeben und verschärfen die Kreditbedingungen. Dies gilt insbesondere auch für KMU.

Bei 16 % der KMU (bei Betrieben mit weniger als fünf Mitarbeitern sogar 19 %) scheitern Kreditverhandlungen aufgrund ausbleibender Angebote durch die Bank. Mangelnde Sicherheit (60%) und mangelnde Bonität bzw. Eigenkapitalausstattung (50 %) sind die Hauptgründe für eine Ablehnung. Lehnen KMU ein Kreditangebot ihrerseits ab, liegt es zu 47 % an zu hohen Zinsforderungen und zu 27 % an den zu hinterlegenden Sicherheiten, die nicht erbracht werden können.<sup>33</sup>

Für die Ermittlung der Rückzahlungsfähigkeit werden hierbei Informationen aus Geschäftszahlen und Bilanzen sowie aus Bewertungen des Zahlungsverhaltens und aus Bonitätsdaten von Wirtschaftsauskunfteien ausgewertet. Problematisch ist, dass diese Informationen für KMU nicht immer aussagekräftig sind und dass für Start-ups keine auswertbaren Informationen vorliegen. Der Abbau dieses Informationsdefizits zwischen KMU und Finanzinstituten wird von Seiten vieler Banken allerdings auch nicht vorangetrieben. Einen Lösungsansatz bietet das FinTech Fintura, ein Vergleichsportal für Unternehmenskredite. Um eine Übersicht für Kreditangebote verschiedener Banken zu erhalten, schätzen Unternehmen in einem ersten Schritt ihren Bedarf und ihre Bonität selbst ein. Nach der Auswahl eines Angebotes werden weitere Dokumente angefordert, die auf der Plattform hochgeladen werden können. Fintura leitet den Kreditantrag anschließend mit einer detaillierten Bonitätseinschätzung an die Partnerbanken weiter.

Im Rahmen unserer Gespräche wurde vor allem auf Seiten der Unternehmen beklagt, dass es keine intensive Kundenbeziehung zwischen ihnen und ihrer Bank gibt – aus Sicht der Bank impliziert dies schlicht eine mangelnde Kenntnis über den Kunden. Insbesondere auf jüngere Unternehmen mit einem Betriebsalter von bis zu fünf Jahren scheint dies zuzutreffen. Anscheinend bietet das nachgefragte Kreditvolumen für Finanzinstitute nicht genügend Anreiz, diese Informationsdefizite abzubauen und eine auf mehr Austausch beruhende Geschäftsbeziehung zu etablieren. Bequemer ist hier der klassische Weg der Kreditwürdigkeitsprüfung. Gerade kleinere Unternehmen suchen deshalb vermehrt alternative Wege, um sich Kapital auf eine schnelle und unkomplizierte Weise zu beschaffen.

## 4.2.2. Konkurrenz durch FinTechs

Einem Benchmark-Bericht der University of Cambridge und Ernst & Young zufolge, wuchs der Markt für alternative Finanzierung in Europa allein von 2013 auf 2014 um 144 % auf 3 Mrd. Euro.<sup>34</sup> Vor allem crowdbasierte P2P-Plattformen bieten eine alternative Finanzierungsquelle zu den etablierten Bankkrediten. Immer mehr KMU und Start-ups sichern sich frisches Kapital über Crowdfunding von Privatpersonen oder anderen Unternehmen.

<sup>32</sup> Vgl. Bundesverband deutscher Banken, 2013.

<sup>33</sup> Vgl. KfW Bankengruppe, 2015.

<sup>34</sup> Vgl. Wardrop et al., 2015.

Des Weiteren zielen FinTechs mit Instant-Lending-Plattformen darauf ab, den Kreditvergabeprozess einfach und benutzerfreundlich zu gestalten. Die Anmeldung und der Kreditantrag sind eingängig und innerhalb kurzer Zeit erledigt. Bei erfolgreichem Kreditgesuch wird der Kreditbetrag dem Antragsteller nach wenigen Tagen zur Verfügung gestellt. Die Konditionen, Gebühren und Geschäftsbedingungen sind transparent aufgelistet und schon während des Antragsprozesses ersichtlich. Die Kostenstruktur ist simpel und übersichtlich. Neben der Gebühr, die von der Kreditsumme abhängt, fallen keine weiteren versteckten Kosten an. Eine Vorfälligkeitsentschädigung, wie bei Bankkrediten üblich, existiert oft nicht. Weitere Leistungen wie Beratung per E-Mail und Telefon – oder das Kreditangebot selbst – sind ebenfalls inkludiert. Für kreditsuchende Unternehmen gibt es dabei vor allem zwei Modelle, sich über „die Crowd“ zu finanzieren: Crowdlending oder Crowdinvesting.

### 4.2.2.1. Crowdlending

Beim Crowdlending wird ein Kredit online vermittelt. Kreditgeber sind dabei mehrere Personen oder Unternehmen. Jeder einzelne Kreditgeber steuert selbst gewählte Geldbeträge zu dem Gesamtkredit bei und erhält als Gegenleistung eine attraktive Verzinsung.

Funding Circle<sup>35</sup> ist der weltweit führende Online-Marktplatz für Unternehmenskredite. Das Unternehmen bietet eine P2P-Plattform, auf der einzelne Anleger KMU mit Krediten versorgen können. Vermittelt werden, Stand Januar 2016, Unternehmenskredite zwischen 10.000 Euro und 250.000 Euro bei einer Laufzeit von sechs Monaten bis fünf Jahren. Die Kredite werden ab einem Zins von 3,79 % vergeben. Der Höchstzinssatz liegt bei 16,61 %. Bei vorzeitiger Kreditablösung fällt keine Vorfälligkeitsentschädigung an. Funding Circle stuft die kreditanfragenden Unternehmen auf Basis von Auskünften der Creditreform und aktuellen Jahresabschlüssen in fünf Bonitätsklassen ein. Eine Kreditentscheidung erfolgt innerhalb von 48 Stunden. Ein bindender Kreditvertrag kommt für den Kreditsuchenden erst zustande, wenn die Kreditanfrage vollständig seitens der Anleger finanziert ist. Wenn die vollständige Summe nicht aufgebracht wird, kann alternativ zur Vertragsauflösung eine Teilfinanzierung in Anspruch genommen werden.

Im Falle eines Kreditausfalls haften die Eigentümer bzw. Geschäftsführer mit ihrem Privatvermögen. Dieses Risiko muss der Kreditnehmer tragen, wenn er sich über Funding Circle finanzieren möchte. Ab 100 Euro können Kreditgeber in die Projekte investieren. Der Kreditgeber investiert im Idealfall nicht in ein Projekt, sondern streut die Investitionssumme auf mehrere Kreditanfragen. Je nach Risikobereitschaft wählt er die Bonitätsklasse, in die er investieren möchte. So minimiert er das Risiko eines Gesamtausfalls. Die erwartete jährliche Verlustrate liegt abhängig von der Bonitätsklasse zwischen 0,6 % und 8,0 % bei einer Rendite zwischen 2,79 % und 15,61 %. Die Kreditgeber erhalten Zins- und Tilgungszahlungen monatlich zurück. Über die Plattform wurden bislang Unternehmenskredite im Wert von 1,9 Mrd. Euro finanziert.<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Ehemals ZENCAP.

<sup>36</sup> Zahlen von Funding Circle (Stand: Juli 2016)

Eine Online-Kreditplattform mit einem sehr ähnlichen Geschäftsmodell ist Lendico. In diesem Fall werden Kredite zwischen 10.000 Euro und 150.000 Euro bei einer Laufzeit von sechs Monaten bis fünf Jahren vermittelt. Die Kredite werden hier ab einem Zins von 3,99 % vergeben. Lendico erhebt eine Gebühr in Höhe von 0,25 % bis 4,5 % des Nettokreditbetrages. Zur Kreditwürdigkeitsprüfung greift Lendico auf die Auskünfte von Schufa und Creditreform zu. Die kreditanfragenden Unternehmen werden ebenfalls in fünf Bonitätsklassen eingestuft. Lendico wirbt mit einer Erstellung der Kreditanfrage in zehn Minuten. Nach 48 Stunden erhält der Kreditnachfrager einen unverbindlichen Konditionenvorschlag. Die Überweisung der Kreditsumme erfolgt nach Annahme innerhalb von einer Woche. Die Kreditanfrage hat keinen Einfluss auf den Schufa-Score des Antragsstellers. Neben KMU hat Lendico auch Selbständige als Kundengruppe im Fokus. Für sie beläuft sich die mögliche Kreditsumme auf 1.000 bis 30.000 Euro. Anleger können ab einer Summe von 100 Euro investieren. Die Renditeerwartung ist abhängig von der Bonitätsklasse des Kreditnehmers und liegt zwischen 2 % und 8,8 %. Die Rückzahlung erfolgt monatlich. Lendico erhebt eine Service-Gebühr von 1 % pro Rückzahlung.

75 % aller mittelständischen Unternehmen denken laut einer Umfrage darüber nach, kurzfristige Kredite über Online-Plattformen abzuwickeln.<sup>37</sup> Für Kreditnehmer punkten die Crowdfunding-Plattformen gegenüber Bankkrediten mit günstigen Konditionen und einem einfachen, schnellen und transparenten Anfrageprozess. Für Kreditgeber stellen sie abhängig von der Risikobereitschaft eine attraktive Anlagealternative da. Der größte Nachteil für Anleger besteht darin, dass die FinTech-Anbieter nicht für den Ausfall des Kreditnehmers haften, da sie als Vermittler auftreten. Im Gegensatz zu angelegten Geldern bei Banken, die durch eine Einlagensicherung abgesichert sind, verliert der Kreditgeber bei Zahlungsunfähigkeit des Kreditnehmers die gesamte vergebene Kreditsumme.

Es wird zudem deutlich, dass auch Lendico und Funding Circle ihren Erfolg nicht aus einer sehr intensiven Kenntnis ihrer Kunden ziehen. Sie bringen vielmehr die Bedürfnisse von Unternehmen, die alternative Möglichkeiten der Finanzierung zu einem Bankkredit suchen, und Investoren zusammen. Ihr Mehrwert liegt in eben dieser Vernetzung von Unternehmen bzw. Unternehmen mit Privatpersonen.

#### 4.2.2.2. Crowdfunding

Beim Crowdfunding beteiligen sich mehrere Personen oder Unternehmen mit einzelnen Beträgen an einem Unternehmen und versprechen sich eine attraktive Rendite. Kleine Beträge von Privatanlegern addieren sich zur benötigten Investitionssumme für Unternehmen. Scheitert das Projekt, kann jedes Investment einen Totalverlust zur Folge haben. Bislang bieten vor allem Business Angels oder Venture-Capital-Gesellschaften die benötigte finanzielle Unterstützung für Start-ups. 2015 haben Unternehmen in Deutschland insgesamt 17 Mio. Euro über Crowdfunding aufgenommen.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Vgl. Creditsheff, 2016.

<sup>38</sup> Vgl. Für-Gründer.de, 2016.

Die erste und größte Crowdfunding-Plattform in Deutschland ist Seedmatch. Sie richtet sich an kleine Unternehmen, die bereits in einer frühen Phase Kapital akquirieren und Investoren gewinnen wollen. Start-ups können sich auf der Plattform präsentieren und ihre Vision und ihr Geschäftsmodell vorstellen. Investoren können ab einer Summe von 250 Euro investieren. Das Risikokapital der Investoren wird den Start-ups in Form partiarischer Nachrangdarlehen zur Verfügung gestellt. Die Investoren sind am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beteiligt. Seedmatch unterstützt gelistete Start-ups mit PR- und Marketingmaßnahmen. Bis August 2016 wurden 92 Projekte finanziert und 28,8 Mio. Euro Kapital vermittelt.<sup>39</sup> Das Beispiel des Karlsruher Start-ups E-volo zeigt, in welcher kurzer Zeit Kapital über die Plattform zur Verfügung gestellt werden kann. Die Entwickler des ersten elektrisch betriebenen Privathubschraubers „Volocopter“ haben innerhalb von vier Tagen 1,2 Mio. Euro von Privatinvestoren generiert.

### 4.2.3. Lessons Learned

- Insbesondere Kleinstbetriebe und KMU stehen häufig vor der Herausforderung, Kredite zu akzeptablen Konditionen zu erhalten. Trotz der aktuellen Niedrigzinslage werden sie von Banken diesbezüglich oft nur unzureichend bedient, sodass diese Unternehmen vermehrt nach alternativen Finanzierungsformen suchen. Die Bereitschaft, Kredite von anderen Geldgebern als Banken aufzunehmen, steigt kontinuierlich.
- FinTechs bieten diese Alternativen durch Plattformen, auf denen die Bedürfnisse des kreditsuchenden Unternehmens mit den Bedürfnissen von Privatpersonen und anderen Unternehmen, die Geld anlegen wollen, zusammengebracht werden.
- Beim Crowdlending wird ein Kredit online vermittelt, wobei Kreditgeber in der Regel mehrere Personen oder Unternehmen sind, die selbst gewählte Geldbeträge zu dem Gesamtkredit beisteuern und im Gegenzug auf eine attraktive Verzinsung spekulieren.
- Crowdfunding wird vor allem im Rahmen der Startkapitalbeschaffung bei jungen Unternehmen betrieben. Die Beträge von Privatanlegern addieren sich zur benötigten Investitionssumme für das Start-up.
- Das im Hinblick auf Kreditvergaben von vielen KMU beklagte Informationsdefizit seitens ihrer Hausbanken (keine detaillierten Kenntnisse von Strategie und Prozessen des Unternehmens) wird auch von den erfolgreichen FinTechs im Bereich Kreditgeschäft nicht gelöst. Hier bietet sich für Banken auch weiterhin ein Ansatzpunkt, mit entsprechendem Aufwand „verlorene“ Kunden zurückzugewinnen bzw. bestehende Kunden zu halten.

<sup>39</sup> Unternehmensangaben

## 4.3. Liquiditätsbeschaffung

Eine wichtige Grundlage für Wachstum, Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ist seine Liquidität. Die Digitalisierung von Geschäftsprozessen und die zunehmende Globalisierung der Geschäftsbeziehungen, auch von KMU, erhöhen dabei einerseits den Bedarf nach Liquidität, bieten andererseits aber auch bessere Möglichkeiten der Kontrolle und Steuerung von Zahlungsströmen. Während die Anlage kurzfristiger Mittel derzeit als nicht mehr attraktiv gesehen wird, steigt die Relevanz von Liquiditätsmanagement im Unternehmen stetig.<sup>40</sup> Dies zeigt sich am Angebot an Produkten und Services rund um das Liquiditätsmanagement.

### 4.3.1. Ausgangslage

Eine geringe Bonität, steigende Finanzierungskosten und die zum Teil ungünstigen Kreditkonditionen für kurzfristige Kapitalbeschaffung erschweren gerade KMU die Überbrückung von Liquiditätsengpässen. Große Unternehmen stellen KMU vor weitere Herausforderungen, wenn diese eine tiefgreifende Optimierung vornehmen, um ihre eigene Liquidität zu steigern, die allerdings nur einseitig wirkt. So verlängern einkaufende Unternehmen häufig ihre Zahlungsziele und übertragen die Liquiditätsproblematik und anfallende Finanzierungskosten auf ihre Lieferanten. Die durchschnittliche Forderungslaufzeit in Deutschland liegt bei 43 Tagen.<sup>41</sup> Aber auch Zahlungsziele von über 100 Tagen sind keine Seltenheit mehr. Aufgrund der Abhängigkeit von ihren Großkunden haben KMU oftmals keine andere Wahl, als sich auf diese Bedingungen einzulassen.

Eine nicht unwichtige Randerscheinung in diesem Zusammenhang: Viele Käufer – und das betrifft gerade auch öffentliche Verwaltungen, wie unsere zahlreichen Gespräche zeigten – zahlen spät und ziehen trotzdem regelmäßig Skonto ab. Hier wird ganz klar eine Machtposition gegenüber Lieferanten ausgespielt, was zwar zu einem angespannten Verhältnis führt, in den seltensten Fällen aber Konsequenzen nach sich zieht. Automatisierte Geschäftsprozesse – im konkreten Fall die elektronische Rechnungsabwicklung – sollten diese Praktiken zukünftig obsolet machen.

Bei einer Umfrage gab die Hälfte aller teilnehmenden CFOs an, dass die Verbesserung des Cashflows eine hohe Priorität hat.<sup>42</sup> In Deutschland ist bei einer Umlaufvermögensquote von 20 % (Verhältnis von Umlaufvermögen zu Umsatz) im internationalen Vergleich relativ viel Kapital gebunden. Die Reduzierung des im Umlaufvermögen gebundenen Kapitals kann bei Optimierung eine interessante Liquiditätsquelle sein. Das ungenutzte Potenzial in deutschen Unternehmen beziffert sich auf 180 Mrd. Euro.<sup>43</sup>

40 Vgl. Wittberg, 2016.

41 Vgl. Atradius, 2014.

42 Vgl. Deloitte, 2015.

43 Vgl. PricewaterhouseCoopers, 2013.

## 4.3.2. Konkurrenz durch FinTechs

Alternative Möglichkeiten der Liquiditätsbeschaffung gehen meist mit einer engen Abstimmung zwischen Lieferant, Käufer und ggf. einem Dienstleister einher. Die Alternativen zur Optimierung des Umlaufvermögens sind dabei zahlreich, sodass insbesondere auch KMU Lösungen finden können. Folgende Abbildung veranschaulicht das Zusammenspiel der an der Liquiditätsbeschaffung beteiligten Parteien.

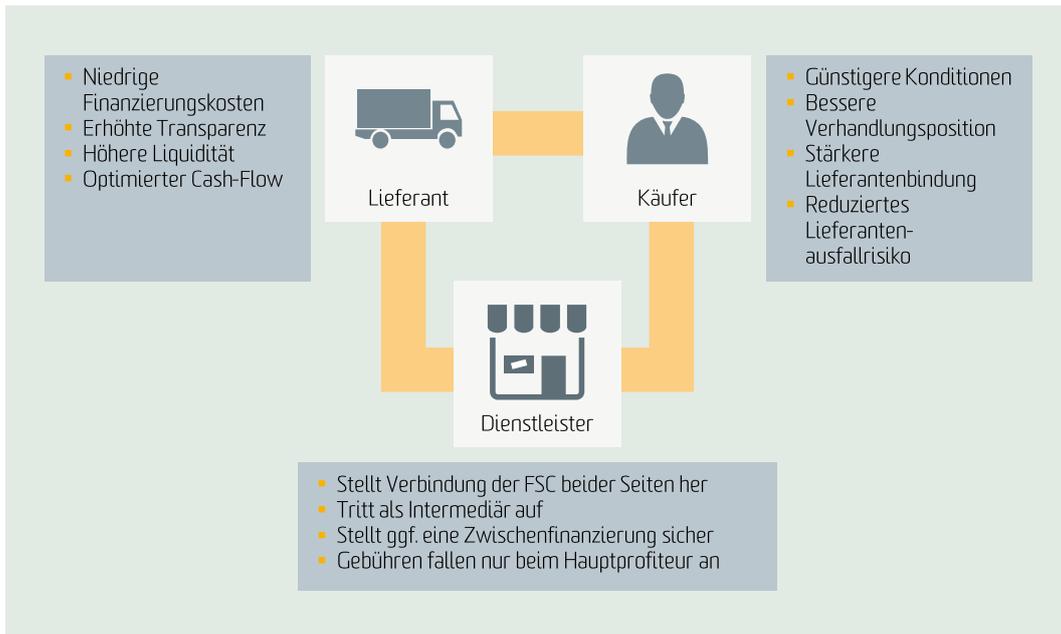


Abbildung 18: Zusammenspiel von Käufer, Lieferant und Dienstleister

Im Folgenden werden etablierte und innovative Ansätze zur Liquiditätsbeschaffung und -verwaltung beschrieben, die oft auch exemplarisch für ein „Miteinander“ in der Supply Chain stehen.

### 4.3.2.1. Factoring

Beim Factoring tritt ein Unternehmen seine fortlaufenden Forderungen gegen seine Kunden an einen Dienstleister ab und zahlt den Service in der Regel mit einem Abschlag der Forderungssumme. Für den Forderungsverkäufer bedeutet der Verkauf eine sofortige Liquidität. Der Dienstleister erhält den vollen Forderungsbetrag zum vereinbarten Fälligkeitstermin vom Kunden des Unternehmens. Mit dem Geld aus den Forderungsverkäufen können die Unternehmen dann eigene Rechnungen frühzeitig begleichen und so Skonti oder andere vereinbarte Boni realisieren. Auf Kundenseite profitieren die Abnehmer von längeren Zahlungszielen.

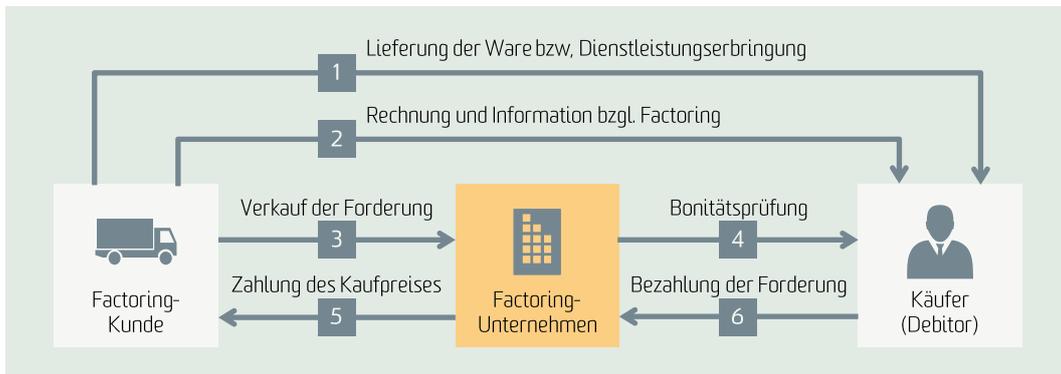


Abbildung 19: Ablauf Factoring

Das Factoring ist mittlerweile weit verbreitet und 2015 wurden in Deutschland 209 Mrd. Euro umgesetzt. Der Markt wächst mit einer zweistelligen Wachstumsrate.<sup>44</sup> Etablierte Factoring-Anbieter richten ihr Angebot oft an größere Unternehmen mit einem entsprechend vorhandenen Digitalisierungsgrad sowie einem hohen Rechnungsvolumen. Kleine Unternehmen und KMU, die diese Eigenschaften nicht aufweisen, werden insbesondere auch von FinTechs bedient.

Decimo ist das erste FinTech, welches in den Deutschen Factoring-Verband aufgenommen wurde. Das Unternehmen ermöglicht seinen Kunden eine Überweisung der Rechnungssumme innerhalb von 24 Stunden. Decimo berechnet die Gebühren individuell und abhängig von der Laufzeit der Rechnung, der Bonität des Kunden und der Bonität des Rechnungsempfängers. Mit einer transparenten Gebührenstruktur, einer schnellen Abwicklung der Prüfung und Auszahlung sowie einer bedienerfreundlichen Anwendungsoberfläche erfüllt Decimo die Bedürfnisse der Zielgruppe.

Auch Pagido setzt beim Geschäftsmodell vor allem auf einfache Handhabung und transparente Gebührenstruktur. Die Rechnung wird auf der Plattform hochgeladen oder via API eingespielt. Mindestens 95 % des Rechnungsbetrages werden am übernächsten Bankarbeitstag ausgezahlt. Die Gebühr beträgt maximal 5 % und inkludiert das Ausfallrisiko. Weitere Kosten oder ein Sicherheitseinbehalt fallen nicht an. Der Rechnungsempfänger erhält ein zusätzliches Zahlungsziel von 30 Tagen. Zur Risikoanalyse laufen die Prüfungsprozesse teilweise automatisiert ab. Dies senkt die Prozesskosten und ermöglicht niedrige Gebühren.

Speziell für Freiberufler und Selbständige bietet Rechnung48 die Auszahlung von ausstehenden Rechnungen an. Der Freiberufler registriert sich kostenlos auf der Plattform und sendet seine erstellten Rechnungen nicht nur an seine Kunden, sondern auch an Rechnung48. Rechnung48 zahlt den Rechnungsbetrag abzüglich einer fixen Gebühr von 3,97 % innerhalb von 24 Stunden aus. Der Anbieter übernimmt auf Wunsch ebenfalls das Mahnwesen, das Debitorenmanagement und sichert den Forderungsausfall ab. Neben den Factoring-Leistungen bietet Rechnung48 seinen Kunden Zusatzleistungen zur Zeiterfassung, Rechnungserstellung und Projektverwaltung an. Gerade bei der angesprochenen Zielgruppe der Freiberufler und

<sup>44</sup> Angaben des Deutschen Factoring-Verband e.V. (Jahresbericht 2015)

Selbständigen entstehen durch die Auslagerung dieser administrativen Aufgaben erhebliche Mehrwerte.

Einen etwas anderen Ansatz verfolgt die Forderungs-Börse Debitos. Das Unternehmen bietet eine Plattform, auf der ausgemahnte und titulierte Forderungen an den Meistbietenden versteigert werden können. Seit 2014 wurden so Forderungen im Wert von mehr als einer Milliarde Euro auf der Plattform versteigert. Setzt man die nötigen Prozesskosten mit den Abschlägen auf die Forderungssumme bei einer Versteigerung gleich, kann eine Veräußerung der offenen Forderung rentabel sein. Zur Deckelung der Abschläge bietet die Plattform die Eingabe eines Mindestpreises an. Nach Aussage von Debitos erhalten die Verkäufer zwischen 10 % und 40 % der ausstehenden Summe zurück. Für die Vermittlung erhebt Debitos eine Gebühr zwischen 1 % und 9 %. Käufer der Forderungen sind Banken, Inkassofirmen, Fonds und spezialisierte Rechtsanwaltskanzleien.

Beim käufergetriebenen Reverse Factoring übernimmt ein Dienstleister die Zwischenfinanzierung der ausstehenden Forderung des Käufers, sobald dieser die Korrektheit der Forderung bestätigt hat. Der Dienstleister bietet die Zahlung der Rechnung zu den Konditionen des Käufers an, da er vom Käufer die Sicherheit der Zahlung erhält und somit seine Bonität als Grundlage heranziehen kann. Der Käufer profitiert bei gleichbleibenden Zahlungszielen von Skontoerträgen, ohne seinem Lieferanten zu schaden. Dieser muss den Rechnungsbetrag lediglich bis zum Zahlungseingang durch den Dienstleister zwischenfinanzieren. Damit können Finanzierungskosten um ca. 50 % reduziert werden und es kann bis zu 90 % des gebundenen Kapitals freigesetzt werden.<sup>45</sup>



Abbildung 20: Vorteile durch Factoring und Reverse-Factoring

Der Verkauf von Forderungen muss seit 2009 durch die BaFin erlaubt werden. Die Factoring-Unternehmen reagieren darauf mit unterschiedlichen Ansätzen. Rechnung48 beispielsweise ist bei der BaFin entsprechend lizenziert und unterliegt damit ähnlichen regulatorischen Anforderungen wie Banken. Pagido dagegen besitzt keine BaFin-Lizenz und kooperiert mit Unternehmen, die für den Forderungsverkauf von der BaFin zugelassen sind.

<sup>45</sup> Vgl. Mrozek, 2014.

### 4.3.2.2. Finetrading

Vor allem mittelständische Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe, die komplexe Produkte herstellen, müssen lange im Voraus Waren und Komponenten einkaufen. Die Einnahmen aus dem Erzeugnis erhalten sie erst deutlich später. Die Vorleistungen werden meist über Kontokorrentkredite finanziert. Durch die Nutzung von Finetrading können Unternehmen die Spanne der Vorleistung für den Einkauf von Material und Komponenten und dem Zahlungseingang nach vollbrachter Leistung verkürzen. Kreditlinien werden nicht angetastet und damit erhöht sich die Bonität.

Zum Beispiel bietet WCF Finetrading eine Einkaufsfinanzierung ab einem Volumen von 250.000 EUR als Alternative zum teuren Kontokorrentkredit. Das Unternehmen tritt als Händler zwischen Lieferant und Käufer, kauft im Auftrag des Kunden vom Lieferanten und bezahlt diesen unverzüglich. Die Ware wird anschließend an den Kunden (Käufer) geleitet. Für die Begleichung der Rechnung bei Finetrading hat der Kunde bis zu 120 Tage Zeit. Die Kosten richten sich nach Höhe des Skontos, der Art der Ware, dem jährlichen Einkaufsvolumen, der tatsächlichen Nutzungsdauer und dem Zeitpunkt der Rückzahlung.

### 4.3.2.3. Dynamic Discounting

2014 wurden in Deutschland zwischen 6 und 7 Mrd. Rechnungen versandt.<sup>46</sup> Laut des European Payment Report 2015 beträgt die durchschnittliche vertraglich fixierte Zahlungsfrist für B2B-Geschäfte in Deutschland 18 Tage. Die durchschnittliche Zahlungsdauer (auch: Days Sales Outstanding, DSO) wird mit 17 Tagen angegeben. 87 % der Käufer in Deutschland geben an, dass sie die Rechnungen absichtlich möglichst spät bezahlen.<sup>47</sup> Dynamic Discounting steigert für Käufer den Anreiz, Rechnungen frühzeitig zu begleichen, indem der Rechnungsbetrag an den Zahlungszeitpunkt gekoppelt wird.

Im Idealfall ist Dynamic Discounting ein Win-Win-Geschäft für Käufer und Lieferant. Der Käufer erhält vom Lieferanten einen Discount auf eine Rechnung, welcher im Verhältnis rentabler als eine kurzfristige Kapitalanlage ist. Dem Lieferanten ermöglicht Dynamic Discounting die Verkürzung der DSO und damit eine Steigerung der Liquidität. Dabei profitiert er von der eventuell besseren Bonität des Käufers. Dynamic Discounting existiert in verschiedenen Ausprägungen.

Im Unternehmensnetzwerk Tradeshift kann ein Lieferant dem Käufer mit dem Zeitverlauf abnehmende Discountraten auf die frühere Bezahlung von Rechnungen anbieten. Die Zahlung des diskontierten Rechnungsbetrages erfolgt entweder direkt vom Käufer zum Lieferanten oder über einen zwischengeschalteten Zahlungsdienstleister. Dieser übernimmt zunächst die Zahlung an den Lieferanten. Der Käufer wiederum zahlt erst zur ursprünglichen Fälligkeit der Rechnung an den Dienstleister. Mit Dynamic Discounting bietet Tradeshift seinen Kunden eine

<sup>46</sup> Vgl. Koch, 2015.

<sup>47</sup> Vgl. Intrum Justitia, 2015.

Möglichkeit zur Schaffung von Liquidität außerhalb von Dispositions- und Kontokorrentkrediten.

C2FO bezeichnet sich selbst als ersten Marktplatz für Working Capital. Auf der B2B-Plattform werden konkrete Preisnachlässe und Zahlungszeitpunkte bestimmt, die gleichermaßen für Käufer und Lieferanten vorteilhaft sind. Als System zur Rechnungsverwaltung richtet sich C2FO insbesondere an einkaufende Großunternehmen. Lieferanten können eine vorzeitige Zahlung von Rechnungen, die vorab durch den Käufer freigegeben sind, anfragen. Dazu gibt das einkaufende Unternehmen eine Discountrate an, die es für die vorzeitige Zahlung fordert. Lieferanten reichen Angaben zu minimal und maximal gewährten Abschlägen ein und aus den Angaben errechnet C2FO automatisch, welche Rechnungen zu welchem Zeitpunkt bezahlt werden sollten. Die vorzeitige Zahlung findet ohne einen Intermediär zwischen den beiden Vertragspartnern statt.

C2FO stellt die Online-Plattform für die Transaktionen zur Verfügung, tritt aber nicht als Beteiligter an den Transaktionen auf. Der Informationsaustausch auf der Plattform findet in Echtzeit statt und für Lieferanten ist die Nutzung kostenlos. Da nur freigegebene Rechnungen gehandelt werden können, wirbt C2FO mit risikofreier Liquidität. Der Nutzen für Lieferanten und Käufer liegt in der Wahlmöglichkeit der individuellen Discountrate, die sie bereit sind zu akzeptieren. Nur wenn die Discountrate für beide akzeptabel ist, kommt ein Geschäft zustande. Dadurch ist es beiden Seiten möglich, ihren Cashflow individuell anzupassen. Der Lieferant kann seine Liquidität verbessern und hat Zugang zu vorzeitiger Bezahlung, wenn er sie benötigt. Der Käufer wiederum erhält einen Discount auf den Rechnungsbetrag, der vorteilhaft gegenüber einer kurzfristigen Kapitalanlage sein kann. Zudem wird langfristig die Beziehung zwischen den beteiligten Akteuren durch verbesserten Informationsaustausch gefördert.

Folgende Abbildung veranschaulicht den Ablauf beim käuferseitig initiierten Dynamic Discounting.

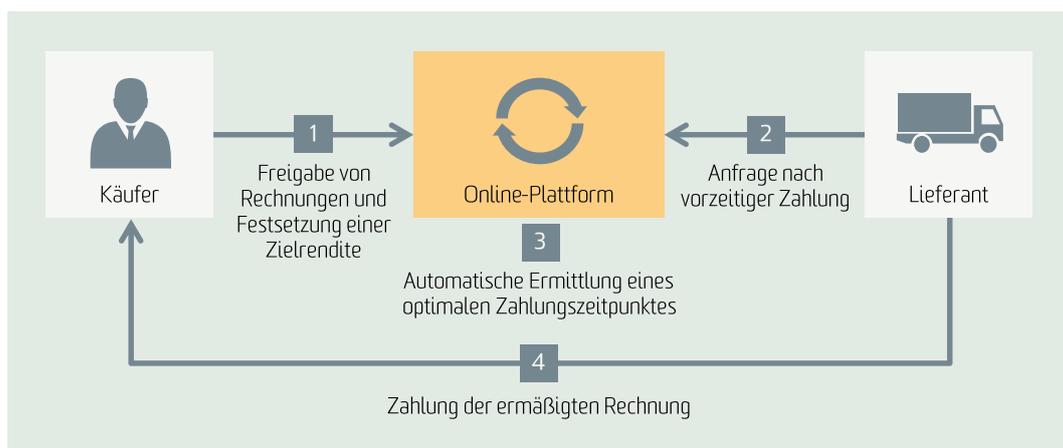


Abbildung 21: Ablauf eines käuferseitig initiierten Dynamic Discounting

### 4.3.3. Lessons Learned

- Effiziente Financial-Supply-Chain-Lösungen optimieren nicht nur das Umlaufvermögen, sondern verbessern auch Bilanzkennzahlen wie Eigenkapital- oder Verschuldungsquote und reduzieren Risiken. Zeitliche Differenzen zwischen den Einnahmen aus dem Order-to-Cash und Ausgaben aus dem Purchase-to-Pay werden sich nicht komplett vermeiden lassen, sind aber durch geeignete Lösungen optimierbar.
- Der Erfolg von alternativen Liquiditätsbeschaffungen ist von der Kooperationsbereitschaft zwischen Lieferant und Käufer abhängig. Im Idealfall sind die Kosten niedriger als herkömmliche Finanzierungskosten. Nutzen können beide Seiten ziehen, z. B. durch Verbesserung der Zahlungsziele beim Käufer, Beschleunigung des Forderungsausgleiches beim Lieferanten oder Reduzierung von aufwendigen und ungünstigen Zwischenfinanzierungen über Dispositions- und Kontokorrentkredite.
- Gerade an den im Rahmen des Liquiditätsmanagements operierenden Anbietern lassen sich einige typische Eigenschaften von FinTechs aufzeigen. FinTechs lösen Prozessprobleme bzw. orientieren sich an konkreten Herausforderungen im Rahmen der Optimierungsstrategien in Unternehmen. Sie vernetzen Unternehmen und bauen auf Lösungen im B2B-Bereich, die zunehmend Leistungen aus dem „Bank-to-B-Bereich“ ersetzen. In diesem Zusammenhang wird auch die Bedeutung von Netzwerken deutlich, denn viele FinTechs bieten Teilprodukte bzw. -services kostenlos an, um ihr Netzwerk zu erweitern.
- Punktuell bedienen Banken bereits die Bedürfnisse von Unternehmen mit Produkten entlang der Financial Supply Chain. Mit Dispositions- und Kontokorrentkrediten können sie kurzfristige Liquiditätsengpässe schließen, durch zahlreiche Risikomanagementprodukte können beispielsweise Ausfallrisiken und Fremdwährungsrisiken minimiert werden. Ein großes Potenzial liegt jedoch in der ganzheitlichen Betrachtung der Financial Supply Chain. Hier haben Banken im Gegensatz zu neuen Konkurrenten zwar den Vorteil eines bereits bestehenden großen Kundenstamms – allerdings nicht in Form von Netzwerken.
- Eine Fokussierung auf die Beziehungen der Kunden untereinander könnte Banken vor allem neue Möglichkeiten hinsichtlich der Datengewinnung und -aufbereitung eröffnen. Durch die Nutzung entsprechender Lösungen liefern Kunden ihren Anbietern automatisch wertvolle Daten (wie z. B. hinsichtlich der Einhaltung von Zahlungsfristen oder zu Zahlungsausfallrisiken in verschiedenen Ländern). Diese Daten versetzen die Finanzinstitute in die Lage, ihre Kunden besser beraten und einschätzen zu können. Darüber hinaus können die quantitativen Daten den Kunden transparent und aufbereitet zur Verfügung gestellt werden, damit diese sich zum Beispiel in Echtzeit über ihre Liquidität und ihre finanziellen Spielräume zu bestimmten Zeitpunkten informieren können. Das Zusammenspiel von Datensammlung und Datenaufbereitung auf der einen Seite und Beratungskompetenz in Bezug auf Liquidität auf der anderen Seite könnte für Finanzinstitute neue Möglichkeiten im Kampf um den Kunden eröffnen. Durch die Ausweitung ihres Produktportfolios könnten so Up- und Cross-Selling-Optionen gezogen, Neugeschäfte generiert und vor allem vorhandene Kunden gebunden werden.

## 4.4. Zahlungsverkehr

Neben dem Kreditgeschäft bildet der Zahlungsverkehr das Kernstück im Geschäftskundenbereich. Für Unternehmen geht es im Zahlungsverkehr um die Reduzierung von Risiken, die Verringerung von Abwicklungskosten sowie die Optimierung der Zahlungsströme. Die Kunden verlangen ein hohes Maß an Zuverlässigkeit und Geschwindigkeit. Sie wollen eine Verzahnung mit der Buchhaltung und ggf. einem Cash-Management-System. Zudem nimmt in der Exportnation Deutschland der Auslandszahlungsverkehr eine wichtige Rolle ein.

### 4.4.1. Ausgangslage

Der bargeldlose Zahlungsverkehr wächst schneller als das BIP.<sup>48</sup> 2014 wurden ca. 18 Mrd. bargeldlose Transaktionen von Nichtbanken in Deutschland verzeichnet. Der Zahlungsverkehr wandelt sich schnell. Haupttreiber für den Wandel sind innovative Unternehmen wie PayPal. Der amerikanische Dienstleister, mittlerweile mit einer Banklizenz ausgestattet, wickelt gut ein Viertel aller Online-Käufe ab.<sup>49</sup> Einer Umfrage zufolge sollen insgesamt bereits 70 % der Verbraucher PayPal genutzt haben.<sup>50</sup>

Im B2C-Bereich haben sich FinTechs als Zahlungsdiensteanbieter etabliert und sich zwischen den Kunden und Banken positioniert. Dabei geht den Banken der direkte Kontakt zum Kunden verloren. Die Bank fungiert nur noch als Dienstleister für den Werttransfer.

Obwohl im B2B-Zahlungsverkehr ein mindestens ebenso großes Potenzial gehoben werden kann, sind FinTechs dort noch nicht so stark vertreten wie im B2C-Segment. Dies liegt u. a. an der höheren Komplexität des Zahlungsverkehrs zwischen Unternehmen. Banken können im Gegensatz zu FinTechs meist auf langjährige Erfahrungen zurückgreifen und profitieren von bereits bestehenden Geschäftsbeziehungen und etablierten Verfahren. Aber auch hier ist ein Umdenken auf Unternehmensseite erkennbar. Unsere in Abschnitt 3.5 vorgestellten Untersuchungsergebnisse zeigen beispielsweise, dass sich eine nicht unerhebliche Zahl von Unternehmen einen „Bezahlknopf“ auf einer Rechnung, die schließlich jeder Zahlung vorausgeht, wünschen. Dahinter steht der Wunsch nach einer reibungslosen Integration der Zahlung in die Back-End-Prozesse.

Neben der annähernden Echtzeit-Abwicklung sind die im Rahmen von Zahlungsprozessen anfallenden Daten hierbei eine weitere oft, ungenutzte Optimierungsquelle. Konsolidierte, aufbereitete Datenbestände (Smart Data, vgl. Abschnitt 2.2.3) sind die Grundlage für verschiedenste Auswertungen im Rahmen von Cash Management und Financial Data Analytics. Es scheint also, dass die Banken, welche im Zahlungsverkehr zwischen Unternehmen verankert sind, diesen Vorteil der Kundenbindung nicht hinreichend nutzen. Je mehr sich andere Anbieter zwischen Kunden und Banken drängen, desto weniger können letztere auf Datenquellen zurückgreifen und für eigene Services und Produkte nutzen.

<sup>48</sup> Vgl. Capgemini, 2015.

<sup>49</sup> Vgl. EHI Retail Institute, 2015.

<sup>50</sup> Vgl. IFH Köln, 2015.

Zudem sind Zahlungsprozesse oft noch von manuellen Bearbeitungsschritten und Medienbrüchen begleitet, beispielsweise in der Buchhaltung oder direkt am Point-of-Sale. Ein Außendienstmitarbeiter, der im Hotel eine Zahlung tätigt, sollte über einen einfachen Rechnungsprozess innerhalb kurzer Zeit den Betrag von der Firma erstattet bekommen. An genau dieser Stelle werden aus Kundensicht die Potenziale einer Digitalisierung und Automatisierung des Rechnungsprozesses offensichtlich – und zwar sowohl beim Order-to-Cash als auch beim Purchase-to-Pay.

## 4.4.2. Konkurrenz durch FinTechs

Ver mehrt werden Zahlungsdienste auch oder speziell für Geschäftskunden angeboten und Anbieter orientieren sich an den Bedürfnissen dieser Kundengruppe. Eine einfache Handhabung (PayPal), höhere Transaktionsgeschwindigkeiten bis hin zu Echt-Zeit-Transaktionen (Traxpay) und transparente Kostenmodelle (TransferWise) sind Anforderungen der Kunden, die Banken derzeit oft noch nicht erfüllen können. FinTechs bieten im Zahlungsverkehr insbesondere Leistungen an, die das Kerngeschäft ihrer Kunden entlang der Finanzlieferkette unterstützen. Die größten Disruptionspotenziale bestehen dabei – neben der Blockchain-Technologie – laut einer Studie im Realtime Payment und im Cross Border Payment.<sup>51</sup>

### 4.4.2.1. Realtime Payment

Ein Vorreiter im Realtime-Payment ist Traxpay. Das Unternehmen etabliert derzeit sein auf Geschäftskunden ausgerichtetes Zahlungssystem mit Unterstützung der Commerzbank auf dem B2B-Markt. Die cloudbasierte Plattform unterstützt Abwicklung, Verrechnung und Ausführung von Finanztransaktionen, kombiniert mit der Möglichkeit des Austausches transaktionsrelevanter Daten zwischen Unternehmen in strukturierter und unstrukturierter Form. Zielkunden sind digitale B2B-Marktplätze und Konzerne mit einem hohen Transaktionsvolumen, die eine kontinuierliche Geschäftsbeziehung pflegen.

Über Traxpay können Online-Zahlungen zwischen Geschäftspartnern deutlich schneller (zwischen Traxpay-Kunden auf Marktplätzen in Echtzeit) abgewickelt und gutgeschrieben werden. Transaktionsrelevante Daten können jederzeit via Web-Portal eingesehen werden. Traxpay bietet darüber hinaus einen optionalen Käuferschutz an: die Freigabe der Zahlung von Zwischenkonten erfolgt erst nach Erhalt der Ware. Die Lösung lässt sich in vorhandene Geschäftsprozesse einschließlich ERP-Systeme, Unternehmensportale und zugehörige Back-Office-Anwendungen integrieren. Über Kommunikationskanäle ist eine schnelle Abstimmung mit dem Geschäftspartner möglich. Der Zahlungsempfänger erhält bereits vor der tatsächlichen Gutschrift die Information über eine erfolgte Zahlung. Traxpay überwacht die Zahlungsabwicklung und sendet Statusinformationen an nachgelagerte Zahlungsprozesse. Die nachfolgende Abbildung zeigt den Prozess einer Transaktion über Traxpay.

<sup>51</sup> Vgl. McKinsey & Company, 2015.

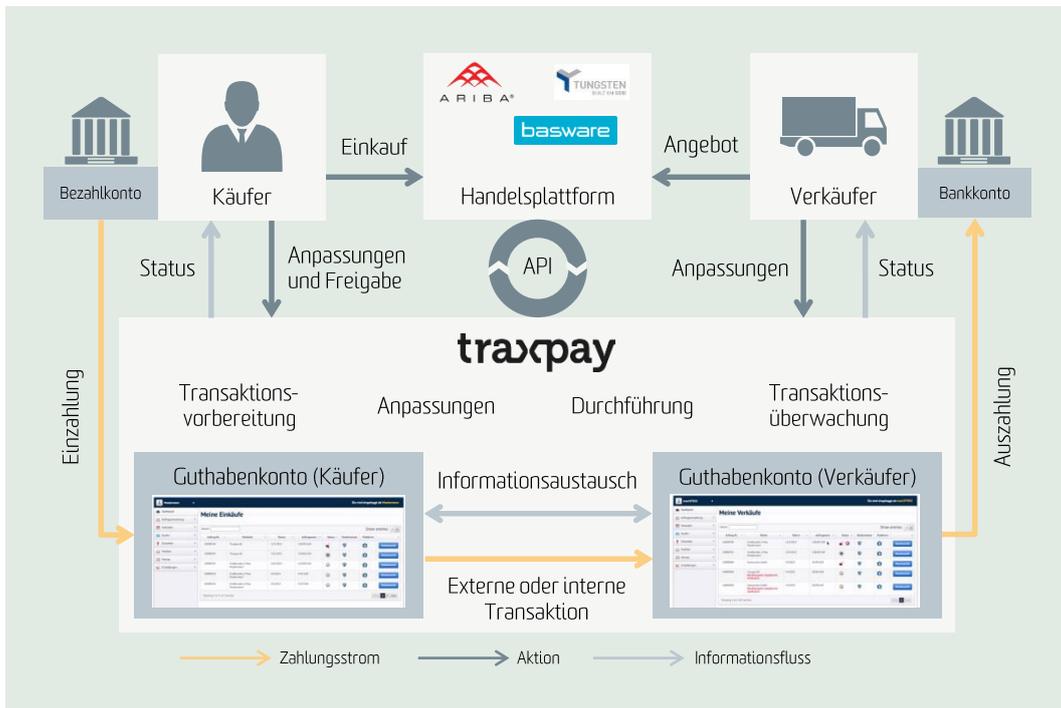


Abbildung 22: Traxpay Dynamic Payments Lösung

Quelle: Eigene Darstellung

Traxpay schaltet sich mit seiner Software-as-a-Service-Lösung im B2B-Geschäft zwischen die Bank und den Kunden, sodass Detailinformationen über einzelne Transaktionen den Banken verborgen bleiben. Als Konkurrenz zu den Finanzinstituten möchte das Unternehmen dabei jedoch nicht gesehen werden.

#### 4.4.2.2. Cross Border Payment

Im Auslandszahlungsverkehr gibt es mittlerweile einige erfolgreiche FinTechs, darunter bekannte Unternehmen wie Transferwise und Transpay.

Transferwise ist ein Geldtransfer-Service für Fremdwährungen mit Crowdsourcing-Ansatz und richtet sich an Unternehmen, die beispielsweise regelmäßig Mitarbeiter im Ausland bezahlen. Transferwise kommuniziert den aktuellen Wechselkurs (Interbanken-Rate) und verlangt vom Sender eine prozentuale Transaktionsgebühr je nach Land zwischen 0,5 % und 2,5 %.<sup>52</sup> Kunden können direkt und noch vor der Transaktion den genauen Wechselkurs sowie die anfallenden Gebühren einsehen. Geld wird ausschließlich elektronisch auf Bankkonten transferiert. Transferwise unterhält einzelne Konten in den unterschiedlichen Ländern und Währungen. Möchte ein Kunde einen Betrag von Deutschland nach England überweisen, erfolgt die Einzahlung in einen Euro-Währungspool, die Auszahlung hingegen über einen Pfund-Währungspool. Durch interne Käufe am Devisenmarkt gleicht Transferwise mögliche Unterdeckungen auf den Kon-

<sup>52</sup> Stand: Mai 2016.

ten aus. Folgende Abbildung stellt den Zahlungsverkehr über Transferwise schematisch dar.

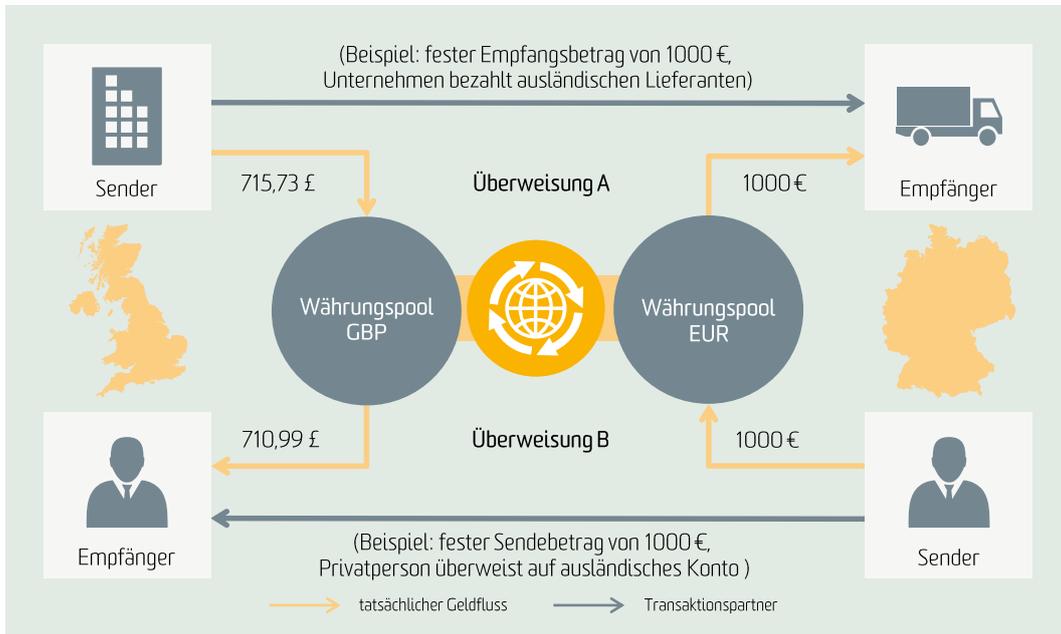


Abbildung 23: Auslandstransaktionen mit Transferwise

Quelle: Eigene Darstellung

Einsparungen im Zahlungsverkehr werden in erster Linie bei niedrigem Überweisungsvolumen realisiert. Das FinTech differenziert sich durch eine schnelle Abwicklung, eine hohe Bedienerfreundlichkeit und Transparenz in der Ausweisung von Kosten. Darüber hinaus sind sie vollständig durch die Financial Conduct Authority in England autorisiert. Als Einzahlungsmöglichkeiten bietet Transferwise neben Banküberweisung auch Kreditkarte, SOFORT Überweisung und Apple Pay an. Laut eigenen Angaben werden 90 % der Überweisungen innerhalb eines Tages durchgeführt. Die Geschwindigkeit ist abhängig von der Währung und der gewählten Zahlungsmethode.

### 4.4.2.3. Kryptowährungen

Digitale Währungen werden durch die Blockchain-Technologie (vgl. Abschnitt 2.2.4) in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen und sich am Markt etablieren. Ein Vorteil gegenüber herkömmlichen Währungen liegt in der Schnelligkeit der Transaktionsverarbeitung. Innerhalb von Minuten können Beträge weltweit transferiert werden. Kryptowährungen sind für Transaktionen nicht an Geschäftszeiten von Banken gebunden. Eine Überweisung kann jederzeit erfolgen. Ein weiterer Vorteil sind die geringen Transaktionskosten. Santander hat errechnet, dass sich im weltweiten Zahlungsverkehr 15 bis 20 Mrd. US-Dollar durch den Einsatz der Blockchain-Technologie einsparen ließen.<sup>53</sup> Die Blockchain ermöglicht einen grenzüberschreitenden Transfer von Vermögenswerten in Echtzeit, zu einem Bruchteil der aktuellen Kosten

<sup>53</sup> Vgl. Santander InnoVentures, 2015.

und ohne Intermediäre. Der Ablauf einer typischen Transaktion über die Blockchain ist in der folgenden Abbildung dargestellt.

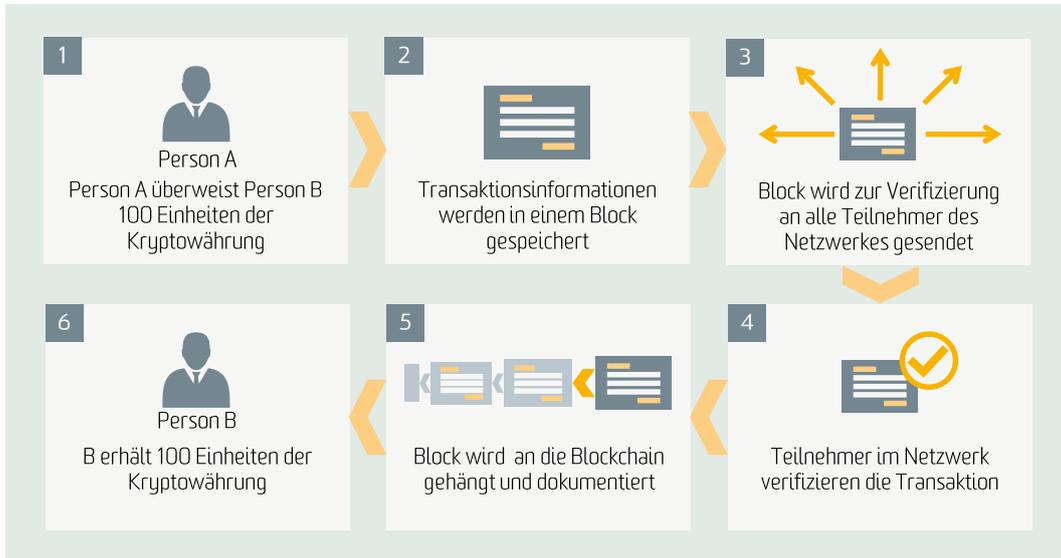


Abbildung 24: Blockchain als Kryptowährung

Das FinTech Ripple Labs verschiebt mit der Blockchain-Technologie weltweit Geld innerhalb von zwei bis sechs Sekunden. Eine herkömmliche länderübergreifende Transaktion dauert oft mehrere Tage. Mit Blockchain können Transaktionen, welcher Art auch immer, schneller, effektiver und transparenter gestaltet werden. Neben Geld können auch Wertpapiere, Derivate oder Besitzüberschreibungen transferiert werden. Im Wertpapierhandel könnte es von der Orderaufgabe bis zur Lieferung in Zukunft nur noch Minuten dauern. Ordergebühren würden erheblich sinken. Die Nasdaq kündigte bereits an, den vorbörslichen Handel über Blockchain abwickeln zu wollen.

Ripple Labs etabliert ein Zahlungsnetzwerk für Finanztransaktionen, das divergente Zahlungsnetzwerke weltweit miteinander verbindet. Mit „Ripple“ bietet es ein offenes Zahlungsprotokoll für ein Echtzeit-Bruttozahlungsverkehrssystem<sup>54</sup> jeder Währung. Die eigens entwickelte Kryptowährung XRP basiert auf der Blockchain-Technologie und dient als Brückenwährung zwischen allen handelbaren realen Währungen. Die Lösung von Ripple Labs ermöglicht direkte Echtzeit-Abwicklung von Auslandstransaktionen. Der Kunde profitiert vor allem von der Geschwindigkeit der Transaktionsausführung, den günstigen Konditionen im Vergleich zu einer herkömmlichen Auslandsüberweisung und einem verminderten Kursrisiko.

<sup>54</sup> Auch bekannt unter der Abkürzung RTGS.

### 4.4.3. Lessons Learned

- Im B2C-Bereich haben sich FinTechs bereits erfolgreich etabliert und zwischen Kunden und Banken positioniert. Auch im B2B-Bereich ist zu beobachten, dass neue Anbieter Banken und andere Intermediäre unter Druck setzen. Den Marktteilnehmern droht ein Verdrängungswettbewerb. Durch zunehmende Standardisierung und Automatisierung wird es schwieriger, dem Kunden einen zusätzlichen Nutzen anbieten zu können.
- FinTechs bieten Realtime-Payment-Lösungen an, die sich in vorhandene Geschäftsprozesse und zugehörige Back-Office-Anwendungen integrieren und Daten aus den Transaktionsprozessen übermitteln. Für Banken bedeutet das: Neben der Konkurrenz durch schnelle Zahlungsabwicklung bleiben ihnen in der Regel auch die Informationen über einzelne Transaktionen – und den damit verknüpften Kunden – verborgen.
- Der grenzüberschreitende Transfer von Vermögenswerten ohne Intermediäre und in Echtzeit wird durch die Blockchain-Technologie ermöglicht. Im Hinblick auf das Disruptionspotenzial wirken aus Bankensicht konkurrierende Geschäftsmodelle, die bspw. auf Plattformen oder Prozessoptimierungen aufsetzen, gegen diese Technologie geradezu harmlos.
- Damit Banken bei der digitalen Optimierung des Zahlungsverkehrs nicht außen vor bleiben, müssen sie sich der wachsenden Rolle von FinTechs in diesem Bereich bewusst werden und sich deren Verständnis für potenzielle Geschäftsmodelle aneignen. Risikokapitalinvestitionen in besagte Start-ups oder Inkubator-Programme sind hierbei zwei Möglichkeiten, um im Spiel zu bleiben. Durch strategische Kooperationen und Zukäufe können Banken ihre traditionell bedeutende Rolle im Zahlungsverkehr auch zukünftig erhalten. Am Schaffen von Mehrwerten für die Kundenunternehmen geht hierbei kein Weg vorbei.

”Trotz elektronischer Überweisungen ist die Wertstellung immer noch nicht optimal, es dauert gefühlt zu lang, bis das Geld von Konto A zu Konto B transferiert wurde – dies gilt für In- und Auslandsüberweisungen“

(Leiter Finanzen eines Mittelständlers mit > 1.500 Mitarbeitern)

## 4.5. Geldanlage

Angelegtes Kapital stellt eine wichtige Sicherheit für Unternehmen dar. Damit sorgen sie durch „Barreserven“ für schlechte Geschäftszeiten vor, federn Verluste ab oder sparen für größere Investitionen und Akquisitionen. Darüber hinaus fungiert es als Sicherheit für die Aufnahme von Fremdkapital. Die Eigenkapitalquote im deutschen Mittelstand ist in den letzten Jahren stetig gestiegen. Lag sie 2005 noch bei 22 % waren es im Jahr 2014 bereits 30 %. Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern weisen im Durchschnitt eine Eigenkapitalquote von 34 % auf. Die Anlage auf Tages- oder Festgeldkonten und das Investment am Kapitalmarkt sind gängige Praxis.<sup>55</sup>

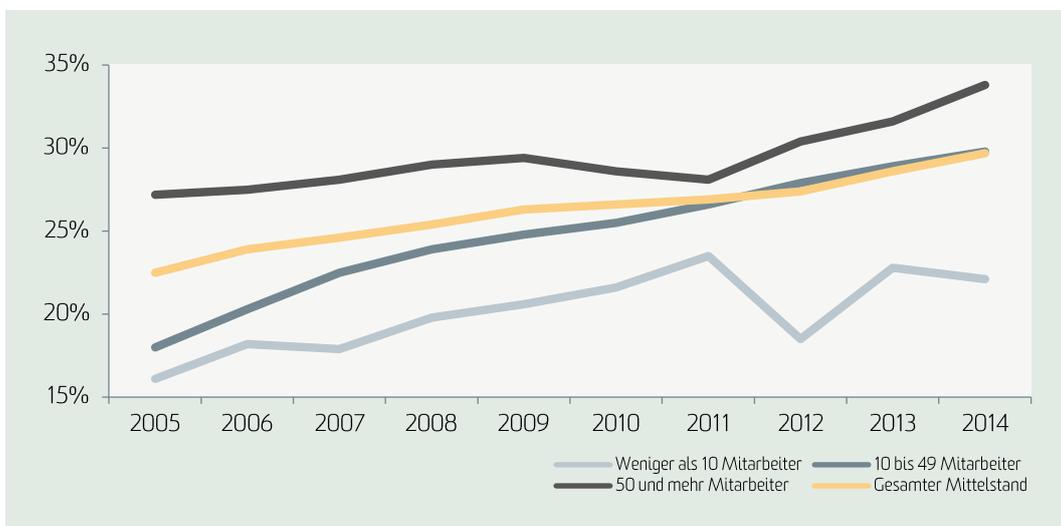


Abbildung 25: Durchschnittliche Eigenkapitalquote von KMU in Deutschland nach Beschäftigungsgrößenklassen  
Quelle: KfW Bankengruppe (2015)

### 4.5.1. Ausgangslage

Die Festgeldkonditionen liegen für Unternehmen meist deutlich unter dem Niveau von Privatanlegern. Im Januar 2016 lag der Festgeldzins in Deutschland für Firmenkunden bei maximal 0,3 %, im Vergleich zu 1,2 % für Privatanleger. Der Unterschied lässt sich durch eine weniger gewinnbringende Querfinanzierung für die Banken im Geschäftskundenumfeld erklären. Tagesgeldkonten werfen in der aktuellen Niedrigzinsphase so gut wie keinen Zinsertrag mehr ab.

Lukrativer ist hingegen die Anlage in Aktien oder Anleihen. Hier können Unternehmen von Wertsteigerungen und Dividendenzahlungen profitieren, müssen aber mit einem höheren Risiko rechnen. Im Gegensatz zum Tages- und Festgeldkonto ist das Kapital außerdem stärker gebunden. Eine Anlagedauer von mindestens drei Jahren ist nicht unüblich, um Kursschwankungsrisiken zu minimieren. Große Unternehmen investieren auch in Geldmarktfonds. Diese haben eine Laufzeit von unter 12 Monaten und stellen eine Alternative zu den Tages- und Fest-

<sup>55</sup> Vgl. KfW Bankengruppe, 2015.

geldkonten dar. Das Ausfallrisiko ist sehr gering, die Zinsen entsprechend auch. Die Varianten und Kombinationsmöglichkeiten der hierbei zur Verfügung stehenden Finanzprodukte, aus denen ein Anlageportfolio zusammengestellt werden kann, sind nahezu unerschöpflich. Neben klassischen Anlagealternativen wie aktiven und passiven Investmentlösungen (etwa ETFs oder individuelle Wertpapierportfolios) bieten in Zeiten niedriger Zinsen Geschäftsbanken ihren Kunden auch alternative Anlagemöglichkeiten, zum Beispiel Investitionen in Immobilien, Hedgefonds, Private Equity oder Rohstoffe. Ein weiterer Trend, der sich im Anlageportfolio der Geschäftsbanken abzeichnet, sind „grüne“ oder „nachhaltige“ Anlageprodukte und Investitionsstrategien. Grundsatz hierbei ist es, sogenannte Umwelt-, soziale und Governance-Faktoren (ESG) in den Analyseprozess und in die langfristige Renditebetrachtung mit einfließen zu lassen. Insbesondere für Unternehmen, welche sich über Nachhaltigkeit, Umweltbewusstsein oder soziale Aspekte positionieren, sind diese Anlageformen interessant.

Diese Auswahl an Finanzprodukten lässt die Frage nach einer adäquaten Beratung aufkommen. Die Datenlage zu dieser Fragestellung ist in Bezug auf Geschäftskunden gering, für die Qualität der privaten Anlageberatung der Banken wies die Stiftung Warentest deutliche Mängel nach. So wurden von 23 getesteten Kreditinstituten nur drei mit dem Qualitätssiegel „gut“ bewertet. Der Großteil der Banken – darunter auch Großbanken, wie die Deutsche Bank und Commerzbank – wurde nur mit der Gesamtnote „befriedigend“ ausgezeichnet, während für sieben Banken nur das Siegel „ausreichend“ und „mangelhaft“ vergeben wurde. Dabei liegen laut Stiftung Warentest die Probleme bei der Anlageberatung der Banken nicht in der Risikoklassifizierung der Kunden, sondern in der Auswahl der passenden Produkte. Oftmals würden bankeigene, unflexible Produkte empfohlen, welche zwar den Beratern höhere Provisionen einbringen würden, für den Kunden aber nicht optimal seien.<sup>56</sup>

Eine Studie der Deutschen Verbraucherzentralen kam zu einem noch schlechteren Ergebnis: Nur in 5 % aller Anlageberatungsfälle erhielten Kunden ein auf ihre Bedürfnisse und Anforderungen zugeschnittenes Anlagekonzept. Darüber hinaus seien die verkauften Produkte zu teuer, unübersichtlich und risikoreich. Auch hier kritisieren die Autoren die Tendenz der Berater zum Beispiel gezielt Investmentfonds der eigenen Bank an Kunden zu verkaufen, obwohl diese im Vergleich zu ETFs teuer sind und im Durchschnitt eine geringere Rendite erwirtschaften.<sup>57</sup>

## 4.5.2. Konkurrenz durch FinTechs

Ein stark wachsendes Geschäftsfeld auf dem Gebiet der Vermögensverwaltung sind so genannte Robo Advisors. In Deutschland gibt es schätzungsweise 30 bis 40 Unternehmen, welche sich in diese Kategorie einordnen lassen. Der Markt wächst stetig und fast monatlich werden neue Start-ups gegründet. Verwalten diese Unternehmen in Deutschland momentan noch ein relativ kleines Investitionsvolumen von rund 100 Mio. Euro, so gehen Schätzungen davon aus, dass sich dieses in den nächsten fünf Jahren auf 20 bis 30 Mrd. Euro erhöhen wird.<sup>58</sup>

<sup>56</sup> Die Ergebnisse erschienen in der Ausgabe 02/2016 des „Finanztest“.

<sup>57</sup> Vgl. Verbraucherzentrale Baden-Württemberg, 2015.

<sup>58</sup> Vgl. Köhler, 2016.

Bei Robo Advisory handelt es sich um eine Form der automatisierten Anlageberatung. Grundgedanke dieser FinTech-Unternehmen ist die Bereitstellung eines standardisierten und formalisierten Anlageprozesses auf Basis der persönlichen Präferenzen des Kunden - etwa der Risikobereitschaft, Investitionsvolumen oder finanzielle Situation. Die so entworfenen individuellen Portfolios der Kunden werden über den Zeitablauf kontinuierlich automatisch angepasst, um die Ausgangspräferenzen konstant widerzuspiegeln. Kunden haben meistens die Möglichkeit über eine Internetplattform ihre Daten und Präferenzen einzugeben, direkt Vorschläge für die Zusammensetzung des Portfolios zu erhalten und den entsprechend gewünschten Betrag zu investieren.

Grundsätzlich unterscheiden sich die verschiedenen Anbieter nicht in ihrem Investitionsprinzip. Die Risikoneigung der Kunden wird durch aus Indexfonds zusammengestellte Portfolios widerspiegelt. Dies soll zum einen eine umfassende Risikodiversifikation des Portfolios gewährleisten, zum anderen aber auch die Kosten des Portfolios minimieren.<sup>59</sup> Da es sich bei den meisten Robo Advisors nicht um BaFin-lizenzierte Finanzinstitute mit Erlaubnis zur Finanzportfolioverwaltung handelt, werden die verschiedenen Finanzprodukte nicht direkt über das Robo-Advisory-Unternehmen, sondern über eine Kooperationsbank erworben und dort auch in einem Depot gehalten. Das Robo-Advisory-Unternehmen fungiert demnach als Vermittler und Anlageberater. Unterschiede zwischen den Unternehmen liegen vor allem im Mindestanlagevolumen und in anfallenden Verwaltungsgebühren. Als Beispiele für repräsentative Unternehmen auf dem deutschen Markt lassen sich insbesondere Vaamo, Liquid und Scalable Capital nennen.

Vaamo bietet drei Anlagestrategien bzw. EFT-Dachfonds mit niedrigem, mittlerem und hohem Risiko, basierend auf den von ihnen ausgewählten ETFs an. Die Risikogewichtung erfolgt über Gewichtung der verschiedenen ETFs im Dachfonds, zum Beispiel nach dem Verhältnis von Aktien zu Anleihen. So fokussiert sich Vaamo bei der Zusammenstellung seiner drei EFT-Dachfonds auf fünf ausgewählte DFA-Fonds (Dimensional Fund Advisor). Der Kunde bekommt über eine automatisierte Risiko- und Sparzielabfrage eine der drei Anlagestrategien empfohlen und kann direkt den gewünschten Fond kaufen. Eine Einmalanlage wird nicht vorausgesetzt. Dafür kann ein Sparplan mit monatlichen Zahlungen erstellt werden. Die Gebühren für den Service erhebt Vaamo in Abhängigkeit des durchschnittlichen jährlichen Anlagebetrages. Hinzu kommen noch zusätzliche Fondskosten in Abhängigkeit von der gewählten Risikostufe. Die Anlage kann jederzeit ohne Kündigungsfristen wieder liquidiert werden. Die Anlagen werden in einem Depot bei der FIL Fondsbank GmbH hinterlegt.

Im Gegensatz zu Vaamo verfügt Scalable Capital als erster Robo Advisor in Deutschland über eine Erlaubnis der BaFin zur eigenständigen Finanzportfolioverwaltung.<sup>60</sup> Scalable Capital kann demnach als lizenziertes Vermögensverwalter mit Kundenmandat auftreten. Dies ermöglicht dem Unternehmen bankunabhängig die Depots seiner Kunden dynamisch zu verwalten und beispielsweise flexibel EFTs in den Portfolios gegen attraktivere auszutauschen. Geld und Depot der Kunden werden im Übrigen bei der Baader Bank AG gehalten. Das Unternehmen po-

<sup>59</sup> Vgl. Elsner, 2015.

<sup>60</sup> Vgl. Schlenk, 2016.

sitioniert sich insbesondere über sein aktives Risikomanagementsystem, welches die individuellen Portfolios der Kunden konstant überwacht und so ein schnelles Reagieren auf Abweichungen der Portfolios von den individuellen Präferenzvorgaben der Kunden ermöglichen soll. Kunden werden anders als bei Vaamo 23 Risikoklassen zu geordnet, um die persönlichen Präferenzen genauer abbilden zu können. Um dies zu gewährleisten, setzen sich die Dachfonds der jeweiligen Risikoklassen aus einem Pool von 14 ETFs aus den Bereichen Aktien, Staatsanleihen, Unternehmensanleihen, besicherte Anleihen, Rohstoffe, Immobilien und Geldmarktanleihen zusammen. Zwar verlangt Scalable Capital eine Einmalanlage von 10.000 EUR, gehört jedoch mit aktuell 0,75 % jährlichen Gebühren zu den günstigsten Anbietern. Kunden können auf angelegtes Kapital flexibel zugreifen und das Depot jederzeit auflösen. Scalable Capital sieht seine Zielgruppe nach eigenen Angaben in den „Smart Professionals“, also Kunden, die zwar über nötiges Wissen über die Finanzmärkte verfügen, aber nicht die nötige Zeit in Entwicklung und Wartung ihrer Portfolios investieren wollen.<sup>61</sup>

Liquid differenziert sich von den bisher vorgestellten Unternehmen durch seinen Fokus auf „digitalaffine Vermögende“.<sup>62</sup> Dementsprechend beläuft sich die Erstanlage bei Liquid auf 100.000 EUR. Diese Positionierung wird zusätzlich durch die Partnerschaft mit HQ Trust, einem führenden europäischen Family Office, gefestigt. Ziel dieser Zusammenarbeit ist es, exklusive Anlagestrategien, die sonst nur hochvermögenden Kunden zu Verfügung stehen, einer breiten Masse zugänglich zu machen.<sup>63</sup> Neben zwei passiven Anlagestrategien, welche auf ETFs basieren, bietet Liquid zusätzlich die Möglichkeit ein Portfolio aus aktiv gemanagten Fonds zu erstellen. Zudem sind die Anlagestrategien in 10 Risikoklassen erhältlich. Durch eine elektronische Abfrage der individuellen Präferenzen und Risikoeinstellungen soll sichergestellt werden, dass der Kunde das seinen Bedürfnissen entsprechende Produkt erhält. Kern der Dienstleistung ist auch hier ein konstantes „Rebalancing“ der verschiedenen Portfolios.

### 4.5.3. Lessons Learned

- Robo Advisory findet zurzeit hauptsächlich im Privatkundengeschäft Anwendung. Die Ausweitung auf das Firmenkundengeschäft wird aber auch hier folgen. Insbesondere wenn sich der noch relativ junge Markt konsolidiert hat und sich die Top-Performer herausgebildet haben, sind speziell auf Geschäftskunden zugeschnittene Angebote zu erwarten.
- Gerade für Kleinstunternehmen und KMU, die sich in ihren Anlagestrategien nicht wesentlich vom Endverbraucher unterscheiden, kann Robo Advisory eine attraktive Alternative zur Beratung durch Finanzexperten werden. Hier wächst dem Bankberater auch im Firmenkundengeschäft Konkurrenz heran.

<sup>61</sup> Vgl. Elsässer, 2016.

<sup>62</sup> Unternehmensangaben

<sup>63</sup> Unternehmensangaben

## 4.6. Erweiterung klassischer Geschäftsfelder

### 4.6.1. Ausgangslage

Im Wettbewerb um Privat- und Geschäftskunden stehen Banken vor der großen Herausforderung, ihr Angebot erfolgreich von der Konkurrenz abzugrenzen. Durch die niedrige Zinslage verbleibt weniger Spielraum bei der Gestaltung attraktiver Konditionen, sodass die Erweiterung der angebotenen Leistungen in den Vordergrund rückt – bspw. durch eine erweiterte Funktionalität des Online-Banking. Während in den vorangegangenen Unterkapiteln Anwendungen analysiert wurden, die relativ leicht den klassischen Ertragssäulen zugordnet werden können – auch wenn sie teilweise komplett andere Ansätze haben als etablierte Produkte – fokussieren sich viele FinTechs auch auf Geschäftsfelder, die entweder gänzlich neu sind oder eine Kombination aus verschiedenen klassischen Ertragssäulen darstellen. So integrieren verschiedene Anbieter bspw. das Bankkonto in ihre Kernprodukte, bereiten die Zahlungsinformationen auf und machen diese entsprechend für ihre Kunden nutzbar.

### 4.6.2. Konkurrenz durch FinTechs

Insbesondere Anbieter von Buchhaltungssoftware zeigen anschaulich, wie Banking in Anwendungen integriert werden kann. Sie verknüpfen Geschäftsprozesse mit Zahlungsprozessen und bieten dem Kunden Vorteile gegenüber isolierten Anwendungen. So werden beispielsweise Kontobewegungen den entsprechenden Rechnungs- oder Auftragsdokumenten zugeordnet, um einen umfassenden Finanzüberblick zu generieren. Insbesondere Cloud-Accounting-Plattformen wie Billomat erfüllen die Bedürfnisse ihrer Kunden, indem sie eine Verzahnung zwischen Rechnungsausgang, Rechnungseingang und Banking ermöglichen.

Billomat ist ein Online-Verwaltungstool für Selbständige und kleine Unternehmen, dessen Kernfunktion die Rechnungsverwaltung ist. So bietet Billomat neben einer Funktionalität zur Rechnungserstellung auch eine intelligente Erkennung von Eingangrechnungen. Papierrechnungen können per Smartphone abfotografiert und E-Rechnungen per E-Mail importiert werden. Die enthaltenen Zahlungsinformationen werden mithilfe einer semantischen Erkennung ausgelesen und automatisch aufbereitet. Die anschließende Rechnungsbegleichung erfolgt direkt über das Billomat-Portal per Kreditkarte, PayPal oder Lastschriftverfahren.

#### *Exkurs: Semantische Erkennung von Zahlungsdaten*

*Im Rahmen einer Studie hat sich Bonpago Anwendungen für den Rechnungs-Scan per App und die dahinterstehende Technologie des FinTechs Gini genauer angeschaut. Ein Test mit 100 verschiedenen Rechnungen aus der Praxis sollte die Tauglichkeit im B2B-Segment überprüfen.*

*Das Ergebnis der Untersuchung: 46 % der Rechnungen wurden vollständig und fehlerfrei erkannt. In 14 % der Fälle konnten einzelne Zahlungsdaten nicht ermittelt werden, der*

*Rest wurde fehlerfrei ausgegeben. Der erhebliche Anteil an Erkennungsfehlern von 34 %, insbesondere bei der Erkennung des Rechnungsempfängers und des Verwendungszwecks, zeigt die Notwendigkeit einer genauen Überprüfung der ausgegebenen Daten auf. Der Anteil an nicht erkannten Rechnungen lag mit 6 % im einstelligen Bereich.*

*Eine fehlerfreie Erkennung hängt im Wesentlichen von den Lichtverhältnissen beim Fotografieren des Dokumentes und den Kontrastverhältnissen zwischen Text und Rechnungshintergrund ab. Im Normalfall können aber auch vermeintlich schwierige Rechnungsformate erfasst werden. Einer Verwendung im B2B-Segment steht in dieser Hinsicht daher nichts entgegen. Die Vorteile des Rechnungsscans liegen in der Bedienerfreundlichkeit und der Geschwindigkeit, mit der die serverseitigen Analysen ablaufen. Eine vollständig automatisierte Verarbeitung ist trotz der soliden Erkennungsraten und der beworbenen Lernfähigkeit des Systems allerdings noch Zukunftsmusik. In erster Linie kann der Prozess die Datenerfassung bei KMU unterstützen und beschleunigen.*

Einen solchen Rechnungs-Scan mit anschließender Bezahlung bietet u. a. auch die Banking-App der ING-DiBa, doch richtet sich das Angebot primär an Privatkunden. Billomat bietet einen vollständigen Prozess für Eingangrechnungen bis hin zur Archivierung. Darüber hinaus ist es möglich, Zahlungseingänge aus verschiedenen externen Quellen anzuzeigen und Kontobewegungen mit Rechnungen zu verknüpfen. So lassen sich Zahlungseingänge genau zuordnen, was die Verbuchung deutlich vereinfacht. Der Wechsel zwischen verschiedenen Anwendungen (Buchhaltungssoftware, Online-Banking, Finanzsoftware) entfällt und Kundenumsätze und Kostenentwicklungen lassen sich über verschiedene Auswertungsmöglichkeiten darstellen.

Dabei ist Billomat nur einer von mehreren Diensten, die Kontobewegungen und Zahlungsinformationen auf der eigenen Plattform anzeigen können. Eine Einbindung erfolgt vergleichsweise schnell und einfach mithilfe von API-Anbietern (vgl. Abschnitt 2.2.2), die einen Zugriff auf die unterschiedlichen Systeme der Banken ermöglichen. Kunden profitieren, indem sie beliebige Konten verschiedener Institute bündeln können und nicht vom Angebot einer einzelnen Bank abhängig sind.

Den Mehrwert durch Konsolidierung haben Banken mittlerweile erkannt. Die DKB bietet seit 2014 eine Integration der eigenen PayPal-Aktivitäten in das Online-Banking. Über die mobile Banking-App der comdirect können Kunden Konten von Fremdbanken hinzufügen und erhalten eine Übersicht über alle Finanztransaktionen in einer einzigen Anwendung. Hier bilden Direktbanken die positive Ausnahme. Andere Institute laufen Gefahr, dass Kunden zukünftig Drittanwendungen verwenden, die mehr Funktionalitäten bieten. Neue Privatkunden-Anwendungen wie Treefin oder Feelix, die neben der Übersicht aller Bankkonten auch Versicherungen und Depots berücksichtigen, könnten in Zukunft auch Geschäftskunden adressieren.

Einen weiteren interessanten Ansatz verfolgt Holvi, ein Start-up mit Sitz in Finnland, das eine Anwendung speziell für Freiberufler und Kleinunternehmer bietet. Im Zentrum steht ein Web-Portal, das verschiedene Funktionalitäten bereithält. Der Kunde kann über Holvi beliebig viele onlinegeführte Zahlungskonten anlegen, wobei kein zuvor bestehendes Konto bei einer Bank vorausgesetzt wird. Die Lösung des Zahlungsdienstleisters bildet herkömmliche Girokonten nahezu vollständig ab. Über das Portal können sich Nutzer beispielsweise einen eigenen

Online-Shop einrichten, Rechnungen erstellen oder Spesen abrechnen. Eingehende Zahlungen auf ein angelegtes Konto werden dann automatisch dem Geschäftsfall zugeordnet. Eine Einnahmen- und Ausgabenverwaltung unterstützt Freelancer und Kleinunternehmer bei der Budgetierung. Holvi integriert damit ein herkömmliches Rechnungseingangs- und Rechnungsausgangsbuch in klassische Kontoaktivitäten. Ein offenes Öko-System ermöglicht die Integration weiterer Funktionen wie zum Beispiel Online-Speicherdienste. Im März 2016 wurde bekannt, dass die spanische Bankengruppe BBVA Holvi übernommen hat, was die Relevanz der Zielgruppe Kleinunternehmer unterstreicht.

Wie bereits an verschiedenen Stellen thematisiert, entwickeln FinTechs häufig Prozess-Lösungen, in denen Kunden ihre eigenen Bedürfnisse wiedererkennen. In diese Kategorie fällt auch das Frankfurter Unternehmen Compraga, welches eine Plattform zur Abwicklung von mobilen und stationären Einkäufen und Zahlungen im B2B-Bereich zur Verfügung stellt. Der Einkaufsprozess wird optimiert, indem Compraga als Einkaufsdienstleister Einmal- und Kleinst-Lieferanten auf monatliche Sammelrechnungen bündelt und einkaufenden Unternehmen Zwischenfinanzierungen über Kooperationen mit Finanzdienstleistern anbietet. Über eine integrierte Konvertierungskomponente können sowohl Papierrechnungen als auch elektronische Rechnungen verarbeitet werden. Das „ComNex-Tool“ unterstützt zudem Lieferanten beim Versand elektronischer Rechnungen.

Der Prozess über eine cloudbasierte Plattform optimiert das Rechnungswesen und erleichtert den Einkauf sowie die Zuordnung und Freigabe von Rechnungen. Einmal-Lieferanten müssen nicht in ERP-Systemen erfasst werden und Zahlungen werden unmittelbar nach Freigabe in einem Online-Portal durch Compraga veranlasst. Dank zahlreicher Auswertungsmöglichkeiten können Preise und Einkaufskonditionen sowie Ausgaben einzelner Kostenstellen bzw. Kostenträger analysiert werden. Die Lösung bietet somit mehr als nur eine alternative Liquiditätsbeschaffung. Für 2016 plant Compraga mit der Einführung einer mobilen Applikation weitere Möglichkeiten wie beispielsweise die Bezahlung von Reisekosten und Spesen der Außendienstmitarbeiter.

” *Prozessorientierte Lösungen im Zahlungsverkehr sparen bei uns administrative Kosten pro Transaktion von bis zu 45 %. Die neuen Lösungen bieten einen echten Mehrwert und die Akzeptanz bei unseren Lieferanten ist super!*

(Leiter Einkauf eines Konzerns)

### 4.6.3. Lessons Learned

- Anbieter mit einem Fokus auf die Prozessebene verändern und vereinfachen Prozesse ihrer Kunden, insbesondere auch klassische Bankprozesse. Durch die Integration verschiedener Funktionalitäten können Geschäftsprozesse vollständig abgebildet werden. Finanztransaktionen sind dabei oft nur ein Baustein, den Anbieter tief in ihre Systeme integrieren. Dabei agieren FinTechs häufig als Plattform für den Kunden, d. h. sie führen verschiedene Anwendungsfelder zusammen und schaffen Mehrwert durch die Verknüpfung von Funktionen bzw. Prozessen – bei Billomat zum Beispiel zwischen Rechnungsausgang, Zahlungseingang und auf Smart Data basierenden Analysen.
- Eine Einbindung von Kontobewegungen und Zahlungsinformationen einer Plattform erfolgt mithilfe von API-Anbietern (vgl. Abschnitt 2.2.2), die einen Zugriff auf die unterschiedlichen Systeme der Banken ermöglichen.
- Cloud-Accounting-Plattformen sind insbesondere für Selbständige, Freelancer und Kleinunternehmer interessant, die ihre Buchhaltung online über eine einzige Plattform abwickeln wollen. Sie erkennen in diesen FinTech-Produkten genauso ihre Bedürfnisse wieder, wie der Leiter Rechnungswesen eines Unternehmens, der seine Einmal- und Kleinstlieferanten zuvor über intransparente und ineffiziente Sammelkonten abgewickelt hat und diesen Prozess nun über den Compraga-Service löst.
- Der Fokus vieler FinTechs auf Geschäftsfelder, die entweder gänzlich neu sind oder eine Kombination aus verschiedenen klassischen Ertragssäulen darstellt, ist aus Bankensicht eine der zentralen Anforderungen im Kampf um den Kunden.

# Wie können Banken reagieren?

Im Vergleich zu der neuen Konkurrenz, die mit geringer Time-to-Market und einer häufig agilen Start-up-Struktur operiert, wirken die Banken im aktuellen FinTech-Hype bisweilen wie große Containerschiffe, die notwendige Richtungsanpassungen nur schwerfällig vollziehen können. Zwar hat die abwartende Haltung im Gegensatz zum Privatkundengeschäft im Corporate Banking noch keine gravierenden Auswirkungen nach sich gezogen, doch noch mehr Zeit sollte für eine zwingend erforderliche Neuausrichtung nicht vergehen.

Die Veränderungen sind von derart grundlegender Natur, dass sie nicht ignoriert werden können. Es besteht die Gefahr, dass wichtige Ertragssäulen dauerhaft wegfallen und die Bank den Kontakt zu den Kunden verliert. Banken befinden sich daher an einem Scheideweg und müssen überlegen, wie auf die Marktteilnehmer adäquat reagiert werden kann – oder positiv formuliert: Können die neuen Entwicklungen sogar zu einer Erweiterung der Anteile am Corporate Banking durch Value Added Services genutzt werden?

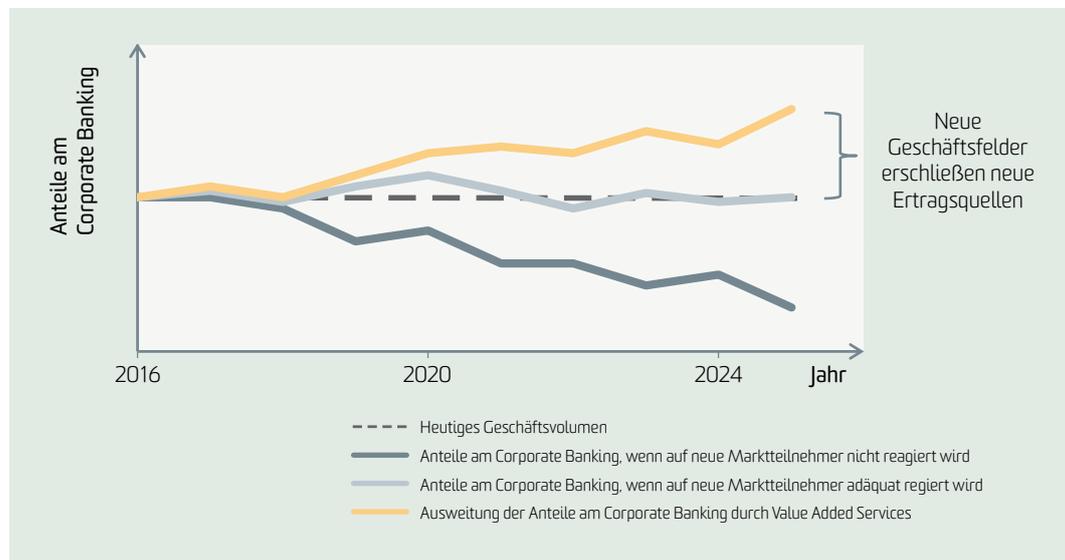


Abbildung 26: Die Banken am Scheideweg

Interpolation: Bonpago

## 5.1. Ausgangssituation im Corporate Banking

Die Ausführungen in den vorangegangenen Kapiteln haben deutlich gemacht, dass die neuen Wettbewerber den Banken in verschiedenen Bereichen überlegen sind. FinTechs entwickeln Produkte, die eng an den Kundenbedürfnissen und damit ganz konkret an den jeweiligen Herausforderungen im Rahmen der Optimierungsstrategien in den Unternehmen ausgerichtet sind. Sie profitieren davon, dass einige Kundengruppen, beispielsweise Kleinbetriebe, von Banken nur unzureichend bedient werden. Am deutlichsten wird dies wohl am Beispiel der elektronischen Rechnung, deren Bedeutung als zentrales Dokument im Financial Supply Chain Management die FinTechs erkannt haben und sich entsprechend zunutze machen. Die Produkte und Services werden von den Kunden häufig als „einfach“ im Sinne einer hohen Benutzungsfreundlichkeit und Transparenz wahrgenommen.

FinTechs denken dabei nicht in klassischen Geschäftsfeldern. Innovative Geschäftsmodelle fokussieren neben einer Digitalisierung und Automatisierung insbesondere den dritten Optimierungsschritt der Vernetzung. Im Kern stehen dahinter die Stichworte Openness und Plattform. Durch Ausnutzung der technologischen Rahmenbedingungen und Sicherstellung hinreichender Skalierbarkeit der Produkte gelingt die Vernetzung von Geschäftskunden

- untereinander (z. B. im Rahmen von Supply Chain Finance)
- mit Privatpersonen (z. B. im Rahmen neuer Anlage- und Finanzierungsinstrumente)
- mit anderen Anbietern (der klassische Plattformgedanke, bei dem eine Win-Win-Win-Situation zwischen dem Plattformanbieter, anderen Unternehmen und dem Kunden entsteht)

Ein entsprechend ausgereiftes Customer Touchpoint Management ist die Voraussetzung für eine Netzwerkerweiterung. Der Zugang zum Kunden wird für Banken jedoch immer schwieriger. Dies zeigt sich beispielhaft im Privatkundenbereich, wo vermehrt Messenger-Anwendungen in Erscheinung treten, die Überweisungen aus der Applikation heraus ermöglichen.

Konzerne wie Google, Facebook, Apple und Amazon, die bereits über ihr Kerngeschäft den direkten Zugang zu Kunden haben, weiten diesen prozessorientiert aus. Google und Apple versuchen sich mit eigenen Zahlungslösungen (Android Pay und Apple Pay) im Zahlungsverkehr. Facebook hat unlängst eine Banklizenz beantragt, und Amazon unterstützt Online-Händler mit Amazon Payments, einem eigenen Zahlungsprozess.

Diese Unternehmen einzuschätzen ist besonders schwierig, da Produktentwicklungen meist einer strengen Geheimhaltung unterliegen und nicht alle verfolgten Ansätze letztendlich eine Marktreife erlangen. Zudem verfügen sie über enorme finanzielle Ressourcen und investieren regelmäßig in junge Technologie-Firmen. Folgende Abbildung stellt den Kampf um den Kundenzugriff schematisch dar.

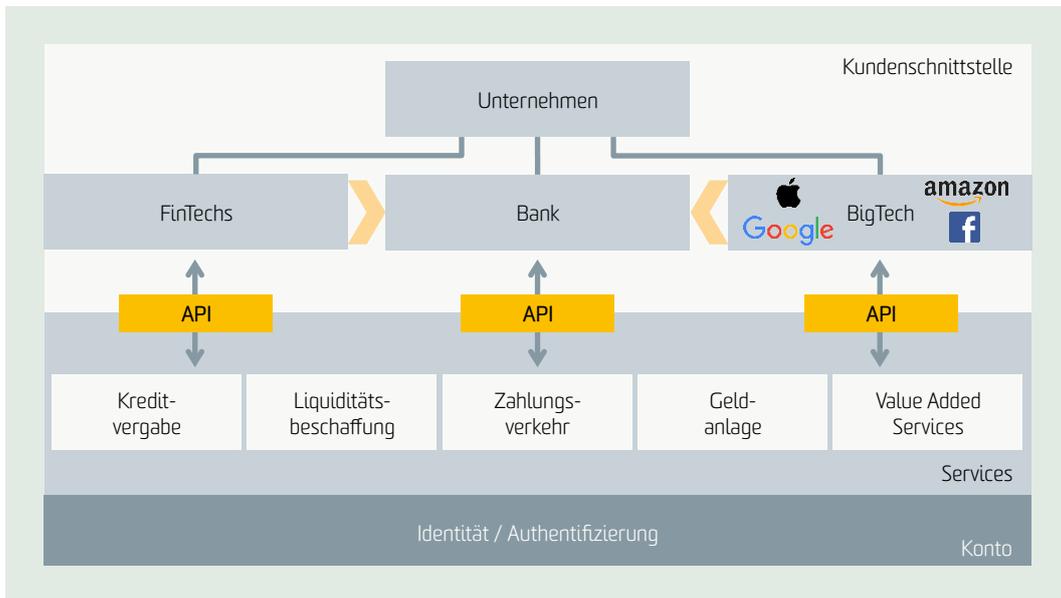


Abbildung 27: Wege des Kundenzugriffs auf Produkte und Services

Am Ende wird jener Anbieter erfolgreich sein, der folgende Aufgaben erfüllt:

- Bedürfnisse erheben, um den Kunden besser kennen zu lernen
- Produkt- und Beratungsstrategie ausgerichtet an technologischen Rahmenbedingungen und Kundenbedürfnissen entwickeln, um die „richtigen“ Produkte im Angebot zu haben
- Vorhandene Kanäle nutzen und neue Kommunikationswege erschließen, um Kunden zu erreichen

Hierfür müssen die für das Corporate Banking verantwortlichen Strategen einer Bank ermitteln, welche notwendigen Voraussetzungen innerhalb der Organisation geschaffen werden müssen, beispielsweise in Hinblick auf eine Digitalisierung der Geschäftsprozesse und den Umgang mit Kunden. Zudem ist zu klären, wie auf die neuen Wettbewerber bzw. deren innovative Produkte und Services reagiert wird. Banken müssen die passende Rolle und Positionierung im Ökosystem finden. Dabei kann unterschieden werden zwischen einer aktiven Funktion im Kundenkontakt, dem Angebot von Services und der Bereitstellung von Authentifizierungs- und Identitätsleistungen.

## 5.2. Handlungsoptionen im Umgang mit FinTechs

Vor dem Hintergrund der FinTech-Konkurrenz stellt sich die Frage, welche Handlungsoptionen für eine Bank bestehen. Drei wesentliche Richtungen lassen sich dabei identifizieren:

- Eigenentwicklung kundenorientierter Produkte

- Kooperation zur Erweiterung des eigenen Portfolios
- Investition in interessante Geschäftsmodelle

Bei der Wahl einer Handlungsstrategie ist die übergeordnete Geschäftsstrategie zu berücksichtigen. Durch sie wird bestimmt, wie sich eine Bank langfristig positionieren will und welche Kunden adressiert werden. Weitere wichtige Faktoren sind das vorhandene Know-how und die Nutzung der bestehenden Infrastruktur.

### 5.2.1. Eigenentwicklung

Finanzinstitute können moderne Anwendungen selbst entwickeln und in das Leistungsangebot integrieren. Voraussetzung hierfür ist, dass benötigte Ressourcen und entsprechendes Know-How vorhanden und abrufbar ist. Der zeitliche und monetäre Aufwand einer Eigenentwicklung ist in der Regel sehr hoch. Die Erfahrungen zeigen, dass Banken häufig eine exakte Planung und Kalkulation für neue Produkte voraussetzen. Innovative Geschäftsmodelle sollen in vorhandene System- und Prozesslandschaften integrierbar sein, andernfalls müssen Kompromisse bei der Geschäftsmodellentwicklung eingegangen werden.

Diese lassen sich langfristig nur durch eine Erneuerung der Systemlandschaft und einer Veränderung von internen Prozessen umgehen. Gerade große Banken leiden daher unter dem sog. Innovationsparadoxon: Je größer ein Unternehmen ist, desto schwieriger gestaltet sich die Umsetzung innovativer Produkte.

Während sich Banken mit einer oft starren IT-Infrastruktur und endlosen Genehmigungshierarchien herumschlagen müssen, können FinTechs innovativer sein, weil sie klein sind oder sich wie kleine Unternehmen verhalten. Sie können in der Umsetzung neuer Technologien und Services eine wesentlich geringere Time-to-Market erzielen. Bei Eigenentwicklungen sollten Banken die Vorgehensweisen und Methoden der FinTechs adaptieren und bei Umsetzungsprojekten mehr den Kundennutzen als die Restriktionen von internen IT-Systemen und Prozessen betrachten.

### 5.2.2. Kooperation

Das Ziel einer Kooperation ist die Sicherung von kosten- oder marktorientierten Vorteilen.<sup>64</sup> Eine Kostenreduktion kann dabei durch effizientere Leistungserstellung oder effektive Bereitstellung und Vermarktung erreicht werden. Unter marktorientierten Vorteilen versteht man einen durch die Kooperation verbesserten Zugang zu Ressourcen, Infrastruktur und Wissen. Kann das Leistungsangebot durch eine Zusammenarbeit ergänzt und ausgeweitet werden und kann zumindest ein Partner auf neue Kundengruppen zurückgreifen, entstehen weitere Vorteile im Wettbewerb.

<sup>64</sup> Vgl. Ebert, 1998.

Die Kooperation ist die am häufigsten genutzte Strategie der Banken. 56 % der deutschen Geldhäuser kooperieren bereits in der einen oder anderen Form mit FinTechs.<sup>65</sup> Sie haben erkannt, dass man nicht nur über, sondern auch mit FinTechs sprechen muss und eine Kooperation für beide Seiten vorteilhaft sein kann. Die Zusammenarbeit im Rahmen einer Kooperation kann in Form einer Produkt-, Vertriebs- oder Prozesskooperation erfolgen.

Im Zuge einer Produktkooperation ergänzen Banken das Leistungsangebot um Lösungen von FinTechs. Sie können ihr Portfolio erweitern, ohne eine eigene Lösung entwickeln zu müssen. Dies kann zum einen eine schnellere Implementierung gewährleisten und zum anderen eine kostengünstige Alternative zur Eigenentwicklung darstellen. FinTechs erhalten durch die Produktkooperation einen Zugang zum Kundenstamm der Bank und können neue Kundengruppen erschließen. Liegen die Stärken des FinTechs überwiegend im technologischen Bereich, profitieren sie zudem von der Vertriebsstärke der Bank. Partnerschaften im Back-Office zur Bonitätsprüfung oder Kundenanalyse sind denkbar. Die ING DiBa betreibt mit dem Robo-Advisor easyfolio eine Kooperation auf Produktebene und bietet ihren Kunden die Fonds des FinTechs an.

Die Vermittlung von Produkten der FinTechs über eine Vertriebskooperation ist ein weiterer Ansatz. Hierbei bringt die Bank ihre eigenen Kunden mit FinTechs zusammen und erhält hierfür eine Vermittlungsprovision. Vor allem spezialisierte Institute können so ohne größeren Aufwand ihr Angebot ausbauen. Im Mai 2015 startete Funding Circle eine Kooperation mit der Sparda Bank Berlin, die ihren Bankkunden ermöglicht, zu besonderen Konditionen in regionale Kreditprojekte auf dem Portal des FinTechs zu investieren.

Eine Zusammenarbeit, bei der die Bank die Rolle eines Infrastrukturanbieters einnimmt, bezeichnen die Autoren als Prozesskooperation. Das FinTech als Kunde der Bank profitiert vom Zugang zum etablierten Bankensystem und kann ihr Produktangebot im Rahmen der Banklizenz ihres Partners aufbauen. Zudem profitieren junge Unternehmen von den Erfahrungen der Banken, beispielsweise in den Bereichen Vertrieb oder Bankenaufsicht. Sogenannte Whitelabel-Banken wie die Wirecard Bank oder die BIW AG haben sich bereits erfolgreich positioniert und zeigen, welche Rolle eine Bank in Bezug auf neue Marktteilnehmer einnehmen kann. Sie unterhalten keine klassischen Geschäftsbeziehungen mit Endkunden und unterstützen die kooperierenden FinTechs bei der Produkt- und Geschäftsmodellentwicklung. Das in Abschnitt 4.6 vorgestellte FinTech Holvi arbeitet unter anderem mit der Wirecard Bank zusammen und statet alle Zahlungskonten mit IBANs aus, ohne selbst eine Banklizenz zu besitzen.

### 5.2.3. Investition

Neben Kooperationen kann die Zusammenarbeit zwischen Bank und FinTech auch mittels Investitionen stattfinden. Hierbei sind verschiedene Strategien denkbar. Innovationslabore und Akzelerator-Programme bieten einen Rahmen zur Entwicklung innovativer Ideen. Über ein Inkubator-Programm werden hingegen gezielt Unternehmensgründungen gefördert und Startups nicht nur mit Kapital, sondern auch mit Infrastruktur, Räumen, Dienstleistungen und Know-

<sup>65</sup> Vgl. GFT, 2015.

how versorgt. Die Commerzbank ist eine der wenigen deutschen Banken, die mittels Main Incubator auf diese Weise in FinTechs investiert und diese aktiv fördert. Die Deutsche Börse bietet ebenfalls jungen Start-ups Räume, eine IT-Infrastruktur und Kontakte in die Finanzbranche an. Damit zieht sie die vermeintliche Konkurrenz näher an sich heran und lernt sie besser zu verstehen. Eine Wagniskapital-Beteiligung einer Bank an einem FinTech ist insbesondere bei etablierten Unternehmen relevant.

Doch warum sollte eine Bank einen vermeintlichen Konkurrenten in verschiedenen Phasen finanziell unterstützen? Zum einen um die Produkte der FinTechs wie bei einer Kooperation in das eigene Leistungsangebot zu integrieren (auch eine Eigennutzung bei bestimmten Produkten ist möglich), zum anderen kann der Gewinn aus einer Beteiligung an einem FinTech die Verluste aus sinkenden Erlösquellen ausgleichen.

Die vollständige Übernahme eines Wettbewerbers ist eine Möglichkeit, um den Konkurrenzdruck zu verringern und sich einen Zugang zu fertigen Lösungen, talentierten Mitarbeitern und Know-how zu verschaffen. Doch bei jeder Übernahme lauern Fallstricke. Ist das fremde Produkt in das eigene Portfolio integrierbar? Wie hoch ist der zeitliche und monetäre Aufwand für die Akquisition und Integration? Besteht überhaupt eine Verkaufsbereitschaft? Viele Banken bevorzugen daher Kooperationen mit FinTechs, auch um die Kreativität und den Unternehmergeist zu erhalten.

## 5.3. Ausblick

Die Banken müssen die beschriebenen Entwicklungen bewerten und daraus Schlüsse ziehen, wie sie sich in unterschiedlichen Geschäftsfeldern positionieren wollen. Einen allgemeingültigen Weg wird es dabei nicht geben. Entscheidend ist jedoch, dass Banken eine aktive Rolle im Wandel einnehmen. Dazu müssen sie agile Unternehmensstrukturen schaffen und sich für Innovationen öffnen.

Mit der Digitalisierung der internen Prozesse wird eine Mammut-Aufgabe auf die Banken zukommen. Dieser Wandel ist aber unerlässlich, wollen Finanzinstitute in der digitalisierten Geschäftswelt weiterhin eine signifikante Rolle spielen. Sinkende Kosten der Infrastruktur sollten als Chance wahrgenommen werden, Kunden attraktivere und ihren Bedürfnissen entsprechende Produkte anbieten zu können. So kann der aufstrebenden Konkurrenz, die vor allem mit Benutzerfreundlichkeit und niedrigen Kosten punktet, entgegengewirkt werden. Setzen sich die Banken mit den identifizierten Handlungsfeldern auseinander und schaffen attraktive Lösungen, werden sie auch weiterhin die Hauptrolle bei Geschäftskunden spielen.

Aus Sicht der FinTechs kann es lohnenswert sein, Kooperationspartner zu nutzen, die über eine Banklizenz verfügen. Für viele wird dies sogar unerlässlich sein, um nicht an strategischen oder regulatorischen Hürden zu scheitern. Von einer Kooperation können demnach beide Seiten profitieren. FinTechs werden zukünftig einen wichtigen Beitrag in der Entwicklung der Finanzbranche leisten und als Impulsgeber dienen. Sie werden sich sowohl als Wettbewerber als auch als Partner von Banken positionieren und die Digitalisierung der gesamten Branche vorantreiben. Ein Corporate Banking ganz ohne Banken wird es nicht geben.

# Wie kann Bonpago helfen?

## Die Dinge anpacken

Erfolgreiche Produkte und Dienstleistungen orientieren sich an den Bedürfnissen ihrer Konsumenten. Dieser Grundsatz gilt heute in Anbetracht der immer weiter wachsenden Konkurrenz noch mehr als noch vor einigen Jahren. Wer Marktchancen entdecken will, muss die Probleme seiner Kunden verstehen. Die aus Beobachtungen, Interviews und der Analyse von Daten gewonnenen Erkenntnisse bilden die Basis für die richtigen Produktideen.

*Die Sicht des Kunden verstehen heißt Chancen entdecken*

Um aus Ideen erfolgreiche Geschäftsmodelle zu machen, ist die richtige Umsetzung entscheidend. Der Weg dorthin ist immer mit einem hohen Maß an Ungewissheit verbunden. FinTechs haben in der Regel nur einen einzigen Versuch, ein erfolgreiches Produkt auf den Markt zu bringen. Scheitert dieser, geht ihnen schnell das Geld aus und sie verschwinden nach kurzer Zeit von der Bildfläche.

*Neue Wege gehen, losgelöst denken*

Daher steht ein Learning-by-Doing anstelle einer langen Vorabplanung im Fokus. Bringen Sie ihr Team dazu, losgelöst von bisherigen Strukturen zu denken, Neues auszuprobieren und während des Projekts zu lernen. Anpassungen und Korrekturen lassen sich dann mit geringem Aufwand beheben, bevor ein detaillierter Marktreifegrad erreicht ist.

*Probieren geht über Studieren, tue Gutes und rede darüber*

Ein Produkt, das bereits im Prototypenstatus auf eine reelle Kundennachfrage trifft, ist die Bestätigung für den richtigen Projektfokus. Dies ist der Startschuss, ihr Vorhaben weiter zu treiben und auf die Skalierung vorzubereiten.

*Mit Selbstvertrauen nach vorne*

## Wie Bonpago dabei unterstützt

Bonpago unterstützt Banken und Unternehmen aus dem Finanzdienstleistungsumfeld, neue Produkte und Geschäftsmodelle zu entwickeln und Marktpotenziale im Geschäftskundenbereich zu erschließen. Mit dem Ansatz der validierten Geschäftsmodellentwicklung verfolgen wir ein Vorgehen, bei dem bereits während der Konzeptions- und Ent-

wicklungsphase das Feedback von Kunden und Stakeholdern mit in die Arbeitsergebnisse einfließt. Er stellt ein Best-off aus agilen Business-Methoden wie Lean Startup, Design Thinking, Business Model Generation, Design Sprint und Value Proposition Design dar.

Durch jahrelange Projekterfahrung im Bereich KMU kennen und verstehen wir die Bedürfnisse des Kunden entlang seiner Finanzprozesse. Zudem pflegen wir einen sehr engen Austausch zu Fachexperten sowie großen und kleinen Marktteilnehmern aus dem Bereich der Finanztechnologie. Als Spin-off aus dem Lehrstuhl für Electronic Commerce und dem E-Finance Lab der Goethe-Universität in Frankfurt unterhält Bonpago intensive Kontakte zur Wissenschaft. Gleichzeitig zählen wir Industrieexperten verschiedenster Bereiche zu unserem weitreichenden Netzwerk und garantieren so einen engen Praxisbezug. Dieses Know-How bringen wir in Form von Experten-Sparring in unsere Projekte mit ein. Dabei steht dem Projektteam vor Ort ein Kreis von ausgewählten Ansprechpartnern zur Verfügung, die neben ihrer fachlichen Einschätzung zu bestimmten Fragestellungen auch die Validierung von Projektergebnissen vornehmen.

In Projekten stellen wir stets den Endkunden in den Mittelpunkt. Im Fokus steht fortlaufende Kommunikation. Dies realisieren wir durch ein kontinuierliches Einholen von Feedback in Form von strukturierten Interviews mit Kunden und Fachexperten unter Einsatz von Prototypen. Die Überprüfung von Werthypothesen sowie Usability Tests ermöglichen bereits in frühen Entwicklungsphasen die Überprüfung von Projektergebnissen. Dadurch erhöht sich die Erfolgchance des Produktes oder der Dienstleistung. Gleichzeitig werden Entwicklungszyklen verkürzt und ein effektiver Ressourceneinsatz gewährleistet.

Mit dem FinTech-Unternehmen Compraga GmbH & Co. KG hat die Geschäftsführung ein innovatives Startup gegründet, das die elektronische Anbindung von Einmallieferanten revolutioniert. Damit haben wir auf die wachsenden Anforderungen an eine digitale Geschäftswelt proaktiv reagiert und sowohl für KMU als auch Großkonzerne einen echten Mehrwert geschaffen.

Die Zeit ist reif, gehen auch Sie gut gerüstet in eine digitale Zukunft. Wappnen Sie ihr Unternehmen und ergreifen Sie die Chancen der digitalen Geschäftswelt.

*Ein Umfeld, in dem wir uns auskennen*

*Keine Berührungsängste, reden heißt lernen*

*Was klein beginnt, kann Großes bewirken*

*Digitale Zukunft heißt überleben*

# Anhang: Fact Sheets

## Kreditgeschäft

Fintura .....	71
Funding Circle .....	72
Lendico .....	73
Seedmatch .....	74

## Liquiditätsbeschaffung

C2FO .....	75
Debitos .....	76
Decimo .....	77
Pagido .....	78
Rechnung48 .....	79
WCF Finetrading .....	80

## Zahlungsverkehr

Ripple .....	81
TransferWise .....	82
Transpay .....	83
Traxpay .....	84

## Geldanlage

Liquid .....	85
Scalable Capital .....	86
Vaamo .....	87

## Erweiterung klassischer Geschäftsfelder

Billomat .....	88
Compraga .....	89
Holvi .....	90



**Gründung**  
2014

**Investoren (u. a.)**  
Angel Investoren

**Unternehmenssitz**  
Frankfurt am Main

**Strategische Partner**  
Deutsche Börse

**Unternehmensgröße**  
1– 10 Mitarbeiter

**Länderfokus**  
Deutschland

[www.fintura.de](http://www.fintura.de)



## Fintura

Finanzportal für den Mittelstand

### Geschäftsmodell

Fintura ist ein Vermittlungsportal für Unternehmenskredite und kooperiert mit über 30 verschiedenen Banken und Finanzdienstleistern. Auf Grundlage von Angaben zum Unternehmen und zum Finanzierungsvorhaben wird eine Voreinschätzung zur Bonität getroffen. Der Kunde kann anschließend aus verschiedenen Angeboten der Partnerbanken auswählen und benötigte Dokumente auf der Webseite von Fintura hochladen. Die Nutzung des Vergleichsportals ist für Kunden kostenfrei und das FinTech finanziert sich aus einheitlichen Provisionen der Partnern bei erfolgreichem Vertragsabschluss.

**Zielgruppe:** KMU, Selbständige, Freiberufler

### Vorteile für den Kunden

Kunden können online Unternehmenskredite vergleichen und auf Basis einer transparenten Übersicht diese direkt beantragen. Die Partnerbanken gewähren Kredite innerhalb von wenigen Tagen. Es entstehen keine Bearbeitungs- oder Nutzungsgebühren und das Angebot ist unabhängig.

### Einfluss auf das Bankgeschäft

- Sinkende Erlöse
- Kundenverlust
- Informationsverlust

## Funding Circle

**Gründung**  
2014 (ehemals Zencap)

**Investoren (u. a.)**  
BlackRock

**Unternehmenssitz**  
Berlin

**Strategische Partner**  
Sparda-Bank Berlin

**Unternehmensgröße**  
51 – 100 Mitarbeiter

**Länderfokus**  
Europa, USA

[www.fundingcircle.com](http://www.fundingcircle.com)



## Funding Circle

Digitaler Kreditmarktplatz

### Geschäftsmodell

Die Vergabe von Unternehmenskrediten erfolgt auf der Online-Plattform nach dem Crowdfunding-Prinzip. Auf Basis von Auskünften der Creditreform und aktuellen Jahresabschlüssen werden Unternehmen in fünf Bonitätsklassen eingestuft. Anleger können bereits mit geringen Beträgen investieren und Kapital für Unternehmen bereitstellen. Falls ein Kreditprojekt nach Ausschreibung nicht vollständig finanziert wird, ist eine Teilfinanzierung möglich. Eine Gebühr entsteht erst bei erfolgreicher Kreditvermittlung. Als Vermittler haftet Funding Circle nicht für den Ausfall eines Kreditnehmers.

**Zielgruppe:** KMU

### Vorteile für den Kunden

Der Vergabeprozess für Unternehmenskredite über Funding Circle ist transparent und die Beantragung erfolgt online. Eine Kreditentscheidung liegt bereits nach kurzer Zeit vor. Bei vorzeitiger Kreditablösung fällt keine Vorfälligkeitsentschädigung an.

### Einfluss auf das Bankgeschäft

- Sinkende Erlöse
- Kundenverlust
- Informationsverlust



**Gründung**  
2013

**Investoren (u. a.)**  
Rocket Internet

**Unternehmenssitz**  
Berlin

**Strategische Partner**  
Wirecard Bank

**Unternehmensgröße**  
51 – 100 Mitarbeiter

**Länderfokus**  
Europa

[www.lendico.de](http://www.lendico.de)



## Lendico

Marktplatz für Firmen- und Privatkredite

### Geschäftsmodell

Auf Basis des P2P-Prinzips vermittelt Lendico Unternehmenskredite zwischen 10.000 € und 150.000 € mit Laufzeiten von bis zu 5 Jahren. Die Konditionen für Kredite werden über ein Scoring-Verfahren ermittelt. Projekte werden in fünf Bonitätsklassen, abhängig von der Ausfallwahrscheinlichkeit, eingeordnet, in die Anleger bereits mit geringen Beträgen investieren können. Bei vollständiger Finanzierung des Kreditprojektes erhebt Lendico eine prozentuale Gebühr des Nettokreditbetrages.

**Zielgruppe:** KMU, Selbständige, Privatpersonen

### Vorteile für den Kunden

Als digitale Alternative zum Bankkredit bietet Lendico für KMU eine schnelle und bürokratiefreie Kreditvergabe. Eine Anfrage ist unverbindlich und wirkt sich nicht negativ auf die Bewertung des Kreditsuchenden aus. Bei vorzeitiger Kreditablösung fällt keine Vorfälligkeitsentschädigung an. Investoren erhalten, je nach Risikoneigung, eine attraktive Verzinsung mit monatlichen Auszahlungen.

### Einfluss auf das Bankgeschäft

- Sinkende Erlöse
- Kundenverlust
- Informationsverlust

## SEEDMATCH CROWDFUNDING FÜR STARTUPS

Gründung  
2011

Strategische Partner  
secupay AG

Unternehmenssitz  
Dresden

Länderfokus  
Deutschland

Unternehmensgröße  
1–10 Mitarbeiter

[www.seedmatch.de](http://www.seedmatch.de)



## Seedmatch

Crowdinvesting

### Geschäftsmodell

Die Plattform für Crowdinvesting vermittelt Beteiligungsfinanzierungen in Form von partiari-schen Darlehen. Start-ups können sich auf der Plattform potenziellen Geldgebern präsentieren und werden vom Anbieter durch Marketing-Aktivitäten unterstützt. Investoren stellen bei Interes-se Risikokapital zur Verfügung und werden am wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen beteiligt. Bei erfolgreichem Funding erhält Seedmatch von den Start-ups eine Vermittlungsprovision.

**Zielgruppe:** Start-ups, junge Unternehmen, Investoren

### Vorteile für den Kunden

Bezogen auf Unternehmen stellt das Crowdinvesting eine über viele Geldgeber verteilte Form der Frühphasenfinanzierung dar. Die Erfolgsquote für vollständiges Funding liegt bei über 95 %. Investoren profitieren von überdurchschnittlich hohen Renditen, allerdings verbunden mit einem größeren Risiko. Dieses kann durch Bildung von Portfolios verringert werden.

### Einfluss auf das Bankgeschäft

- Sinkende Erlöse
- Kundenverlust
- Informationsverlust

# C2FO®

**Gründung**  
2008

**Unternehmenssitz**  
Kansas, USA

**Länderfokus**  
USA, Europa

[www.c2fo.com](http://www.c2fo.com)

**Investoren (u. a.)**  
Citi Ventures

**Strategische Partner**  
Tradeshift

**Unternehmensgröße**  
> 100 Mitarbeiter



## C2FO

Marktplatz für Working Capital

### Geschäftsmodell

Als Online-Plattform für Käufer und Lieferanten im B2B-Segment unterstützt C2FO bei der Bestimmung von Zahlungszeitpunkten und Preisnachlässen auf Rechnungen. Nach Registrierung können Lieferanten für zuvor vom Käufer freigegebene Rechnungen eine Anfrage zur vorzeitigen Bezahlung in Form einer Preisnachlass-Spanne einreichen. Auf Basis der von den Käufern angestrebten Rendite wird per Algorithmus der optimale Zahlungszeitpunkt ermittelt. Dem Käufer entstehen Gebühren von bis zu 35 % des Preisnachlasses.

**Zielgruppe:** Großunternehmen

### Vorteile für den Kunden

Insbesondere für Lieferanten stellt Dynamic Discounting eine günstige und risikolose Liquiditätsquelle dar. Durch vorzeitige Bezahlung können sie ihren Cash-Flow optimieren. Käufer können hohe Zinserträge für ihr Kapital erzielen. Dank des Informationsaustausches in Echtzeit verbessert sich die Käufer-Lieferanten-Beziehung.

### Einfluss auf das Bankgeschäft

- Sinkende Erlöse
- Kundenverlust
- Informationsverlust



**Gründung**  
2010

**Investoren (u. a.)**  
Paua Ventures

**Unternehmenssitz**  
Frankfurt am Main

**Länderfokus**  
Europa

**Unternehmensgröße**  
11 – 50 Mitarbeiter

[www.debitos.de](http://www.debitos.de)



## Debitos

Forderungsbörse

### Geschäftsmodell

Die Online-Forderungsbörse erlaubt die Abtretung von offenen Forderungen an Dritte. Debitos ermöglicht den Handel mit ausgemahnten und titulierten Forderungen sowie den Handel mit immobilienbesicherten Problemkrediten (NPL). Hierfür werden Kauf- und Abtretungsverträge bereitgestellt. Wahlweise können Einzelforderungen oder Forderungspakete eingestellt werden. Die Preisfindung erfolgt über ein Auktionsverfahren und pro Transaktion fällt eine prozentuale Gebühr an.

**Zielgruppe:** Freelancer, KMU

### Vorteile für den Kunden

Die durch den Verkauf von Forderungen erzielten Erlöse dienen der kurzfristigen Liquiditätsbeschaffung. Unternehmen sparen Kosten im Mahn- und Inkassowesen und maximieren über das Auktionsformat gleichzeitig ihre Verkaufserlöse. Den Käufern bieten sich Investitionen mit attraktiven Margen. Eine Bewertung von Forderungen ab 10.000,- € ist kostenfrei.

### Einfluss auf das Bankgeschäft

- Sinkende Erlöse
- Kundenverlust
- Informationsverlust



Gründung  
2013

Strategische Partner  
Fidor Bank

Unternehmenssitz  
Berlin

Länderfokus  
Deutschland

Unternehmensgröße  
1-10 Mitarbeiter

[www.decimo.de](http://www.decimo.de)



## Decimo

Factoring

### Geschäftsmodell

Der Factoring-Dienst ermöglicht die Finanzierung von offenen und unstrittigen Forderungen und übernimmt auf Wunsch das Mahnwesen. Die Rechnungssumme wird innerhalb von 24 Stunden überwiesen. Die Gebühren errechnen sich individuell und abhängig vom Zahlungsziel sowie der Bonität des Kunden und des Rechnungsempfängers. Im Gegensatz zu anderen Factoring-Unternehmen bietet Decimo auch die Finanzierung von einzelnen Rechnungen an. Für die Geschäftstätigkeit ist das Unternehmen von der BaFin lizenziert.

**Zielgruppe:** Freiberufler, Selbständige, KMU

### Vorteile für den Kunden

Die Kundengruppe um Freiberufler und Selbständige wird nur unzureichend mit Produkten zur Liquiditätsbeschaffung versorgt. Decimo akzeptiert auch geringe Rechnungsbeträge und fordert weder einen Mindestumsatz noch eine Bindung über Laufzeitverträge. Die Abwicklung erfolgt über eine benutzerfreundliche Oberfläche und vollständig online.

### Einfluss auf das Bankgeschäft

- Sinkende Erlöse
- Kundenverlust
- Informationsverlust



**Gründung**  
2013

**Investoren (u. a.)**  
Axel Springer SE

**Unternehmenssitz**  
Berlin

**Strategische Partner**  
CreFo Factoring Stuttgart

**Unternehmensgröße**  
1– 10 Mitarbeiter

**Länderfokus**  
Deutschland

[www.pagido.de](http://www.pagido.de)



## Pagido

Factoring

### Geschäftsmodell

Pagido kauft kurzfristige Forderungen aus Lieferungen und Leistungen von Unternehmen und Kleinunternehmern an. Vor Vertragsabschluss erfolgt eine Bonitätsprüfung der Rechnungsempfänger. Der Rechnungsbetrag abzüglich der Nutzungsgebühren wird dem Factoring-Kunden nach geleisteter Lieferung innerhalb kurzer Zeit ausgezahlt. Pagido gewährt dem Debitor ein verlängertes Zahlungsziel. Die Kosten betragen, abhängig von Volumen und Bonität, zwischen 2,9 % und 5 % der Rechnungssumme.

**Zielgruppe:** Freelancer, Selbständige, KMU

### Vorteile für den Kunden

Mit dem Kauf der offenen Forderungen übernimmt Pagido das Debitorenmanagement, was eine Entlastung für Unternehmen, auch im Mahn- und Inkassowesen, bedeutet. Kunden sichern sich durch Factoring gegen Zahlungsausfall ab. Die vor Vertragsabschluss erforderliche Bonitätsprüfung der Rechnungsempfänger ist kostenlos. Pagido verzichtet auf einen Sperrbetrag der Rechnungssumme.

### Einfluss auf das Bankgeschäft

- Sinkende Erlöse
- Kundenverlust
- Informationsverlust



**Gründung**  
1998

**Eigentümer**  
Elbe-Factoring GmbH

**Unternehmenssitz**  
Dresden

**Strategische Partner**  
AVV-Factoring AG (Schweiz)

**Unternehmensgröße**  
11 – 50 Mitarbeiter

**Länderfokus**  
Deutschland

[www.rechnung48.de](http://www.rechnung48.de)



## Rechnung48

Factoring

### Geschäftsmodell

Rechnung48 ist ein Factoring-Dienst der Elbe-Factoring GmbH und finanziert Forderungen für Kleinunternehmen. Dabei übernimmt Rechnung48 neben der vollständigen und kurzfristigen Vorfinanzierung auch das Mahnwesen und das Debitorenmanagement. Kunden können auf weitere zielgruppengerechte Leistungen wie eine Rechnungskomponente oder eine Zeiterfassung zurückgreifen. Der von der BaFin lizenzierte Finanzdienstleister erhebt eine prozentuale Gebühr pro Rechnung und bindet seine Kunden für mindestens 1 Jahr.

**Zielgruppe:** Selbständige, Freiberufler, Freelancer, KMU

### Vorteile für den Kunden

Der Dienst bietet „echtes Factoring“ durch die vollständige Übernahme des Forderungsausfallrisikos. Für die Zielgruppe rund um Selbständige und Freiberufler gibt es nur wenige vergleichbare Factoring-Dienste und Produkte zur Liquiditätsversorgung. Rechnungsempfängern gewährt Rechnung48 ein längeres Zahlungsziel.

### Einfluss auf das Bankgeschäft

- Sinkende Erlöse
- Kundenverlust
- Informationsverlust



**Gründung**  
2003

**Eigentümer**  
EOS Gruppe

**Unternehmenssitz**  
München

**Länderfokus**  
D-A-CH

**Unternehmensgröße**  
11 – 50 Mitarbeiter

[www.wcf-finetradng.de](http://www.wcf-finetradng.de)



## WCF Finetrading

Vorfinanzierung von Umlaufvermögen

### Geschäftsmodell

Im Namen des Kunden führt WCF Beschaffungsvorgänge durch und tritt als Zwischenhändler auf. Nach Warenlieferung werden Handelsgeschäfte durch sofortige Bezahlung vorfinanziert und Auftraggebern ein Zahlungsziel von 120 Tagen zur flexiblen Rückzahlung eingeräumt. Voraussetzung für die Inanspruchnahme ist ein Einkaufsvolumen von mindestens 250.000,- € im Jahr. Die individuellen Nutzungsgebühren bemessen sich an Einkaufsvolumen, Bonität und Rückzahlungsdauer. Zudem fallen einmalige Einrichtungsgebühren an.

**Zielgruppe:** KMU, Großunternehmen

### Vorteile für den Kunden

Auftraggeber können ihr Working Capital optimieren und liquide Mittel durch die Gewährung längerer Zahlungsziele entlasten. Die Abwicklung von Einkaufsgeschäften mit geringem Volumen ist möglich. Im Gegensatz zum Reverse-Factoring ist keine Bonitätsprüfung der Lieferanten notwendig, wodurch die Implementierungszeit verkürzt wird.

### Einfluss auf das Bankgeschäft

- Sinkende Erlöse
- Kundenverlust
- Informationsverlust



**Gründung**  
2012

**Investoren (u. a.)**  
Google Ventures

**Unternehmenssitz**  
San Francisco, USA

**Strategische Partner**  
Banko Santander

**Unternehmensgröße**  
> 100 Mitarbeiter

**Länderfokus**  
International

[www.ripple.com](http://www.ripple.com)



## Ripple

Zahlungsnetzwerk auf Blockchain-Basis

### Geschäftsmodell

Ripple Labs ist ein Infrastruktur-Anbieter und hat Ripple als offenes Protokoll für ein Echtzeit-Bruttozahlungssystem entwickelt. Das elektronische Netzwerk, das divergente Zahlungsnetzwerke weltweit miteinander verbindet, basiert auf der eigenen Kryptowährung XRP, die als Brückenvährung zwischen allen handelbaren Währungen fungiert. Im Gegensatz zu Bitcoin ermöglicht Ripple Zahlungen in jeder beliebigen Währung. Ripple Labs besitzt Anteile der festgelegten Menge an XRP und bezieht Einkünfte ausschließlich aus deren Wertsteigerungen.

**Zielgruppe:** Banken, Finanzdienstleister, Clearinghäuser

### Vorteile für den Kunden

Ripple automatisiert mit dem Zahlungsnetzwerk das Clearing, Settlement und Messaging für partizipierende Banken und ermöglicht günstigere Konditionen im Zahlungsverkehr. Banken können Geschäfte ohne weitere Mittelsmänner miteinander abwickeln und durch die Verarbeitung in Echtzeit Kursrisiken minimieren.

### Einfluss auf das Bankgeschäft

- Sinkende Erlöse
- Kundenverlust
- Informationsverlust

# TransferWise

**Gründung**  
2011

**Investoren (u.a.)**  
Peter Thiel, Ben Horowitz

**Unternehmenssitz**  
London

**Strategische Partner**  
Deutsche Kontor  
Privatbank

**Unternehmensgröße**  
> 100 Mitarbeiter

**Länderfokus**  
Europa, Nordamerika

[www.transferwise.com](http://www.transferwise.com)



## TransferWise

Online-Auslandsüberweisungen

### Geschäftsmodell

Der Geldtransfer-Service für Überweisungen ins Ausland basiert auf einem Crowd-Sourcing-Ansatz. Durch Bildung von Sammelkonten für einzelne Währungen ist kein tatsächlicher grenzüberschreitender Transfer notwendig; stattdessen werden Ein- und Auszahlungen einer Währung miteinander verrechnet. Langfristige Ungleichgewichte auf diesen Sammelkonten gleicht TransferWise durch Kauf oder Verkauf einer Währung am Devisenmarkt aus. Vom Sender wird eine prozentuale Transaktionsgebühr erhoben, deren Höhe sich in Abhängigkeit von der Start- und Zielwährung ermittelt.

**Zielgruppe:** Privatpersonen, Selbständige, KMU

### Vorteile für den Kunden

Insbesondere bei kleineren Beträgen ist der Dienst im Vergleich zu kommerziellen Banken günstig. Überweisungen können mit hoher Geschwindigkeit abgewickelt werden und alle Kosten werden vor der Ausführung transparent ausgewiesen. Der Geldfluss ist jederzeit nachvollziehbar.

### Einfluss auf das Bankgeschäft

- Sinkende Erlöse
- Kundenverlust
- Informationsverlust



**Gründung**  
2006

**Investoren (u. a.)**  
GCP Capital Partners

**Unternehmenssitz**  
New York, USA

**Länderfokus**  
USA, International

**Unternehmensgröße**  
> 100 Mitarbeiter

[www.transpay.global](http://www.transpay.global)



## Transpay

Auslandsüberweisungen und Auszahlungen

### Geschäftsmodell

Transpay ist eine internationale Zahlungsplattform für Transaktionen, die insbesondere an Unternehmen, Mitarbeiter, Freelancer und Privatpersonen im Ausland gerichtet sind. Basierend auf einem eigenen unabhängigen Netzwerk aus über 10.000 Banken und Auszahlungspartnern differenziert sich Transpay durch eine hohe Reichweite und eine nahezu vollständige Marktabdeckung. Über 60 Währungen werden unterstützt. Die Preise für die Nutzung sind nach der Anzahl an Transaktionen gestaffelt. Für Banken besteht die Möglichkeit, die Plattform als White-Label-Lösung über eine API zu integrieren.

**Zielgruppe:** E-Commerce-Plattformen, KMU

### Vorteile für den Kunden

Überweisungen und Auszahlungen können schnell, kostengünstig und unkompliziert getätigt werden. Es existieren verschiedene Auszahlungsoptionen für Empfänger, z.B. Barauszahlungen an weltweit 200.000 Stellen.

### Einfluss auf das Bankgeschäft

- Sinkende Erlöse
- Kundenverlust
- Informationsverlust

# traxpay

**Gründung**  
2009

**Unternehmenssitz**  
Frankfurt am Main

**Unternehmensgröße**  
11 – 50 Mitarbeiter

[www.traxpay.com](http://www.traxpay.com)

**Investoren (u.a.)**  
Commerzbank, Software AG

**Strategische Partner**  
net-m privatbank 1891

**Länderfokus**  
D-A-CH



## Traxpay

B2B-Zahlungsverkehr in Echtzeit

### Geschäftsmodell

Die cloudbasierte Plattform zur vereinfachten Abwicklung, Verrechnung und Ausführung von B2B-Zahlungen schaltet sich zwischen das Treasury-Management-System eines Unternehmens und die jeweilige Bank und lässt sich in bereits vorhandene B2B-Handelsplattformen einbinden. Online-Zahlungen werden mit korrespondierenden Geschäftsprozessen verknüpft und Statusinformationen und Änderungen erscheinen synchron in Back-Office-Systemen. Somit erhält z. B. ein Zahlungsempfänger bereits vor der Gutschrift die Information über eine veranlasste Zahlung.

**Zielgruppe:** Online-Marktplätze, Großunternehmen

### Vorteile für den Kunden

Die Abwicklung einer Zahlung zwischen zwei Traxpay-Konten erfolgt in Echtzeit. Traxpay bietet die Möglichkeit zum Austausch von transaktionsrelevanten Daten in strukturierter und unstrukturierter Form. Dies führt zu einer verbesserten Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Geschäftspartnern und erhöht die Transparenz.

### Einfluss auf das Bankgeschäft

- Sinkende Erlöse
- Kundenverlust
- Informationsverlust

# LIQID

**Gründung**  
2015

**Investoren (u. a.)**  
Project A Ventures

**Unternehmenssitz**  
Berlin

**Strategische Partner**  
HQ Trust, Deutsche Bank

**Unternehmensgröße**  
11 – 50 Mitarbeiter

**Länderfokus**  
Deutschland

[www.liqid.de](http://www.liqid.de)



## Liquid

Digitales Family Office

### Geschäftsmodell

Liquid bietet ein digitales Wealth Management für vermögende Kunden. Die Anlageportfolios werden mit Strategien, Instrumenten und Konditionen, die bisher Hochvermögenden vorbehalten waren, verwaltet. Hierzu wird der datenbasierte Anlageprozess um automatisierte Prozesse für Risikoüberwachung, Portfolio-Optimierung und Reporting ergänzt. Investitionen sind sowohl in passive als auch aktive Anlagestrategien möglich. Die Mindesteinlage beträgt 100.000€, wobei die Kosten je nach bevorzugter Anlagestrategie und Höhe des verwalteten Vermögens variieren.

**Zielgruppe:** Privatkunden

### Vorteile für den Kunden

Liquid bietet eine bankenunabhängige, professionelle Geldanlage, die durch digitale Prozesse unterstützt wird. Das Unternehmen greift auf das integrierte Know-how des HQ Family Trust zurück, welches Kunden normalerweise erst ab zweistelliger Millionenhöhe zur Verfügung steht.

### Einfluss auf das Bankgeschäft

- Sinkende Erlöse
- Kundenverlust
- Informationsverlust



Gründung  
2014

Investoren (u. a.)  
Holtzbrink Ventures

Unternehmenssitz  
München

Strategische Partner  
Baader Bank AG

Unternehmensgröße  
11 – 50 Mitarbeiter

Länderfokus  
Deutschland, GBR

[www.scalable.capital](http://www.scalable.capital)



## Scalable Capital

Automatisierte Geldanlage

### Geschäftsmodell

Scalable Capital bietet ein global diversifiziertes und auf die persönliche Risikoneigung der Kunden zugeschnittenes ETF-Portfolio. Das Depot wird durch Algorithmen automatisiert, verwaltet und überwacht. Für das Risikomanagement kommen auf wissenschaftlichen Erkenntnissen basierende Technologien zum Einsatz. Als regulierter Finanzdienstleister kann das Unternehmen eigenständig Entscheidungen bzgl. der Geldanlage für den Kunden treffen. Die Mindesteinlage beträgt 10.000 €.

Zielgruppe: Privatkunden

### Vorteile für den Kunden

Für den Kunden fallen im Vergleich zur klassischen Vermögensberatung durch Banken relativ niedrige Kosten bei der Geldanlage an. Zudem ist der Anlageprozess einfach und transparent gestaltet und ermöglicht dynamische Kontrolle des Anlagerisikos durch konstante Anpassung des Portfolios an die individuellen Risikopräferenzen.

### Einfluss auf das Bankgeschäft

- Sinkende Erlöse
- Kundenverlust
- Informationsverlust



# vaamo

Die Geldanlage in einfach

**Gründung**  
2013

**Investoren (u. a.)**  
VC Route 66 Venture

**Unternehmenssitz**  
Frankfurt am Main

**Strategische Partner**  
FIL Fondsbank

**Unternehmensgröße**  
11 – 50 Mitarbeiter

**Länderfokus**  
Deutschland

[www.vaamo.de](http://www.vaamo.de)



## Vaamo

Robo-Advisory

### Geschäftsmodell

Basierend auf den Risikopräferenzen der Kunden vermittelt Vaamo Portfolios aus passiv verwalteten Investmentfonds. Ein automatisierter Anlageprozess ermittelt vorab die Sparziele und Risikoneigung und stellt eine passende Anlagestrategie zusammen. Der Erwerb von Finanzprodukten erfolgt über die kooperierende FIL Fondsbank, die auch das Depot verwaltet. Gebühren entstehen in Abhängigkeit des jährlichen Anlagebetrages.

**Zielgruppe:** Privatkunden

### Vorteile für den Kunden

Das auf durchschnittliche Privatkunden zugeschnittene Angebot erfordert keine Mindestanlage. Eine Liquidation der Anlage ist ohne Kündigungsfrist möglich. Das standardisierte Verfahren über Algorithmen ersetzt den klassischen Anlageberater, wodurch die Kosten der Geldanlage minimiert werden. Kenntnisse im Bereich der Portfoliodiversifikation werden nicht vorausgesetzt und der Kunde beschränkt sich auf die Definition von Sparzielen.

### Einfluss auf das Bankgeschäft

- Sinkende Erlöse
- Kundenverlust
- Informationsverlust



**Gründung**  
2007

**Strategische Partner**  
Figo, Gini

**Unternehmenssitz**  
Neunkirchen

**Länderfokus**  
Deutschland, Europa

**Unternehmensgröße**  
1–10 Mitarbeiter

[www.billomat.com](http://www.billomat.com)



## Billomat

Online-Fakturierung

### Geschäftsmodell

Das Cloud-Portal für die Rechnungsverwaltung bietet umfangreiche Funktionalitäten zur Erstellung von Rechnungen, Angeboten, Mahnungen und weiteren Geschäftsdokumenten. Über die Figo-Schnittstelle können Bankkonten eingebunden und Kontobewegungen mit Rechnungen verknüpft werden. Eingehende Rechnungen werden automatisch ausgewertet und eine Bezahlung erfolgt direkt über die Banking-Schnittstelle im Portal. Das Basismodell ist kostenlos – in Abhängigkeit des Nutzungsverhaltens staffeln sich jedoch monatlich anfallende Kosten.

**Zielgruppe:** Freiberufler, Selbständige, KMU

### Vorteile für den Kunden

Billomat verknüpft die Rechnungsverwaltung mit dem Banking und bietet eine Vielzahl von Funktionen, die die administrativen Tätigkeiten von Selbständigen unterstützen und die Buchung bzw. Nachvollziehbarkeit vereinfachen. Statistiken und Auswertungen der Geschäftstätigkeit schaffen einen Überblick der wirtschaftlichen Situation.

### Einfluss auf das Bankgeschäft

- Sinkende Erlöse
- Kundenverlust
- Informationsverlust

# compraga

kaufen + zahlen

**Gründung**  
2012

**Strategische Partner**  
Lufthansa AirPLUS

**Unternehmenssitz**  
Frankfurt am Main

**Länderfokus**  
Deutschland, Österreich,  
Luxemburg

**Unternehmensgröße**  
1 – 10 Mitarbeiter



[www.compraga.de](http://www.compraga.de)

## Compraga

Abwicklung von Einmallieferanten

### Geschäftsmodell

Die cloudbasierte Lösung für den Prozess vom Einkauf über das Rechnungswesen bis zur Zahlung adressiert Unternehmen, die ihre Ad-Hoc-Beschaffungsvorgänge optimieren wollen. Rechnungen werden zentral über Compraga verarbeitet und eine Zahlung nach Freigabe durch das einkaufende Unternehmen veranlasst. Alle Rechnungen werden auf eine monatliche Sammelrechnung gebündelt. Compraga erhebt eine Gebühr pro Transaktion.

**Zielgruppe:** Großunternehmen, Mittelstand, Öffentliche Verwaltung

### Vorteile für den Kunden

Einkaufende Unternehmen können hohe Einsparungen im Einkaufsprozess realisieren, da z. B. der aufwendige Prozess der Lieferantenanlage in ERP-Systemen entfällt. Die Belastung von hinterlegten Geschäftskreditkarten stellt eine Vorfinanzierungsmöglichkeit dar. Nicht zuletzt fördert Compraga die Bereitschaft von Lieferanten zur Umstellung auf einen elektronischen Rechnungsversand.

### Einfluss auf das Bankgeschäft

- Sinkende Erlöse
- Kundenverlust
- Informationsverlust



**Gründung**  
2011

**Investoren (u. a.)**  
BBVA (Kreditinstitut)

**Unternehmenssitz**  
Helsinki

**Strategische Partner**  
Wirecard Bank

**Unternehmensgröße**  
11 – 50 Mitarbeiter

**Länderfokus**  
Europa

[www.holvi.com](http://www.holvi.com)



## Holvi

Onlinebank mit Zusatzfunktionen

### Geschäftsmodell

Die Lösung des Zahlungsdienstleisters wird als „Financial Hub“ beschrieben. Dabei können beliebig viele onlinegeführte Zahlungskonten mit verschiedenen Anwendungen verknüpft und über das Portal gesteuert werden. Möglichkeiten zur Einbindung von Online-Shops, eine Rechnungsverwaltung und eine Spesenabrechnung adressieren die Bedürfnisse der Zielgruppe. Das Ertragsmodell basiert auf Transaktions- und Nutzungsgebühren. Holvi benötigt keine Banklizenz und verwaltet die Guthaben der Kontoinhaber auf isolierten Konten.

**Zielgruppe:** Selbständige, KMU

### Vorteile für den Kunden

Die integrierte und automatisierte Einnahmen-/Ausgabenverwaltung unterstützt bei der Budgetierung und der Verknüpfung von Zahlungsströmen mit Geschäftsvorgängen. Ein bestehendes Girokonto wird nicht vorausgesetzt und der Kunde kann seinen Zahlungsverkehr vollständig über das moderne Portal ohne Kontoführungsgebühren abwickeln.

### Einfluss auf das Bankgeschäft

- Sinkende Erlöse
- Kundenverlust
- Informationsverlust

# Literatur

- Atradius (2014): Atradius Payment Practices Barometer 2014: Survey results for Western Europe. [www.atradiuscollections.com/de/updates-publications/payment-practices-barometer.html](http://www.atradiuscollections.com/de/updates-publications/payment-practices-barometer.html). Abruf am 2016-07-10.
- Atzler, Elisabeth; Osman, Yasmin (2015): Das Jahr des Erwachens. In: Handelsblatt, Ausgabe 226, 23.11.2015, S. 34.
- Backhaus, Desiree (2016): Rothenberger spart mit E-Invoicing. In: Der Treasurer. [www.dertreasurer.de/news/cash-management-zahlungsverkehr/rothenberger-spart-mit-e-invoicing-30181](http://www.dertreasurer.de/news/cash-management-zahlungsverkehr/rothenberger-spart-mit-e-invoicing-30181). Abruf am 2016-07-10.
- Bain & Company (2015): Neustart statt Altlast: Wie Banken ihre IT für die Zukunft rüsten. München.
- Bajorat, André (2016): Was ist FinTech? Der Versuch einer Definition. [paymentandbanking.com/2016/03/05/was-ist-fintech-der-versuch-einer-definition/](http://paymentandbanking.com/2016/03/05/was-ist-fintech-der-versuch-einer-definition/). Abruf am 2016-07-10.
- BITKOM (2014): Leitfaden Digitale Supply Chain. Berlin.
- Bundesverband deutscher Banken (2013): Basel III – die Folgen für den Mittelstand. Berlin.
- Capgemini (2015): World Payments Report 2015. [www.worldpaymentsreport.com](http://www.worldpaymentsreport.com). Abruf am 2016-07-10.
- Creditreform (2016): Wirtschaftslage und Finanzierung im Handwerk 2015/16. [www.creditreform.de/nc/aktuelles/news-list/details/news-detail/wirtschaftslage-und-finanzierung-im-handwerk-201516.html](http://www.creditreform.de/nc/aktuelles/news-list/details/news-detail/wirtschaftslage-und-finanzierung-im-handwerk-201516.html). Abruf am 2016-07-10.
- Creditshelf (2016): Finanzierungsmonitor 2016 – Kurzfristige Kredite im deutschen Mittelstand. Frankfurt.
- Deloitte (2015): European CFO Survey: Confidence heads South. [www2.deloitte.com/de/de/pages/finance-transformation/topics/cfo-surveys.html](http://www2.deloitte.com/de/de/pages/finance-transformation/topics/cfo-surveys.html). Abruf am 2016-07-10.
- Ebert, Mark (1998): Evaluation von Synergien bei Unternehmenszusammenschlüssen. Hamburg.
- EHI Retail Institute (2015): Online-Payment 2015. Köln.

- Elsässer, Sabine (2016): Scalable Capital: Ihr persönlicher Vermögensverwalter. In: StartupValley. [www.startupvalley.news/de/scalable-capital-digitaler-vermoegensverwalter/](http://www.startupvalley.news/de/scalable-capital-digitaler-vermoegensverwalter/). Abruf am 2016-07-10.
- Elsner, Dirk (2015): Warum Robo-Advisors Asset-Mixer sind. In: Capital. [www.capital.de/meinungen/warum- robo- advisors- asset- mixer- sind. html](http://www.capital.de/meinungen/warum- robo- advisors- asset- mixer- sind. html). Abruf am 2016-07-10.
- Frenkel, Michael; Rudolf, Markus (2010): The implications of introducing an additional regulatory constraint on banks' business activities in the form of a leverage ratio.
- Frey, Carl; Osborne, Michael (2013). The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation? Oxford.
- Für-Gründer.de (2016): Crowdfinanzierungs-Monitor 2015. Friedberg.
- GFT (2015): Expertenbefragung: Digital Banking 2015. [www.gft.com/de/de/index/unternehmen/newsroom/pressemitteilungen/2015/gft-expertenbefragung-kundentreiben-digitalisierung-in-der-finanzindustrie-wandel-braucht-noch-zeit/](http://www.gft.com/de/de/index/unternehmen/newsroom/pressemitteilungen/2015/gft-expertenbefragung-kundentreiben-digitalisierung-in-der-finanzindustrie-wandel-braucht-noch-zeit/). Abruf am 2016-07-10.
- Gronau, Norbert (2015): Wettbewerbsfaktor Analytics: Status, Potenziale, Herausforderung. Forschungsstudie der Universität Postdam.
- Handwerkskammer München (2015): Handwerkstrends 2015. [www.hwk-muenchen.de/artikel/handwerkstrends-2015-74,4050,6984.html](http://www.hwk-muenchen.de/artikel/handwerkstrends-2015-74,4050,6984.html). Abruf am 2016-07-10.
- Heckel, Manuel (2015): Banken wollen in die Cloud. In: Handelsblatt Online. [www.handelsblatt.com/technik/vernetzt/auslagerung-von-daten-banken-wollen-in-die-cloud/11561506.html](http://www.handelsblatt.com/technik/vernetzt/auslagerung-von-daten-banken-wollen-in-die-cloud/11561506.html). Abruf am 2016-07-10.
- IFH Köln (2015): Payment im E-Commerce Vol. 19 – Der Internetzahlungsverkehr aus Sicht der Händler und der Verbraucher.
- Intrum Justitia (2015): European Payment Report 2015. [www.intrum.com/Press-and-publications/European-Payment-Report](http://www.intrum.com/Press-and-publications/European-Payment-Report). Abruf am 2016-07-10.
- Kerkhoff Consulting (2011): Mittelstand kümmert sich zu wenig ums Umlaufvermögen. [kerkhoff-nc.com/presse/presseartikel.html](http://kerkhoff-nc.com/presse/presseartikel.html). Abruf am 2016-07-10.
- KfW Bankengruppe (2015): KfW-Mittelstandspanel 2015 – Mit steigender Zuversicht aus dem Investitionstief. Frankfurt.
- Koch, Bruno (2015): Billentis Report 2015: E-invoicing / E-billing-Invoicing. [www.basware.com/knowledge-center/e-billing-e-invoicing-report-billentis-2015](http://www.basware.com/knowledge-center/e-billing-e-invoicing-report-billentis-2015). Abruf am 2016-07-10.

- Köhler, Peter (2016): Die Roboter kommen. In: Handelsblatt Online. [www.handelsblatt.com/finanzen/anlagestrategie/trends/geldanlage-per-robo-advisor-die-roboter-kommen/12874746.html](http://www.handelsblatt.com/finanzen/anlagestrategie/trends/geldanlage-per-robo-advisor-die-roboter-kommen/12874746.html). Abruf am 2016-07-10.
- KPMG (2015): Cloud Monitor 2015. [www.bitkom.org/Publikationen/2015/Studien/Cloud-Monitor-2015/Cloud-Monitor-2015-KPMG-Bitkom-Research.pdf](http://www.bitkom.org/Publikationen/2015/Studien/Cloud-Monitor-2015/Cloud-Monitor-2015-KPMG-Bitkom-Research.pdf). Abruf am 2016-07-10.
- Leichsenring, Hansjörg (2015): Deutsche Bank investiert in Digitalisierung – Interview mit COO Markus Perthwieser zur digitalen Herausforderung. In: Der Bank Blog. [www.der-bank-blog.de/deutsche-bank-investiert-in-digitalisierung/news/15933/](http://www.der-bank-blog.de/deutsche-bank-investiert-in-digitalisierung/news/15933/). Abruf am 2016-07-10.
- Locker, Alwin; Grosse-Ruyken, Pan Theo (2013): Chefsache Finanzen in Einkauf und Supply Chain – Mit Strategie-, Performance- und Risikokonzepten Millionenwerte schaffen. Wiesbaden.
- McKinsey & Company (2015): How the payments industry is being disrupted. [www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/how-the-payments-industry-is-being-disrupted](http://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/how-the-payments-industry-is-being-disrupted). Abruf am 2016-07-10.
- Metze, Tobias (2010): Supply Chain Finance: Die wertorientierte Analyse und Optimierung des Working Capital in Supply Chains. Lohmar.
- Mrozek, Thomas (2014): Supply Chain Finance: CFOs schöpfen Finanzierungspotenzial nicht aus. In: Finance Magazin. [www.finance-magazin.de/geld-liquiditaet/alternative-finanzierungen/supply-chain-finance-cfos-schoepfen-finanzierungspotenzial-nicht-aus-1292231](http://www.finance-magazin.de/geld-liquiditaet/alternative-finanzierungen/supply-chain-finance-cfos-schoepfen-finanzierungspotenzial-nicht-aus-1292231). Abruf am 2016-07-10.
- Oberhuber, Nadine (2015): Redet doch miteinander! In: Zeit Online. [www.zeit.de/2015/17/banken-kunden-gespraech-finanzregulierung](http://www.zeit.de/2015/17/banken-kunden-gespraech-finanzregulierung). Abruf am 2016-07-10.
- Pfaff, Donovan; Skiera, Bernd; Wälde, Stefan (2007): Aktueller Stand, Trends und Verbesserungspotenziale bei Finanzprozessen in deutschen Unternehmen 2007 – Eine Potenzialanalyse vom Einkauf und Verkauf bis zur Finanzabteilung.
- PricewaterhouseCoopers (2013): Global Working Capital Annual Review 2013. [www.pwc-wissen.de/pwc/de/shop/publikationen/Working+Capital%3A+opportunities+knock+-+2013/?card=13013](http://www.pwc-wissen.de/pwc/de/shop/publikationen/Working+Capital%3A+opportunities+knock+-+2013/?card=13013). Abruf am 2016-07-10.
- PricewaterhouseCoopers (2015). BDI/PwC-Mittelstandspanel – Die Digitalisierung im Mittelstand. Ausgabe 1/2015. Berlin.
- Rizzo, Pete (2015): IBM Creates Open-Source Blockchain With Linux and Big Banks. [www.coindesk.com/ibm-launches-open-source-blockchain-project-backed-by-linux-and-big-banks/](http://www.coindesk.com/ibm-launches-open-source-blockchain-project-backed-by-linux-and-big-banks/). Abruf am 2016-07-10.

- Rode, Martin (2012). Forderungsmanagement im Handwerk. Veröffentlichung des Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen. Duderstadt.
- Santander InnoVentures (2015): The Fintech 2.0 Paper: rebooting financial services. [santanderinnoventures.com/fintech2/](http://santanderinnoventures.com/fintech2/). Abruf am 2016-07-10.
- Schlenk, Caspar (2016): Dieser Gründer setzt auf Roboter als Vermögensberater. [www.gruenderszene.de/allgemein/scalable-capital-robo-adviser](http://www.gruenderszene.de/allgemein/scalable-capital-robo-adviser). Abruf am 2016-07-10.
- Schreiber, Meike; Kirchner, Christian (2015): Banken wollen Daten ihrer Kunden zu Geld machen. In: Capital. [www.capital.de/dasmagazin/banken-wollen-daten-ihrer-kunden-zu-geld-machen.html](http://www.capital.de/dasmagazin/banken-wollen-daten-ihrer-kunden-zu-geld-machen.html). Abruf am 2016-07-10.
- Siegele, Ludwig (2008): Let It Rise: A Special Report On Corporate IT. In: The Economist, Vol. 389, S. 3-16.
- Skiera, Bernd; König, Wolfgang; Gensler, Sonja; Weitzel, Tim; Beimborn, Daniel; Blumenberg, Stefan; Franke, Jochen; Pfaff, Donovan (2004): Financial Chain Management – Prozessanalyse, Effizienzpotenziale und Outsourcing. Norderstedt.
- Verbraucherzentrale Baden-Württemberg (2015): Marktwächteruntersuchung: Erhalten Verbraucher bedarfsgerechte Anlageprodukte? Stuttgart.
- Wardrop, Robert; Zhang, Bryan; Rau, Raghavendra; Gray Mia (2015): Moving Mainstream – The European Alternative Finance Benchmarking Report. London.
- Wittberg, Volker (2016): Cash Management – Zwischen Nachholbedarf und Professionalität. Umfrage der Fachhochschule des Mittelstands, Bielefeld. [blog.commerzbank.de/finanzwelt-verstehen/2016-januar/broschuere-cash-management-fhm-january-2016.pdf](http://blog.commerzbank.de/finanzwelt-verstehen/2016-januar/broschuere-cash-management-fhm-january-2016.pdf). Abruf am 2016-07-10.
- ZEB (2015): Firmenkunden-Studie 5.0 – Anpassungsbedarf in der Niedrigzinsphase. [bankinghub.de/banking/firmenkunden/firmenkunden-studie-5-0-anpassungsbedarf-niedrigzinsphase](http://bankinghub.de/banking/firmenkunden/firmenkunden-studie-5-0-anpassungsbedarf-niedrigzinsphase). Abruf am 2016-07-10.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (2014): Digitalisierung der Geschäftsprozesse im Handwerk – Ergebnisse einer Umfrage unter Handwerksbetrieben im ersten Quartal 2014. Berlin.

# Unternehmenswerte

Der Erfolg unserer Kunden steht immerzu im Vordergrund. Kundenorientierung, Qualität, Partnerschaft, Unabhängigkeit und Nachhaltigkeit sind die Werte, die uns antreiben und motivieren.



**BONPAGO<sup>+</sup>**  
Unternehmenswerte

**Unabhängigkeit**  
Durch unsere Unabhängigkeit verhelfen wir unseren Kunden, frei von externen Einflüssen, ehrliche und innovative Lösungen zu implementieren.

**Partnerschaft**  
Wir arbeiten wertschaffend und verantwortungsbewusst über alle Bereiche und Hierarchieebenen. Miteinander bilden wir das beste Team.

**Kundenorientierung**  
Mit maßgeschneiderten Lösungen gehen wir auf die Bedürfnisse ein und begleiten unsere Kunden bei Ihren Herausforderungen – von der Konzeption bis zur Umsetzung.

**Nachhaltigkeit**  
Unter Berücksichtigung wertvoller Ressourcen, die sowohl das Unternehmen als auch ökologische Aspekte beinhalten, verhelfen wir unseren Kunden durch unsere marktorientierten Lösungen zu langfristigen Erfolgen.

**Qualität**  
Durch unsere ausgewiesene Expertise und Marktorientierung stellen wir stets höchste Qualität sicher. Wir streben hohes fachliches Niveau an. Dies erreichen wir durch gezielte Entwicklung und Förderung unserer Mitarbeiter. So können wir die stetigen Herausforderungen im digitalen Wandel meistern.

ISBN 9783000539916



9 783000 539916

BONPAGO GmbH

Niddastraße 64

60329 Frankfurt am Main

Tel. +49(0)69.26.489.761-0

Fax +49(0)69.26.489.761-9

info@bonpago.de, www.bonpago.de

