

GESCHÄFTSMODELLE

Die Smartphone-Bank

Statt eine Filiale aufzusuchen, zum Telefonhörer zu greifen oder auf eine Website zu gehen, erledigen die Kunden der N26 Bank alle Bankgeschäfte mit einer einzigen App. „Sicher, simpel und schnell“, so das Versprechen des Berliner Start-ups. Mehr als 300.000 Kunden hat die Smartphone-Bank binnen zwei Jahren gewonnen. „Schon in den nächsten Jahren werden wir auf einige Millionen Kunden wachsen“, gibt Gründer Valentin Stalf das ehrgeizige Ziel vor. Sicherheitslecks und die massenweise Kündigung von Kunden durch N26 haben indes gezeigt, dass das Tagesgeschäft nicht frei von Tücken ist.

Wer den ehemaligen DDR-Bunker in der Berliner Klosterstraße 26 aufsucht, sollte keine schwachen Nerven haben. In halbdunklen Räumen müssen Teams beim Fluchtspiel „Exit – Live Adventure“ gemeinsam knifflige Aufgaben lösen, um in maximal 66 Minuten der „Gefangenschaft“ entkommen zu können. „Mal haben wir es geschafft, mal aber auch nicht“, erzählt Markus Gunter, der sich schon einige Male mit seinen Kollegen der Herausforderung gestellt und den Nervenkitzel sichtlich genossen hat.

Ängstlich sollten die Mitarbeiter, die einige Etagen höher mit dem Geschäftsführer von N26, der ersten Smartphone-Bank Deutschlands, zusammenarbeiten, definitiv nicht sein. Wer es schafft, in den turbulentesten Zeiten, die die Finanzbranche jemals erlebt hat, eine Vollbanklizenz zu erwerben und zügig mehr als Achtungserfolge zu erzielen, der braucht nicht nur ein tragfähiges Geschäftsmodell, sondern auch Mitarbeiter, die sich durch Wissen, Wagemut und Widerstandskraft auszeichnen.

Daran scheint es vor allem Valentin Stalf, dem Gründer und Aufsichtsratsvorsitzenden der Bank, nicht zu mangeln. Gerade einmal 31 Jahre alt, kann er schon von einer Erfolgsgeschichte berichten, die ihn schnell zu einem beliebten Gesprächspartner der Presse gemacht hat. „Bankenschreck“ nannte ihn die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, „Mister Lässig“ titelte das Boulevardblatt Bild.

Dass er nicht im typischen Banker-Outfit, sondern in Jeans oder auch schon mal in kurzer Hose und Sneakern auftritt, verwundert in der Start-up-Hauptstadt zwar nicht. Doch wie

schnell der gebürtige Wiener seine Idee von der voll digitalisierten Smartphone-Bank in ein Geschäftsmodell verwandelt, für die Finanzierung namhafte Investoren und schließlich eine ansehnliche Zahl an Kunden gewonnen hat, überrascht schon.

Entsprechend selbstbewusst tritt Stalf auf. „Du willst eine Bank gründen? Just do it“, lautet einer der flott formulierten Sätze, die man wahrscheinlich lernt, wenn man für seinen ersten Job ein Umfeld wählt, in dem markige Sprüche und hoch gesteckte Ziele an der Tagesordnung sind. Ein Jahr lang hatte Stalf in der Beteiligungsfirma Rocket Internet der Samwer-Brüder Start-up-Luft geschnuppert und war in dieser Zeit eher durch Zufall mit FinTechs in Berührung gekommen. „Die haben sich aber vor allem auf B2B-Anwendungen konzentriert. Im B2C-Bereich gab es kaum Ansätze“, erinnert sich der Betriebswirt. Schnell reifte in ihm der Entschluss, sich selbstständig machen zu wollen. Und musste erst einmal lernen, dass die Sache doch nicht ganz so einfach ist.

Unter dem originellen Namen „Papayer“ wollten Stalf und sein Freund Maximilian Tayenthal eine Prepaid-Kreditkarte für Kinder auf den Markt bringen. Damit sollten Söhne und Töchter flüssig sein, während die Eltern die Ausgaben über eine Konto-App im Blick behalten konnten. Der Haken: In ihrer Heimatstadt Wien gab es kaum IT-Experten, die solch eine App entwickeln konnten.

Im gut 600 Kilometer entfernten Berlin fand das Duo schließlich, wonach es suchte: fähige und bezahlbare Mitarbeiter, vergleichsweise günstige Mieten und ein fruchtbares

Start-up-Klima. Doch die Rechnung ging nicht auf. Statt der Kids nutzten die Erwachsenen die Karte. Als Basis für ein erfolgreiches Geschäftsmodell reichte das kaum.

Eine deutlich aufwendigere Konto-App für Erwachsene sollte deshalb den Traum von der Selbstständigkeit retten. Dafür mussten die Gründer neue Investoren gewinnen, denn das Startkapital der Business Angel war fast aufgebraucht. Dass es ihnen relativ zügig gelang, namhafte Geldgeber an Bord zu holen, spricht für die Überzeugungskraft der Gründer, aber vor allem für deren Geschäftsmodell.

Für den FinTech-Experten Sven Korschinowski vom Wirtschaftsprüfer KPMG kommt es vor allem darauf an, dass die jungen Finanzfirmen „ein Problem oder einen Bedarf am Markt adressieren, das sich auch mittel- oder unmittelbar monetarisieren lässt. Und natürlich müssen sie über eine ausreichende Finanzierung verfügen.“ (siehe Interview).

Neben dem Wagniskapitalfinanzierer Earlybird Venture Capital stellten unter anderem der amerikanische Paypal-Gründer und Internet-Milliardär Peter Thiel sowie Li Ka-shing, einer der reichsten Chinesen, N26 bis Ende 2016 mehr als 55 Mio. US-\$ zur Verfügung und schafften damit vor allem die Kapitalbasis, um bei der EZB eine europäische Vollbanklizenz beantragen zu können. Gut ein Jahr brauchte N26, bevor es im Sommer 2016 den aufwendigen Prozess abschließen konnte. Neben der Berliner Solaris Bank gehört die N26 Bank damit zu den wenigen FinTechs, die eine eigene Banklizenz besitzen. Seitdem stehen die Newcomer zwar unter der Kontrolle der Finanz-



dienstleistungsaufsicht, können laut Geschäftsführer Gunter aber auch wesentlich schneller ihr Geschäftsmodell modifizieren und europaweit expandieren.

„Wir sind heute die führende mobile Bank in Europa“, sagt Stalf nicht ohne Stolz, um dann die jüngsten Zahlen zu präsentieren. Seit dem Start des operativen Geschäfts Anfang 2015 seien binnen zwei Jahren 300.000 Kunden gewonnen worden. Wie die Gründer sind diese jung und mobil. Eine interne Auswertung ergab: Mit 42 Prozent ist das Gros zwischen 25 und 34 Jahre alt, 17 Prozent sind zwischen 18 und 24. Seit dem Launch hat N26 Transaktionen über drei Mrd. € durchgeführt, allein im Februar 2017 wurde jede Stunde 1.900 Mal mit einer N26-Karte gezahlt. Ein Drittel der Ausgaben betrifft Reisen und Urlaub, 16 Prozent gehen für Shopping, 15 Prozent für Lebensmittel und 14 Prozent für Restaurants drauf.

„Täglich kommen mehr als 1.000 neue Kunden hinzu, über die Hälfte aus Ländern außerhalb der Kernmärkte Deutschland und Österreich“, unterstreicht Stalf. Mehr als 30.000 leben zum Beispiel in Frankreich, je 10.000 in Spanien und Irland. In 17 europäischen Ländern können Smartphone-Besitzer mittlerweile ein Konto eröffnen. Das dauere unter acht Minuten, verspricht N26.

Bekamen die Kunden der ersten Stunde beim Markteintritt im Januar 2015 von N26 und dessen strategischem Partner Wirecard AG erst einmal nur ein Girokonto mit Mastercard angeboten, können sie seitdem immer mehr Dienstleistungen abrufen, die auch jede traditionelle Retail-Bank im Portfolio hat. Mit

einem entscheidenden Unterschied: Statt eine Filiale aufzusuchen, zum Telefonhörer zu greifen, ein Fax zu schicken oder auf eine Website zu gehen, erledigt der N26-Kunde alle Bankgeschäfte mit einer einzigen App. Die Identität wird per Videotelefonat verifiziert, Unterlagen müssen nicht ausgedruckt werden.

Die App, in der die Karte mit einem Klick ge- und entsperrt werden kann, ist intuitiv zu bedienen und ordnet zum Beispiel auch übersichtlich, wofür der Nutzer sein Geld ausgibt, sei es für Restaurants, Reisen, das Auto oder auch Shopping. Wird das Konto bewegt, erscheint sofort eine Push-Benachrichtigung auf dem Handy, auch ohne dass die App geöffnet werden muss. „Die Kostenvorteile, die wir dank des Entfalls des Filialnetzes erzielen, geben wir an die Kunden weiter“, verspricht Stalf. Konto und Mastercard sowie weltweites Geldabheben waren zunächst kostenlos.

Zug um Zug haben die jungen Banker im Gründungsjahr ihr Portfolio ausgebaut. Gemeinsam mit Barzahlen.de führten sie den Service Cash26 ein, bei dem Kunden z. B. in Supermärkten Bargeld ein- oder sich auszahlen lassen können. Der Kunde wählt einen Betrag, gibt im Smartphone eine PIN ein und erhält einen Barcode. Diesen scannt der Kassierer und zahlt den Betrag aus bzw. die Summe erscheint sofort auf dem Konto. Zum Weihnachtsgeschäft legte N26 (damals noch Nummer 26) mit dem Angebot eines Dispokredits nach. Seit Februar 2016 ermöglicht eine Kooperation mit Transferwise Auslandsüberweisungen in 19 Währungen binnen ein bis zwei Werktagen zum „echten Wechselkurs“. Auch

für „N26Invest“ holte sich das FinTech mit Vaamo einen Partner an Bord, anstatt alle Produkte selbst zu entwickeln. Wer Geld übrig hat, kann seitdem in Fonds investieren, die in Aktien und Anleihen anlegen. Im Herbst 2016 folgten die Services „Money Beam“ und „Money Request“, mit denen N26-Nutzer bei Freunden Geld anfragen bzw. an diese mit einem Klick kostenfrei senden können (jeweils bis zu 1.000 €). Last, but not least bietet die mobile Bank seit Anfang 2017 mit „N26Credit“ Konsumentenkredite zwischen 1.000 und 25.000 € mit einer Laufzeit zwischen ein und fünf Jahren an. Binnen wenigen Minuten erscheint ein Angebot in der App, nach elektronischer Signatur steht das Geld auf dem Konto zur Verfügung.

Noch im laufenden Jahr sollen gemeinsam mit Partnern aus der FinTech-Szene weitere Dienstleistungen folgen. Stalf: „Es wird dann möglich sein, in Europa bei 15 bis 20 Banken mit wenigen Klicks Sparkonten anzulegen und zwar zu sehr attraktiven Zinsen. Außerdem planen wir eine digitale Versicherungs-Brieftasche, in der alle Versicherungen in einer App verwaltet werden können.“ Läuft eine Police aus, ertöne zum Beispiel rechtzeitig ein Alarmzeichen.

Trotz der ständigen Zunahme der Produkte hat sich an der Grundidee nichts geändert. Für seine Geldgeschäfte braucht man ein Smartphone und eine App. „Unser Name kommt vom Rubik's Cube. Der aus 26 einzelnen Würfeln bestehende Zauberwürfel ist unglaublich komplex und trotzdem kann man ihn mit der richtigen Strategie in nur wenigen Schritten lösen“, erklärt Stalf. „Das ist unsere

Inspiration dafür, dass man auch das komplexe Bankensystem mit der richtigen Strategie einfach lösen kann.“ Unterstützung bekommt er dabei von seinem Team, das rasch gewachsen ist. Zu den kleinsten Instituten in Deutschland zählt N26 deshalb längst nicht mehr. Auf drei Etagen mit 2.500 Quadratmetern haben sich mittlerweile mehr als 200 Mitarbeiter niedergelassen. Wie in der Berliner Start-up-Szene üblich, hockt auch hier mit 33 Nationalitäten ein äußerst internationales Team beieinander, darunter 20 Bankkaufleute, die bei der N26 Bank GmbH beschäftigt sind. Das Gros, unter ihnen vor allem BWL'er und IT'ler, entwickeln unter Führung von Stalf und Tayenthal neue Produkte, kümmern sich um Marketing und Vertrieb sowie die Technologie. Dicht an dicht sitzen sie in Großraumbüros an winzigen Schreibtischen. Nur die Gründer gönnen sich den Luxus von Einzelbüros, treten diese bei Abwesenheit oder Bedarf aber auch gern mal ab.

Meetings finden in voll verglasten Besprechungszimmern statt. Mal zielt diese eine Nachbildung eines Stücks der Berliner Mauer, mal – wie in der Arlberg-Lounge – sorgt österreichisches Berghütten-Flair für Abwechslung. Und natürlich dürfen der bei Start-ups fast schon obligatorische Kicker und die Tischtennisplatte nicht fehlen. Den Quellcode ihrer N26-App hat die Bank auf den Teppichen verewigen lassen. Doch der ist längst nicht mehr aktuell. Zu oft müssen die Programmierer die Inhalte aktualisieren.

Vom Banken- zum Kundenscheck

Ganz so gradlinig wie Stalf den Aufstieg des Newcomers am deutschen Finanzmarkt beschreibt, ist dieser aber keinesfalls. Dass selbst kleine Banken für großen Wirbel sorgen können, zeigt sich bei N26 seit dem Sommer vergangenen Jahrs. Da wurde der „Bankenscheck“ zum Kundenscheck. Ohne Angabe von Gründen hatte das Institut 400 Karteninhabern gekündigt, weil diese zu oft Geld

abgehoben hatten. „Zu oft“, das war laut Stalf zwischen 15- und 30 Mal pro Monat. Bei Kosten von zwei Euro pro Abhebung sei eine Belastung von 30 bis 60 € monatlich entstanden, was eindeutig zu hoch sei.

Das sahen die Kunden anders. Deren Empörung ließ nicht lange auf sich warten. Schnell machte der Vorfall im Netz die Runde. Stalf findet den Vorfall zwar immer noch „ein wenig zu drastisch dargestellt“. Schließlich würde auch die Konkurrenz unter bestimmten Bedingungen Kunden kündigen. Doch er räumt auch ein: „Wir haben den Vorgang damals nicht optimal gemanagt und daraus viel gelernt. Wir müssen unsere Konditionen transparent machen.“ Vertraglich ist seitdem geregelt, dass nur noch maximal fünfmal monatlich kostenlos Geld abgehoben werden kann.

Kaum war der erste PR-Gau bewältigt, folgte der zweite. Nach Erhalt der eigenen Banklizenz musste N26 die Konten vom früheren Partner Wirecard Bank auf die eigene Bankplattform migrieren. Das war offenbar komplizierter als erwartet. Überweisungen scheiterten, die Zusendung von Bankkarten verzögerte sich, und der Kundensupport war hoffnungslos überfordert und überlastet. Als wäre das nicht genug, ging das Jahr PR-mäßig noch mies zu Ende.

Beim 33. Chaos Communication Congress, dem Top-Event des Chaos Computer Clubs im Hamburger Congress Centrum, berichtete der IT-Sicherheitsforscher Vincent Hauptert von gravierenden Sicherheitslücken in den Systemen von N26. Man habe nicht nur den Betrag und das Ziel von Überweisungen in Echtzeit manipulieren können, sondern auch komplette Konten vollständig übernehmen können, so der Experte. Hauptert hatte über den Chaos Computer Club schon drei Monate im Vorfeld der Veranstaltung Kontakt zu N26 aufgenommen, die daraufhin laut Stalf die Sicherheitslücken geschlossen hatten. Auf die Bekanntmachung seiner Forschungsergebnisse verzichtete Hauptert aber

nicht, und der Vorfall machte die Runde im Netz. In seinem Beitrag kritisierte Hauptert deutlich, dass N26 der IT-Sicherheit seiner Systeme eine zu geringe Bedeutung beigemessen habe. Zeitgleich gingen die Berliner in die Offensive, starteten ein sogenanntes Bug-Bounty-Programm. Damit lädt das Start-up Hacker-Talente aus der ganzen Welt ein, unter rechtlichen Rahmenbedingungen Sicherheitslücken aufzuspüren und an N26 zu melden.

Trotz der Hiobsbotschaften gibt sich Gründer Stalf optimistisch. „In den nächsten Jahren wollen wir auf einige Millionen Kunden wachsen“, so das hochgesteckte, aber auch etwas vage Ziel. Allein im laufenden Jahr sollen 300.000 neue Nutzer für die App gewonnen werden. Das Gros kommt noch über Empfehlungen, Aktionen wie „Kunden werben Kunden“ sowie Werbung auf den Social-Media-Kanälen wie Facebook. Dabei soll es nicht bleiben. „Noch sind wir im deutschen Markt zu wenig bekannt“, gibt Stalf zu und denkt deshalb noch für dieses Jahr über Fernsehwerbung nach. Will Stalf sein Ziel erreichen, muss er nicht nur neue Kunden gewinnen, sondern auch bestehende binden und das Geschäft mit ihnen ausbauen. Wer ein Konto in acht Minuten eröffnen kann und dafür keine Gebühren zahlt, probiert das vielleicht mal aus, ohne im Anschluss weitere Services in Anspruch zu nehmen, mit denen N26 Geld verdient.

Wichtigste Einnahmequellen seien, so der Gründer, das im Oktober 2016 gestartete Premium-Konto mit schwarzer Mastercard, die inklusive diverser Versicherungsleistungen 5,90 € pro Monat kostet. Hinzu kommen Provisionen etwa aus N26 Invest. Der Engpass: Der durchschnittliche Kunde ist gerade mal 33 Jahre alt, bei gebührenfreien Angeboten wird er gern zugreifen, bei kostenpflichtigen jedoch genau rechnen, ob er sich diese überhaupt leisten kann. Stößt das Geschäftsmodell an seine Grenzen, dann sind wie im Fluchtbunker zügig brillante Lösungen gefragt.



Die Chefs

Sie kannten sich schon seit gut 15 Jahren, als sie 2013 das FinTech Number 26 in Berlin gründeten: Valentin Stalf und Maximilian Tayenthal, beide gebürtige Wiener. Zuvor hatte Valentin Stalf (2. v. l.) in St. Gallen, Tokio und Wien Rechnungswesen und Finanzen studiert und sammelte im Anschluss ein Jahr lang erste berufliche Erfahrungen bei der Berliner Start-up-Schmiede Rocket Internet von Oliver Samwer. Eher durch Zufall kam er in dieser Zeit erstmals mit FinTechs in Kontakt. Schnell wurde ihm klar, dass er lieber selbst unternehmerische Verantwortung übernehmen wollte als für andere zu arbeiten. Einen Gleichgesinnten fand der heute 31-Jährige in seinem Freund Maximilian Tayenthal (36, 1. v. l.), der in Wien, Rotterdam und Paris BWL, internationales Management und Jura studiert hatte, bevor er als Strategieberater bei Booz & Company sowie als Assistent des CFO bei der Wiener Versicherungsgruppe und später als Rechtsanwalt seine Karriere startete.

Markus Gunter (50, 4. v. l.), CEO der 2016 gegründeten N26 Bank GmbH, und CFO Matthias Oetken (46, 3. v. l.) verstärkten das Gründerteam 2015 bzw. 2016. Nach Erhalt der Vollbanklizenz übernahmen sie die Leitung der N26 Bank GmbH, während sich Stalf und Tayenthal bei der N26 GmbH als CEO bzw. CFO um neue Produkte, Marketing, Vertrieb und neue Technologien kümmern. Gunter, gelernter Bankkaufmann, hatte nach seinem BWL-Studium in Bayreuth die erste Internetplattform einer deutschen Bank, der Hypo Bank AG, initiiert. Als Geschäftsführer baute er schließlich die Fondsgesellschaften Activest und Pioneer Investments auf, bevor er als CEO zur Direktbank DAB nach München ging. Sein Kollege Oetken machte eine Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Commerzbank in Frankfurt und studierte im Anschluss BWL in Göttingen. Im Risiko- und Portfoliomanagement sammelte er schließlich 16 Jahre lang Erfahrungen bei diversen Landesbanken (Nord LB, LB Kiel und HSH Nordbank) in Deutschland, Luxemburg und Großbritannien, bevor er zu N26 stieß.

INTERVIEW

FinTechs stellen keine Gefahr für Banken dar

„Ich bin begeistert von Philosophie: Verstehe die Vergangenheit, um die Zukunft gestalten zu können. Stelle die richtigen Fragen: Von wo? Warum? Wozu? Finde die Antworten für Zahlungen, FinTechs, Innovation.“ Sven Korschinowskis Leitspruch bei Xing klingt schon sehr ambitioniert. Seit 2008 beschäftigt sich der Partner bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG mit Financial Services. Er sitzt in der Jury von „The FinTech50“, die jährlich die 50 vielversprechendsten FinTechs Europas kürt.

die bank: Die weltweiten Investitionen in FinTechs sind im vergangenen Jahr gegenüber 2015 um knapp die Hälfte im Wert gesunken. Ist der Boom vorbei?

Korschinowski: In diesem Zusammenhang muss man wissen, dass die Investitionen im Jahr 2015 – im Vergleich zu den Vorjahren – mit rund 47 Mrd. US-\$ überdurchschnittlich hoch waren. Investoren haben deshalb vergangenes Jahr hohe Erwartungen in den noch relativ jungen Markt gesteckt. Dass es jedoch irgendwann zu einem „Einbruch“ bei den Investitionssummen kommen musste, war absehbar, denn viele Investoren warten jetzt ganz einfach erst einmal darauf, ob sich ihre bereits getätigten Investitionen auszahlen. Zusätzlich haben sich möglicherweise auch die politischen Veränderungen auf neue Investitionsvorhaben ausgewirkt. Der Brexit, die Neuwahlen in Frankreich und vielen weiteren europäischen Ländern sowie der politische Wechsel in den USA haben zu erhöhter Unsicherheit geführt, und damit zu geringeren Investitionen. Übrigens sind in Asien derzeit hohe und steigende Investitionen in FinTechs zu beobachten. Wir können also stark von einem neuen Innovationsboom im asiatischen Raum ausgehen.

diebank: Wie sieht die Situation in Europa und speziell in Deutschland aus?

Korschinowski: Auch in Europa ist ein Rückgang der Investitionssummen zu verzeichnen. Wurden im Jahr 2014 noch ca. 12 Milliarden und im Jahr 2015 10,9 Mrd. US-\$ investiert, flossen im Jahr 2016 nur noch 2,3 Mrd. US-\$ in den europäischen FinTech-Markt. Das Thema wird trotz allem weiter relevant bleiben. Deutschland schneidet im europaweiten Vergleich mit einem zweiten Platz sehr stark ab. Auch im globalen Vergleich hat Deutschland in den vergangenen Jahren zunehmend aufgeholt und wird immer häufiger als interessanter Marktplatz für FinTechs gehandelt. Insgesamt sehen wir eine Reifephase – es wird nicht mehr in viele ähnliche Geschäftsmodelle investiert, sondern selektiver. Das spricht perspektivisch dafür, dass sich Investoren mehr auf Qualität als auf Quantität fokussieren.

diebank: Lange war prophezeit worden, dass traditionelle Banken einen – eventuell sogar großen – Teil ihres Geschäfts an FinTechs verlieren könnten oder diese teuer aufkaufen würden. Wie beurteilen Sie heute diese Gefahr?

Korschinowski: FinTechs stellen meines Erachtens keine Gefahr für Banken

dar, sondern sie sorgen vielmehr für eine positive Entwicklung auf dem Bankenmarkt. Schon allein aufgrund geringerer Regulierungsanforderungen können sie schneller, flexibler und innovativer agieren. Häufig haben sie dank ihrer schlanken IT-Architekturen sehr effiziente Möglichkeiten, bei der Erstellung ihrer Produkte und Dienstleistungen neue Technologien zu nutzen. Die etablierten Banken können da wegen der Komplexität technischer und regulatorischer Anforderungen sowie wegen des Alters ihrer IT in der Regel nicht mithalten. Zusätzlich verfügen FinTechs oftmals über eine deutlich weniger komplexe Organisationsstruktur und können auch damit agiler auf Marktreaktionen und -trends reagieren.

diebank: Wie werden sich beide Gruppen mittelfristig am Markt positionieren?

Korschinowski: Interessant ist, dass viele Banken schon zu Beginn des FinTech-Trends eigene Akzeleratoren- und Förderprogramme entwickelt und „Hackathons“ sowie andere Wettbewerbe ins Leben gerufen haben. Das zeigt, dass sie eher auf Kooperation setzen als auf Konkurrenz. Und das ist für beide Seiten ein wichtiges Signal. Banken können von der Technologieaffinität, Flexibilität und Innovations-



kraft der FinTechs profitieren. FinTechs hingegen profitieren vor allem von der großen Erfahrung der Banken. Vor allem im Bereich der langfristigen Kundenbindung, aber auch durch ihre Stärke im Umgang mit regulatorischen Umsetzungen, der Skalierbarkeit und Nachhaltigkeit. Daher bin ich der festen Überzeugung, dass hier ein Ökosystem entsteht, in dem Banken, FinTechs, Technologieanbieter, Kunden und noch andere Player ihren Platz finden werden.

diebank: Viele FinTechs sind auch wieder in der Versenkung verschwunden. Welche Voraussetzungen muss ein FinTech mitbringen, um künftig überhaupt erfolgreich am Markt agieren zu können?

Korschinowski: Mit einem soliden Geschäftsmodell und einer auf die Zukunft ausgerichteten Strategie können FinTechs den ersten Schritt zu einer erfolgreichen Marktpositionierung machen. Wichtig ist, dass sie ein Problem oder einen Bedarf am Markt adressieren, das sich auch mittel- oder unmittelbar monetarisieren lässt. Und natürlich müssen sie über eine ausreichende Finanzierung verfügen. Wichtig ist aber auch, skalierbare Lösungen zu garantieren und entsprechende Go-to-Market-Strategien

aufzubauen. Ohne entsprechende Strategien werden sich FinTechs schwertun, langfristig Fuß zu fassen, Umsätze und Wachstum zu generieren und neues Kapital einzusammeln. Helfen können auch Partnerschaften mit bereits etablierten Marktteilnehmern oder anderen FinTechs. Am wichtigsten ist aber, dass man den Kundennutzen deutlich machen kann.

diebank: Welche Rolle wird künftig die zunehmende Regulierung spielen?

Korschinowski: Die erweiterte Zahlungsdienste-Richtlinie PSD 2, die Banken vorschreibt, Drittparteien einen sicheren Zugang zur Verfügung zu stellen, um Kontodaten einzusehen und Zahlungen zu veranlassen, erhöht sowohl für FinTechs

als auch für Banken den Druck, Produktinnovationen zu realisieren. In diesem Kontext gewinnt der angesprochene Gedanke des „Ökosystems“ an Bedeutung, in dem es auch zu vermehrten Kooperationen kommt.

diebank: Wenn Sie eine Million Euro gewinnen würden und diese ausschließlich in einem Segment investieren müssten, wofür würden Sie sich entscheiden: Aktien, Immobilien oder FinTechs?

Korschinowski: Ich würde der alten Börsenweisheit folgen und Risiken (wie Chancen) streuen.

diebank: Herr Korschinowski, vielen Dank für das Gespräch.

Die Fragen stellte Eli Hamacher.