

## **BAND 1**

# **DISKUSSIONSBEITRÄGE BANKMANAGEMENT DHBW STUTTGART - FAKULTÄT WIRTSCHAFT**

Herausgeber:  
Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart  
Prof. Dr. Andreas Mitschele

## **NEXT GENERATION FINANCE REVOLUTION ODER EVOLUTION DES BANKGESCHÄFTS?**

**BAND 1**

**DISKUSSIONSBEITRÄGE BANKMANAGEMENT**

**DHBW STUTTGART - FAKULTÄT WIRTSCHAFT**

Herausgeber:

Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart

Prof. Dr. Andreas Mitschele

**NEXT GENERATION FINANCE**

**REVOLUTION ODER EVOLUTION DES BANKGESCHÄFTS?**

## IMPRESSUM

Diskussionsbeiträge Bankmanagement

Herausgeber:

Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart

Postfach 10 05 63

70004 Stuttgart

Prof. Dr. Andreas Mitschele

Studiengangsleitung BWL-Bank

E-Mail: [andreas.mitschele@dhbw-stuttgart.de](mailto:andreas.mitschele@dhbw-stuttgart.de)

Tel.: 0711/1849-761

Fax: 0711/1849-762

Online verfügbar unter:

<http://www.dhbw-stuttgart.de/reihe-bwl-bank>

Satz und Gestaltung: Sarah Gotzel, M.Sc.

Druck: GO Druck Media, Kirchheim unter Teck

ISSN 2199-6946 (Print)

ISSN 2199-6954 (Internet)

© 2014 Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation unterliegt dem deutschen Urheberrecht. Die Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtes bedürfen der schriftlichen Zustimmung der Autoren und der Herausgeber.

Die Herausgeber weisen darauf hin, dass die in diesem Buch genannten und gezeigten Marken- und Firmennamen sowie Logos Eigentum Dritter sind und gegebenenfalls dem Markenschutzgesetz unterliegen.

Der Inhalt der Publikation wurde mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität des Inhalts übernehmen die Herausgeber keine Gewähr. (November 2014)

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>IMPRESSUM</b> .....	<b>I</b>
<b>PROLOG – PERSÖNLICHE FINANZEN IM JAHR 2025</b> .....	<b>III</b>
<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>V</b>
<b>ÜBERBLICK DER BEITRÄGE</b> .....	<b>VI</b>
<b>TEIL 1 - NEXT PAYMENT - DER ZAHLUNGSVERKEHR BLEIBT HART UMKÄMPFT</b> .....	<b>1</b>
AKTUELLE ENTWICKLUNGEN BEI KARTENGESTÜTZTEN BEZAHLVERFAHREN.....	2
WEB/MOBILE PAYMENT SOLUTIONS - BEDROHUNG ODER CHANCE FÜR BANKEN?.....	28
VIRTUELLE WÄHRUNGEN AM BEISPIEL DES BITCOIN - EINE REALE HERAUSFORDERUNG FÜR DEN ZAHLUNGSVERKEHR? .....	65
<b>TEIL 2 - NEXT CREDIT / INVESTMENT - DIE CROWD GEWINNT AN MACHT</b> .....	<b>94</b>
SIMPLE, SMART, SEXY - WELCHES POTENZIAL HABEN INNOVATIVE FINANZIERUNGSFORMEN?.....	95
NEXT INVESTMENT - WIE SOCIAL TRADING UND CROWD INVESTMENT DEN MARKT VERÄNDERN KÖNNTEN.....	132
<b>TEIL 3 - NEXT CUSTOMER - DIE DIGITAL NATIVES PRÄGEN DEN VERTRIEB VON MORGEN</b> .....	<b>155</b>
DER KUNDE 3.0 - EINE NEUE HERAUSFORDERUNG FÜR DEN BANKVERTRIEB .....	156
OMNIKANAL-BANKING - DIE FILIALE (WIRD WIEDER BE-)LEBT.....	186
ONLINE BEWERTEN UND VERGLEICHEN - DIE NEUE DIGITALE MACHT DER KUNDEN .....	218
<b>TEIL 4 - NEXT BANKS - NEUE ANBIETER POSITIONIEREN SICH AM MARKT</b> .....	<b>246</b>
ALTERNATIVE BANKEN - RANDERSCHEINUNG ODER BALD MAINSTREAM? .....	247
BANKLIZENZ BEI INDUSTRIEUNTERNEHMEN – ECHTE BANKKONKURRENZ ODER NISCHE?.....	282
APPLE, GOOGLE, FACEBOOK & Co. - DIE BANKEN VON MORGEN? .....	310

## PROLOG – PERSÖNLICHE FINANZEN IM JAHR 2025

- EIN TAG IM LEBEN DES HERRN MEIER -

- 06.29h** Der Tag von Herrn Meier beginnt mit dem dezenten Weckton seiner Smartwatch. Die Weckzeit wurde ohne sein Zutun mit der Zugverbindung für den heutigen Termin in Köln sowie seinen Schlafphasen abgeglichen.
- 06.32h** Beim Zähneputzen im Bad meldet das auf den Spiegel geklebte Touch-Display: „Guten Morgen Herr Meier! Die Märkte in Asien tendieren freundlich. Aufgrund angezogener Nachfrage im Overnight-Trading steht Ihr persönliches Portfolio im Realtime-24h-Vergleich mit 0,23% im Plus. Ihr automatisches Handelssystem hat in der Nacht einzelne Umschichtungen vorgenommen, die aufgrund der gestern Abend beschlossenen Senkung des amerikanischen Leit-zinses aus Rendite-/Risikogesichtspunkten sinnvoll erschienen.“ Dieses System hat Herr Meier bereits seit sechs Jahren im Einsatz und es hat sich als eines der besten am Markt bewährt.
- 07.15h** Der Preis für das Busticket zum Hauptbahnhof wird bei Betreten des Busses automatisch und ohne Berührung Herrn Meiers Mobile Wallet belastet. Seit sich vor einigen Jahren der sichere WiFi-Pay-Standard endgültig durchgesetzt hat, bezahlt niemand mehr Kleinbeträge per Karte, geschweige denn in bar.
- 07.30h** Vor der Zugabfahrt kauft er noch eine Brezel. Da beim Bäcker seit 2021 keine Barzahlung mehr möglich ist, haben sich die Warteschlangen im Vergleich zu vorher halbiert. Die Bezahlung via Mobile Wallet mit direkter Verbuchung im Konto läuft auch hier reibungslos, indem er die Transaktion per Fingerabdruck authentifiziert.
- 07.38h** Einstieg in den ICE-Express – Kurz nach Betreten des Zuges meldet sich die BahnTicket-App. Beim Blick auf das Smartphone erfolgt automatisch die Authentifizierung per Iris-Scan und Herr Meier kauft das Ticket mit einem bestätigenden Tastendruck. Alle BahnCard-Details sind hinterlegt und sein digitaler Kalenderassistent bucht selbsttätig ein Ticket bis Köln Hauptbahnhof. Wie er später auf der Rückfahrt erfreut feststellt, hat der Assistent bereits vollautomatisch einen Sitzplatz für die Rückfahrt reserviert. Aufgrund des Fußballspiels in Frankfurt wird nämlich ein erhöhter Reiseverkehr auf der Strecke erwartet.

- 07.55h** Her Meier prüft kurz sein Personal Finance Dashboard: Die Hypotheken-Sondertilgung vom Vorabend wurde bereits direkt im Darlehenskonto verbucht. Es ist heute kaum noch vorstellbar, wie mühsam es vor gerade einmal zehn Jahren noch war, den Überblick über seine Konten und Finanzen zu behalten. Als besonders wertvoll hat sich die Funktion „Prognose“ herausgestellt, die basierend auf historischen Umsätzen das verbleibende Budget auf variable Zeithorizonte erstaunlich treffsicher hochrechnet.
- 08.02h** Der Bankberater erinnert per Nachricht freundlich an den heutigen Videocall-Beratungstermin im Hinblick auf eine geplante Wertpapieranlage um 19.30h, wenn die Kinder im Bett sind. Herr Meier erinnert sich kurz an seinen letzten Besuch in einer Bankfiliale vor ca. vier Jahren, bei dem er die Bargeldrestbestände der Familie eingezahlt hatte.

### **[..Zeitsprung..]**

- 19.30h** Im Rahmen eines interaktiven Videotelefonats erläutert der Bankberater Chancen und Risiken einer Auswahl von Wertpapieranlagen. Obwohl noch nie ein persönlicher Kontakt zwischen beiden stattgefunden hat, konnte sich über die Jahre ein sehr vertrauensvolles Verhältnis entwickeln. Für Herrn Meier haben sich die bisherigen Beratungshonorare aufgrund der sehr kompetenten Anlageberatung in den letzten Jahren bereits mehrfach ausgezahlt. Die Neuanlage authentifiziert und tätigt Herr Meier im weiteren Verlauf des Gesprächs direkt per Fingerabdruck.
- 19.45h** Der Bankberater schlägt für eine Geldanlage der Tochter von Herrn Meier eine einjährige Festzinsanlage vor. Hierbei bietet er die beste Kondition aus einem Pool von ca. 100 Banken. Da die Einlagen der ausgewählten Bank ebenfalls über die Western-World-Alliance garantiert werden, fällt die Entscheidung leicht.
- 19.46h** Der Bankberater wünscht noch einen schönen Abend. Seit vor einigen Jahren Produktprovisionen gesetzlich nahezu ausgeschlossen worden sind, wird Finanzberatung heutzutage in der Regel minutengenau vergütet. Auch die Produkte sind aufgrund strikter Vorgaben seitens des Verbraucherschutzes einfacher strukturiert und damit für die Kunden besser verständlich geworden.

## **EINLEITUNG**

„NICHTS IST SO BESTÄNDIG WIE DER WANDEL“  
Heraklit von Ephesus

Im Studiengang BWL-Bank an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Stuttgart werden fortwährend aktuelle bankbetriebliche Themen aufbereitet und diskutiert. In der vorliegenden Reihe „Diskussionsbeiträge Bankmanagement“ sollen zukünftig ausgewählte Arbeiten publiziert werden, die im Rahmen des Studiums BWL-Bank an der DHBW Stuttgart erstellt wurden.

Zentrales Thema dieses ersten Bandes sind die tiefgreifenden Änderungen, die durch die sogenannte „Digitale Revolution“ auf den Bankensektor zukommen. Hieraus abgeleitet hat sich das Schlagwort „Digital Finance“ im Sprachgebrauch etabliert, das zumeist eine stark auf Technologien ausgerichtete Perspektive einnimmt. In diesen Kontext fallen daher auch die zahlreichen Unternehmen, die sich mit innovativen Technologien im Finanzbereich beschäftigen („FinTechs“). Das Themenspektrum der vorliegenden Beiträge erweitert diesen Fokus und betrachtet auch bestehende, jedoch stark aufstrebende Marktteilnehmer im Branchenumfeld. Insofern passen die Beiträge besser in den Rahmen des „Next Generation Finance“.

Zu Anfang der Digitalen Revolution wurde oftmals eine Unterbrechung der Wertschöpfungskette im Bankgeschäft durch neue und innovative Wettbewerber prognostiziert. Aufgrund der komplexen Geschäftsmodelle von Finanzinstituten verbunden mit restriktiven gesetzlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen zeichnet sich jedoch zwischenzeitlich ab, dass oftmals Kooperationsmodelle zwischen etablierten Anbietern und FinTechs erfolgsversprechender sind. In jedem Fall besteht für etablierte Kreditinstitute ein erheblicher Informationsbedarf, dem diese Zusammenstellung aktueller Themen nachkommt.

Die vorliegenden Beiträge wurden im Rahmen des Integrationsseminars Bankmanagement im Studiengang BWL-Bank an der DHBW Stuttgart erstellt. Den engagierten Studierenden des Jahrgangs 2011, die diese Publikation erst möglich gemacht haben, gebührt an dieser Stelle Dank. Ein ganz besonderes Dankeschön gilt zudem Frau Sarah Gotzel M. Sc., die engagiert und unermüdlich an der finalen Gestaltung dieses Werkes mitgewirkt hat. Wie die wissenschaftliche Reihe des Studiengangs BWL-Bank ist auch die vorliegende Publikationsreihe in digitaler Form unter folgender Adresse verfügbar: [www.dhbw-stuttgart.de/reihe-bwl-bank](http://www.dhbw-stuttgart.de/reihe-bwl-bank).

Ich wünsche Ihnen nun eine anregende Lektüre.

Prof. Dr. Andreas Mitschele

Stuttgart im November 2014

## ÜBERBLICK DER BEITRÄGE

Der erste Teil „Next Payment“ des vorliegenden Bandes beschäftigt sich mit dem stark umkämpften Geschäftsfeld Zahlungsverkehr, das viele Marktteilnehmer als Schlüsselverbindung zum Kunden sehen. Im ersten Beitrag wird zunächst ein Überblick innovativer Entwicklungen im klassischen kartengestützten Zahlungsverkehr gegeben. Neue Technologien, wie NFC (Near Field Communication) halten auch hier unaufhaltsam Einzug. Wenngleich sich bis dato noch kein Verfahren durchsetzen konnte, so zeichnet sich dennoch ab, dass Bargeld weiter an Bedeutung verlieren wird.

Mobile und internetbasierte Zahlungsverfahren stehen im Fokus des zweiten Beitrags. Insbesondere hier sind auch viele neue Player aktiv, wie z. B. seit kurzem Apple mit dem mobilen Dienst Apple Pay oder Paym in Großbritannien. Bei Internetzahlungen hat PayPal in den letzten Jahren eine marktführende Stellung erreicht. Für Banken besteht hier grundsätzlich die Möglichkeit, eigene Lösungen zu entwickeln oder mit innovativen FinTechs zu kooperieren. In diesem Bereich besteht Handlungsbedarf für Banken, um ihre gute Ausgangsposition im Zahlungsverkehr langfristig zu sichern.

Ein wahrer Hype ist in den letzten Jahren um die virtuelle Währung Bitcoin entstanden. Der dritte Beitrag untersucht daher die Implikationen virtueller Währungen auf den klassischen Zahlungsverkehr. Obwohl die Insolvenz der bedeutenden Bitcoin-Handelsplattform Mt Gox im Jahr 2013 die Marktteilnehmer stark verunsichert hat und die Relevanz der Währung bis dato als gering eingestuft werden kann, hält sich ihr Wechselkurs in jüngerer Vergangenheit relativ stabil. Hierzu trägt auch bei, dass immer mehr prominente Anbieter Bitcoins als Zahlungsmittel akzeptieren und beispielsweise bereits Bitcoin-Geldautomaten aufgestellt wurden.

Die Internet-Community (Crowd) drängt mit großer Macht in Finanzthemen. Im zweiten Teil werden daher innovative Finanzierungs- und Investment-Plattformen analysiert. Crowd Funding hat sich dabei in kurzer Zeit, beispielsweise in den USA, als eine Alternative zum klassischen Bankkredit etabliert. Auch in Deutschland nimmt die Nachfrage nach dieser Finanzierungsform mit hohen Wachstumsraten zu, wenngleich der Marktanteil noch gering ist. Bei Finanzinvestments verschaffen innovative Anbieter versierten Kunden Zugriff auf professionelle Anlageinstrumente. Beispielsweise ermöglicht Wikifolio prinzipiell jedem Marktteilnehmer, einen eigenen aktiv gesteuerten Fonds aufzusetzen, der über die Börse erworben werden kann. Dem dynamischen Wachstum in beiden Bereichen stehen allerdings auch wichtige regulatorische Fragen entgegen, die sich teilweise noch in Klärung befinden.

Die digitale Revolution prägt in erheblichem Maße auch die Bankkunden. Daher wird im nächsten Abschnitt zunächst der „Kunde 3.0“ untersucht, der eine besondere Herausforderung für den bisher etablierten Bankvertrieb darstellt. Die Kunden von morgen wachsen mit Smartphone und Internet



auf (Digital Natives). Insofern müssen Banken Ihre Vertriebskanäle anpassen, um diese überhaupt noch zu erreichen.

Vor diesem Hintergrund wird im darauffolgenden Beitrag intensiv die zukünftige Bedeutung der Filiale diskutiert, deren Besuchsfrequenz beständig abnimmt. Aufgrund der erheblichen Filialkosten müssen Banken daher die Ausdehnung ihres Filialnetzes regelmäßig kritisch prüfen und Kunden durch echten Mehrwert und gezielte Anreize zum Filialbesuch motivieren. Der persönliche Kontakt bei Finanzgeschäften ist und bleibt jedoch ein zentraler Aspekt bei Finanzgeschäften.

Die vielseitigen Informations- und Vergleichsangebote durch Internet und Apps stehen im Blickpunkt des nächsten Beitrags. Dabei wird ersichtlich, dass die Angebote oftmals nicht ausreichend objektiv ausgerichtet bzw. von bestimmten Anbietern abhängig sind. Dennoch wird der Wettbewerbsdruck weiter erhöht, da Kunden auf einfache Weise Online-Vergleichsangebote in großem Umfang einholen können. Die zunehmend verbreitete Bewertung von Finanzdienstleistern und Finanzberatern auf Portalen bringt neben Chancen auch erhebliche Reputationsrisiken mit sich.

Im letzten Teil werden ausgewählte bestehende und neue Anbieter betrachtet. Der erste Beitrag widmet sich den „alternativen“ Banken, die sich durch die Kriterien sozial, ökologisch und ethisch differenzieren lassen. Der Marktanteil dieser Banken ist weiterhin als gering einzustufen. Gleichwohl ist bemerkenswert, dass sich die Geschäftsmodelle bisheriger Nischenanbieter zum Teil durchaus gravierend auf die Geschäftsmodelle der Branche ausgewirkt haben. Besonders hervorzuheben sind hier ethische und ökologische Prinzipien, die von den etablierten Anbietern inzwischen in ihr Angebotsspektrum integriert wurden.

In den letzten Jahren haben immer wieder Industrieunternehmen, wie beispielsweise Fiat, EADS oder die Firma Trumpf aus Stuttgart, eine eigene Banklizenz beantragt. Die Motivation der Unternehmen ist teils unterschiedlich, sie wollen sich aber in der Regel ein weiteres Standbein neben den Hausbanken sichern. Aus dem entsprechenden Beitrag wird ersichtlich, dass den klassischen Banken auch in diesem Bereich eine Konkurrenz erwächst – wenn auch mit teilweise sehr eingeschränktem Geschäftsfokus.

Kaum ein Thema lässt eine Branche stärker erbeben als die Diskussion um mögliche Markteintritte der großen Player im Internet- und Technologiebereich. Als Suchmaschine hat Google eine marktbeherrschende Stellung und kann so neue eigene Geschäftsfelder unmittelbar in den Fokus der Internetnutzer stellen. Auch Apple und Facebook haben riesige Kundenstämme und könn(t)en so in kurzer Zeit neue (Finanz-)Dienstleistungen am Markt etablieren. Der abschließende Beitrag fasst den aktuellen Stand der Entwicklungen zusammen.

**TEIL 1**

**NEXT PAYMENT**

-

**DER ZAHLUNGSVERKEHR BLEIBT HART UMKÄMPFT**

# AKTUELLE ENTWICKLUNGEN BEI KARTENGESTÜTZTEN

## BEZAHLVERFAHREN

Torben Bayer und Dennis Feil

### INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>KARTENGESTÜTZTE BEZAHLVERFAHREN IM ZAHLUNGSVERKEHR</b> .....	<b>4</b>
2.1	Zahlungsmittel und Zahlungsvorgänge .....	4
2.2	Kartenzahlungsarten .....	6
2.3	Einordnung von Kartenzahlungen .....	9
<b>3</b>	<b>GIRO- UND BANKKARTEN</b> .....	<b>10</b>
3.1	Aktuelle Entwicklungen unter Berücksichtigung von Mobile Banking .....	10
3.2	Kontaktloses Zahlen mit girogo.....	12
3.3	Blick über den Tellerrand: Swiss Bankers Prepaid Services AG .....	14
<b>4</b>	<b>KREDITKARTEN</b> .....	<b>15</b>
4.1	Aktuelle Entwicklungen .....	15
4.2	MasterCard® paypass.....	16
4.3	Visa payWave.....	17
<b>5</b>	<b>TECHNISCHE UMSETZUNG DURCH NEAR FIELD COMMUNICATION</b> .....	<b>18</b>
5.1	Grundlagen zu Near Field Communication.....	18
5.2	Near Field Communication in Karten .....	20
5.3	Sicherheitsaspekte.....	21
<b>6</b>	<b>FAZIT UND AUSBLICK</b> .....	<b>24</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>25</b>

## 1 Einleitung

Das Thema Zahlungsverkehr ist in Deutschland eng mit dem Begriff Bargeld verknüpft. Georg Fahrenschon, Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes, stellte hierzu in seiner Rede zum Bargeldsymposium im Oktober 2012 fest: „Deutschland ist ein Bargeldland“.<sup>1</sup> Untermauern lässt sich die Aussage durch Zahlen der Bundesbank. Demnach erfolgten, gemessen am Umsatz, etwa 53 % der Zahlungen durch Bargeld.<sup>2</sup> Im Hinblick auf die Historie und angesichts dem zunehmenden Erfolg von unbaren Zahlungsinstrumenten sollte die Aussage jedoch um ein „noch“ ergänzt werden. Verglichen mit dem Jahr 1995 haben sich die Zahlungen mit Bargeld um etwa 27 Prozentpunkte verringert.<sup>3</sup> Im Vergleich zum Jahr 2008 um fünf Prozentpunkte.<sup>4</sup> Der unbare Zahlungsverkehr befindet sich somit in einer dynamischen Entwicklung.

Im Laufe der Zeit entwickelten und entwickeln sich Zahlungsmittel immer weiter und machen so deren physischen Transport entbehrlich. Dies hat zur Folge, dass Kosten und Gefahren reduziert werden konnten.<sup>5</sup> Neben den bereits etablierten Verfahren der Kartenzahlung, erlauben technische Entwicklungen auch eine zunehmende Zahl weiterer unbarer Zahlungsmöglichkeiten. Zu diesen gehört beispielsweise das Zahlen per Mobiltelefon. Es könnte ein bedeutendes Zahlungsinstrument werden und gilt als Weiterentwicklung des kartenbasierten Zahlungsverkehrs.<sup>6</sup>

Diese Arbeit beschäftigt sich mit den kartengestützten Bezahlverfahren. Es handelt sich dabei um Zahlungen mittels Giro- und Bankkarten, sowie per Kreditkarte. Zahlungen die durch ein Mobiltelefon erfolgen, gehören nicht zu den traditionellen Methoden und werden in dieser Arbeit nicht als kartengestützte Bezahlverfahren verstanden. Das Thema Mobile Banking, zu dem das Zahlen per Mobiltelefon gehört, wird dennoch innerhalb der Arbeit in zweierlei Punkten in Erscheinung treten. Zum einen im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung von kartengestützten Bezahlverfahren und zum anderen auf mögliche Substitutionseffekte. Die Behandlung des Themas ist zwingend notwendig, da das Mobile Banking elementare Auswirkungen auf zukünftige kartengestützte Bezahlverfahren haben könnte. Die Auswirkungen können schon bei den aktuellen Entwicklungen von kartengestützten Bezahlverfahren beobachtet werden. Der Trend zu kontaktlosen Zahlungen bestimmt nicht nur das Mobile Payment, sondern auch die Entwicklung bei kartengestützten Bezahlverfahren.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Fahrenschon G., 2012, S. 2.

<sup>2</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank, 2012, S. 37.

<sup>3</sup> Vgl. Kleine, J.; Krautbauer, M., 2013, S. 2.

<sup>4</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank, 2012, S. 37.

<sup>5</sup> Vgl. Wahlers, K., 2013, S. 4.

<sup>6</sup> Vgl. Kleine, J. et al., 2012, S. 1.

<sup>7</sup> Vgl. Kapitel 3.

Wie wichtig der Trend zum kontaktlosen Bezahlen ist, zeigt eine Umfrage unter Händlern aus dem Jahr 2011. Hier gehen 77 % der Händler davon aus, dass kontaktloses Bezahlen den Umsatz von Bargeld mittel- bis langfristig übersteigt.<sup>8</sup>

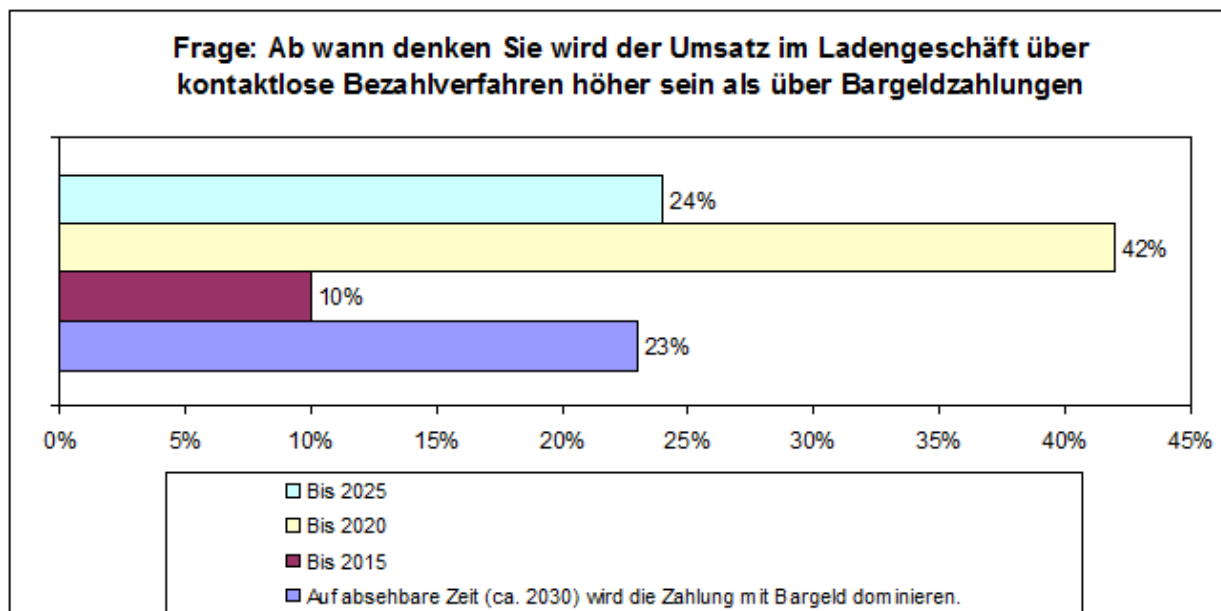


Abbildung 1: Wann wird kontaktloses Bezahlen den Umsatz dominieren<sup>9</sup>

Ziel dieser Arbeit ist es, die kontaktlosen Zahlungsmöglichkeiten, als Bestandteil von kartengestützten Bezahlverfahren zu thematisieren. Weiterhin wird die momentane Marktlage von kartengestützten Bezahlverfahren dargestellt. Darüber hinaus erfolgt eine Analyse zu den aktuellen Entwicklungen. Im Vordergrund steht hier vor allem das kontaktlose Zahlen mit der Karte. Mit Blick auf die technische Umsetzung und die Sicherheitsaspekte werden anschließend die künftigen Entwicklungschancen der kartengestützten Bezahlverfahren eingeschätzt.

## 2 Kartengestützte Bezahlverfahren im Zahlungsverkehr

### 2.1 Zahlungsmittel und Zahlungsvorgänge

Unter Zahlungsverkehr werden alle Zahlungsvorgänge, sprich Übertragungen von Zahlungsmitteln verstanden.<sup>10</sup> Zahlungsmittel lassen sich im Allgemeinen als Tauschmittel definieren. Dadurch wird der Austausch von Gütern sehr vereinfacht, weil Zahlungsmittel an die Stelle des Gegenwertes treten.<sup>11</sup> Innerhalb einer Volkswirtschaft sind funktionierende Zahlungsverkehrssysteme eine sehr

<sup>8</sup> Vgl. Büllingen, F.; Stamm, P., 2012, S.56.

<sup>9</sup> In Anlehnung an: Büllingen, F.; Stamm, P., 2012, S.56.

<sup>10</sup> Vgl. Hartmann-Wendels, T.; Pfingsten, A.; Weber, M., 2010, S. 259.

<sup>11</sup> Vgl. Leschik, S., 2012, S. 24.

wichtige Voraussetzung. Sie haben sich historisch gesehen von der Tauschwirtschaft über Geldwirtschaft bis hin zur Kreditwirtschaft entwickelt.<sup>12</sup> Die Zahlungsmittel können in vier Arten unterteilt werden.

- (1) **Bargeld** besteht aus Banknoten und Münzgeld. Es ist gesetzliches Zahlungsmittel und unterliegt einem Annahmewang durch den Zahlungsempfänger.<sup>13</sup>
- (2) **Buchgeld** (auch Giralgeld) genannt; hierzu werden die Sichteinlagen gezählt. Dazu gehören zudem eingeräumte aber nicht ausgenutzte Kreditlinien auf Zahlungsverkehrskonten.<sup>14</sup> In einer Art Kreislauf wird Giralgeld von Konto zu Konto transferiert.<sup>15</sup>
- (3) **Elektronisches Geld** (E-Geld) kann als elektronischer Ersatz für Bargeld betrachtet werden, das auf einer Chipkarte gespeichert wird.<sup>16</sup> Es handelt sich dabei um vorausbezahlte Geldeinheiten.<sup>17</sup> Wird Guthaben auf einer Chipkarte gespeichert, spricht man von sogenanntem Kartengeld.<sup>18</sup>
- (4) **Geldsurrogate** können als Ersatzgeld angesehen werden.<sup>19</sup> Dies sind unter anderem der Wechsel und der Scheck.<sup>20</sup>

Das Bargeld gehört, wie bereits am Namen erkennbar, zu den baren Zahlungsmitteln. Alle anderen zählen zu den unbaren Zahlungsmitteln. In den letzten Jahren haben Zahlungen mit unbaren Zahlungsmitteln eine deutliche Steigerung erfahren.<sup>21</sup> Diese wesentlichen Veränderungen im Zahlungsverhalten werden insbesondere durch technische Entwicklungen beeinflusst.<sup>22</sup> Entsprechend sind die meisten Innovationen im Bereich des unbaren Zahlungsverkehrs angesiedelt. Die vielen neuartigen Verfahren stellen jedoch eher eine Konkurrenz zu anderen unbaren Verfahren, als zu Bargeldzahlungen, dar.<sup>23</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. Walter, E.; Judt, E.; Schnedlitz, P., 2010, S. 23.

<sup>13</sup> Vgl. Hartmann-Wendels, T.; Pfungsten, A.; Weber, M., 2010, S. 257.

<sup>14</sup> Vgl. ebenda, S. 257.

<sup>15</sup> Vgl. Leschik, S., 2012, S. 25.

<sup>16</sup> Vgl. Richtlinie 2000/46/EG Des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18 September 2000 über die Aufnahme, Ausübung und Beaufsichtigung der Tätigkeit von E-Geld-Instituten.

<sup>17</sup> Vgl. Hartmann-Wendels, T.; Pfungsten, A.; Weber, M., 2010, S. 257.

<sup>18</sup> Vgl. Leschik, S., 2012, S. 25.

<sup>19</sup> Vgl. Hartmann-Wendels, T.; Pfungsten, A.; Weber, M., 2010, S. 258.

<sup>20</sup> Vgl. ebenda, S. 257.

<sup>21</sup> Vgl. Kapitel 1.

<sup>22</sup> Vgl. Hartmann-Wendels, T.; Pfungsten, A.; Weber, M., 2010, S. 266.

<sup>23</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank, 2012, S. 78.

## 2.2 Kartenzahlungsarten

Zahlungen unter Einbezug von Karten gehören zu den unbaren Zahlungsmitteln.<sup>24</sup> Abhängig von der Kartenart erfolgt die Zahlung mit Buchgeld oder mit E-Geld. Kartengestützte Zahlungen können folgendermaßen untergliedert werden:

- Bankkartenzahlungen
- Chipkartenzahlungen
- Kreditkartenzahlungen
- Prepaidkartenzahlungen

**Bankkarten** bzw. Debitkarten werden von Banken zur Verfügung gestellt. Sie haben zwei Hauptfunktionen. Zum einen dienen sie zur Beschaffung von Bargeld an Automaten und zum anderen zur bargeldlosen Zahlung an elektronischen Point of Sale-Kassen (POS-Kassen).<sup>25</sup> Mit diesen Karten können grenzüberschreitend Debitkartenumsätze getätigt werden.<sup>26</sup> Zudem können sie für weitere Serviceleistungen und Zusatzanwendungen, wie beispielsweise Kontoauszugsdrucker oder zum Aufladen von Prepaid-Handy-Konten genutzt werden. Die Bankkarte ist an das jeweils hinterlegte Konto gebunden.<sup>27</sup> Je nach Einsatz ist die Eingabe einer persönlichen Geheimzahl (PIN) zur Identifizierung notwendig.<sup>28</sup> Die Bankkarte eignet sich momentan<sup>29</sup> eher weniger für Zahlungen im Ausland, da international unterschiedliche Kartensysteme bestehen.<sup>30</sup>

**Chipkarten** sind Karten, die anstelle eines Magnetstreifens einen Chip enthalten. Sie können in Geld-, Bank-, Kredit- und in Wertkarten unterschieden werden.<sup>31</sup> Der Chip auf der Karte kann durch Bargeldzahlungen oder Kontoübertragung "aufgeladen" werden.<sup>32</sup> Die Aufladung erfolgt dabei vor dem Zahlungsvorgang, weswegen die Chipkarte eine vorausbezahlte Zahlungskarte ist.<sup>33</sup>

---

<sup>24</sup> Vgl. Walter, E.; Judt, E.; Schnedlitz, P., 2010, S. 23.

<sup>25</sup> Vgl. Hartmann-Wendels, T.; Pfingsten, A.; Weber, M., 2010, S. 267.

<sup>26</sup> Vgl. Boslau, M., 2009, S. 10.

<sup>27</sup> Vgl. ebenda, S. 10.

<sup>28</sup> Vgl. ebenda, S. 10.

<sup>29</sup> Die nationalen und internationalen Kartensysteme sollen durch die SEPA-Kartenzahlung abgelöst werden. Geplant ist diese Umstellung zum 01. Februar 2016. Zudem gibt es auch Bestrebungen von Banken (z.B. E-APS) und Kreditkartengesellschaften (z.B. V-Pay) die Kartensysteme zu vereinheitlichen.

<sup>30</sup> Vgl. Steinbeis Research Center For Financial Service, 2011, S. 3.

<sup>31</sup> Vgl. ebenda, S. 159.

<sup>32</sup> Vgl. Hartmann-Wendels, T.; Pfingsten, A.; Weber, M., 2010, S. 267.

<sup>33</sup> Vgl. Grill, H. et al., 2011, S. 159.

Der Einsatz von Chipkarten kann als Bargeldersatz erfolgen<sup>34</sup> und dient vor allem als elektronische Geldbörse.<sup>35</sup>

**Kreditkarten** werden von Kreditkartengesellschaften, Kreditinstituten sowie Nichtbanken im Rahmen von Co-Branding-Verträgen bereitgestellt.<sup>36</sup> Zahlungen per Kreditkarte sind bei allen Vertragspartnern der jeweiligen Kartengesellschaft möglich.<sup>37</sup> Jedoch bieten auf Grund der hohen Transaktionskosten nicht alle Händler ihren Kunden die Möglichkeit per Kreditkarte zu zahlen.<sup>38</sup> Die Hauptfunktionen der Kreditkarte entsprechen denen der Bankkarte, mit dem Unterschied, dass bei Bargeldbeschaffungen durch die Kreditkarte nicht unerhebliche Gebühren anfallen können. Genauso wie bei der Bankkarte, kann die Kreditkarte mit Zusatzfunktionen ausgestattet werden.<sup>39</sup> Abhängig von der Abrechnungsart können Kreditkarten in Charge-Karten, Credit-Karten und Debit-Karten untergliedert werden.<sup>40</sup> In Abbildung 2 ist die Untergliederung der Kreditkarten in Charge-, Credit- und Debit-Karten zu sehen. Hier werden die Eigenschaften der einzelnen Abrechnungsarten und der damit einhergehenden Unterscheidung dargestellt.

<p><b>Charge-Karten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfügungsrahmen für Kartenumsätze</li> <li>• Die Kartenumsätze werden auf einem Kartenkonto gesammelt</li> <li>• Das Kartenkonto wird monatlich abgerechnet</li> <li>• Der Abrechnungsbetrag wird per Lastschrift eingezogen</li> <li>• Bis zur Belastung werden keine Zinsen berechnet</li> </ul>
<p><b>Credit-Karten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreditrahmen für Kartenumsätze</li> <li>• Die Kartenumsätze werden auf einem Kartenkonto gesammelt</li> <li>• Das Kartenkonto wird monatlich abgerechnet</li> <li>• Rückzahlung in einer Summe oder in Raten</li> <li>• Bei Ratenzahlungen sind Zinsen zu zahlen</li> </ul>
<p><b>Debit-Karten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kartenumsätze werden Tag genau erfasst</li> <li>• Das Kartenkonto wird monatlich abgerechnet</li> <li>• Rückzahlung in einer Summe oder in Raten</li> <li>• Die Zinsen werden Tag genau berechnet</li> </ul>

Abbildung 2: Kreditkarten nach Abrechnungssystem<sup>41</sup>

<sup>34</sup> Vgl. Hartmann-Wendels, T.; Pflingsten, A.; Weber, M., 2010, S. 267.

<sup>35</sup> Vgl. Grill, H. et al., 2011, S. 159.

<sup>36</sup> Vgl. ebenda, S.162.

<sup>37</sup> Vgl. Hartmann-Wendels, T.; Pflingsten, A.; Weber, M., 2010, S. 267.

<sup>38</sup> Vgl. Boslau, M., 2009, S. 10.

<sup>39</sup> Vgl. Grill, H. et al., 2011, S. 162.

<sup>40</sup> Vgl. ebenda, S. 163.

<sup>41</sup> In Anlehnung an: Grill, H. et al., 2011, S. 163.



**Prepaidkarten** sind Karten, die nur auf Guthaben-Basis geführt werden. Daher sind sie bereits für junge Leute unter 18 Jahren geeignet.<sup>42</sup> Der Verfügungsrahmen der Karte ist auf den Betrag beschränkt, der zuvor auf das Kartenkonto eingezahlt wurde.<sup>43</sup> Aufgeladen wird die Prepaidkarte durch Überweisung, Dauerauftrag oder Bargeldeinzahlungen.<sup>44</sup> Übersteigt bei einer Zahlung die Transaktionssumme das Kartenguthaben, wird die Zahlung nicht genehmigt. Prepaidkarten werden ebenso wie Kreditkarten weltweit akzeptiert.<sup>45</sup>

Die Kartenzahlungssysteme werden üblicherweise als Vier-Parteien-Modell bezeichnet.<sup>46</sup> Grund dafür sind die vier beteiligten Parteien:

- **Issuer** sind Banken, die Zahlungskarten emittieren. Sie führen die Kontenabbuchung durch und leiten die Zahlung an den Acquirer weiter.
- **Acquirer** sind Unternehmen, die Händler als Vertragspartner akquirieren und Akzeptanzverträge abschließen. Sie stellen den Händlern die Technologie zur Verfügung und rechnen die Zahlungsbeträge ab.
- **Kunden** sind Karteninhaber, die bei Käufen die Karte als Zahlungsmittel einsetzen.
- **Händler** sind Personen oder Firmen, die Waren oder Dienstleistungen anbieten. Sie können entscheiden, ob sie Kartenzahlungen als Zahlungsmittel annehmen.<sup>47</sup>

Möglich ist auch ein Drei-Parteien-Modell. Hierbei sind Issuer und Acquirer die gleiche Person. Dies ist dann der Fall, wenn Händler und Karteninhaber ihr Konto bei der gleichen Bank unterhalten.

Die Kosten, die beim Einsatz von Karten entstehen, zahlen hauptsächlich die Händler. Alle kartenbasierten Zahlungsarten bringen für den Händler zusätzliche Mehrkosten, wie beispielsweise für die Hardware in Form von Terminals. Ebenso ist die Anbindung der Kassen- und IT-Systeme mit einem finanziellen Aufwand verbunden.<sup>48</sup> Für jeden Händler gilt es die Wünsche und Bedürfnisse seiner Kunden zu kennen, um sich für eine Zahlungsart entscheiden zu können. Dabei sollten die damit verbundenen Kosten und Risiken beachtet und abgewogen werden.<sup>49</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. KSK Waiblingen, o.J., <https://www.kskwn.de/prepaid-karte.aspx> (Stand: 31.01.2014).

<sup>43</sup> Vgl. Scherer, H., 2012, S. 149.

<sup>44</sup> Vgl. KSK Waiblingen, o.J., <https://www.kskwn.de/prepaid-karte.aspx> (Stand: 31.01.2014).

<sup>45</sup> Vgl. Scherer, H., 2012, S. 150.

<sup>46</sup> Vgl. Dietrich, A., 2012, S.160.

<sup>47</sup> Vgl. Abele, H.; Berger, U.; Schäfer, G., 2007, S. 71f.

<sup>48</sup> Vgl. Boslau, M., 2009, S. 11.

<sup>49</sup> Vgl. ebenda, S. 11.

Von der Akzeptanz der Händler hängt zum Teil die Implementierung des neuen Trends bei Kartenzahlungen zum kontaktlosen Bezahlen ab. Für letzteres gibt es in Deutschland drei verschiedene Verfahren:

- Girogo
- MasterCard® paypass
- Visa payWave<sup>50</sup>

Während MasterCard® paypass<sup>51</sup> und Visa payWave<sup>52</sup> für Kreditkarten ausgelegt sind, handelt es sich bei girogo<sup>53</sup> um ein System für Giro- und Bankkarten.

### 2.3 Einordnung von Kartenzahlungen

Früher fanden Zahlungen mit der Karte vornehmlich am POS und somit offline statt. Durch die technische Entwicklung und dem Aufkommen von Kartenzahlungen im Internet, wurden Karten ein Bestandteil des in den 1990er Jahren aufkommenden E-Commerce.

Das Wort E-Commerce steht für Electronic Commerce oder auf Deutsch übersetzt für elektronischen Handel. Darunter wird generell der Handel über das Internet verstanden. Neben dem Kauf und Verkauf von Waren zählen auch Dienstleistungen, die über das Internet bereitgestellt werden zu E-Commerce. Im Bereich des Zahlungsverkehrs ist das Online-Banking dem E-Commerce zuzurechnen.<sup>54</sup> Das Online-Banking stellt für die Verbreitung des E-Commerce einen wichtigen Faktor dar.<sup>55</sup> Zur besseren Übersicht wird der Zusammenhang der verschiedenen Zahlungsarten in Abbildung 3 aufgezeigt.

---

<sup>50</sup> Vgl. Vennekötter, J., 2012, S. 183.

<sup>51</sup> Vgl. Kapitel 4.2.

<sup>52</sup> Vgl. Kapitel 4.3.

<sup>53</sup> Vgl. Kapitel 3.2.

<sup>54</sup> Vgl. Gründerszene, (o.J.), <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/e-commerce> (Stand: 31.01.2014).

<sup>55</sup> Vgl. Weber, C., 2001, S. 15.

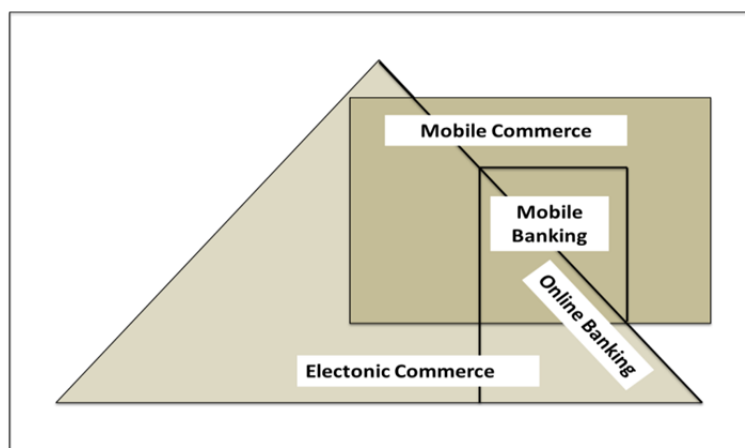


Abbildung 3: Zusammenhänge von Zahlungsarten<sup>56</sup>

Durch kontaktlose Zahlverfahren sind Kartenzahlungen nicht mehr nur Bestandteil des E-Commerce, sondern auch des M-Commerce,<sup>57</sup> welches ein Teilaspekt des E-Commerce darstellt. Unter M-Commerce wird typischer Weise die Abwicklung von Geschäftstransaktionen mithilfe mobiler Endgeräte verstanden.<sup>58</sup> M-Commerce, ist die Kurzform für Mobile-Commerce und kann auch über die gerade genannte Definition hinausgehen. Denn der Austausch von Daten ist erst dann mobil, wenn die Übertragung drahtlos erfolgt.<sup>59</sup> Eine drahtlose Übertragung muss nicht zwangsläufig über das Internet erfolgen. Auch Datenübertragungen via Bluetooth oder NFC stellen eine Möglichkeit für M-Commerce dar. Kartengestützte Bezahlsysteme sind somit immer dann dem M-Commerce zuzurechnen, wenn der Bezahlvorgang durch eine drahtlose Übertragung erfolgt, was beispielsweise durch die NFC Technologie gegeben ist.

### 3 Giro- und Bankkarten

#### 3.1 Aktuelle Entwicklungen unter Berücksichtigung von Mobile Banking

Die Bankkarte, seit 2008 einheitlich girocard bzw. Girokarte genannt,<sup>60</sup> ist die in Deutschland am weitesten verbreitete Karte. Nach einer Studie der Deutschen Bundesbank besitzen etwa 94 % aller Bürger eine girocard. Die Karte erhält in Deutschland in der Regel jeder der Inhaber eines Girokontos ist.<sup>61</sup> Wegen der engen Verbindung zu einem Girokonto handelt es sich bei der Bankkarte um ein traditionelles Bankprodukt, das aktiv durch die Banken vertrieben wird.

<sup>56</sup> In Anlehnung an: Merte, C., 2011, S. 32.

<sup>57</sup> Vgl. Fundinger, D., 2012, S. 226.

<sup>58</sup> Vgl. Sjurts, I., 2011, S. 412.

<sup>59</sup> Vgl. Strölin, U., 2010, S.16.

<sup>60</sup> Vgl. Grill, H. et al., 2011, S. 154.

<sup>61</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank, 2012, S. 27.

Mit dem hohen Verbreitungsgrad steigt die zunehmende Nutzung der Karte. So wurden im Jahr 2011 etwa 28 % aller Umsätze durch die girocard bezahlt. Was im Vergleich zum Jahr 2008 einen Anstieg um nahezu drei Prozentpunkte bedeutet.<sup>62</sup> Ein Grund für die hohen Umsatzzahlen liegt dabei auch in der hohen Akzeptanz der Karte durch den Handel. Denn neben Bargeld stellt dieser das Zahlen per Debitkarte als Standardangebot bereit.<sup>63</sup> Die Marktentwicklung der Bankkarte kann aufgrund dieser Zahlen in Bezug auf die Vergangenheit als sehr positiv betrachtet werden.

Aufgrund der hohen Anwendungsmöglichkeiten ist die Bankkarte in Deutschland das meistgenutzte unbare Zahlungsmittel.<sup>64</sup> Durch den Trend zu unbaren Zahlungsmitteln sollte der Kartenumsatz in den nächsten Jahren deutlich steigen. Allerdings ist diese Aussage mit einer großen Unsicherheit verbunden. Diese Unsicherheit liegt in der aufkommenden Konkurrenz durch alternative Bezahlverfahren. Großes Potenzial wird dem Mobile Banking,<sup>65</sup> bzw. dem damit verbundenen Mobile Payment zugeschrieben, das seit 2008 spürbar an Kundenakzeptanz gewinnt.<sup>66</sup>

Unter Mobile Banking, dass dem M-Commerce zugerechnet wird, versteht man die Abwicklung von Bankgeschäften oder Inanspruchnahme verschiedener Bankdienstleistungen. Voraussetzung hierfür ist die Verwendung eines Mobiltelefons, Smartphones oder eines ähnlichen Gerätes.<sup>67</sup> Mit den mobilen Endgeräten können unbare Zahlungen vorgenommen werden. Diese Zahlungen werden Mobile Payment genannt.<sup>68</sup>

Das Mobile Payment wird durch die hohe technologische Entwicklungsgeschwindigkeit und den großen Innovationsgrad bei der Herstellung von mobilen Endgeräten begünstigt.<sup>69</sup> Darüber hinaus ist das Mobiltelefon weit verbreitet und wird als das persönlichste elektronische Gerät gesehen.<sup>70</sup>

Die Entwicklung neuer Bezahlverfahren, wie dem Mobile Payment, und dem hohen Innovationspotenzial von diesen, hat bisher noch keine Auswirkungen auf den Umsatz der girocard. Zahlungen mit dem Mobiltelefon kommen in Deutschland noch selten vor. Die Bundesbank weist in ihrer Studie zum Zahlungsverkehr bei Zahlungen mit dem Mobiltelefon sogar einen Umsatz von Null Euro aus.<sup>71</sup> Zahlungen mit dem Mobiltelefon dürften aber über diesem Wert liegen. Dennoch sind

---

<sup>62</sup> Vgl. ebenda, S. 37.

<sup>63</sup> Vgl. Kleine, J.; Krautbauer, M., 2013, S. 2.

<sup>64</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank, 2012, S. 37.

<sup>65</sup> Vgl. Vgl. Weberschläger, M., 2013, S. 1f.

<sup>66</sup> Vgl. Merte, C., 2011, S.11.

<sup>67</sup> Vgl. ebenda, S.12.

<sup>68</sup> Vgl. Weberschläger, M., 2013, S. 1.

<sup>69</sup> Vgl. ebenda, S. 7.

<sup>70</sup> Vgl. Kleine, J. et al., 2012, S. 2.

<sup>71</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank, 2012, S. 37.

die Menschen in Deutschland im Zahlungsverhalten konservativ. Etwa 60 % wollen bei den ihnen vertrauten Zahlungsmittel bleiben.<sup>72</sup>

Die vielen Innovationen im Zahlungsverkehr belaufen sich allerdings nicht nur auf das Mobile Payment und weitere alternativen Bezahlfverfahren. Ein Großteil der Neuerungen beziehen sich auch auf die Kartenzahlung. Etwa ein Viertel aller Innovationen im Zahlungsverkehr der letzten Jahre gehen auf Entwicklungen bei der Kartenzahlung zurück.<sup>73</sup> Die Hälfte dieser Innovationen stützen sich dabei auf die Entwicklung von kontaktlosen Bezahlfverfahren.<sup>74</sup>

### 3.2 Kontaktloses Zahlen mit girogo

Mit girogo startete die deutsche Kreditwirtschaft, im Jahr 2012 ein Pilotprojekt zum kontaktlosen Bezahlen. Über 1,3 Millionen Kunden von Banken und Sparkassen können seitdem im Großraum Hannover und in den Städten Hildesheim, Braunschweig und Wolfsburg bei renommierten Handelspartnern<sup>75</sup> mittels girogo bezahlen. Damit ist das Projekt europaweit das größte zum kontaktlosen Bezahlen.<sup>76</sup> Das Logo von girogo, welches auf den entsprechenden Karten zu sehen ist, zeigt Abbildung 4.



Abbildung 4: Logo von girogo<sup>77</sup>

Bei girogo handelt es sich um eine Erweiterung der girocard um einen Prepaid-Chip. Mit dieser Karte können Kleinbeträge bis zu 20 Euro kontaktlos bezahlt werden. Für den Kunden fallen bei dieser Variante keine Gebühren an. Beim Bezahlvorgang muss die girocard mit einem Abstand von nur wenigen Zentimetern an das Terminal gehalten oder auf einen Bezahlsteller gelegt werden. Mithilfe dieses Verfahrens können Einkäufe schnell und bequem erledigt werden. Eine Eingabe der PIN oder

---

<sup>72</sup> Vgl. ebenda, S. 79.

<sup>73</sup> Vgl. Bank für Internationalen Zahlungsausgleich, 2012, S. 12.

<sup>74</sup> Vgl. ebenda, S. 16.

<sup>75</sup> Handelspartner sind z.B. EDEKA, Esso, Douglas, familia und Netto.

<sup>76</sup> Vgl. Die deutsche Kreditwirtschaft, 2012, <http://www.die-deutsche-kreditwirtschaft.de> (Stand: 31.01.2014).

<sup>77</sup> Girogo, o.J., <http://www.girogo.de/> (Stand: 31.01.2014).

das Leisten einer Unterschrift auf dem Zahlungsbeleg entfallen somit. Durch diesen beschleunigten Prozess können Warteschlangen verkürzt werden.<sup>78</sup>

Wie der Zahlungsprozess mit girogo aussehen kann zeigt Abbildung 5.



Abbildung 5: Kontaktloses Bezahlen mit girogo<sup>79</sup>

Werden Kaufbeträge über 20 Euro beglichen, so kann dies ebenfalls mit der girogo-fähigen Bankkarte vorgenommen werden. Die Zahlung erfolgt dann per electronic cash durch Eingabe der PIN. Das Verfahren für Beträge über 20 € ist damit das gleiche wie bei bisherigen Prepaidkarten ohne girogo.<sup>80</sup>

Aufgrund des Prepaid-Chips erfolgen Zahlungsvorgänge mit girogo ausschließlich auf Guthabensbasis. Der Inhaber einer girocard mit girogo-Funktion muss diese entsprechend vor dem Einkaufen mit Guthaben aufladen. Eine Aufladung ist bis zu einem maximalen Betrag von 200 Euro möglich. Das aktuelle Guthaben kann an jedem Geldautomaten, mit einem Chipkartenleser oder mittels TAN-Generator jederzeit abgerufen werden. Die elektronische Geldbörse lässt sich bundesweit an Geldautomaten, im Internet oder an speziellen Ladenterminals direkt an der Kasse des jeweiligen Geschäfts aufladen. Hierin liegt ein entscheidender Vorteil dieser Karte. Reicht der aufgeladene Betrag zur Begleichung der Rechnung nicht aus, kann sie umgehend aufgeladen werden. Dies sichert dem Kunden die gewünschte Flexibilität beim Einkaufen und die Zahlungsfähigkeit ohne Bargeldverwendung.<sup>81</sup>

Das Projekt wird von den Initiatoren als großer Erfolg bewertet. Laut einer Umfrage unter 216 Teilnehmern, fanden 93 Prozent der girogo-Nutzer die Karte gut.<sup>82</sup> Aufgrund dieser Tatsache wurde das Projekt bis Januar 2014 verlängert.<sup>83</sup> Neben girogo ist ein weiteres Projekt für kontaktlose Zahlungen per Bankkarte geplant. Der Starttermin ist für Ende des Jahres 2014 vorgesehen. Das Pro-

<sup>78</sup> Vgl. Sparkasse, o.J., <http://girogo.sparkasse.de/karteninhaber/index.html> (Stand: 31.01.2014).

<sup>79</sup> In Anlehnung an: o.V., 2012a, <https://www.easycash.de/de/leistungen-und-loesungen/kontaktloses-bezahlen/vorteile-kontaktlos.html> (Stand: 04.01.2014).

<sup>80</sup> Vgl. Sparkasse, o.J., <http://girogo.sparkasse.de/karteninhaber/index.html> (Stand: 31.01.2014).

<sup>81</sup> Vgl. ebenda.

<sup>82</sup> Vgl. Girogo, 2013a, <http://www.girogo.de/service/newsarchiv.html> (Stand: 31.01.2014).

<sup>83</sup> Vgl. ebenda.

jekt, mit dem Namen "Girocard kontaktlos mit PIN" soll kontaktloses Bezahlen mit Karte auch für Beträge, die über 20 Euro liegen, ermöglichen.<sup>84</sup>

### 3.3 Blick über den Tellerrand: Swiss Bankers Prepaid Services AG

Ein Beispiel für Giro- und Bankkarten außerhalb Deutschlands liefert die Swiss Bankers Prepaid Services AG aus der Schweiz. Sie entwickelt, vertreibt und verarbeitet Prepaidkarten. Insbesondere die im Jahr 2003 eingeführte<sup>85</sup> Swiss Bankers Travel Cash Karte bildet ihr heutiges Kerngeschäft.<sup>86</sup>



Abbildung 6: Die Swiss Bankers Travel Cash Karte<sup>87</sup>

Die Swiss Bankers Travel Cash Karte gilt als Weiterentwicklung des Traveller Cheque,, auch Reisescheck genannt.<sup>88</sup> Dieser kann im internationalen Reiseverkehr zur Bargeldbeschaffung und für unbare Zahlungen genutzt werden.<sup>89</sup> Die Weiterentwicklung des Traveller Cheque besteht im einfacheren Gebrauch der Swiss Bankers Travel Cash Karte.<sup>90</sup> Dieser Vorteil ist einer der Gründe weswegen traditionelle Traveller Cheques in der Schweiz seit 2009 nicht mehr vertrieben werden.<sup>91</sup>

Bei der Swiss Bankers Travel Cash Karte handelt es sich um eine Prepaidkarte, die in Euro, US-Dollar oder Schweizer Franken aufgeladen werden kann.<sup>92</sup> Wie bei anderen Prepaidkarten auch, muss zwischen dem Bankkonto und der Swiss Bankers Travel Cash Karte keine Verbindung bestehen.<sup>93</sup> Sie kann weltweit an 2 Millionen Bankautomaten, in über 33 Millionen Geschäften und im Internet als

<sup>84</sup> Vgl. ebenda.

<sup>85</sup> Vgl. Tagesanzeiger, 2009, <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Der-Schweizer-Reisecheck-muss-sterben/story/15633413> (Stand: 31.01.2014).

<sup>86</sup> Vgl. Swiss Bankers, 2013a, <http://www.swissbankers.ch/UEber-Swiss-Bankers.302.0.html> (Stand: 31.01.2014).

<sup>87</sup> In Anlehnung an: Ebenda.

<sup>88</sup> Vgl. Swiss Bankers, 2013b, <http://www.swissbankers.ch/Produkte.354.0.html> (Stand: 31.01.2014).

<sup>89</sup> Vgl. Grill, H. et al., 2011, S. 166.

<sup>90</sup> Vgl. ebenda.

<sup>91</sup> Vgl. Tagesanzeiger, 2009, <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Der-Schweizer-Reisecheck-muss-sterben/story/15633413> (Stand: 31.01.2014).

<sup>92</sup> Vgl. Swiss Bankers, 2013b, <http://www.swissbankers.ch/Produkte.354.0.html> (Stand: 31.01.2014).

<sup>93</sup> Vgl. Travel Cash, 2013, <http://www.travelcash.ch/Travel-Cash-Karte.309.0.html> (Stand: 31.01.2014).

Zahlungsmittel eingesetzt werden.<sup>94</sup> Im Verlustfall oder bei Diebstahl wird sie umgehend mit dem Restwert kostenlos ersetzt.<sup>95</sup>

## 4 Kreditkarten

### 4.1 Aktuelle Entwicklungen

Bei der Verbreitung und Nutzung von Kreditkarten kommt Deutschland im internationalen Vergleich eine Sonderrolle zu. Im Vergleich zu anderen Ländern ist die Verbreitung von Kreditkarten in Deutschland eher gering.<sup>96</sup> Hierzulande besitzen nur etwa 33 % der Menschen eine Kreditkarte. Die Wachstumsquote bei den Kreditkartenbesitzern ist jedoch sehr hoch. Alleine zwischen den Jahren 2008 und 2011 stieg die Anzahl der Kreditkartenbesitzer um sechs Prozentpunkte.<sup>97</sup> Ein möglicher Grund für die geringe Verbreitung könnte in der Art der Karte liegen. Anders als in anderen Ländern wird in Deutschland fast ausschließlich die Charge- und nicht die Credit-Karte herausgegeben.<sup>98</sup> Der zusätzliche Nutzen einer Kreditkarte, eine Erhöhung des Kreditrahmens, fällt daher weg.

Der Markt für Kreditkarten ist in Deutschland auf wenige Anbieter begrenzt, die auch weltweit führend im Kreditkartenmarkt sind. Die meisten Kreditkarteninhaber haben eine Kreditkarte von MasterCard® oder Visa. Die Verbreitung von American Express und Diners Club Kreditkarten ist dagegen eher gering. Die Zahl der Karteninhaber und Akzeptanzstellen ist in Abbildung 7 zu sehen.





					
Karteninhaber	2010	14.000.000	12.200.000	1.650.000	50.000
	2011	15.000.000	14.200.000	1.650.000	50.000
Akzeptanzstellen	2010	482.500	482.500	300.000	80.000
	2011	485.000	485.000	305.000	70.000

Abbildung 7: Kreditkarten in Deutschland<sup>99</sup>

Die beiden größten Anbieter MasterCard® und Visa kommen weltweit auf etwa 52 Millionen Akzeptanzstellen.<sup>100</sup> Durch die weite Verbreitung und dem damit verbundenen einheitlichen System sind Kreditkartenzahlungen weltweit möglich.

<sup>94</sup> Vgl. Swiss Bankers, 2013b, <http://www.swissbankers.ch/Produkte.354.0.html> (Stand: 31.01.2014).

<sup>95</sup> Vgl. Travel Cash, 2013, <http://www.travelcash.ch/Travel-Cash-Karte.309.0.html> (Stand: 31.01.2014).

<sup>96</sup> Vgl. Steinbeis Research Center For Financial Service, 2011, S.52.

<sup>97</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank, 2012, S. 27.

<sup>98</sup> Vgl. Nitsch, K., 2011, S. 115.

<sup>99</sup> In Anlehnung an: Postbank, o.J., <http://www.postransact.de> (Stand: 31.01.2014).

<sup>100</sup> Vgl. Oberhuber, N., 2011, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft> (Stand: 31.01.2014).



Im Zusammenhang mit der in Deutschland eher geringen Verbreitung der Kreditkarte können auch die Umsatzzahlen gesehen werden. Lediglich 7,4 % des Umsatzes werden mit der Kreditkarte bezahlt. Hier ist in den letzten Jahren ein starker Anstieg zu beobachten.<sup>101</sup> Im Gegensatz zur Bankkarte gehört die Akzeptanz von Kreditkarten im Handel oftmals nicht zu den Standardangeboten.<sup>102</sup> Grund dafür sind die Gebühren von drei bis fünf Prozent und eine fixe Pauschale pro Transaktion,<sup>103</sup> die eine Kartenzahlung bei kleinen Beträgen für den Händler unrentabel machen.

Mithilfe von kontaktlosen Bezahlverfahren soll die Kreditkarte attraktiver gemacht werden. Vorreiter in dieser Technik sind die beiden großen Anbieter MasterCard® und Visa. Unabhängig voneinander setzen beide auf die NFC Technologie. Die Karte von MasterCard® heißt MasterCard® paypass, die Karte von Visa wird Visa payWave genannt.

## 4.2 MasterCard® paypass

MasterCard® paypass ist ein Produkt von MasterCard®, welcher der größte Anbieter von Kreditkarten in Deutschland ist.<sup>104</sup> Bereits 2002 wurde die Karte zu einem Feldtest in Florida eingeführt<sup>105</sup> und wird seit 2008 in Deutschland ausgegeben.<sup>106</sup> Analog zu kontaktbehafteten Karten von MasterCard® gibt es bei MasterCard® paypass drei Ausprägungen.<sup>107</sup>

- Kreditkarte
- Prepaidkarte
- Debitkarte

Die hauptsächliche Nutzung von paypass bezieht sich auf die Kreditkarte. Bei dieser erfolgt, im Unterschied zu girogo, die Zahlung nicht auf Guthabenbasis, sondern belastet das vorhandene Kreditkartenkonto.<sup>108</sup> Gemeinsam haben beide die kontaktlose Zahlungsfunktion durch einen NFC-Chip.

Mit allen drei Karten von paypass können kontaktbehaftete und kontaktlose Bezahlungen vorgenommen werden. Darin liegt ein wesentlicher Vorteil dieser Karte, sodass es keinerlei Einschränkungen gibt, wenn der Händler Zahlungen mittels paypass nicht anbietet.<sup>109</sup>

---

<sup>101</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank, 2012, S. 37.

<sup>102</sup> Vgl. Kapitel 3.1.

<sup>103</sup> Vgl. Nitsch, K., 2011, S. 116.

<sup>104</sup> Vgl. Kapitel 4.1.

<sup>105</sup> Vgl. Lerner, T., 2013, S. 110.

<sup>106</sup> Vgl. Vennekötter, 2012, S.205.

<sup>107</sup> Vgl. Linsenbarth, R., 2012, <http://www.mobile-zeitgeist.com/2012/12/13/nfc-mobile-payment-in-deutschland-paypass-und-girogo> (Stand: 14.01.2014).

<sup>108</sup> Vgl. ebenda.

<sup>109</sup> Vgl. ebenda.

Zum kontaktlosen Bezahlen muss diese Karte an einen Hochgeschwindigkeits-Kartenleser gehalten werden. Der Mikrochip der Karte ist mit einer Antenne versehen, welche die Übertragung möglich macht. Eine Eingabe der PIN oder das leisten der Unterschrift sind nicht erforderlich. In Abbildung 8 ist dies dargestellt:



Abbildung 8: Bezahlen mit der MasterCard® paypass<sup>110</sup>

Mit der paypass Karte können Einzeltransaktionen von bis zu 25 Euro kontaktlos getätigt werden. Beläuft sich die Gesamtsumme der addierten Zahlungen auf über 150 Euro, so wird der Kartenbesitzer aufgefordert seine PIN einzugeben oder eine Unterschrift zu leisten.<sup>111</sup> Die Karte ist keine elektronische Geldbörse, da auf ihr keine Geldbeträge gespeichert sind und sie auch nicht aufgeladen werden kann. Eine hohe Akzeptanz der Karte ist gegeben, da mit ihr weltweit an rund 400.000<sup>112</sup> Akzeptanzstellen kontaktlos bezahlt werden kann.<sup>113</sup>

Eine Besonderheit, die bislang nur paypass anbietet ist ein sogenannter Sticker, der TAP & GO genannt wird. Dieser ist wie eine kontaktlose Kreditkarte aufgebaut und besitzt dieselben Funktionen, jedoch mit dem Unterschied eines anderen Formfaktors. Der kleine Sticker wird auf das Smartphone geklebt. Mit diesem können ebenfalls Kleinbeträge bis 25 Euro kontaktlos bezahlt werden. Solche Bezahlvorgänge sind derzeit schon bei McDonalds möglich.<sup>114</sup>

### 4.3 Visa payWave

Das Pendant zu MasterCard® paypass ist das Produkt Visa payWave. Es wurde von Visa entwickelt und stellt das Konkurrenzprodukt zu paypass dar. Visa payWave ergänzt die bisherige Kreditkarte von Visa, der sogenannten VISA-Card, um eine Zusatzfunktion, die kontaktloses Bezahlen ermöglicht.<sup>115</sup>

Karten, welche die kontaktlose Zahlungsfunktion besitzen, sind mit dem Visa payWave Logo ausgestattet, dass in Abbildung 9 zu sehen ist.

---

<sup>110</sup> MasterCard, o.J., <http://www.MasterCard.com/contactless/index.html> (Stand: 31.01.2014)

<sup>111</sup> Vgl. Raiffeisen Bank International, 2013, <https://www.r-card-service.at> (Stand: 17.01.2014).

<sup>112</sup> Stand Ende 2012.

<sup>113</sup> Vgl. Linsenbarth, R., 2012, <http://www.mobile-zeitgeist.com/2012/12/13/nfc-mobile-payment-in-deutschland-paypass-und-girigo> (Stand: 14.01.2014).

<sup>114</sup> Vgl. ebenda.

<sup>115</sup> Vgl. Deutsche Kreditbank, o.J., <http://www.dkb.de> (Stand: 18.01.2014).



Abbildung 9: Logo von Visa payWave<sup>116</sup>

Die Eigenschaften und Funktionen der Karte entsprechen in etwa denen von paypass. Die Grenze bei Einzeltransaktionen beträgt allerdings nicht 25 Euro, sondern 20 Euro.<sup>117</sup>

Karten mit dem payWave Logo können in Deutschland an mehr als 29.000 Kassenterminals eingesetzt werden. Europaweit gibt es gar 1,2 Millionen kontaktlose Terminals, was zeigt, dass der Markt in Deutschland noch relativ klein ist. Dennoch befanden sich hier, im November 2013, insgesamt etwa 1,4 Millionen kontaktlose VISA-Cards im Umlauf.<sup>118</sup>

Die technische Umsetzung zur kontaktlosen Zahlung liefert, wie schon bei MasterCard® paypass, die NFC Technologie auf die nun näher eingegangen wird.

## 5 Technische Umsetzung durch Near Field Communication

### 5.1 Grundlagen zu Near Field Communication

Um kontaktlose Zahlungen zu ermöglichen gibt es verschiedene Technologien. Diese sind sowohl von ihrem Aufbau als auch von ihren Anwendungsgebieten her unterschiedlich.<sup>119</sup> Damit sich das kontaktlose Bezahlen bei den Kunden durchsetzen kann, werden sich die Anbieter auf wenige oder eine Technologie festlegen müssen. Die größte Durchsetzungschance wird der Near Field Communication (NFC) Technologie zugeschrieben. Sie bietet unter den bereits vorhandenen Technologien die größten Vorteile<sup>120</sup> und eignet sich gut für schnellere Zahlungsprozesse.<sup>121</sup> Das Bezahlen ist eine der wichtigsten Anwendungen von NFC und basiert auf Chipkarten.<sup>122</sup>

Bei NFC handelt es sich um einen Übertragungsstandard, der im Jahr 2002 entwickelt und eingeführt wurde.<sup>123</sup> Die Begeisterung über die Anwendungsmöglichkeiten und die vielen Vorteile der

<sup>116</sup> Targo Bank, o.J., <https://www.targobank.de/de/paywave/> (Stand: 01.02.2014).

<sup>117</sup> Vgl. Gebhard, N.; Abrolat, J., 2011, S. 329.

<sup>118</sup> Vgl. o.V., 2014, S. 3.

<sup>119</sup> Vgl. Weberschläger, M., 2013, S. 18-23.

<sup>120</sup> Vgl. ebenda, S. 39.

<sup>121</sup> Vgl. Bank für Internationalen Zahlungsausgleich, 2012, S. 2.

<sup>122</sup> Vgl. Langer, J.; Roland, M., 2010, S. 2.

<sup>123</sup> Vgl. Leschik, S., 2012, S. 51.

neuen Technik führten jedoch nicht zum Erfolg. Grund dafür waren die damals kaum verfügbaren NFC-fähigen Mobiltelefone, die fehlende Akzeptanz bei den Kunden und der noch nicht vorhandene Sektor der Smartphones.<sup>124</sup>

Entwickelt wurde die NFC Technologie aus der RFID<sup>125</sup> Technologie, die zur automatischen Erkennung und Identifikation über elektromagnetische Wellen genutzt wird.<sup>126</sup> Während die RFID Technologie eine Funkreichweite von bis zu zehn Metern aufweist, wurde NFC aus Sicherheitsgründen in der Reichweite begrenzt.<sup>127</sup> Die Übertragungreichweite ist technisch auf 20 Zentimeter limitiert.<sup>128</sup> Störungsfrei können Informationen damit bis auf eine Entfernung von bis zu zehn Zentimetern ausgetauscht werden, wobei der Abstand für die maximale Datenrate von 424 kbit/s höchstens vier Zentimeter betragen darf.<sup>129</sup> Damit eine Zahlung mit einem NFC-fähigen Gerät erfolgen kann, ist es notwendig, dieses unmittelbar an ein Lesegerät zu halten. Nur in dieser Nähe ist es möglich eine Transaktion zu initiieren oder zu autorisieren.<sup>130</sup>

Das Besondere an NFC ist die nicht mehr vorhandene Aufteilung in Lesegerät und Transponder. Durch die NFC Technologie kann ein und dasselbe Gerät, Lesegerät und Chipkarte sein.<sup>131</sup> Dies gelingt dadurch, dass aktive NFC-Chips beidseitig kommunizieren können und die Kommunikation nicht mehr einseitig verläuft, wie das bisher bei der RFID Technologie der Fall war.<sup>132</sup> Die Trennung zwischen aktivem und passivem Gerät wird bei NFC aufgehoben.<sup>133</sup>

Zum Austausch können NFC-Geräte unterschiedliche Rollen (Initiator, Zielgerät) und Kommunikationsmodi (aktiv, passiv) nutzen. Das Gerät, das die Kommunikation anstößt, ist der Initiator, welcher immer im aktiven Kommunikationsmodus ist. Er baut ein elektromagnetisches Feld auf und sendet Daten. Das NFC-Gerät, welches auf diese Nachricht antwortet ist das Zielgerät.<sup>134</sup> Die Erkennung, ob das Zielgerät gerade aktiv oder passiv zum Einsatz kommen soll erfolgt automatisch.<sup>135</sup>

---

<sup>124</sup> Vgl. Weberschläger, M., 2013, S. 35.

<sup>125</sup> RFID steht für Radio Frequency Identification und ist eine Methode, um Daten kontaktlos lesen und speichern zu können.

<sup>126</sup> Vgl. Langer, J.; Roland, M., 2010, S. 1.

<sup>127</sup> Vgl. Weberschläger, M., 2013, S. 18 vgl. dazu auch Büllingen, F.; Stamm, P., 2012, S.40.

<sup>128</sup> Vgl. Harnisch, M.; Uitz, I., 2013, S. 100.

<sup>129</sup> Vgl. Büllingen, F.; Stamm, P., 2012, S.40.

<sup>130</sup> Vgl. Weberschläger, M., 2013, S. 18.

<sup>131</sup> Vgl. Langer, J.; Roland, M., 2010, S. 6.

<sup>132</sup> Vgl. Weberschläger, M., 2013, S. 18.

<sup>133</sup> Vgl. Harnisch, M.; Uitz, I., 2013, S. 99.

<sup>134</sup> Vgl. ebenda, S. 100.

<sup>135</sup> Vgl. Wiedmann, K.-P.; Reeh, M.-O.; Schumacher, H., 2008, S. 308.

Ein NFC-Gerät im aktiven Kommunikationsmodus benötigt eine eigene Energiequelle, um sein eigenes elektromagnetisches Feld zu erzeugen. Aus diesem Feld bezieht ein Gerät im passiven Kommunikationsmodus seine Energie, wodurch ein intelligentes Energiemanagement möglich ist. Wenn beide Geräte im aktiven Modus arbeiten, werden die elektromagnetischen Felder abwechselnd auf- und abgebaut.<sup>136</sup>

## 5.2 Near Field Communication in Karten

Die NFC-Technologie ist vielseitig einsetzbar. Der Einsatz in Karten ist auf Grund der hohen Kartenakzeptanz sehr wichtig. NFC-Chips müssen nicht nur aktiv, sondern können auch passiv sein. Passiv bedeutet dabei, dass wie bei der RFID Technologie nur eine einseitige Kommunikation möglich ist. Passive NFC-Chips werden oftmals bei Zahlungen an stationären POS eingesetzt.<sup>137</sup> Diese Chips werden auf Bank- und Kreditkarten von Kreditkartenunternehmen wie MasterCard® und Visa ausgegeben.<sup>138</sup>

Der NFC-Chip ist, wie Abbildung 10 am Beispiel von girogo zeigt, an der Designfolie der Karte angebracht. Über dem Chip befindet sich die äußere Kontaktierfläche. Unter der Designfolie ist die Antenne eingebaut, die den Kontakt zum Kontrahenten herstellt. Aufgesetzt ist das Ganze auf dem Kartenkörper.

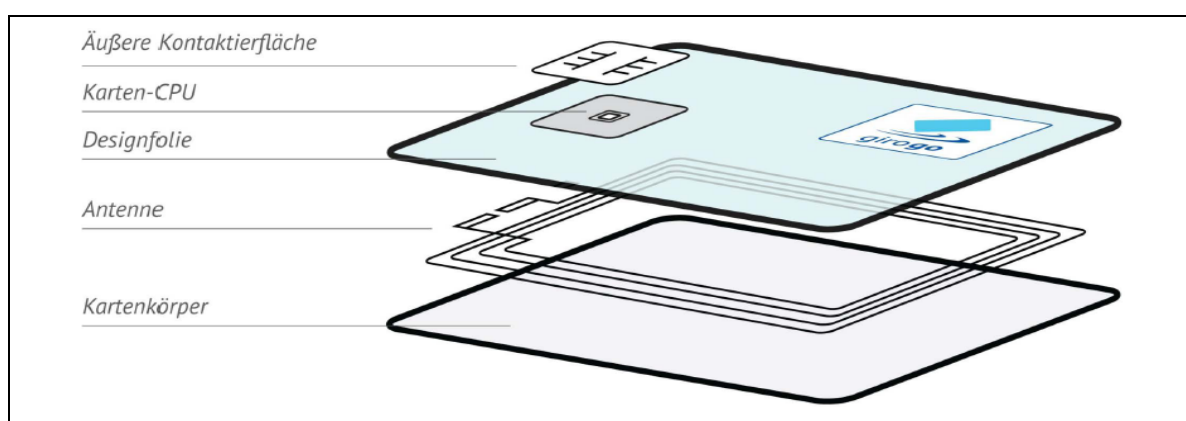


Abbildung 10: Vereinfachte schematische Darstellung zur technischen Funktion<sup>139</sup>

Der Einbau von NFC in Karten ermöglicht das kontaktlose Bezahlen. Je nach Issuer sind Zahlungen mit einer NFC-fähigen Karte zwischen 20 bis 25 Euro ohne PIN-Eingabe möglich. Nach jeweils vier bis fünf Zahlungsvorgängen ist eine zusätzliche PIN-Eingabe erforderlich. Im Verlustfall der Karte ist

<sup>136</sup> Vgl. Harnisch, M.; Uitz, I., 2013, S. 100.

<sup>137</sup> Vgl. Weberschläger, M., 2013, S. 18.

<sup>138</sup> Vgl. ebenda, S. 41.

<sup>139</sup> Vgl. Martin, A., 2013, S. 3.

dadurch sichergestellt, dass sich der finanzielle Schaden durch die Kartennutzung auf maximal 100 bis 125 Euro beläuft.<sup>140</sup>

Der große Nachteil von NFC im Kartenbereich ist die fehlende Aktivität des Chips. Ein Einbau eines aktiven Chips in die Karte ist auf Grund der fehlenden Energiequelle nicht möglich. Deutlich bemerkbar macht sich dieser Nachteil in der Verwendung der Karte. Während die passiven Chips in der Karte sich nur für Bezahlvorgänge eignen, bestehen für den aktiven Chip in Mobilfunkgeräten viele weitere Verwendungsmöglichkeiten, von denen im Folgenden zwei exemplarisch aufgeführt werden.

- (1) Durch die Annahme unterschiedlicher Rollen kann ein aktiver Chip in einem Smartphone auch Kartenzahlungen entgegennehmen und somit Bezahlterminals ersetzen. Der entstehende Kostenvorteil könnte an den Händler weitergereicht werden, wodurch bargeldlose Zahlungen bei kleinen Beträgen attraktiver werden.<sup>141</sup>
- (2) Der aktive NFC-Chip in einem Smartphone kann zu Marketingzwecken verwendet werden. So kann beispielsweise der Chip zur Bonuskarte werden, die bei einem Bezahlvorgang automatisch ausgelöst wird.<sup>142</sup>

Das größere Anwendungsfeld von aktiven NFC-Chips könnte dazu führen, dass die Verwendung von passiven NFC-Chips nicht dauerhaft ist. Werden zukünftige Mobiltelefone mit Bank- und Kreditkartenfunktionen ausgestattet, könnte die Verwendung von Karten in ihrer heutigen Funktion durch Smartphones ersetzt werden.<sup>143</sup>

### 5.3 Sicherheitsaspekte

Die Einführung einer neuen Technik bei kartengestützten Bezahlverfahren führt zu einer Reihe von Sicherheitsbedenken, die über die grundsätzlichen Sicherheitsaspekte bei Kartenzahlungen hinausgehen. Die Angst vor möglichen Sicherheitslücken im Zusammenhang mit der NFC Technologie stellt eine große Hemmschwelle in Bezug auf die Kartennutzung dar. Dabei ist es möglich, dass die Sicherheitsrisiken höher gewertet werden als der Mehrwert.<sup>144</sup>

---

<sup>140</sup> Vgl. Weberschläger, M., 2013, S. 41.

<sup>141</sup> Vgl. Fundinger, D., 2012, S. 227.

<sup>142</sup> Vgl. Weberschläger, M., 2013, S. 19.

<sup>143</sup> Vgl. Harnisch, M.; Uitz, I., 2013, S. 100.

<sup>144</sup> Vgl. Graf, S.; Gehring, B.; 2013, S.80.

Im Folgenden werden die Sicherheitsbedenken gegenüber der NFC Technologie dargestellt und auf ihre Berechtigung hin geprüft. Die Sicherheitsbedenken lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Auslesen sensibler Kartendaten
- Unbemerkte Belastung der Karte
- Unbemerkte Mehrfachabbuchung

Ein Bericht des ARD-Magazins "Report München" löste im Jahr 2012 erhebliche Bedenken gegenüber der neuen Technik aus. Der Vorwurf gegenüber der NFC Technologie lautete, dass sensible Daten durch fehlende Verschlüsselungen leicht ausgelesen werden können. Dies kann schon mithilfe eines Handys im Abstand von nur vier Zentimetern erfolgen, was beispielsweise an der Warteschlange einer Kasse der Fall sein kann.<sup>145</sup>

Bei den im Bericht genannten sensiblen Daten handelt es sich um die Kartenummer und das Ablaufdatum der Karte. Ob bei der Kartenummer und dem Ablaufdatum von sensiblen Daten gesprochen werden kann, ist umstritten, da beide Angaben auf der Vorderseite der Karte gut lesbar abgedruckt sind. Auch auf herkömmlichen Karten waren diese Daten bisher nicht verschlüsselt. Die privaten Daten wie der Name des Karteninhabers und die für die Zahlung notwendige Kartenprüfungsnummer sind hingegen verschlüsselt.<sup>146</sup>

Unstrittig ist, dass prinzipiell die Kartenummer und das Ablaufdatum durch dafür speziell präparierte Handys ausgelesen werden können. Ohne die Kartenprüfungsnummer sind diese Daten allerdings nicht nutzbar. Eine Ausnahme stellen vereinzelt Online-Händler dar, welche die Sicherheitsnummer der Kreditkarten nicht abfragen. Entsteht in solch einem Fall ein Schaden, haftet allerdings nicht der Karteninhaber, sondern der Händler,<sup>147</sup> wodurch der Karteninhaber aus finanzieller Sicht kein Risiko trägt.

Neben dem Auslesen von Daten, kann in einer Warteschlange noch ein weiteres Sicherheitsrisiko auftreten. Die Karte könnte unbemerkt durch NFC-Funk belastet werden. Möglich ist dies, wenn der Angreifer es schafft mit einem NFC-Gerät bis auf vier Zentimeter an die Karte heranzukommen.

---

<sup>145</sup> Vgl. o.V., 2012b, <http://www.welt.de/finanzen/verbraucher/article106416132/Neue-Bezahltechnik-hat-schwere-Sicherheitsmaengel.html> (Stand: 01.02.2014).

<sup>146</sup> Vgl. Schnabel, P., o.J., <http://www.elektronik-kompodium.de/sites/kom/1107181.html> (Stand: 01.02.2014).

<sup>147</sup> Vgl. o.V., 2012c, <http://www.kreditkarte-kostenlos.de/magazin/nfc-sicherheitsluecke-kreditkarte-per-funk-ausgelesen> (Stand: 01.02.2014).

Theoretisch ist dieser Fall vorstellbar und die Karte würde belastet werden. Durch die Eingabe des PIN nach vier bis fünf Zahlungsvorgängen entstünde, ein Maximalverlust von 125 Euro.<sup>148</sup>

In der Praxis ist das Auftreten eines solchen Falles bisher noch nicht bekannt. Daher ist unklar, ob der Kunde oder die Bank in diesem Fall den Schaden zu tragen hat. Angesichts der Wichtigkeit von Sicherheitsaspekten ist den Banken anzuraten den Schaden zu übernehmen.

Beide bisher beschriebenen Sicherheitsbedenken beziehen sich auf die Funkmöglichkeiten der NFC Technologie. Die Lösung der Problematik kann somit durch die Unterbindung bzw. Abschirmung der Funkwellen erfolgen. Eine Option stellen Schutzhüllen dar, in welche die Karten hineingesteckt werden.<sup>149</sup> Diese Lösung birgt den Nachteil, dass die Karte beim Bezahlvorgang aus der Hülle genommen werden muss und so zusätzlicher Aufwand entsteht.

Ein weiterer Risikoaspekt sind die Bedenken gegen unbemerkte Mehrfachabbuchung. Möglich wäre dieser Fall wenn z.B. ein Kunde mehrere mit der NFC Technologie ausgestatteten Karten besitzt, die er in seinem Geldbeutel beherbergt. Wird die Geldbörse an das NFC-Terminal gehalten, so könnte, entgegen des Kundenwunsches mehr als eine Karte belastet werden, was weder der Händler, noch der Kunde während des Bezahlvorgangs merken würde.<sup>150</sup>

Die Sicherheitsbedenken in diesem Fall sind allerdings unberechtigt. Werden bei einer Transaktion mehrere Karten verwendet, so kann der NFC-Terminal die Karten nicht richtig zuordnen. Anders wie im Fall unterstellt, wird daraufhin keine unbemerkte Mehrfachabbuchung erfolgen, sondern die Transaktion sofort abgebrochen. Anschließend muss die Transaktion mit einer Karte neu angestoßen werden.<sup>151</sup>

---

<sup>148</sup> Vgl. Schnabel, P., o.J., <http://www.elektronik-kompodium.de/sites/kom/1107181.html> (Stand: 01.02.2014).

<sup>149</sup> Vgl. o.V., 2012d, [http://business.chip.de/news/EC-Karten-mit-NFC-Neuer-Schutz-vor-Schnuefflern\\_56171764.html](http://business.chip.de/news/EC-Karten-mit-NFC-Neuer-Schutz-vor-Schnuefflern_56171764.html) (Stand: 01.02.2014).

<sup>150</sup> Vgl. Weberschläger, M., 2013, S. 42

<sup>151</sup> Vgl. Sparkasse, o.J., <http://girogo.sparkasse.de/karteninhaber/index.html> (Stand: 31.01.2014).



## 6 Fazit und Ausblick

Bei kartengestützten Bezahlverfahren werden Zahlungen mit E-Geld oder Buchgeld vorgenommen. Durch ihre kontaktlose Zahlungsfunktion können kartengestützte Bezahlverfahren dem M-Commerce zugerechnet werden. Die Kartenzahlungen können mittels Bank-, Chip-, Kredit- und Pre-paidkarten erfolgen.

Von all diesen Karten ist die Bankkarte in Deutschland am weitesten verbreitet. Sie macht der Bargeldzahlung am meisten Konkurrenz und wird bei anhaltendem Trend Bargeld als beliebtestes Zahlungsmittel ablösen. National sind kontaktlose Zahlungen mit girogo möglich. International kann beispielsweise die Swiss Bankers Travel Cash Karte eingesetzt werden.

Die Kreditkarte hat im Inland einen eher geringeren Umsatz. Gesteigert werden könnte dieser durch die kontaktlosen Zahlungsverfahren MasterCard® paypass und Visa payWave.

Die kontaktlose Zahlungsfunktion ist per NFC Technologie einsetzbar, welche durch einen Chip in die Karte integriert wird. Dieser Chip ist passiv, wodurch Kartenzahlungen Nachteile gegenüber anderen Bezahlvarianten mit aktiven Chips haben. Die medial verbreiteten Sicherheitsbedenken gegenüber der neuen Technologie sind nur teilweise berechtigt. Die Sicherheitsaspekte der Karte führen dazu, dass die Kunden durch die neue Technik keine zusätzlichen Nachteile befürchten müssen.

In Zukunft dürften Bargeldzahlungen weiter abnehmen und durch andere Zahlungsmittel ersetzt werden. Eine spezielle Rolle werden kartengestützte Bezahlverfahren einnehmen. Wegen der geringen Änderungsbereitschaft beim Einsatz von Zahlungsmitteln, werden Kartenzahlungen kurzfristig weiterhin kontaktbehaftet erfolgen. Mittelfristig werden sich kontaktlose Kartenbezahlverfahren durchsetzen. Sie werden aber nicht dauerhaft Erfolg haben, da sie langfristig durch Mobile Payment ersetzt werden, welches auf Grund der Nutzung aktiver NFC Chips deutlich größere Verwendungsmöglichkeiten aufweist.

## Literaturverzeichnis

- Abele, H.; Berger, U.; Schäfer, G.,(2007):** Kartenzahlungen im Euro-Zahlungsraum. Heidelberg.
- Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (2012):** CPSS: Innovation in retail payments. Report of the Working Group in Retail Payments. o.O.
- Boslau, M.; Toporowski, W. (2009):** Kundenzufriedenheit mit Selbstbedienungskassen im Handel. Wiesbaden.
- Büllingen, F.; Stamm, P. (2012):** Mobile Commerce via Smartphone & Co. Analyse und Prognose des zukünftigen Marktes aus Nutzerperspektive. Berlin.
- Deutsche Bundesbank (2012):** Zahlungsverhalten in Deutschland 2011. Eine empirische Studie über die Verwendung von Bargeld und unbaren Zahlungsinstrumenten. o.O.
- Dietrich, A. (2012):** Trends im Kartenzahlungsverkehr. In: Dittrich, A.; Egner, T. (Hrsg.): Trends im Zahlungsverkehr. Köln, S. 159-176.
- Fahrenschon, G. (2012):** Rede des Präsidenten des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes Georg Fahrenschon anlässlich des Bargeldsymposiums der Bundesbank zum Thema „ Die strategische Bedeutung von Bargeld im Sparkassensektor“. o.O.
- Fundinger, A. (2012):** Mobile Payments – Bezahlen mit dem Handy. In: Dittrich, A.; Egner, T. (Hrsg.): Trends im Zahlungsverkehr. Köln, S. 159-176.
- Gebhard, N.; Abrolat, J. (2011):** Neue Technologien im bargeldlosen Zahlungsverkehr – Evolution oder Revolution? In: Grahl, A. (Hrsg.): Web 2.0 und soziale Netzwerke – Risiko oder strategische Chance? Handlungsoptionen für die Zukunftsperspektive von Kreditinstituten. Köln. S. 323-334.
- Graf, S.; Gehring, B. (2013):** Verändern neue Bezahlformen unser Zahlungsverhalten? Contactless und Mobile Payment. In: IM+io, Heft 04/2013, S. 78-83.
- Grill, H. et al. (2011):** Wirtschaftslehre des Kreditwesens. Köln.
- Harnisch, M., Uitz, I. (2013):** Near Field Communication (NFC). In: Informatik Spektrum, Vol. 36, Issue 1, February 2013, S. 99-103.
- Hartmann-Wendels, T.; Pfingsten, A.; Weber, M. (2010):** Bankbetriebslehre. Fünfte überarbeitete Auflage, Berlin u.a.
- Kleine, J. et al. (2012):** Mobile Payment – wohin geht die Reise? Chancen und Risiken für Marktteilnehmer in Europa. München.
- Kleine, J.; Krautbauer, M. (2013):** Karten als Mehrwert für den Handel. München.
- Leschik, S. (2012):** Mobile Payment. Baden- Baden.
- Langer, J.; Roland, M. (2010):** Anwendungen und Technik von Near Field Communication (NFC). Berlin u.a.
- Martin, A. (2013):** Kontaktloses Bezahlen mit Karte – Erfahrungen und Erwartungen. Zahlungsverkehrssymposium der Deutschen Bundesbank, Frankfurt am Main, 10. Juni 2013. Frankfurt.
- Merte, C. (2011):** Marktstrategie im Mobile Banking. Hamburg.
- Nitsch, K. (2011):** Bankrecht für Betriebswirte und Wirtschaftsjuristen. Dritte erweiterte Auflage, Bremen.

**o.V. (2014):** 29 000 Paywave-Terminals in Deutschland. In: Cards Beilage Januar vom 01.01.2014 Seite III / Marktnotizen.

**Scherer, H. (2012):** Kleines Lexikon der Karten, Meilen, Punkte & Rabatte. First Class unterwegs zum Economypreis. Offenbach.

**Sjurts, I. (Hrsg.) (2011):** Gabler Lexikon Medienwirtschaft. Zweite, aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden.

**Steinbeis Research Center For Financial Services (2011):** SEPA Cards: success factors for sustainable card schemes in Europe. Berlin.

**Strölin, U. (2010):** Die Möglichkeiten des Mobile Commerce – wie können Verlage sie nutzen? Grundlage für einen erfolgreichen Einstieg. Hamburg.

**Vennekötter, J. (2012):** Kontaktloses Bezahlen mit Zahlungsverkehrskarten - Innovationen, Evolution oder Revolution? In: Dittrich, A.; Egner, T. (Hrsg.): Trends im Zahlungsverkehr. Köln, S. 177-224.

**Wahlers, K. (2013):** Die rechtliche und ökonomische Struktur von Zahlungssystemen inner- und außerhalb des Bankensystems. Berlin Heidelberg.

**Walter, E.; Judt, E.; Schnedlitz, P. (2010):** Zahlungsverhalten am stationären Point of Sale. Wiesbaden.

**Weber, C. (2002):** Zahlungsverfahren im Internet. Band 35. Köln.

**Weberschläger, M. (2013):** Maßnahmen und Erfolgsfaktoren für die Einführung von Proximity Mobile Payment an europäischen POS. Norderstedt.

**Wiedmann, K.-P.; Reeh, M.-O.; Schumacher, H. (2008):** Near Field Communication im Mobile Marketing. In: Bauer, H.; Dirk, T.; Bryant, M. (Hrsg.): Erfolgsfaktoren des Mobile Marketing. Strategien, Konzepte und Instrumente. Berlin u.a., S. 306-325.

## Verzeichnis der Internetquellen

**Die deutsche Kreditwirtschaft (2012):** Deutsche Kreditwirtschaft gibt Startschuss für Pilotprojekt zum kontaktlosen Bezahlen mit girogo.

<http://www.die-deutsche-kreditwirtschaft.de/dk/pressemitteilungen/> (Stand: 31.01.2014).

**Deutsche Kreditbank (o.J.):** Kontaktloses Bezahlen („VISA payWave“).

[http://www.dkb.de/kundenservice/haeufige\\_fragen/karten\\_und\\_bargeld.html/kontaktloses\\_bezahlen.html](http://www.dkb.de/kundenservice/haeufige_fragen/karten_und_bargeld.html/kontaktloses_bezahlen.html), (Stand 18.01.2014).

**Girogo, (o.J.):** FAQ.

<http://www.girogo.de/> (Stand: 31.01.2014).

**Girogo, (2013a):** 1 Jahr girogo.

<http://www.girogo.de/service/newsarchiv.html> (Stand: 31.01.2014).

**Girogo, (2013b):** Presseinformation. Einführung von girogo in der Region Hannover-Wolfsburg-Braunschweig wird verlängert und intensiviert.

[http://www.girogo.de/files/130319\\_pm\\_girogo\\_final.pdf](http://www.girogo.de/files/130319_pm_girogo_final.pdf) (Stand: 31.01.2014).

**Gründerszene (o.J.):** E-Commerce.

<http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/e-commerce>, (Stand 31.01.2014).

**Kreisparkasse Waiblingen (o.J.):** Prepaidkarte.

<https://www.kskwn.de/prepaid-karte.aspx> (Stand: 31.01.2014).

**Linsenbarth, R. (2012):** NFC Mobile Payment in Deutschland: PayPass und Girogo.

<http://www.mobile-zeitgeist.com/2012/12/13/nfc-mobile-payment-in-deutschland-paypass-und-girogo/>, (Stand: 14.01.2014).

**MasterCard (o.J.):** Just Tap & Go.

<http://www.MasterCard.com/contactless/index.html> (Stand: 31.01.2014).

**Oberhuber, N. (2011):** Bargeldloses Bezahlen. Die EC-Karte verdrängt die Kreditkarte.

<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/bargeldloses-bezahlen-die-ec-karte-verdraengt-die-kreditkarte-11113894.html> (Stand: 31.01.2014).

**o.V. (2012a):** Produktblatt: Contactless mit girogo – So einfach muss bezahlen sein.

<https://www.easycash.de/de/leistungen-und-loesungen/kontaktloses-bezahlen/vorteile-kontaktlos.html> (Stand: 04.01.2014).

**o.V. (2012b):** Neue Bezahltechnik hat schwere Sicherheitsmängel.

<http://www.welt.de/finanzen/verbraucher/article106416132/Neue-Bezahltechnik-hat-schwere-Sicherheitsmaengel.html> (Stand: 01.02.2014).

**o.V. (2012c):** NFC Sicherheitslücke: Kreditkarte kann per Funk ausgelesen werden.

<http://www.kreditkarte-kostenlos.de/magazin/nfc-sicherheitsluecke-kreditkarte-per-funk-ausgelesen> (Stand: 01.02.2014).

**o.V. (2012d):** EC-Karten mit NFC: Neuer Schutz vor Schnüfflern. [http://business.chip.de/news/EC-Karten-mit-NFC-Neuer-Schutz-vor-Schnuefflern\\_56171764.html](http://business.chip.de/news/EC-Karten-mit-NFC-Neuer-Schutz-vor-Schnuefflern_56171764.html) (Stand: 01.02.2014).

**Postbank (o.J.):** Kreditkarten-Akzeptanz: Zahlen, Daten, Fakten.

<http://www.postransact.de/kartenakzeptanz/hintergrundinfos/zahlen-daten-fakten/> (Stand: 31.01.2014).

**Raiffeisen Bank International (2013):** MasterCard paypass.

<https://www.r-card-service.at/eBusiness/services/resources/> (Stand: 17.01.2014).

**Schnabel, P. (o.J.):** NFC - Near Field Communication.

<http://www.elektronik-kompodium.de/sites/kom/1107181.html> (Stand: 01.02.2014).

**Sparkasse (o.J.):** Girogo ist gestartet!

<http://girogo.sparkasse.de/karteninhaber/index.html> (Stand: 31.01.2014).

**Swiss Bankers (2013a):** Über Swiss Bankers.

<http://www.swissbankers.ch/UEber-Swiss-Bankers.302.0.html> (Stand: 31.01.2014).

**Swiss Bankers (2013b):** Produkte.

<http://www.swissbankers.ch/Produkte.354.0.html> (Stand: 31.01.2014).

**Tagesanzeiger (2009):** Der Schweizer Reisecheck muss sterben.

<http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Der-Schweizer-Reisecheck-muss-sterben/story/15633413>. (Stand: 31.01.2014).

**Targo Bank (o.J.):** Kontaktlos bezahlen mit Ihrer TARGOBANK Visa-Kreditkarte.

<https://www.targobank.de/de/paywave/> (Stand: 01.02.2014).

**Travel Cash (2013):** Travel Cash Karte.

# WEB/MOBILE PAYMENT SOLUTIONS – BEDROHUNG ODER CHANCE FÜR BANKEN?

Stephan Hess und Hendrik Kuhr

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG.....</b>	<b>30</b>
1.1	Problemstellung und Zielsetzung.....	30
1.2	Gang der Untersuchung.....	30
<b>2</b>	<b>ÜBERBLICK ZU MOBILE WALLETS UND POTENTIALE .....</b>	<b>31</b>
2.1	Einordnung von Mobile Wallets in das Mobile Payment.....	31
2.2	Near Field Communication als technische Grundlage.....	32
2.3	Verschiedene Anbieter - ähnliche Ansätze .....	32
2.3.1	Google Wallet.....	33
2.3.2	PayPal-App.....	33
2.3.3	ISIS & MyWallet.....	33
2.3.4	Yapital.....	34
2.3.5	Zwischenfazit .....	34
2.4	Potentiale von Mobile Wallet-Lösungen.....	35
2.5	Bewertung .....	37
<b>3</b>	<b>VERGLEICH VON INTERNETZAHLUNGSSYSTEMEN UND AKTUELLE ENTWICKLUNGEN .....</b>	<b>39</b>
3.1	Anforderungen an Online-Zahlungssysteme .....	40
3.1.1	Kundensicht .....	41
3.1.2	Händlersicht.....	41
3.2	Kategorisierung von Internetzahlungssystemen .....	42
3.2.1	Pre-Paid-Verfahren.....	43
3.2.2	Pay-Now-Verfahren.....	44
3.2.3	Pay-Later-Verfahren.....	45
3.3	Darstellung innovativer Einzelsysteme.....	45
3.3.1	PayPal .....	46

3.3.2	Click&Buy .....	46
3.3.3	Giropay.....	47
3.3.4	Sofortüberweisung.de.....	47
3.3.5	Paysafecard.....	48
3.3.6	Zusammenfassung der Vor- und Nachteile .....	48
3.4	Aktuelle Entwicklungen im Bereich Web Payment.....	49
3.4.1	Kundensicht .....	50
3.4.2	Händlersicht.....	52
<b>4</b>	<b>CHANCEN UND RISIKEN FÜR BANKEN .....</b>	<b>53</b>
4.1	Implementierung von Mobile Payment – Vier Strategiemodelle .....	53
4.1.1	Bankzentriertes Strategiemodell .....	53
4.1.2	Andere Strategiemodelle .....	55
4.1.3	Fazit .....	56
4.2	Beurteilung der aktuellen Entwicklung im Bereich Online Payment und der Implikationen für Banken .....	56
4.2.1	Risiken.....	57
4.2.2	Chancen .....	58
4.2.3	Fazit .....	59
<b>5</b>	<b>SCHLUSSBETRACHTUNG.....</b>	<b>60</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>62</b>

## **1 Einleitung**

### **1.1 Problemstellung und Zielsetzung**

Kreditinstitute als zentrale Intermediäre auf dem Finanzmarkt sehen sich in den letzten Jahren beständig zunehmenden Herausforderungen und Belastungen ausgesetzt. Zum einen müssen Banken den im Zuge der Finanz- und Staatsschuldenkrise verschärften regulatorischen Auflagen gerecht werden und zum anderen werden sie mit einem immer intensiveren Wettbewerbs konfrontiert. Gerade im für Banken sehr bedeutenden Geschäftsfeld Zahlungsverkehr drängen zahlreiche neue Anbieter mit innovativen Geschäftsmodellen auf den Markt. Eine fundamentale Triebfeder, die diese Tendenz begünstigt, ist die dynamische Entwicklung der Verbreitung und Zugänglichkeit der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien. Durch diese wird ein von klassischen Filialbanken unabhängiger Zahlungsverkehr für Verbraucher erst ermöglicht. Maßgeblich in diesem Bereich sind die weit fortgeschrittenen Entwicklungen im Bereich des Web Payment für den Onlinehandel und die Fortschritte im Mobile Payment, deren Anbieter in den kommenden Jahren konventionelle Zahlungsmittel verdrängen wollen.

Der vorliegende Beitrag soll exemplarisch Ansätze des Mobile und Web Payment beleuchten. Anschließend wird die Frage erörtert, ob die Entwicklungen der letzten Jahre eine Gefahr für das konventionelle Bankgeschäft darstellen und welche Implikationen sich für Banken aus den aktuellen Entwicklungen ergeben.

### **1.2 Gang der Untersuchung**

Im ersten Teil erfolgt eine Auseinandersetzung mit dem Themenbereich Mobile Payment, insbesondere mit den Möglichkeiten des Mobile Wallet. Nach einer grundsätzlichen Einordnung liegt der Fokus des Kapitels auf der Betrachtung verschiedener Mobile Wallet-Ansätze, deren Potentialen sowie einer abschließenden Bewertung der Thematik. Im zweiten Teil geht es um das Themenfeld Web Payment. Beginnend mit einer Erörterung der Anforderungen und Ansprüche, die heute an Online-Zahlungssysteme gestellt werden, soll eine Kategorisierung verschiedener Internetzahlungssysteme folgen. Hiernach werden einige bereits bestehende innovative Einzelsysteme erläutert und charakterisiert, um schließlich einen Ausblick auf die Zukunft des Web Payment zu geben. Der dritte Teil erörtert mögliche Implikationen für Kreditinstitute und andere Finanzdienstleister, die sich aus den derzeitigen Entwicklungen ergeben könnten.

## 2 Überblick zu Mobile Wallets und Potentiale

### 2.1 Einordnung von Mobile Wallets in das Mobile Payment

Mobile Payment kann als eine Zahlungsverkehrsdienstleistung definiert werden, die mit Hilfe eines mobilen Endgeräts durchgeführt wird und konventionelle Zahlungsmittel, wie EC- oder Kreditkarten, und mobile Lösungen, wie PayPal oder eine Mobile Wallet, einschließt. Nicht eingeschlossen sind Transaktionen, die nur über das Abrechnungssystem eines Telekommunikationsanbieters abgewickelt werden.<sup>1</sup> Die folgende Abbildung gibt einen Überblick zu den einzelnen Feldern des Mobile Payment.

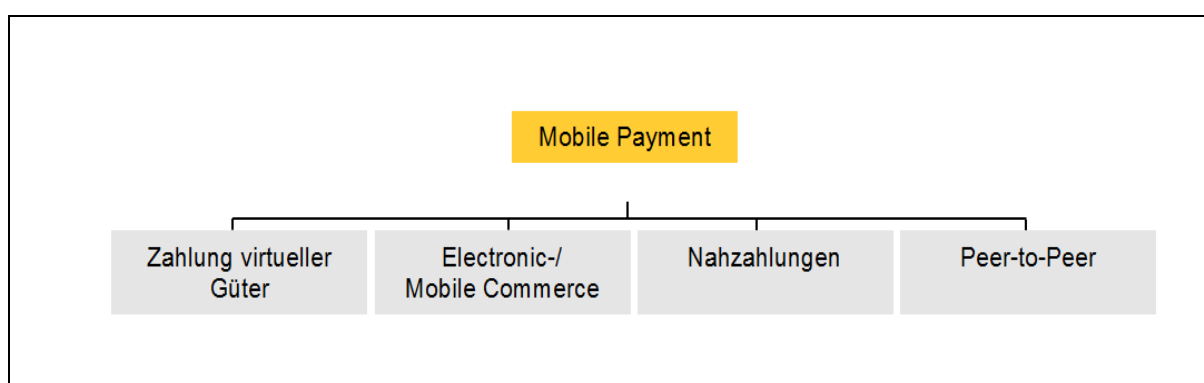


Abbildung 1 – Die verschiedenen Anwendungsfelder des Mobile Payment<sup>2</sup>

In diesem Kapitel soll vor allem das Thema Mobile Wallet beleuchtet werden, das in den Themenfeldern Electronic-/Mobile Commerce und Nahzahlungen aufgeht.<sup>3</sup> Der Name impliziert bereits, dass es sich um eine Art digitales Portemonnaie oder digitale Brieftasche<sup>4</sup> handelt. Die grundsätzliche Idee ist der vollständige Ersatz der Brieftasche durch ein mobiles Endgerät. Einerseits können über ein Mobile Wallet Zahlungsverkehrsdienstleistungen, wie die Barzahlung oder die Zahlung mit EC- und Kreditkarte, in Anspruch genommen werden und andererseits Identifikationsdokumente wie Personalausweis, Krankenversicherungskarte, Führerschein und Mitarbeiterausweis sowie Eintrittskarten oder Fahrscheine mitgeführt werden. Die Möglichkeiten eines Mobile Wallet sind an dieser Stelle noch keineswegs limitiert. Im Rahmen dieser Arbeit soll der Fokus aber auf den Möglichkeiten dieser digitalen Lösung im Zahlungsverkehr liegen.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Gartner Inc., <http://www.gartner.com/it-glossary/mobile-payment>

<sup>2</sup> Vgl. Lerner, 2013, S. 10.

<sup>3</sup> Vgl. zu anderen Feldern des Mobile Payment ebenda, S. 69-125

<sup>4</sup> In der Folge soll „Brieftasche“ auch für das Portemonnaie stehen.

<sup>5</sup> Vgl. zum Ganzen Fundinger, 2013, S. 59.



## 2.2 Near Field Communication als technische Grundlage

Grundlegend für ein Mobile Wallet ist die Near Field Communication (NFC)-Technologie. In der deutschen Sprache wird von der Nahfeld-Kommunikation gesprochen. Hierbei handelt es sich um einen Übertragungsstandard für den kontaktlosen Datenaustausch zwischen zwei mobilen Endgeräten, dessen Spezifikationen in der ISO 18092 normiert sind. Ein magnetisches Feld erlaubt die Kommunikation über eine Entfernung von bis zu zehn Zentimetern.<sup>6</sup> Die Kommunikationstechnik optimiert die Transaktionszeiten um bis zu zwanzig Sekunden im Vergleich zu konventionellen Zahlungsmitteln wie EC- oder Kreditkarte. In der folgenden Übersicht werden die wichtigsten Punkte zur NFC-Technologie zusammengefasst.<sup>7</sup> Auf weitere technische Details soll an dieser Stelle nicht detaillierter eingegangen werden.<sup>8</sup>

Near Field Communication-Technik		
Vorteile	Risiken/Grenzen	Einsatzgebiete
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnell</li> <li>• Praktikable</li> <li>• Optimierte Transaktionszeit</li> <li>• Komfortabel</li> <li>• Sicher</li> <li>• Pilottests vielversprechend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NFC-Endgeräte (Mobilgeräte, Chips, Lesegeräte POS) nicht allgemein verfügbar</li> <li>• Kundenakzeptanz muss noch abgewartet werden</li> <li>• System muss noch eingeführt werden (Investitionskosten)</li> <li>• Kunde muss bei Zahlung vor Ort sein</li> <li>• Mehrwertdienste erforderlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NFC-Technik nur für Zahlungen am POS nutzbar</li> </ul>

Abbildung 2 – NFC-Technik im Überblick<sup>9</sup>

## 2.3 Verschiedene Anbieter - ähnliche Ansätze

Mobile Wallets sind in Deutschland und Europa bisher kaum verbreitet. Die Entwicklung möglicher Lösungen wird vor allem von einzelnen US-amerikanischen Anbietern und den international tätigen Mobilfunkgroßunternehmen vorangetrieben. In Deutschland und Europa versuchen vor allem die

<sup>6</sup> Haselsteiner, Breitfuss, o.J. S. 1.

<sup>7</sup> Vgl. zum Ganzen und ausführlich Lerner, 2013, S. 48-61.

<sup>8</sup> Vgl. hierzu ausführlich Rhode & Schwarz

<sup>9</sup> Vgl. Lerner, 2013, S. 4

Mobilfunkanbieter entsprechende Lösungen zu entwickeln, die teilweise bereits Marktreife erlangt haben.

### 2.3.1 Google Wallet

Wer sich mit der Thematik rund um das Mobile Wallet beschäftigt, wird in den meisten Fällen sehr schnell auf das **Google**-Wallet stoßen. Abgesehen von Identifikationsdokumenten wie einem Personalausweis oder Führerschein lässt sich in Googles virtueller Brieftasche alles ablegen, was der Benutzer auch in der physischen Brieftasche aufbewahren würde. Um mit der Applikation aktiv am Zahlungsverkehr teilnehmen zu können, muss der Benutzer mindestens eine Debit- oder Kreditkarte hinterlegen. Zahlungen werden durch einen „Tap and Pay“-Service initiiert, der mit den POS-Endgeräten via NFC kommuniziert, und gehen im Nachhinein zu Lasten des hinterlegten Kontos.<sup>10</sup> Google bietet seit 2013 zusätzlich auch eine physische Lösung der Wallet an. Hierbei handelt es sich um eine Debitkarte, welche die gleichen Vorteile der virtuellen Version bietet, mit der aber zusätzlich auch Bargeld abgehoben werden kann.<sup>11</sup>

### 2.3.2 PayPal-App

Die **PayPal**-App ist eine internationale Alternative, die bereits in Europa angekommen ist. Auch in Großbritannien und Deutschland ist es nun möglich, sich über die App Geschäfte, Restaurants und andere Dienstleister anzeigen zu lassen, bei denen eine Bezahlung via PayPal möglich ist. Die Gegenpartei wird durch einen „Check-In“ über die Anwesenheit des mit der PayPal-App zahlenden Kunden informiert und rechnet den Kunden am Ende über PayPal ab. Des Weiteren kann über diese Applikation der PayPal-Account verwaltet werden. Es besteht jederzeit die Möglichkeit die hinterlegten Konten der einzelnen Kreditinstitute zu löschen, Neue aufzunehmen oder die Standardkontoverbindung für die nötigen Abrechnungen neu zu bestimmen.<sup>12</sup>

### 2.3.3 ISIS & MyWallet

Das Mobile Wallet von **ISIS** ist eine Anwendung eines Joint Ventures, an dem sich T-Mobile USA<sup>13</sup> neben AT&T und Verizon Wireless als Gründungsgesellschaft beteiligt. Es ist eine erweiterte SIM-Card notwendig und die NFC-Technologie muss vom entsprechenden Smartphone unterstützt wer-

---

<sup>10</sup> Vgl. Google Inc., <http://www.google.de/wallet/faq.html#tab=faq-payments>

<sup>11</sup> Vgl. hierzu ausführlich Matteson, 2013, <http://www.techrepublic.com/blog/google-in-the-enterprise/google-wallet-gets-physical/>

<sup>12</sup> Vgl. zum Ganzen Martin, 2013, <http://www.pcadvisor.co.uk/reviews/software/3481269/paypal-app-review/>

<sup>13</sup> Ein Tochterunternehmen der T-Mobile International AG, welche wiederum zur Deutsche Telekom AG gehört.

den, wenn die Applikation von ISIS genutzt werden soll. Um mit ISIS am Zahlungsverkehr teilnehmen zu können, muss mindestens eine Kreditkarte und die entsprechenden Daten von einem der teilnehmenden Kreditinstitute hinterlegt werden. Sollte das eigene Konto aber nicht bei American Express, Chase oder Wells Fargo geführt werden, hindert es den Nutzer nicht an der Verwendung der Applikation. In solchen Fällen kann ein PrePaid-Account bei American Express eröffnet werden, der hiernach mit dem gewünschten Konto verbunden wird. Bezahlen kann man mit der Applikation an allen POS-Geräten, die auch das kontaktlose Zahlen mit Kreditkarten ermöglichen.<sup>14</sup> Die deutsche/europäische Version von ISIS ist **MyWallet**. Diese Applikation der Deutschen Telekom AG funktioniert im Kern wie ihr Pendant. Auch hier wird eine spezielle SIM-Karte benötigt, die als das sogenannte Secure Element<sup>15</sup> eingesetzt wird. Auf diesem werden alle wichtigen Daten abgelegt. Bis zu einem Betrag von 25 € wird bei der Bezahlung keine weitere Identifikation verlangt. Erst wenn Beträge größer als 25 € über MyWallet gezahlt werden sollen, muss der Benutzer die Zahlung mit einer Bezahl-PIN autorisieren.<sup>16</sup>

### 2.3.4 Yapital

**Yapital** ist ein Unternehmen des deutschen Otto Konzerns. Im Vorfeld muss auch bei dieser Applikation eine Kontoverbindung hinterlegt werden, um die getätigten Transaktionen abzurechnen. Yapital ist keine Wallet-Lösung die zum jetzigen Zeitpunkt auch die Aufnahme von Kundenkarten, Bonusprogrammen oder ähnlichem zulässt. Die Anwendung von Yapital unterscheidet sich von den vorhergehenden Beispielen vor allem bei der angewandten Technologie für die Zahlungsabwicklung. Nachdem der Anwender sich entschieden hat seine Zahlung mit Yapital vorzunehmen, muss er einen QuickResponse-Code scannen. Bei den sogenannten QR-Codes handelt es sich um „2D-Codes, die von Handys, Smartphones und Tablets eingescannt und ausgelesen und in denen Webadressen, Telefonnummern, SMS und freier Text untergebracht werden können.“<sup>17</sup> Die Yapital-App ist in der Lage einen solchen QR-Code zu entschlüsseln, der von einem POS-Gerät generiert wird. Auf diesem Weg wird die Zahlung initiiert.<sup>18</sup>

### 2.3.5 Zwischenfazit

Letztlich gibt es viele Anbieter mit ähnlichen Ansätzen. Die hier erwähnten Mobile Wallets machen nur einen Teil der Wettbewerber aus, die um Anteile auf einem wachsenden Markt kämpfen. Zah-

---

<sup>14</sup> Vgl. zum Ganzen JVL Ventures, LLC., 2014, <https://www.paywithisis.com/>

<sup>15</sup> Vgl. hierzu ausführlich, Lerner, 2013, S. 53f.

<sup>16</sup> Vgl. zum Ganzen Deutsche Telekom AG, 2013, <http://www.my-wallet.com/index.php>

<sup>17</sup> Prof. Dr. Oliver Bendel, 2014, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/435569394/qrcode-v4.html>

<sup>18</sup> Vgl. zum Ganzen Yapital Financial AG, 2014, <https://beta.yapital.com/de/consumer/index.html#home>

lungen können über sämtliche Anwendungsangebote abgewickelt werden und viele versuchen bereits Kunden- und Bonuskarten aufzunehmen. Das Google Wallet scheint in dieser Hinsicht international bisher das ausgereifteste Produkt zu sein. Von einem vollumfänglichen Mobile Wallet, wie es zu Beginn (siehe 2.1) beschrieben wird, sind jedoch alle Wettbewerber noch weit entfernt.

## 2.4 Potentiale von Mobile Wallet-Lösungen

Problematisch für Mobile Wallet-Lösungen in Deutschland sind vor allem die bisher geringe Akzeptanz des kontaktlosen Zahlens und die fehlende Infrastruktur. Bezeichnend hierfür ist, dass die Deutsche Telekom AG die Markteinführung von MyWallet 2012 in Polen vorgenommen hat. Diese Entscheidung basiert auf der Tatsache, dass in Polen die am weitesten ausgebaute Mobile-Payment-Infrastruktur in Europa vorgehalten wird. Es gibt mehr als 100.000 POS-Stationen, an denen kontaktloser Zahlungsverkehr für mehr als 14.000 registrierte User möglich ist. In beiden Fällen rechnet man mit ordentlichen Zuwachsraten. Erst ein Jahr später folgte unter anderem in Deutschland und Österreich die Markteinführung.<sup>19</sup> Hinzukommt, dass bis dato bei nur wenigen Handelspartnern die Akzeptanz-Infrastruktur für bereits bestehende mobile Zahlungslösungen zur Verfügung steht. Die Telekom hat diesem Umstand geschuldete Maßnahme ergriffen und Händlern in Deutschland mehrere tausend NFC-fähige POS-Geräte zur Verfügung gestellt.<sup>20</sup>

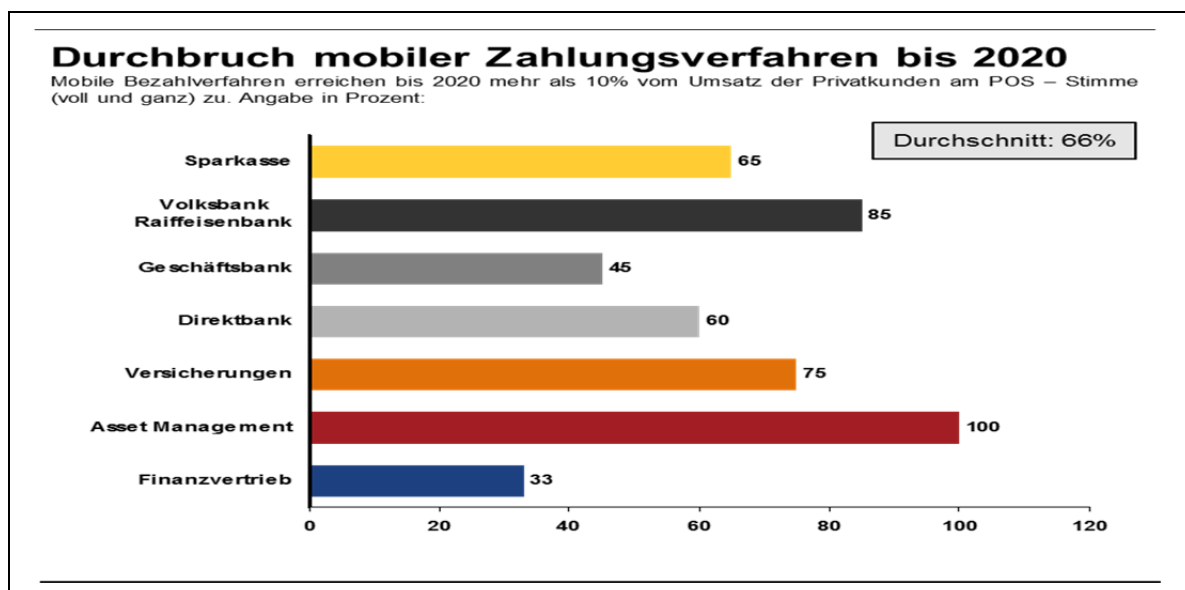


Abbildung 3 – Potentiale mobiler Bezahlverfahren<sup>21</sup>

<sup>19</sup> Vgl. zum Ganzen Wimmer, 2013, <http://futurezone.at/produkte/t-mobile-startet-mywallet-2013-in-oesterreich/24.593.413>; Bender, 2013, <http://www.derhandel.de/news/technik/pages/mPayment-Die-%28mobile%29-Payment-Plaene-der-Telekom9775.html>

<sup>20</sup> Vgl. Bender, 2013, [http://www.derhandel.de/news/technik/pages/mPayment-Die-%28mobile%29-Payment-Plaene-der-Telekom-9775.html?i\\_searchword=mywallet](http://www.derhandel.de/news/technik/pages/mPayment-Die-%28mobile%29-Payment-Plaene-der-Telekom-9775.html?i_searchword=mywallet)

<sup>21</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Die Welt, 2013, [http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV\\_DB=WELT&DOKV\\_NO=99799015&DOKV\\_HS=0&PP=1](http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=WELT&DOKV_NO=99799015&DOKV_HS=0&PP=1)

Trotz allem gehen in der Finanzbranche zwei Drittel der Befragten davon aus, dass sich mobile Bezahlverfahren bis 2020 am Markt durchsetzen werden (vgl. Abbildung 3). Das Potential mobiler Lösungen scheint hiernach gegeben. Das Mobile Wallet wird sich aber grundsätzlich der physischen Konkurrenz stellen müssen, die ebenfalls auf dem Mobile Payment-Markt um Anteile bemüht ist.

Eine Abfrage im Einzelhandel zeigt, wie weit der Weg bis zu einer ausreichenden Marktposition noch ist. In Deutschland sind Mobile Payment-Lösungen, wenn überhaupt, mit einem verschwindend geringen Anteil am Einzelhandelsumsatz beteiligt. In Deutschland ist Bargeld bei mehr als 57 % der Konsumenten immer noch das Zahlungsmittel erster Wahl (vgl. Abbildung 4). Hieran lässt sich erkennen, wie schwer alleine Kartenlösungen bis dato um Anteile kämpfen müssen, obwohl die Infrastruktur in Deutschland für diese Art des Bezahls weit verbreitet ist. Die Finanzbranche geht zwar von einem Durchbruch mobiler Zahlungsverfahren bis 2020 aus, diese müssen sich jedoch zusätzlich gegenüber den etablierten Produkten bewähren und sie in Teilen verdrängen.

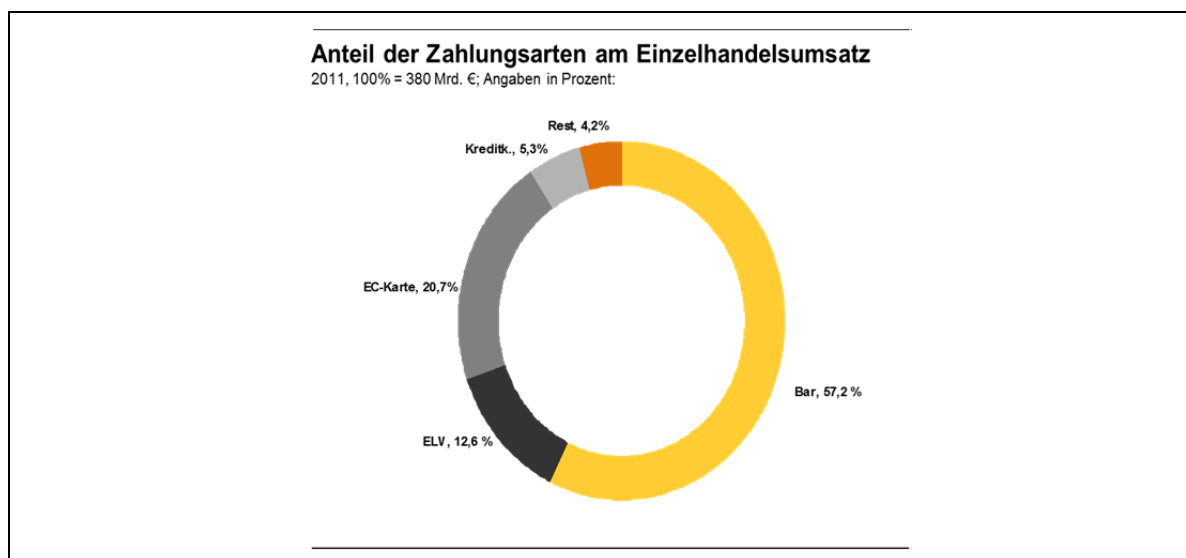


Abbildung 4 – Zahlungsarten im Einzelhandel<sup>22</sup>

Yapital sticht im Vergleich zu den NFC-Applikationen heraus. Grundlegend für das Potential dieser Wallet-Lösung ist die technische Lösung, die bei vielen Benutzern älterer Smartphone-Generationen gut ankommen sollte. Da das mobile Endgerät für die Zahlungsabwicklung nur einen QR-Code auslesen können muss, ist die Zielgruppe zumindest bis dato eine wesentlich größere. Zudem konnte Yapital in Deutschland die Supermarktkette REWE als Partner gewinnen.<sup>23</sup> Diese Partnerschaft ermöglicht nun Zahlungen per Yapital in über 15.500 Supermärkten in Deutschland und 12 anderen

<sup>22</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Die Welt, 2013, [http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV\\_DB=WELT&DOKV\\_NO=99799015&DOKV\\_HS=0&PP=1](http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=WELT&DOKV_NO=99799015&DOKV_HS=0&PP=1)

<sup>23</sup> Vgl. Bender, 2013, <http://www.derhandel.de/news/technik/pages/mPayment-Rewe-startet-still-mit-Yapital-Handybezahlung-10228.html>

europäischen Ländern.<sup>24</sup> Jedoch ergeht es Yapital und anderen Mobile Payment-Lösungen in Deutschland ähnlich wie den amerikanischen Pendants.

PayPal kämpft in Europa mit ähnlichen Problemen. In Großbritannien konnten zwar einige größere Partner gewonnen werden, was aber bei weitem nicht ausreicht, um mehr als nur eine mögliche Alternative zu konventionellen Zahlungsmitteln zu sein.<sup>25</sup> In den USA sind die Potentiale der PayPal-Lösung ganz andere. Hier konnte PayPal sich vorerst an die Spitze der Mobile Wallet-Bewegung setzen (vgl. Abbildung 5). ISIS beschränkt sich auf die Kunden der drei Telekommunikationsunternehmen, die hinter dem Joint Venture stehen.<sup>26</sup> Kunden anderer Banken können jedoch über den bereits erwähnten „Serve“-Account mit eingebunden werden. Potentiale für den amerikanischen Markt sind durchaus gegeben. Auf dem deutschen und europäischen Markt wächst hingegen das Pendant MyWallet stetig (siehe oben).

## 2.5 Bewertung

Bei einer Umfrage zur Bekanntheit und Nutzung von Mobile Wallet-Lösungen in den USA wurde ersichtlich, dass viele Angebote nur wenigen bekannt sind und alleine PayPal bisher in der Lage war, Bekanntheit auch in eine relevante Anzahl von Nutzern zu wandeln (vgl. Abbildung 5).

<b>Bekanntheit und Nutzung von Mobile Wallet Angeboten in den USA (11/2012)</b>		
Mobile Wallet	Anteil der Befragten, die bereits vom Mobile Wallet gehört haben	Anteil der Befragten, die das Mobile Wallet auch genutzt haben
PayPal	72%	48%
Google Wallet	41%	8%
MasterCard PayPass Wallet	13%	3%
Square Wallet	8%	2%
V.Me by Visa	8%	2%
ISIS	6%	1%
Lemon Wallet	5%	1%
Level Up	5%	2%

Abbildung 5 – Mobile Wallet-Marktbewusstsein in den USA<sup>27</sup>

<sup>24</sup> Vgl. REWE Markt GmbH, 2014, <http://www.rewe.de/servicenavigation/unternehmen/alles-ueber-rewe.html>

<sup>25</sup> Vgl. Martin, 2013, <http://www.pcadvisor.co.uk/reviews/software/3481269/paypal-app-review/>

<sup>26</sup> Vgl. o.A., 2014, <https://www.paywithisis.com/get-started.html>

<sup>27</sup> Vgl. Koetsier, 2013, <http://venturebeat.com/2013/12/02/digital-wallets-paypal-amazon-and-credit-cards-are-top-contenders-not-apple-google/>. Es lassen sich leider keine Aussagen zur Anzahl der Befragten machen, aber die Zahlen können durchaus als repräsentativer Vergleich angewandt werden.

Es bleibt festzuhalten, dass ein Markt für den mobilen Zahlungsverkehr besteht und dieser in den kommenden Jahren weiter wachsen wird. Mit dem Durchbruch des mobilen Bezahls sollte in den nächsten Jahren gerechnet werden. Der Markt ist zunehmend hart umkämpft und nicht jede Lösung, die bisher existiert, wird am Ende überleben.

"Mit Payment allein wird MyWallet [oder jede andere Wallet-Lösung] keine Erfolgsstory."<sup>28</sup> Dieser Aussage von Georg von Waldenfels<sup>29</sup> schließen sich die Autoren dieser Arbeit an. Wenn sich eine Wallet-Lösung nur auf die Bezahlung begrenzt, kann sie nicht viel mehr als eine der heutigen EC- oder Kreditkarten, mit denen das kontaktlose Zahlen ebenso möglich ist. Der einzige Vorteil würde dann in der Fähigkeit der Anwendung liegen, mehrere Karten aufzunehmen. Ob dieser Vorteil ausreichen würde ist mehr als fraglich. Mobile Payment per mobilem Endgerät wird sich auf Dauer ohne eine durchdachte Wallet-Lösung nicht auf dem Markt durchsetzen können.

Google Wallet ist aus Sicht der Autoren bereits ein sehr guter Ansatz. Eine Anwendung welche die Teilnahme am Zahlungsverkehr, Online sowie Offline, ermöglicht und in der EC-Karten, Kreditkarten wie auch Kunden- und Bonuskarten hinterlegt werden können. Google hat aber auch erkannt, wie schwer es ist, gegen die konventionellen Zahlungsmittel anzukommen und hat zusätzlich die Wallet Card „erfunden“, um sich weitere Marktanteile zu sichern. Diese Lösung ist ein erwähnenswertes Alleinstellungsmerkmal, da es die beiden Welten miteinander verbindet. Abgesehen von der Wallet Card gehen ISIS und MyWallet in die gleiche Richtung und werden mit einer Ernsthaftigkeit vorangetrieben, die auf durchdachte Applikationen hoffen lässt. Ein großer Vorteil dieser Anwendungen sind die großen Konzerne aus der Finanz- und Mobilfunkbranche, die ISIS und MyWallet etablieren wollen.

In Deutschland versuchen sich zurzeit viele Anbieter mit eigenen Lösungen am Markt zu profilieren. Dies ist für die Unternehmen Chance und Risiko zugleich. Grundsätzlich bieten mehrere Anbieter mit verschiedenen Lösungen auf dem Markt den Vorteil, dass Mobile Payment zunehmend in den Fokus der Öffentlichkeit gerät. Andererseits werden sich nicht sämtliche Lösungen durchsetzen können. Vodafone und die Telekom versuchen sich an Wallet-Lösungen, Rewe ist eine Partnerschaft mit Yapital eingegangen und Edeka versucht die eigene Applikation zu fördern, indem eine Zahlungsfunk-

---

<sup>28</sup> Bender, 2013, [http://www.derhandel.de/news/technik/pages/mPayment-Die-%28mobile%29-Payment-Plaene-der-Telekom-9775.html?i\\_searchword=mywallet](http://www.derhandel.de/news/technik/pages/mPayment-Die-%28mobile%29-Payment-Plaene-der-Telekom-9775.html?i_searchword=mywallet)

<sup>29</sup> Verantwortet bei der Deutschen Telekom AG das Partnergeschäft und das Marketing der Business Unit „Payment“.

tion integriert wird.<sup>30</sup> Es bleibt abzuwarten ob und wie sich der Markt konsolidieren wird. Ein so vielfältiges Angebot wird sich allerdings nicht halten können.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass einige gute Ideen auf den Weg gebracht wurden. Die verschiedenen Anbieter sollten aber versuchen eine gemeinsame Lösung für ihre Dienste zu finden. Vor allem eine einheitliche Infrastruktur ist nötig, damit der Kunde nicht für jeden Einkauf auf unterschiedliche Verfahren und Anwendungen angewiesen ist. Wenn sich Mobile Payment durchsetzen soll, muss es eine wesentliche Vereinfachung und einen eindeutigen Mehrwert für die Benutzer geben.

### 3 Vergleich von Internetzahlungssystemen und aktuelle Entwicklungen

Die stetige Verbreitung und die damit steigende Zugänglichkeit neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, mit besonderem Fokus auf das Internet, ist eine der entscheidenden Determinanten in Bezug auf die starke Veränderung innerhalb der aktuellen Geschäftswelt.<sup>31</sup> Hierbei lässt sich explizit die gegenwärtige Entwicklung des Einkaufsverhaltens von Kunden, insbesondere durch einen evidenten Transfer von der Ausübung einer Erwerbsleistung innerhalb von physischen Einkaufseinrichtungen hin zu dem Erwerb über den Internetauftritt eines Onlineanbieters, eruieren.<sup>32</sup> Dieser Trend wird speziell durch wettbewerbspolitische Faktoren wie die internationale und zeitlich uneingeschränkte Präsenz von Onlineshops, übersichtliche und akkumulierte Produktauswahl sowie Individualität und Bedienkomfort für die Kunden begründet.<sup>33</sup>

Für Unternehmen bieten diese Digitalisierung des Angebots und die Verlagerung des Verkaufsprozesses besondere Anreize, wie zum Beispiel die Senkung der Prozess- und Personalkosten.<sup>34</sup> Die Steigerung der Onlineshop-Aktivität und die beschriebene Entwicklung des Kaufverhaltens der Kunden unterstreicht die Bedeutung der verbundenen Zahlungsmethoden und begründet somit die hohe Aktualität des Themas Web Payment. Der aktuelle Trend beim Interneteinkauf und bei der Zahlungsabwicklung über das Internet führt zudem zu einer permanenten Veränderung der Anforderungen an Online-Zahlungssysteme und zu der stetigen Notwendigkeit von Anpassungen an di-

---

<sup>30</sup> Vgl. hierzu ausführlich Bender, 2013, <http://www.derhandel.de/news/technik/pages/mPayment-Edeka-fuehrt-mobile-Bezahlloesung-ein-9759.html>

<sup>31</sup> Vgl. Distelzweig, A., 2011, S.1.

<sup>32</sup> Vgl. CBRE Group, Statista, 2013. Diese Studie thematisiert die erwartete Entwicklung von Kaufverhalten von europäischen Kunden durch Umfrageergebnisse mit 10.000 Beteiligten in dem Zeitraum von April bis Mai 2013. Diesbezüglich gaben 30% der Befragten an, dass sie zukünftig mehr Online Shopping über den PC betreiben werden. Weitere 17% wollen zukünftig ihren Online Einkauf über das Handy und 16% über das Tablet steigern.

<sup>33</sup> Vgl. Distelzweig, A., 2011, S.1.

<sup>34</sup> Vgl. ebenda.



verse Bedürfnisse der beteiligten Personen.<sup>35</sup> Die essentiellen Faktoren diesbezüglich sind in erster Linie alternierende Anforderungen an die Sicherheit, Schnelligkeit und Flexibilität des Zahlungsverkehrs.<sup>36</sup>

Dieses Kapitel der vorliegenden Arbeit befasst sich daher mit dieser aktuellen und relevanten Thematik und stellt im ersten Schritt die fundamentalen Aspekte des Web Payment und die verschiedenen Ansprüche und Anforderungen der beteiligten Parteien an die Methoden dar. Anschließend werden die Verfahren kategorisiert und die wichtigsten Einzelsysteme charakterisiert und beschrieben. Am Ende dieses Abschnitts stehen die Analyse der aktuellen Trends innerhalb des Online-Zahlungsverkehrs und die Identifikation möglicher Implikationen für Banken.

### 3.1 Anforderungen an Online-Zahlungssysteme

Die sukzessiv ansteigende Verbreitung und die zunehmende Nachfrage nach internetbasierten Zahlungssystemen intensiviert in der Praxis auch die Dichte an analogen Anbietern von Bezahlverfahren, wodurch im Endeffekt eine Eskalation des Wettbewerbs unter den einzelnen Anbietern und Methoden forciert wird. Damit die Online-Zahlungssysteme am Markt bestehen und ihre Wettbewerbsfähigkeit bewahren können, müssen diese nicht nur den Ansprüchen der Kunden, sondern auch den Anforderungen der Händler gerecht werden.<sup>37</sup> Die folgende Abbildung visualisiert die unterschiedlichen beziehungsweise kongruenten Ansprüche von Kunden und Händlern an internetbasierte Zahlungssysteme:

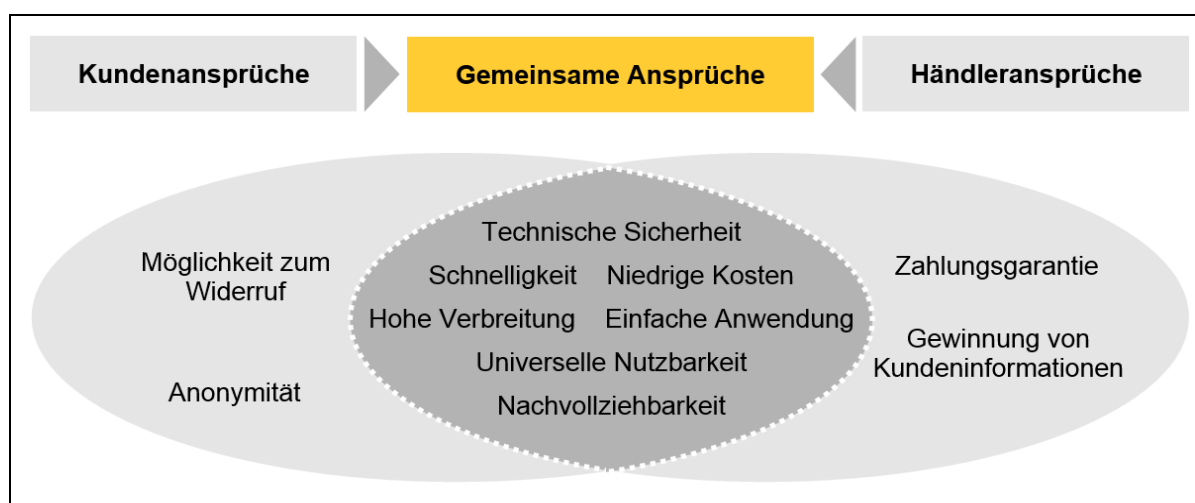


Abbildung 6 – Anforderungen und Ansprüche an Online-Zahlungssysteme<sup>38</sup>

<sup>35</sup> Vgl. o.V., 2002, S.1.

<sup>36</sup> Vgl. Distelzweig, A., 2011, S.42.

<sup>37</sup> Vgl. Schindler, K., 2010, S.4.

<sup>38</sup> Vgl. Eigene Darstellung nach: Dombret, B. 2008, S. 23.

### 3.1.1 Kundensicht

Im Vordergrund steht aus Kundensicht das Bedürfnis nach technischer Sicherheit, denn durch die Digitalisierung des Zahlungsverkehrs und die geringe Möglichkeit der Einflussnahme entsteht auch eine gewisse Unsicherheit, gegen welche sich die Kunden absichern wollen.<sup>39</sup> Bei Bestellungen über das Internet bricht daher fast jeder dritte Online-Käufer seinen Bestellvorgang wegen Sicherheitsbedenken oder aus Angst vor Missbrauch der eingegebenen persönlichen Daten vorzeitig ab.<sup>40</sup> Demnach ist es außerordentlich wichtig, dass die verwendeten Zahlungsmethoden über ausreichende Sicherheitsstandards und über einen hohen Grad an Zuverlässigkeit verfügen.

Weitere wesentliche Faktoren sind die einfache Anwendbarkeit des Zahlungssystems, die Umsetzungsschnelligkeit und universelle Nutzbarkeit. Begründet wird die Notwendigkeit dieser Aspekte dadurch, dass sich ein zu umständlicher Bezahlvorgang oder zu hohe technische Grundvoraussetzungen negativ auf die Akzeptanz des gesamten Zahlungssystems auswirken.<sup>41</sup> Diese aufgeführten Anforderungen gelten sowohl für die Kunden als auch für die Händler. Wohingegen das Bedürfnis nach Anonymität und die Möglichkeit zum Widerruf besonders aus Sicht der Kunden entscheidende Anforderungen an die Zahlungsmethoden sind.

### 3.1.2 Händlersicht

Die Betreiber von Onlineshops beziehungsweise die Unternehmer mit internetbasierter Vertriebsstrategie sowie Nutzer und Kunden dieser Zahlungswege stellen zu einem gewissen Maß kongruente Anforderungen an Zahlungssysteme. Durch diese Bedarfsbefriedigung ihres Klientel und den dementsprechend hohen Bedarfsdeckungsgrad können die Anbieter langfristig am Markt bestehen.<sup>42</sup> Infolgedessen ergeben sich auch für den Händler essentielle Anforderungen wie einfache Handhabung und Registrierung, sowie hohe Sicherheit und Verbreitung der Methodik.<sup>43</sup> Im Vordergrund steht für den Anbieter jedoch die Zahlungssicherheit/-garantie, da der Händler durch die internetbasierte Abwicklung die physische Kontrollmöglichkeit des Zahlungsvorgangs verliert. Aus diesem Grund ist es für das Unternehmen von sehr hoher Relevanz wie schnell der komplette Zahlungsprozess abgewickelt wird. Eine unmittelbare und verbindliche Zahlungsbestätigung und eine möglichst schnelle Gutschrift der Beträge auf dem Konto des Händlers sind für diesen von enormer Bedeu-

---

<sup>39</sup> Vgl. Krüger, M.; Leibold, K., zitiert in Lammer, T., 2006, S. 324.

<sup>40</sup> Vgl. Paypal eCommerce Studie 2009, S. 1, zitiert in Schindler, K., 2010, S.4.

<sup>41</sup> Vgl. Schindler, K., 2010, S.4.

<sup>42</sup> Vgl. Baal, S. van.; Hinrichs, J. W., 2006, S. 293, zitiert in Lammer, T., 2006, S. 293-304.

<sup>43</sup> Vgl. Eichinger, N., 2006, S.17.

tung.<sup>44</sup> Einen signifikanten Vorteil gegenüber traditionellen Zahlungsvarianten bieten hierbei die Online-Bezahlsysteme, bei denen die Zahlungsbestätigung des Kunden und der Zahlungseingang beim Händler relativ zeitnah beieinander liegen.<sup>45</sup> Um die Gewinnmargen im Onlinehandel zu erhalten, ist es für die Anbieter des Weiteren von großer Bedeutung, dass die Kosten der verwendeten Bezahlsysteme möglichst niedrig sind. Die vorherrschenden Online-Zahlungsverkehrssysteme unterscheiden sich vor allem in der Berechnung der direkten Kosten. Indirekte Kosten variieren nicht in dem Maße, da bei der onlinebasierten Zahlungsabwicklung ein hoher Grad an Automatisierung existiert.<sup>46</sup>

### **3.2 Kategorisierung von Internetzahlungssystemen**

Die unterschiedlichen Zahlungssysteme lassen sich im internationalen Vergleich durch differenzierte Parameter klassifizieren. Faktoren zur Kategorisierung sind zum Beispiel: Transaktionshöhe, Zeitpunkt des Geldübergangs für den Konsumenten, Anonymität, Mobilität, Teilbarkeit der Werteinheiten sowie regionale und internationale Akzeptanz.<sup>47</sup> Eine übersichtliche und klare Klassifizierungsmöglichkeit bietet die Einordnung von Zahlungsmethoden nach dem Zeitpunkt, zu welchem das Kundenkonto mit dem Zahlungsbetrag belastet wird.<sup>48</sup> Die nachfolgende Grafik veranschaulicht diese Kategorisierung und gibt einen Überblick über Beispielsysteme.

---

<sup>44</sup> Vgl. Stahl, E. u.a. 2009, S.129.

<sup>45</sup> Vgl. Schindler, K., 2010, S.5.

<sup>46</sup> Vgl. ebenda.

<sup>47</sup> Vgl. o.V., 2002, S.1.

<sup>48</sup> Vgl. ebenda.

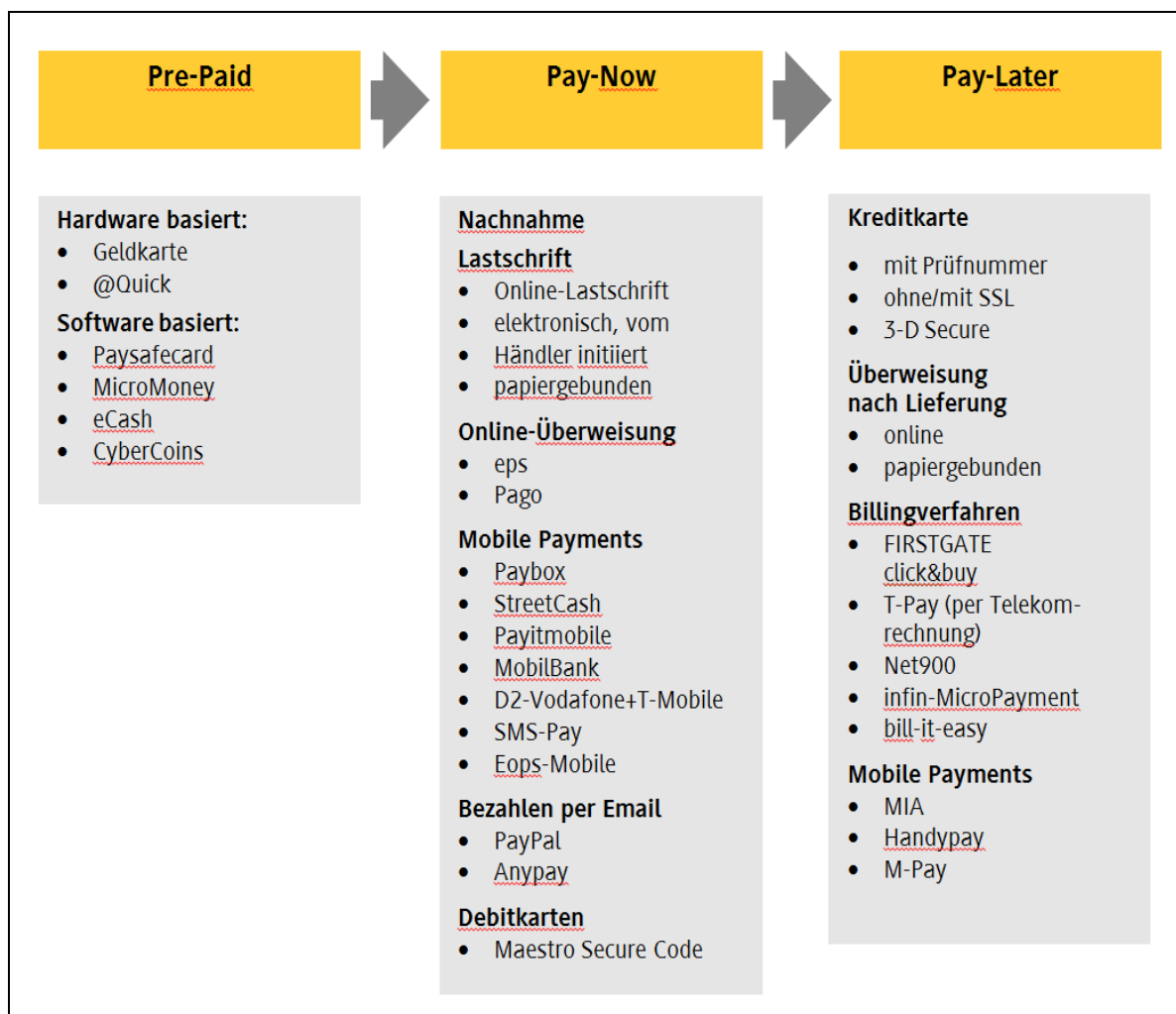


Abbildung 7 – Kategorisierung der Zahlungsmethoden<sup>49</sup>

### 3.2.1 Pre-Paid-Verfahren

Zu den Pre-Paid oder auch Pay-before-Verfahren lassen sich alle Online-Zahlungssysteme zuordnen, bei denen ein potentieller Kunde dazu veranlasst wird, ein bestimmtes Zahlungsmedium im Vorfeld seiner Zahlung mit Bar- oder Buchgeld aufzuladen.<sup>50</sup> Händler erhalten durch die Aufladung des Zahlungsmediums mit einem definierten Betrag, welcher die Rechnungssumme übersteigt oder diese zumindest deckt, eine gewisse Zahlungsgarantie. Durch diese Garantiestellung und Deckung einer der fundamentalen Händleransprüche wird dieses Verfahren von vielen Onlineshop-Betreibern als bevorzugte Methode im internetbasierten Zahlungsverkehr gesehen.<sup>51</sup> In der wissenschaftlichen

<sup>49</sup> Eigene Darstellung nach: Lammer, T., 2006, S. 59.

<sup>50</sup> Vgl. Dannenberg, M.; Ulrich, A. 2004, S.30, zitiert in Eichinger, N., 2006, S.9.

<sup>51</sup> Vgl. Eichinger, N., 2006, S.9.

Literatur erfolgt eine Einteilung des Pre-Paid-Verfahrens in zwei differenzierte Unterkategorien, in das hardwarebasierte und in das softwarebasierte Verfahren.<sup>52</sup>

Die hardwarebasierte Methode setzt voraus, dass das Zahlungssystem physische Komponenten wie z.B. eine Plastikkarte beinhaltet, die als Speichermedium für die Transaktionen dient.<sup>53</sup> Zum Einsatz als Online-Zahlungsmittel muss der auf der Plastikkarte enthaltene Chip im Vorfeld mit Guthaben aufgeladen werden. Als Praxisbeispiel für das hardwarebasierte Verfahren dient insbesondere die Pre-Paid-Karte von dem österreichischen Anbieter @Quick, bei der die Aufladung über ein Bankterminal funktioniert, aber auch ein Kartenlesegerät zum onlinebasierten Zahlungsverkehr benötigt wird. Mittels PIN steht dann ein Pre-Paid-Guthaben in Höhe von maximal 400 Euro dem Zahlungsverkehr zur Verfügung.<sup>54</sup>

Das softwarebasierte Verfahren ist die zweite Variante der Pre-Paid-Methode zum internetbasierten Zahlungsverkehr und basiert auf der Verwendung von Scratch-Karten, bei denen der gesamte Zahlungsverkehrsprozess online abläuft.<sup>55</sup> Die Bezahlung erfolgt über die Eingabe eines Transaktionscodes, welcher entweder bei physischen Scratch-Karten, wie zum Beispiel bei der Paysafecard, freigerubbelt werden muss oder bei dem Händler online entgeltlich erworben werden kann.<sup>56</sup> Auch hier existiert für den Verkäufer eine gewisse Zahlungsgarantie, durch die das Risiko reduziert wird. Auf der anderen Seite ist die Verrechnung von Beträgen mit zur Verfügung stehenden Guthaben auch ein Aspekt für die Übersichtlichkeit und den Schutz vor Überziehung für den Kunden.

### 3.2.2 Pay-Now-Verfahren

Beim elektronischen Zahlungsverkehr, basierend auf dem Pay-Now-Verfahren, wird das Konto des Kunden sofort bei Bestellung der Ware oder einer Dienstleistung im Internet belastet.<sup>57</sup> Zu den Pay-Now-Methoden gehören nicht nur die onlinebasierten Ausprägungen der konventionellen Bezahlverfahren wie Online-Überweisung, Debitkarten, elektronische Lastschrift oder Nachnahme, sondern auch innovative Zahlungsverkehrssysteme wie das Bezahlen per Email und Mobile Payment.<sup>58</sup> Für den Zahlungsverkehr per Email muss sich ein Kunde bei einem Anbieter, wie zum Beispiel PayPal, mit seiner Emailadresse registrieren und ein herkömmliches Zahlungsmittel, beispielsweise seine

---

<sup>52</sup> Vgl. Lammer, T., 2006, S. 59-61.

<sup>53</sup> Vgl. Eichinger, N., 2006, S.9.

<sup>54</sup> Weitere Informationen hierzu sind unter <http://www.quick.at> abrufbar.

<sup>55</sup> Vgl. Eichinger, N., 2006, S.10.

<sup>56</sup> Weitere Informationen hierzu sind unter <http://www.paysafecard.at> abrufbar.

<sup>57</sup> Vgl. Dannenberg, M.; Ulrich, A. 2004, S.30, zitiert in Eichinger, N., 2006, S.10.

<sup>58</sup> Das 2. Kapitel der Seminararbeit beschäftigt sich explizit mit der Thematik des Mobile Payment.

Kreditkarte, hinterlegen.<sup>59</sup> Damit der Nutzer dieses Zahlungsverkehrsdienstes auch Geld versenden kann, muss zuerst ein gewisser Betrag auf sein Benutzerkonto transferiert werden. Anschließend können auch Person-to-Person-Transaktionen zwischen Privatpersonen getätigt werden.<sup>60</sup> Die Gutschrift beziehungsweise die Belastung der Kunden erfolgt bei diesem Verfahren sofort nachdem sich die jeweilige Partei mit Ihrer hinterlegten Emailadresse authentifiziert hat.<sup>61</sup>

### 3.2.3 Pay-Later-Verfahren

Das Pay-Later-Verfahren zeichnet sich dadurch aus, dass das Konto eines Kunden erst einige Zeit nach dem eigentlichen zugrundeliegenden Grundgeschäft belastet wird. Dadurch ist auch eine Akkumulation von verschiedenen Einzelbeträgen möglich, welche dann zusammen abgebucht werden.<sup>62</sup> Die repräsentativen Applikationen dieses Verfahrens sind vor allem die Bezahlung unter Berücksichtigung von Kreditkarten und die Überweisung nach erfolgter Lieferung. Darüber hinaus existieren auch Systeme des Mobile Payments und diverse Billing-Verfahren, die sich zu den Pay-Later-Verfahren einordnen lassen.<sup>63</sup> Damit ein Kunde über das Billing-Verfahren aktiv am Zahlungsverkehr teilnehmen kann, muss er sich bei einem Billing-Anbieter registrieren. Der Benutzer bezahlt anschließend im Onlineshop über den jeweiligen Billing-Anbieter, welcher die verschiedenen Transaktionsbeträge über einen bestimmten Zeitraum sammelt und dem Kunden nach einer Frist in Rechnung stellt.<sup>64</sup>

## 3.3 Darstellung innovativer Einzelsysteme

In der Praxis existieren diverse Systeme und Applikationen von onlinebasierten Bezahlverfahren, welche unterschiedliche Methoden zur gezielten Deckung der Bedürfnisse von Kunden und Händlern implementieren. Kunden sehen sich bei der Auswahl des geeigneten Zahlungsvermittlungsmediums mit einer Vielzahl von differenzierten Ansätzen konfrontiert, die jedoch von Onlinehändler zu Onlinehändler variieren. Auf der anderen Seite ist es für die Onlineshops wichtig, dass sie auch die Verfahren anbieten, die von der Mehrheit der Kunden nachgefragt werden und auch den aktuellen Entwicklungstendenzen, den fundamentalen Sicherheitsstandards und den Aspekten der Wirtschaftlichkeit entsprechen.<sup>65</sup> Im Folgenden werden einige ausgewählte onlinebasierte Zahlungsdienstleistungssysteme im Einzelnen vorgestellt. Diese Methoden lassen sich nach der zuvor beschriebenen

---

<sup>59</sup> Weitere Informationen hierzu sind unter <https://www.paypal.com> abrufbar.

<sup>60</sup> Vgl. Eichinger, N., 2006, S.11.

<sup>61</sup> Vgl. Lammer, T., 2006, S. 63.

<sup>62</sup> Vgl. Dannenberg, M.; Ulrich, A. 2004, S.31, zitiert in Eichinger, N., 2006, S.10.

<sup>63</sup> Vgl. o.V., 2002, S.1.

<sup>64</sup> Vgl. Eichinger, N., 2006, S.13.

<sup>65</sup> Vgl. Wittmann, G.; Stahl, E.; Weinfurter, S.; Pur, S.; Schneider, C., 2012, S.2. Online abrufbar: [http://www.ecommerce-leitfaden.de/download/studien/Studie\\_Zahlungsverfahrenportfolio.pdf](http://www.ecommerce-leitfaden.de/download/studien/Studie_Zahlungsverfahrenportfolio.pdf)

Kategorisierung klassifizieren und entsprechen des Weiteren auch den analysierten maßgeblichen Anforderungen.

### 3.3.1 PayPal

Das offizielle Bezahlssystem für das Online-Auktionshaus eBay und ein weitverbreitetes Verfahren in vielen weiteren Onlineshops ist PayPal.<sup>66</sup> Damit Händler diese Methode des onlinebasierten Zahlungsverkehrs auf ihrer Website anbieten können, richten sie ein Händlerkonto auf der PayPal-Homepage ein und fügen die persönlichen Daten ihrem Onlineshop hinzu.<sup>67</sup> Das Händlerkonto ist im Unterhalt kostenfrei. Lediglich für die Transaktionen werden Kosten in Höhe von 0,35 EUR plus einen zahlungsabhängigen Prozentsatz zwischen 1,9 und 5,2 Prozent fällig.<sup>68</sup> Für Interneteinkäufer ist ebenfalls ein kostenfreies Benutzerkonto mit hinterlegter Bankverbindung oder Kreditkartennummer obligatorisch, um anschließend auf Onlineshops mittels PayPal bezahlen oder Beträge an andere Nutzer verschicken zu können.<sup>69</sup> Bei dem Interneteinkauf wählt der Kunde das PayPal-Symbol aus und identifiziert sich mit seiner Emailadresse und einem Passwort. Die Belastung erfolgt sofort, so dass PayPal dem Pay-Now-Verfahren zuzuordnen ist. Vorteilhaft für den Endverbraucher ist, dass für ihn keinerlei Kosten entstehen und er zusätzlich durch den Käuferschutz gegen das Lieferrisiko des Händlers abgesichert ist.<sup>70</sup>

### 3.3.2 Click&Buy

Das Zahlungsverkehrssystem Click&Buy ist eine digitale Handelsplattform für Händler und Kunden, die auf der Aggregation von kleinen Einzelbeträgen basiert. Nachdem sich der Kunde mit seinen persönlichen Informationen, einer Emailadresse und einem Zahlungsmittel, bei Click&Buy erfolgreich registriert hat, kann der Nutzer bei allen Anbietern, welche Click&Buy als Zahlungsmittel akzeptieren, bezahlen.<sup>71</sup> Durch das Aggregationsprinzip, das einzelne Kaufvorgänge kumuliert und monatlich dem Kunden belastet beziehungsweise dem Händler gutschreibt, können auch sehr kleine Tranchen wirtschaftlich abgerechnet werden.<sup>72</sup> Durch diese Abrechnungsmöglichkeit ist dieses Bezahlverfahren der Pay-Later-Kategorie zuzuordnen.<sup>73</sup> Ähnlich wie bei dem PayPal-Verfahren be-

---

<sup>66</sup> PayPal Inc. ist ein Tochterunternehmen von eBay und wurde 1998 gegründet.

<sup>67</sup> Vgl. Hähle, S., 2013, <http://www.pc-magazin.de/ratgeber/online-bezahlssysteme-im-vergleich-1472401.html>

<sup>68</sup> Vgl. ebenda.

<sup>69</sup> Vgl. PayPal Inc., <https://www.paypal.com/de/webapps/mpp/privatkunden>

<sup>70</sup> Vgl. hierzu ausführlich PayPal Inc., <https://www.paypal.com>.

<sup>71</sup> Vgl. Barthold, P.; Seidel, T., 2006 in Lammer, T., 2006, S. 209.

<sup>72</sup> Vgl. ebenda, S.210.

<sup>73</sup> Click&Buy bietet auch Zahlungsverfahren wie Vorauskasse an. Für nähere Informationen: <https://www.clickandbuy.com>.

steht auch bei Click&Buy die Möglichkeit, fehlerhafte Lieferungen oder nicht erbrachte Leistungen über den TÜV-zertifizierten Käuferschutz abzudecken.<sup>74</sup> Click&Buy bietet des Weiteren auch Mobile Payment Apps an. Jedoch besteht bei diesen Systemen, wie auch bei dem Web Payment, erhöhte Phishing-Gefahr, da Click&Buy keine zusätzlichen Sicherheitsschlüssel anbietet.<sup>75</sup> Für die Kunden entstehen bei Click&Buy keinerlei Kosten, während für die Anbieter Kosten entstehen, die vom jeweiligen Transaktionsvolumen abhängen.<sup>76</sup>

### 3.3.3 Giropay

Die Bezahlvariante der Giropay GmbH ist ein Bezahlssystem für Kunden der Sparkassen, Volksbanken, der Postbank und anderen Kreditinstituten.<sup>77</sup> Nach Auswahl des Giropay-Verfahrens auf der Internetseite eines Händlers werden die Kunden durch Eingabe ihrer Bankleitzahl auf die Website ihrer jeweiligen Bank weitergeleitet. Auf dieser melden sie sich mit den Online-Banking-Zugangsdaten an und füllen ein vorgefertigtes, größtenteils unveränderbares Überweisungsformular zur Transaktion aus.<sup>78</sup> Dabei zahlen die Kunden keinen Beitrag. Die Händler müssen hingegen maximal 0,95% vom Umsatz, mindestens 0,33 EUR pro Transaktion, zahlen.<sup>79</sup> Giropay ist sehr sicher, da es auf dem Online Banking der Banken basiert.

### 3.3.4 Sofortüberweisung.de

Ein internetbasiertes Bezahlssystem, das dem Verfahren von Giropay ähnelt, ist die Methode zum bargeldlosen Zahlungsverkehr von Sofortüberweisung der Sofort AG. Hierbei initiiert der Kunde die Zahlung seiner Ware ebenfalls, indem er sich mit seinen Online-Banking-Zugangsdaten autorisiert.<sup>80</sup> Bei diesem Verfahren muss der Kunde jedoch kein separates Konto anlegen und wird auch nicht auf die jeweilige Bankwebsite weitergeleitet. Der Nutzer gibt auf der jeweiligen Internetseite eines Shops seine Bankleitzahl, den eigenen Namen und die Kontonummer ein. Anschließend wird der Überweisungsauftrag ausgelöst und an die entsprechende Bank transferiert, indem der Kunde seine PIN und eine TAN eingibt.<sup>81</sup> Obwohl Sofortüberweisung TÜV geprüft ist, wird insbesondere die Ein-

---

<sup>74</sup> Vgl. Hähle, S., 2013, <http://www.pc-magazin.de/ratgeber/online-bezahlsysteme-im-vergleich-1472401.html>.

<sup>75</sup> Vgl. ebenda.

<sup>76</sup> Vgl. Eichinger, N., 2006, S.33.

<sup>77</sup> Vgl. für nähere Informationen: <http://www.giropay.de/fuer-kaeufers/so-funktioniert-giropay.html>.

<sup>78</sup> Vgl. Hähle, S., 2013, <http://www.pc-magazin.de/ratgeber/online-bezahlsysteme-im-vergleich-1472401.html>.

<sup>79</sup> Vgl. für nähere Informationen: <http://www.giropay.de/fuer-haendler/vorteile-fuer-haendler.html>.

<sup>80</sup> Vgl. Hähle, S., 2013, <http://www.pc-magazin.de/ratgeber/online-bezahlsysteme-im-vergleich-1472401.html>.

<sup>81</sup> Vgl. Sofort AG, [https://www.sofort.com/ger-DE/kaeufers/online-zahlen-mit-sofort-ueberweisung/?gclid=CKr\\_rJS1LLwCFYYBwwodflkAIA](https://www.sofort.com/ger-DE/kaeufers/online-zahlen-mit-sofort-ueberweisung/?gclid=CKr_rJS1LLwCFYYBwwodflkAIA)



gabe von sensiblen Bankdaten auf einer bankfremden Internetseite von vielen Datenschützern bemängelt.<sup>82</sup>

### 3.3.5 Paysafecard

Die Paysafecard ist eine bankrechtlich genehmigte Pre-Paid-Karte, die zum internetbasierten Zahlungsverkehr eingesetzt werden kann.<sup>83</sup> Erhältlich ist die Paysafecard in unterschiedlichen Kategorien bei verschiedenen Verkaufsstellen, wie z.B. Tankstellen, oder auch direkt auf [www.paysafecard.com](http://www.paysafecard.com). Nachdem der Code, welcher sich auf der Rückseite der Karte befindet, bei dem Bezahlvorgang auf der Internetseite eines Onlinehändlers eingegeben wurde, verringert sich das Guthaben auf der Karte um den zu zahlenden Betrag.<sup>84</sup> Durch die Zahlung im Vorfeld der Lieferung, wird diese Bezahlvariante eindeutig dem Pre-Paid-Verfahren zugeordnet. Für den Kunden entstehen keine weiteren Transaktionskosten. Der jeweilige Händler trägt die Kosten von einem Disagio, welches abhängig von den jeweilig angebotenen Waren oder Dienstleistungen ist.<sup>85</sup> Des Weiteren ist kein Konto bei Paysafecard nötig, da die Zahlungen auch über die Kartenummer verfolgt werden können. Um höhere Beträge mit diesem Verfahren bezahlen zu können, ist die Kombination von unterschiedlichen Karten und verschiedenen Guthaben möglich.<sup>86</sup>

### 3.3.6 Zusammenfassung der Vor- und Nachteile

Die vorgestellten internetbasierten Zahlungsverkehrsverfahren sind ausgewählte Repräsentanten für diese Form des Zahlungsverkehrs. Parallel zu dieser analysierten Peer Group existieren weitere Methoden, Applikationen und Verfahren, welche den vorgestellten Beispielen jedoch in der Art und Methodik ähneln. Aus diesem Grund sind die gewählten Beispielsysteme repräsentativ für die aktuelle Angebotsvielfalt von onlinebasierten Bezahlverfahren, sodass sich die im Folgenden analysierten Vor- und Nachteile auch auf vergleichbare Systeme implizieren lassen. Die nachstehende Übersicht veranschaulicht die einzelnen Aspekte dieser Beispielverfahren.

---

<sup>82</sup> Vgl. Hähle, S., 2013, <http://www.pc-magazin.de/ratgeber/online-bezahlssysteme-im-vergleich-1472401.html>.

<sup>83</sup> Vgl. Müller, M., 2006 in Lammer, T., S. 250.

<sup>84</sup> Vgl. Eichinger, N., 2006, S. 21.

<sup>85</sup> Vgl. ebenda, S. 22.

<sup>86</sup> Vgl. Müller, M., 2006 in Lammer, T., S. 259.

Bezahlungssystem	Vorteile	Nachteile
PayPal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• einfache Bedienung</li> <li>• weite Verbreitung</li> <li>• auch als Mobile App</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefahr von Phishing</li> </ul>
Click&Buy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• einfache Bedienung</li> <li>• weite Verbreitung</li> <li>• Aggregationsprinzip</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefahr von Phishing</li> <li>• Ähnlich wie PayPal aber kein Sicherheitsschlüssel</li> </ul>
Giro-pay	<ul style="list-style-type: none"> <li>• einfache Bedienung</li> <li>• keine Anmeldung nötig</li> <li>• Sehr sicher (Online Banking)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nur für Nutzer mit Online Banking ihrer Bank</li> </ul>
Sofortüberweisung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• einfache Bedienung</li> <li>• kein separates Konto notwendig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eingabe von Bankdaten (PIN und TAN) auf einer bankfremden Seite</li> </ul>
Paysafecard	<ul style="list-style-type: none"> <li>• einfache Bedienung</li> <li>• Sehr sicher (Verlust ist maximal das Guthaben)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringe Verbreitung und Akzeptanz</li> <li>• meist mehrere Karten nötig</li> </ul>

Abbildung 8 – Zusammenfassung der Vor- und Nachteile<sup>87</sup>

### 3.4 Aktuelle Entwicklungen im Bereich Web Payment

Durch die gesteigerte Verbreitung von internetbasierten Bezahlverfahren und dem damit korrelierenden Bedeutungszuwachs dieser Systeme, existieren in der Praxis viele Studien, die sich mit den aktuellen Entwicklungstendenzen und Trends innerhalb der Web Payment Thematik beschäftigen. Einige Berichte sind explizit fokussiert auf eine Seite der beteiligten Parteien, also Kunde oder Händler, und analysieren die aktuelle Situation diesbezüglich. Im folgenden Abschnitt werden die wichtigsten Forschungsergebnisse sowohl für Händler als auch für Kunden vorgestellt.

<sup>87</sup> Eigene Darstellung

### 3.4.1 Kundensicht

Einen ersten signifikanten Anhaltspunkt für die Entwicklungstendenzen von verschiedenen Zahlungsverkehrsverfahren bietet eine aktuelle Studie des E-Commerce-Center (ECC) am IFH Köln in Zusammenarbeit mit der SCHUFA Holding AG.<sup>88</sup> Die folgende Grafik veranschaulicht die Kenntnisse und Nutzung von Zahlungsverfahren aus Konsumentensicht in Deutschland.

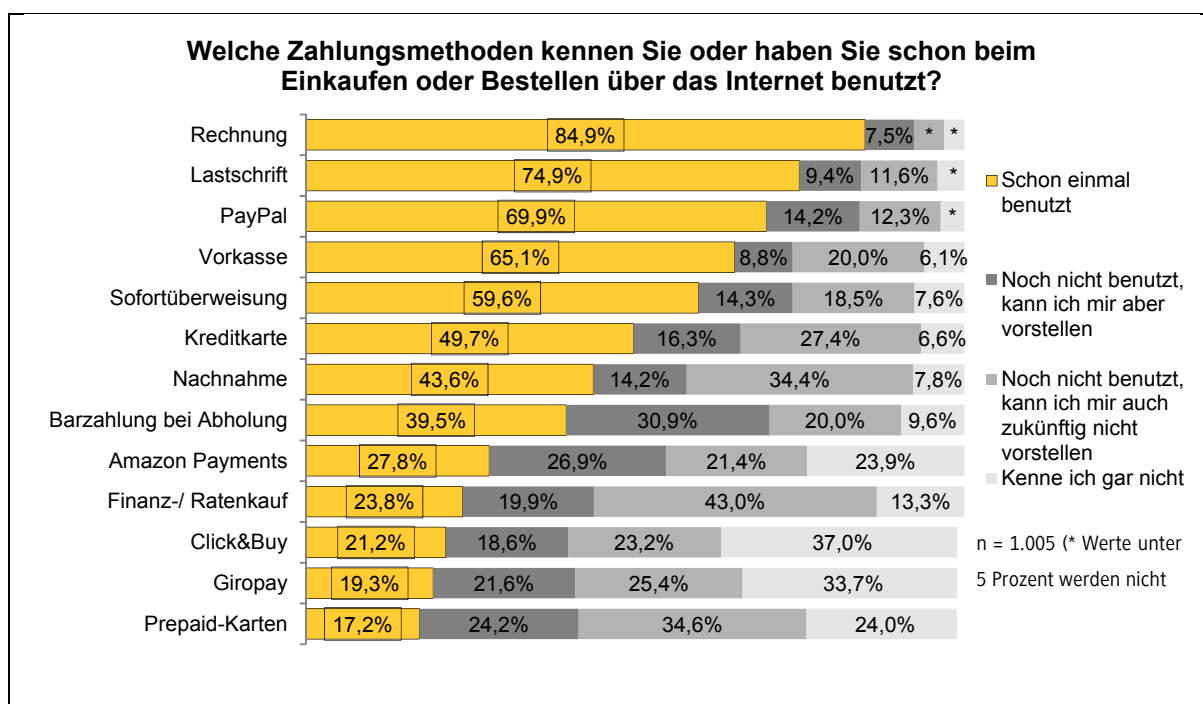


Abbildung 9 – Zahlungsmethoden aus Konsumentensicht<sup>89</sup>

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass vor allem die konventionellen Verfahren wie das Bezahlen auf Rechnung und Lastschrift am weitesten verbreitet und bekannt sind. Jedoch auch neue, innovative Systeme, insbesondere PayPal und Sofortüberweisung, zu den Methoden mit einer hohen Verbreitung zählen. Ferner sind diese Verfahren ähnlich bekannt wie weitere herkömmliche Bezahlverfahren, wie beispielsweise die Zahlung per Kreditkarte oder Nachnahme. Dies zeigen die niedrigen Quoten, bei der Angabe „Kenne ich gar nicht“ in der Umfrage. Konträr ist das Ergebnis bei anderen relativ neuen Verfahren (Amazon Payments, Click&Buy, Giropay und Prepaid-Karten). Der vergleichsweise hohe Anteil derer, die die Verfahren überhaupt nicht kennen, impliziert gleichzeitig eine niedrige Anwendungsrate. Des Weiteren ist bei diesen Methoden auffällig, dass sich einerseits relativ viele Befragte den Gebrauch vorstellen könnten, andererseits ähnlich viele den Gebrauch nicht in Erwägung

<sup>88</sup> Die Studie vom November 2013 ist online abrufbar über:  
[http://www.eccoeln.de/Downloads/Themen/Payment/ECC\\_Whitepaper\\_Online-Payment.pdf](http://www.eccoeln.de/Downloads/Themen/Payment/ECC_Whitepaper_Online-Payment.pdf)

<sup>89</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an E-Commerce-Center (ECC), 2013, S. 6.

ziehen wollen. Aus dieser Umfrage ist jedoch nicht evident ersichtlich, wie sich die bereits etablierten Systeme, speziell PayPal, zukünftig entwickeln werden.

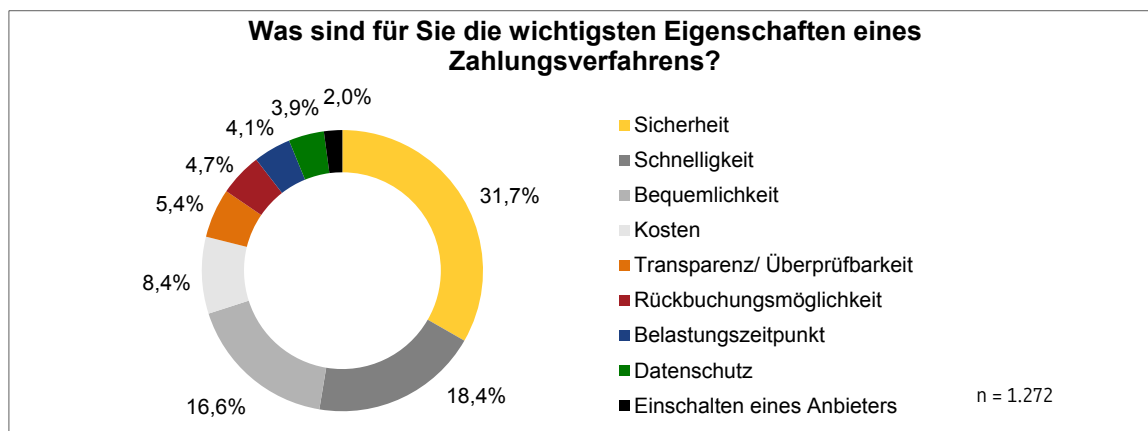


Abbildung 10 – Wichtigste Eigenschaften eines Zahlungsverfahrens<sup>90</sup>

Ein fundamentaler Bestandteil von aktuellen Umfragen ist die Bewertung von Zahlungsverkehrsverfahren aus Konsumentensicht anhand von subjektiven Kriterien, woraus sich interpoliert die wichtigsten Anforderungen internetbasierter Bezahlssysteme ergeben. Abbildung 10 verdeutlicht diese Ergebnisse. Aus dieser Umfrage geht hervor, dass gerade der Sicherheitsaspekt und die Convenience die bedeutenden Faktoren bei Zahlungsverkehrsverfahren sind. Da die offerierten Methoden jedoch eine unterschiedlich starke Ausprägung dieser Aspekte aufweisen und auch selbst differenzierte Kerngebiete haben, werden gerade die Bezahlmethoden in Zukunft stärker nachgefragt, welche die wichtigen Eigenschaften am besten umsetzen und verkörpern.<sup>91</sup>

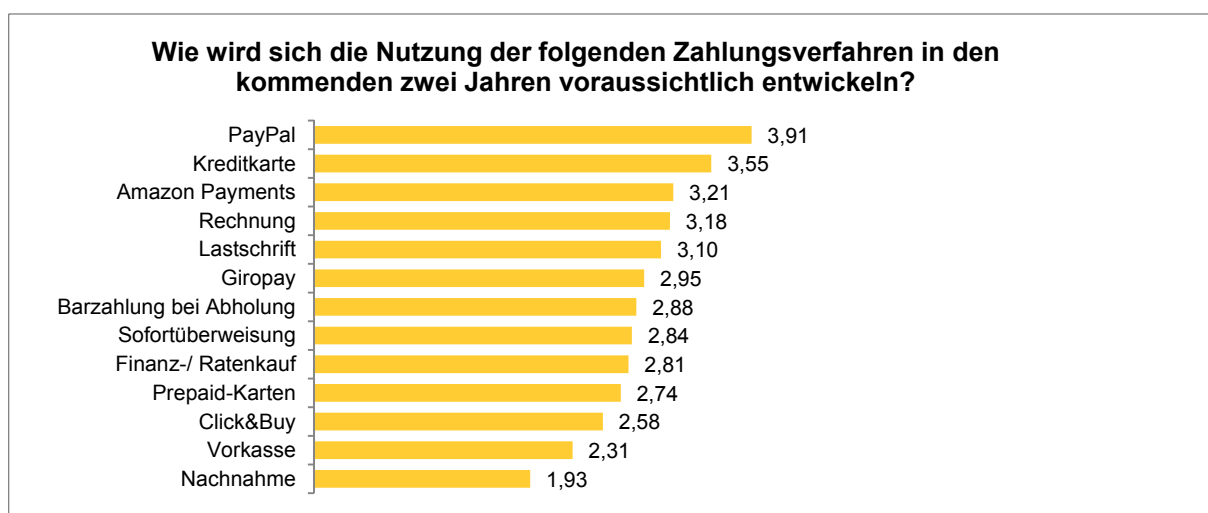


Abbildung 11 – Entwicklung der Zahlungsverfahren in den nächsten zwei Jahren<sup>92</sup>

<sup>90</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an E-Commerce-Center (ECC), 2013, S. 14.

<sup>91</sup> Vgl. E-Commerce-Center (ECC), 2013, S. 17.

<sup>92</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an E-Commerce-Center (ECC), 2013, S. 23.

Abbildung 11 verdeutlicht, dass besonders die innovativen Systeme von eBay (PayPal) und von Amazon, (Amazon Payments) neben der herkömmlichen Zahlung per Kreditkarte, Rechnung und Lastschrift, zukünftig stärker nachgefragt werden.

### 3.4.2 Händlersicht

Wie schon in vorherigen Kapiteln aufgezeigt, ist es für Händler wichtig, dass sie mit den angebotenen Zahlungsverkehrsverfahren auch die Kundenbedürfnisse decken. Aktuelle Studien zeigen weitere wichtige Aspekte und Anforderungen der Händler (Abbildung 12).

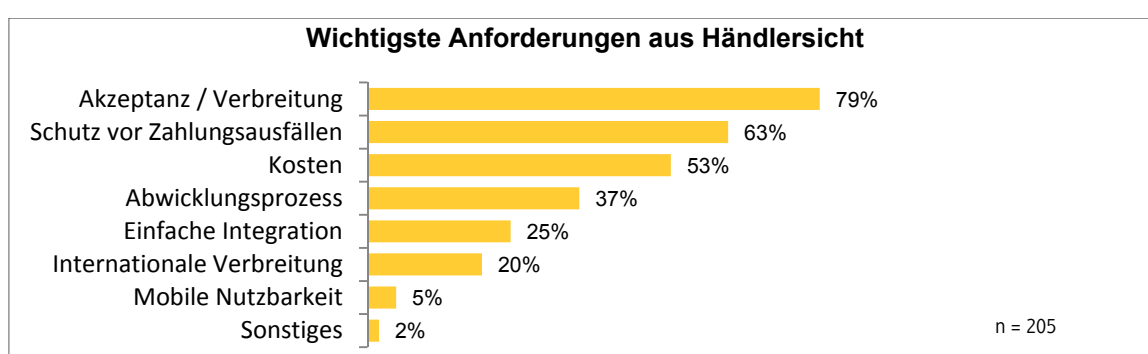


Abbildung 12 – Wichtigste Anforderungen aus Händlersicht<sup>93</sup>

Im Endeffekt sind für Händler bei der Auswahl und dem Angebot von Zahlungsverkehrsverfahren besonders die Akzeptanz, Verbreitung, der Schutz vor Zahlungsausfällen und die Kosten relevant. Die tatsächliche Umsetzung variiert jedoch von Anbieter zu Anbieter. Eine weitere aktuelle Umfrage spiegelt die Verteilung von Bezahlverfahren und somit auch die substantielle Marktstellung dieser Methoden wider (Abbildung 13). Demnach setzten viele Anbieter auf die Vorkasse, obwohl dies bei Kunden nicht mehr das meist nachgefragte Verfahren ist. Die Vorkasse bietet aber für Anbieter die höchste Sicherheit.

<sup>93</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Wittmann, G.; Stahl, E.; Weinfurtner, S.; Pur, S.; Schneider, C., 2012, S. 23.

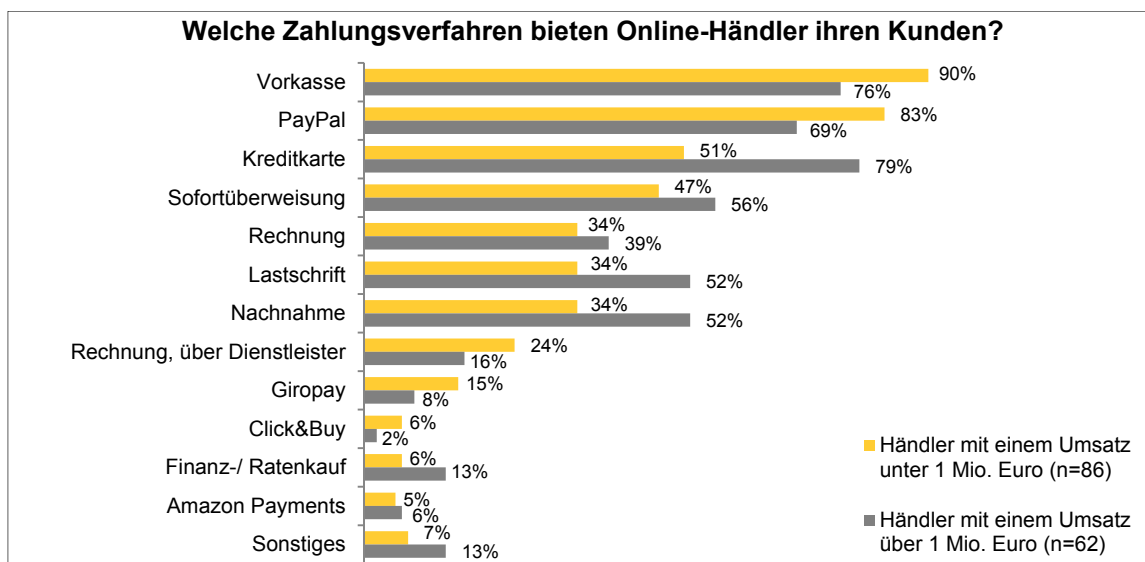


Abbildung 13 – Wichtigste Anforderungen aus Händlersicht<sup>94</sup>

## 4 Chancen und Risiken für Banken

In diesem Kapitel soll noch einmal dezidiert auf die Chancen und Risiken eingegangen werden, die mit den Entwicklungen im Mobile sowie im Web Payment einhergehen. Wo liegen die Potentiale und in welchen Bereichen könnten Kreditinstitute in den nächsten Jahren ins Hintertreffen geraten, wenn keine adäquate strategische Ausrichtung in diesem Geschäftsfeld stattfindet?

### 4.1 Implementierung von Mobile Payment – Vier Strategiemodelle

Kreditinstitute müssen sich die Frage stellen, wie sie als Teil eines Business-Ökosystems<sup>95</sup> des Mobile Payment, bestehen wollen und welche Maßnahmen zu ergreifen sind, um ihre vorherrschende Position im Zahlungsverkehr nicht zu verlieren. Grundsätzlich haben sich bis dato vier mögliche Strategiemodelle entwickelt, wie Mobile Payment implementiert werden könnte. Ausführlicher soll in diesem Kapitel das bankzentrierte Modell mit den entsprechenden Vor- und Nachteilen erörtert werden. Um ein vollständiges Bild zu zeichnen, werden die anderen Strategiemodelle in der Folge ebenfalls kurz angesprochen.

#### 4.1.1 Bankzentriertes Strategiemodell

Viele würden vermuten, dass Banken, alleine auf Grund der Kompetenz im Zahlungsverkehr, im Rahmen des Mobile Payment eine herausragende Rolle spielen müssen. Diese Vermutung ist durch-

<sup>94</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Wittmann, G.; Stahl, E.; Weinfurter, S.; Pur, S.; Schneider, C., 2012, S. 13.

<sup>95</sup> Vgl. hierzu die Definition unter <http://www.investopedia.com/terms/b/business-ecosystem.asp>

aus richtig, da die Banken in diesem wachsenden Marktfeld eine exponierte Stellung einnehmen, auch wenn sie nicht der Innovationstreiber der Branche sind. Von Vorteil für Kreditinstitute ist die Tatsache, dass Kunden die Banken als die Kompetenzträger schlechthin in Sachen Zahlungsverkehr ansehen. Hinzukommt der große Stamm an Privat- und Firmenkunden, mit denen meist langjährige und vertrauensvolle Geschäftsbeziehungen bestehen und auf den die Institute zurückgreifen können. So besteht immer die Möglichkeit neue Services und Produkte auf einer breiten Basis einzuführen.

Im bankzentrierten Strategiemodell nehmen Kreditinstitute die Position des Mobile Virtual Network Operator (MVNO) ein und binden Mobile Payment in bestehende Multikanalbank-Lösungen ein, die unter Mithilfe der Mobilfunkanbieter am Markt angeboten werden. Anhand der folgenden Abbildung lässt sich die Wertschöpfungskette nachvollziehen, die eine solche Konstellation bedingen würde.

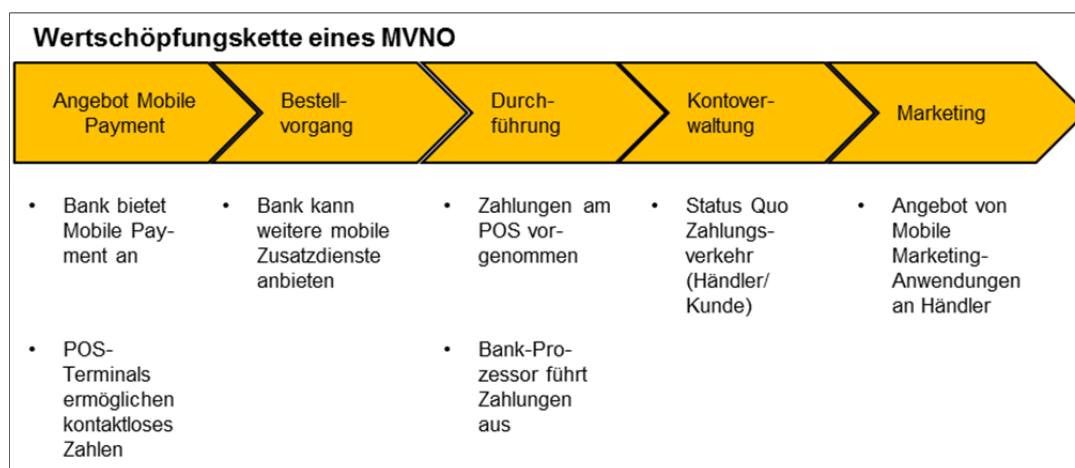


Abbildung 14 – Wertschöpfungskette im bankzentrierten Strategiemodell<sup>96</sup>

Ein großer Vorteil der Banken in einem solchen Modell liegt in der großen Erfahrung im Zahlungsverkehr. Zudem würden sich durch das Geschäftsfeld Mobile Payment neue Möglichkeiten bei der Steigerung von Einnahmen und Erträgen durch neue Gebührenstrukturen ergeben. Zusätzlich sollte mit Einsparungen im Bereich der Bargeld- und Scheckabwicklung sowie der gesamten Bargeldver- und Entsorgungslogistik gerechnet werden. Ob sich die wegbrechenden Einnahmen in diesem Bereich wirklich nachteilig auswirken würden, oder die neu gewonnenen Effizienz diese aufwiegt, soll an dieser Stelle nicht weiter thematisiert werden. Erwähnenswert in diesem Zusammenhang ist die Tatsache, dass bei Banken auch in anderen Bereichen der papierhafte Zahlungsverkehr auf ein Minimum zurückgefahren wird. Abgesehen von den wirtschaftlichen Vorteilen darf der Imagegewinn nicht außer Acht gelassen werden, welcher mit der Bereitstellung solch moderner Zusatzleistungen

<sup>96</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Smart Card Alliance, 2008, S. 15.

für die Kunden entsteht. Zusätzlich können mögliche Synergieeffekte zwischen den einzelnen Unternehmen des Business-Ökosystems gehoben werden

Problematisch für Kreditinstitute ist aber die relative Unerfahrenheit bei der Entwicklung und Verteilung von mobilen Anwendungen und entsprechender Endgeräte für die erforderliche Akzeptanz-Infrastruktur. In Teilen löst sich dieses Problem aber vor dem Hintergrund der neueren Entwicklungen im Bereich des Mobile Banking und der hierzu entwickelten Applikationen sowie der Tatsache auf, dass in Banken teilweise Tochterunternehmen vorzufinden sind, in deren Zuständigkeit beispielsweise die Bereitstellung von POS-Systemen fällt. Ein Risiko besteht auch in möglichen Meinungsverschiedenheiten zwischen den einzelnen Partnern. So könnte ein Mobilfunkanbieter die grundlegende Kommunikationsinfrastruktur nicht mehr zur Verfügung stellen, ohne die der elektronische Zahlungsverkehr nicht abgewickelt werden kann. Zusammenfassend werden die Vorteile und Risiken in Abbildung 15 noch einmal zusammengestellt.

<b>Bankzentriertes Modell – Vorteile und Risiken</b>	
<b>Vorteile</b>	<b>Risiken</b>
Reduktion des teuren Bargelds (Geldautomat, Verteilung)	Kannibalisierung bisheriger Ertragsquellen im Zahlungsverkehr
Ertragssteigerung der Bankgebühren (hervorgerufen durch steigende Transaktionen)	Eingeschränkte Erfahrung von Banken bei der Verteilung von mobilen Anwendungen und Endgeräatzubehör
„Jugendliches Image“	Wettbewerb Kartengeschäft
Sinkende Kosten für Bargeld- und Scheckabwicklung	Mobilfunkbetreiber können die Nutzung des mobilen Kanals blockieren
Potential für Neukundengewinnung/breitere Kundenbasis	Zusatzkosten für Installierung und Wartung von mobilen Anwendungen für verschiedene Mobilfunkanbieter
Steigerung der Kundenloyalität	Neue Standards
Potential zur Bildung von Partnerschaften	

Abbildung 15 – Vorteile und Risiken des bankzentrierten Modells<sup>97</sup>

#### 4.1.2 Andere Strategiemodelle

Neben dem bankzentrierten Modell wurden drei weitere Strategiemodelle entwickelt. Das **MNO(Mobile Network Operators)-Modell** konzentriert sich auf die Mobilfunkanbieter, die bereits auf verschiedenen Feldern des Mobile Payment tätig sind. Seit etwas mehr als einem Jahr wird vor allem die NFC-Technik beworben und in Endgeräten verbaut. Das MNO-Modell ist aber nur bedingt

<sup>97</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Lerner, 2013, S. 28



zukunftsfähig, da die Wertschöpfungskette durch die Mobilfunkunternehmen dominiert werden würde und vor allem Banken vor diesem Hintergrund nicht zu einer Zusammenarbeit bereit wären.

Das **Zusammenarbeitsmodell** ist eine Symbiose aus den bisher genannten Modellen. Der große Vorteil einer solchen Lösung wäre die Kombination der entsprechenden Kernkompetenzen, die in eine gleichberechtigte Partnerschaft eingebracht werden. Die große Herausforderung einer solchen Lösung liegt vor allem in der Abstimmung und der Koordination des gemeinsamen Vorhabens.

Im **Unabhängigkeitsmodell** würde sich schließlich ein unabhängiger Anbieter zwischen die ursprünglichen Anbieter und die Kunden/Händler schalten, um die Bereitstellung der Infrastruktur und die Abwicklung der Transaktionen zu übernehmen.<sup>98</sup>

### 4.1.3 Fazit

Keines der vorgestellten Strategiemodelle im Bereich Mobile Payment kommt ohne Bank aus. Kreditinstitute werden ihren endgültigen Platz dennoch erst finden müssen. Das bankzentrierte Modell, welches auf die Institute zugeschnitten wäre, wird so nicht durchzusetzen sein, da sich die Mobilfunkanbieter aus einer Position der Stärke heraus nicht wieder in das zweite Glied drängen lassen werden. Nach Meinung der Autoren liegen die größten Potentiale für Banken in der Zusammenarbeit mit den Mobilfunkunternehmen, um die entsprechenden Kernkompetenz der einzelnen Branchen zu kombinieren. Eine solche „Zweckgemeinschaft“ besitzt kaum Nachteile im Vergleich zum bankzentrierten Modell. Diese Lösung konnte bisher aber noch nicht gefunden werden, da sich die Parteien bisher nicht einigen können, wem am Ende der Kunde „gehört“.<sup>99</sup>

## 4.2 Beurteilung der aktuellen Entwicklung im Bereich Online Payment und der Implikationen für Banken

Im Dezember 2012 äußerte sich Jürgen Fitschen, der Co-Vorsitzende des Vorstands und des Group Executive Committees der Deutschen Bank AG, zu der aktuellen Situation im Online Payment und warnte explizit vor der Gefahr für das konventionelle Zahlungsverkehrsgeschäft der Banken, die von Unternehmen wie Google, Microsoft und eBay ausgeht.<sup>100</sup> Im folgenden Abschnitt werden unterschiedliche Thesen aufgegriffen und analysiert. In diesem Kontext wird die aktuelle Entwicklung des Online-Payments auf das Bankgeschäft übertragen. Hierbei soll analysiert werden, ob die aktuelle Entwicklung des Online-Payments eher eine Chance oder ein Risiko für Banken darstellt.

---

<sup>98</sup> Vgl. zum Ganzen ausführlich Lerner, 2013, S. 30-38

<sup>99</sup> Vgl. ebenda, S. 39

<sup>100</sup> Vgl. Niessen, M., 2013, Warum Ebay und Google eine Gefahr für Banken sind, online verfügbar: <http://www.wsj.de/article/SB10001424052702303653004579213870291178020.html>.

## 4.2.1 Risiken

### I. Systeme von Internetfirmen erhöhen den Wettbewerb und übernehmen Marktanteile

Ein Aspekt der aktuellen Entwicklung innerhalb des Online-Payments ist, dass sich Unternehmen mit ihren Systemen gezielt im internetbasierten Zahlungsverkehr platzieren und durch innovative Methoden die herkömmlichen Bezahlverfahren der Banken verdrängen, beziehungsweise deren Marktanteile übernehmen.<sup>101</sup> Dies ist ein Risiko. Wie im Abschnitt 3.4 dieser Arbeit dargestellt wird, erfreuen sich gerade die neuen Methoden von eBay und Amazon sowohl bei Anbietern als auch bei Kunden großer Beliebtheit.<sup>102</sup> Insbesondere PayPal erzielte 2013 einen Marktanteil von 16,1% in dem Segment des onlinebasierten Zahlungsverkehrs.<sup>103</sup> Ein Beweis für die stetig steigenden Marktanteile der Internetfirmen ist, dass PayPal 2012 noch einen Marktanteil von 13,5% aufwies. Giro-pay, das vorwiegend von Banken entwickelt wurde, kann diesen Entwicklungstendenzen nicht gerecht werden und erzielt nur geringe Marktanteile. Ohne Gegenmaßnahmen drohen hier zukünftig weitere Verluste von Marktanteilen, ein signifikanter Rückgang der Erträge und ein Verlust von Kunden.

### II. Komplexe und konservative Strukturen der Banken als Risiko für Innovationen

Durch den Auftritt von innovativen Zahlungsverkehrssystemen und der substanziellen Übernahme wichtiger Marktanteile, ist es schon jetzt zu einer Entkopplung des Zahlungsverkehrs von der Bankverbindung gekommen.<sup>104</sup> Ein Grund für diesen Trend ist, dass Banken durch eine komplexe Struktur geprägt sind. Sie besitzen selbst eine langjährige Entwicklungsgeschichte und ein großes Filial- und Infrastrukturnetz, wodurch neue Innovationen schwerfälliger umgesetzt und Trends schlechter antizipiert werden können.<sup>105</sup> Des Weiteren sind Banken konservativer ausgerichtet als die IT-Branche und stärker auf die Verwaltung der Kundengelder fokussiert. Investitionen in neue IT findet in der Folge weniger flexibel statt als bei Online Firmen und so wird der rechtzeitige Einstieg in neue Trends oftmals verpasst.<sup>106</sup>

---

<sup>101</sup> Vgl. ebenda.

<sup>102</sup> Vgl. Kapitel 3.4.

<sup>103</sup> Vgl. EHI Retail Institute, 2013. Die Online-Payment-Studie 2013 zeigt die Marktanteile des Online Zahlungsverkehrs: Rechnung (25,8%), Kreditkarten (20,5%), PayPal (16,1%)

<sup>104</sup> Vgl. Schiefelbein, M.; Friedrich, H.; Müller, S., 2012. Bank Attackers. Die Zukunft des Bankings – mit Banken. COREtransform GmbH. Juni 2012. S.11.

<sup>105</sup> Vgl. Niessen, M., 2013

<sup>106</sup> Vgl. ebenda.

### III. Regulierungen unterstützen den Markteintritt für Wettbewerber von Banken

Das im Januar 2012 veröffentlichte Grünbuch der Europäischen Kommission über Karten, Internet- und mobile Zahlungen ermöglicht Nichtbanken und Zahlungsdienstleistern den Markteintritt und zielt vorwiegend auf eine Intensivierung des Wettbewerbs ab.<sup>107</sup> Hierbei kritisieren Banken, dass sie seit der Finanzkrise mit scharfen Vorschriften und hohen Kosten belastet werden und dass bei dem Gesetz der Fokus nicht auf Sicherheits- und Datenschutzbestimmungen, sondern vielmehr auf der Steigerung des Wettbewerbs liegt.<sup>108</sup> Dieses Ungleichgewicht ist somit ein zusätzliches Risiko für Banken im Online Payment.

## 4.2.2 Chancen

### I. Sicherheitsaspekt beim Zahlungsverkehr als Kernkompetenz von Banken

Die Auswertung und Analyse von aktuellen Umfragen und Trends im onlinebasierten Zahlungsverkehr zeigen, dass insbesondere für Verbraucher der Anspruch nach Sicherheit und Datenschutz der fundamentale Faktor für die Auswahl von Zahlungsverkehrssystemen ist.<sup>109</sup> Für Banken ist diese Ausrichtung von Anforderungen eine Chance, denn gerade Verbraucher beurteilen Online Payment über Banken als sehr sicher und vertrauenswürdig.<sup>110</sup> Durch den Fokus auf die Befriedigung dieser Bedürfnisse können Banken von der präsenten Entwicklung durchaus profitieren.

### II. Strategische Allianzen als Basis für erfolgreiche Geschäftsmodelle

Für Banken ist es wenig sinnvoll, Akteur innerhalb der kompletten Wertschöpfungskette zu sein. Wie zuvor beschrieben, können sich Banken nicht explizit auf die Entwicklung von Systemen konzentrieren, da sie weniger Investitionskapital vorhalten und eine andere Fokussierung vorgeben. Dennoch besteht die Chance insbesondere durch strategische Allianzen, speziell mit Kreditkartenanbietern und Softwarefirmen, ein wichtiger Akteur im Online-Payment zu bleiben, beziehungsweise diese Stellung weiter auszubauen.<sup>111</sup> So können die einzelnen Akteure sich auf ihre Kernkompetenzen fokussieren und im Zusammenspiel aus der Entwicklung einen gemeinsamen Nutzen ziehen.

### II. Unabhängigkeit der Banken und eigene konventionelle Methoden als Innovation

---

<sup>107</sup> Vgl. Europäische Kommission, 2012, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52011DC0941:EN:NOT>.

<sup>108</sup> Vgl. Deutsche Bank, 2013, S.28, [http://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD0000000000301018.pdf](http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000301018.pdf).

<sup>109</sup> Vgl. E-Commerce-Center (ECC), 2013, S. 14.

<sup>110</sup> Vgl. Krüger, M.; Leibold, K., zitiert in Lammer, T., 2006, S. 323.

<sup>111</sup> Vgl. Deutsche Bank, 2013, S.27.

Zum einen spricht für die Banken, dass sie unabhängige Intermediäre zwischen Händlern und Verbrauchern im Zahlungsverkehr sind. Systeme wie PayPal oder Amazon Payments sind Methoden die eher auf die Händlerseite zurückzuführen sind.<sup>112</sup> Zum anderen ist in vielen aktuellen Veröffentlichungen zu lesen, dass die Banken selbst ein eigenes auf der EC-Karte beruhendes Zahlungsverkehrssystem entwickeln wollen und dadurch eine zusätzliche unabhängige Methode offerieren.<sup>113</sup> Die Initiative geht dabei von privaten Großbanken aus und involviert die Tech-Firma Brain.<sup>114</sup> Der EC-Ansatz spricht gezielt auch potentielle neue Nutzer an, die keine Kreditkarten zu Zahlung besitzen.

### 4.2.3 Fazit

Das Zusammenfassen und Aufarbeiten von verschiedenen Thesen und Szenarien zeigt, dass die aktuelle Entwicklung des onlinebasierten Zahlungsverkehrs Banken vor ernstzunehmende Herausforderungen stellt, jedoch gleichzeitig lukrative Chancen und Wachstumspotenziale bietet. Die Analyse der Entwicklungstendenzen und die Betrachtung des Marktumfeldes verlangen allerdings eine baldige Intervention und Handlung der Banken, da insbesondere der Wettbewerb, wie auch die Entwicklung im Online Payment, hoch dynamisch verläuft. Ein Hauptaugenmerk für Banken sollte auf der Schaffung von strategischen Allianzen liegen. Dabei können Banken zum einen als Kollaborationspartner für Internetdienstleister und Softwarefirmen auftreten, da diese Unternehmen ihre Marktstellung ebenfalls weiter ausbauen wollen. Zum anderen ist es möglich, dass Banken auch ihre eigenen Investitionsausgaben erhöhen und neue innovative Zahlungsverkehrssysteme etablieren. Das fundamentale Risiko für Banken ist jedoch nicht die aktuelle und vorschreitende Dynamik im onlinebasierten Zahlungsverkehr, sondern eher ein zu passives und zögerndes Verhalten bei der Entwicklung von adäquaten Interventionsstrategien.

---

<sup>112</sup> Vgl. Dohms, H.; Schreiber, M., 2013, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/banken/a-933732-2.html>.

<sup>113</sup> Vgl. ebenda.

<sup>114</sup> Vgl. ebenda.

## 5 Schlussbetrachtung

Dieser Beitrag beschäftigte sich mit der zentralen Frage, ob die Entwicklungen bei Web- und Mobile-Payment-Lösungen eine Bedrohung oder eine Chance für das konventionelle Bankgeschäft darstellen. Diese Frage kann hier nicht abschließend beantwortet werden.

Im Bereich des Mobile Payment gibt es viele Anbieter, die zurzeit auf einen lebendigen Markt drängen. Einerseits haben Kreditinstitute diesen Bereich bisher zum Teil relativ stark vernachlässigt, andererseits profitieren sie jedoch nach wie vor davon, dass Mobile Payment ganz ohne klassische Banken noch nicht möglich ist. Hierauf sollte sich allerdings kein Institut verlassen, da auch Unternehmen aus der IT-Branche bereits Banklizenzen erhalten haben und diese über kurz oder lang zum Einsatz bringen werden.

Zudem ist der Markt noch nicht in einem Maße erschlossen, dass es zu spät für ein gezieltes Gegensteuern wäre. Viele Anbieter haben das Problem, dass sie in der Fläche noch kaum bekannt sind, und selbst die großen Anbieter sind bisher nicht in der Lage, ihre Bekanntheit in signifikante Nutzerzahlen umzuwandeln. Hier liegt gleichzeitig das größte Potential für Kreditinstitute, die sich mit den innovativen Mobilfunkunternehmen zu einer starken Allianz zusammenschließen sollten. Von einer solchen Verbindung würden alle Seiten profitieren, da sich die Kernkompetenzen der Partner optimal ergänzen. Es bleibt festzuhalten, dass Kreditinstitute bis dato wenig Präsenz auf dem Feld des Mobile Payment gezeigt haben, nichtsdestotrotz bestehen jedoch aussichtsreiche Chancen für Banken, in den nächsten Jahren am stetig wachsenden Markt partizipieren zu können.

Eine vergleichbare Situation ist im Bereich des Web Payment für Kreditinstitute zu erkennen. Die aktuelle Entwicklung innerhalb des internetbasierten Zahlungsverkehrs ist geprägt durch eine signifikante Intensivierung des Wettbewerbs in Folge des Markteintritts neuer Unternehmen mit innovativen Systemen beziehungsweise dem Ausbau der Marktstellung bereits etablierter Anbieter. Hierbei übernehmen sehr unterschiedliche Systeme spürbare Marktanteile von Banken und Kreditinstituten. Diese Tendenz wird aktuell von der Europäischen Kommission unterstützt, da jene auf einen Ausbau des Wettbewerbs und auf eine Angebotsdifferenzierung im Online Payment abzielt. Die Markteintrittserleichterungen für neue Unternehmen sind hierbei jedoch nachteilig für die Zahlungsverkehrssysteme der Banken, denn schon heute besitzen Anbieter wie PayPal einen Marktanteil von 16,1%. Unter Berücksichtigung der Anforderungen von Händlern und Verbrauchern ist zu erkennen, dass die Konkurrenzsysteme besonders die Bedürfnisse nach einem kostengünstigen, schnellen, flexiblen und generell akzeptierten und verbreiteten Verfahren erfüllen. Diese Situation stellt durchaus eine Herausforderung für Banken dar und birgt außerdem fundamentale Risiken, die zu einem weiteren Rückgang der Marktanteile bzw. auch dem Verlust von Kunden führen kann.

Die sporadischen Gegenmaßnahmen auf Seiten der Banken wirken sich ebenfalls negativ aus. Dies ist vor allem auf die konservative Ausrichtung der Geschäftsmodelle von Banken zurückzuführen. Der Fokus liegt primär auf der Verwaltung von Kundengeldern. Banken können somit nicht im selben Umfang und mit der gleichen Flexibilität in neue Trends und Systeme investieren, wie es unabhängige und dynamische Internetunternehmen wie eBay und Amazon beständig tun. Nach Einschätzung der Autoren ist es jedoch keinesfalls zu spät, um auf die aktuellen Entwicklungen reagieren zu können. Nach wie vor ist das Bedürfnis nach Sicherheit die oberste Prämisse beim Web Payment. In diesem Zusammenhang vertrauen die Verbraucher in erster Linie den klassischen Banken. Diese Vertrauensstellung bringt eine große Chance mit sich, um als Bank effektiv auf die Entwicklungen zu reagieren. Des Weiteren ist es für Kreditinstitute möglich, strategische Allianzen mit anderen Anbietern und Kreditkartenfirmen zu schließen. Auch in Zusammenarbeit mit IT-Dienstleistern ist die Platzierung von eigenen bedarfsgerechten Systemen vorstellbar.

Letztlich bleibt festzustellen, dass die aktuellen Entwicklungen im Mobile und Web Payment sowohl zahlreiche Herausforderungen und Risiken, aber zum Teil auch große Chancen für klassische Banken mit sich bringen. Entscheidend für die zukünftige Marktposition und Bedeutung von Kreditinstituten im Zahlungsverkehr ist eine zeitnahe Reaktion mit effektiven Maßnahmen.

## Literaturverzeichnis

**Baal, S. van.; Hinrichs, J. W. (2006):** Internet-Zahlungssysteme aus Händlersicht: Bedeutung, Bewertung, Eigenschaften. In Lammer, T. (Hrsg.), (2006), Handbuch E-Money, E-Payment & M-Payment (S. 293-304), 1. Auflage, Heidelberg.

**Barthold, P.; Seidel, T. (2006):** Click&Buy von FIRSTGATE. In T. Lammer (Hrsg.), Handbuch E-Money, E-Payment & M-Payment (S. 209-219). Heidelberg.

**Dannenberg, M.; Ulrich, A. (2004):** E-Payment und E-Billing. Elektronische Bezahlsysteme für Mobilfunk und Internet. Wiesbaden: Gabler.

**Dombret, B., (2008):** Zahlungssysteme im Internet - Marktsituation und Perspektiven, 1. Auflage, Norderstedt

**E-Commerce-Center (ECC), (2013):** Aktuelle Trends und Entwicklungen im Online-Payment aus Konsumentensicht. Ein Whitepaper des E-Commerce-Center (ECC) am IFH Köln in Zusammenarbeit mit der SCHUFA Holding AG.

**Eichinger, N., (2006):** Ein Marktvergleich der ePayment Methoden Österreichs und Großbritanniens, Eisenstadt

**Fundinger, D. (2013):** Mobile Wallets – weit mehr als nur bezahlen. In: Die Bank, Heft 08/2013, S. 58-62.

**Lammer, T. (Hrsg.), (2006):** Handbuch E-Money, E-Payment & M-Payment, 1. Auflage, Heidelberg

**Lerner, T. (2013):** Mobile Payments. Technologien, Strategien, Trends und Fallstudien. 1. Aufl., Wiesbaden.

**Müller, M. (2006):** Paysafecard – die führende Wertkarte zum Bezahlen im Internet. In T. Lammer (Hrsg.), Handbuch E-Money, E-Payment & M-Payment (S. 249-260). Heidelberg.

**Schiefelbein, M.; Friedrich, H.; Müller, S., (2012):** Bank Attackers. Die Zukunft des Bankings – mit Banken. COREtransform GmbH.

**Schindler, K (2010):** E-Payment – Die Bedeutung von Zahlungssystemen im Internet am Beispiel des Finanzdienstleisters Paypal. In: Deutsches Institut für Bankwirtschaft – Schriftenreihe, Band 4 (06/2010)

## Verzeichnis der Internetquellen

**Bendel, Prof. Dr. O. (2014):** <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/435569394/qrcode-v4.html> (Stand: 03.02.2014)

**Bender, H. (2013):** [http://www.derhandel.de/news/technik/pages/mPayment-Die-%28mobile%29-Payment-Plaene-der-Telekom-9775.html?i\\_searchword=mywallet](http://www.derhandel.de/news/technik/pages/mPayment-Die-%28mobile%29-Payment-Plaene-der-Telekom-9775.html?i_searchword=mywallet) (Stand: 03.02.2014)

**Bender, H. (2013):** <http://www.derhandel.de/news/technik/pages/mPayment-Edeka-fuehrt-mobile-Bezahlloesung-ein-9759.html> (Stand: 03.02.2014)

**Bender, H. (2013):** <http://www.derhandel.de/news/technik/pages/mPayment-Rewe-startet-still-mit-Yapital-Handybezahlung-10228.html> (Stand: 03.02.2014)

**CBRE Group, Statista, (2013):** Wie wird sich Ihr Einkaufsverhalten in den folgenden Bereichen in den nächsten zwei Jahren verändern? <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/262444/umfrage/> (Stand: 18.01.2014)

**Deutsche Bank (2013):** Die Zukunft des (mobilen) Zahlungsverkehrs. Banken im Wettbewerb mit neuen Internet-Dienstleistern [http://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD000000000301018.pdf](http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000301018.pdf). (Stand: 27.01.2014)

**Deutsche Telekom AG (2013):** <http://www.my-wallet.com/index.php> (Stand: 03.02.2014)

**Distelzweig, A., (2011):** Online Shops – Das Erfolgsmodell neuer Absatzwege, [http://www.w.hs-karlsruhe.de/markezin/links/a5\\_online\\_shops.pdf](http://www.w.hs-karlsruhe.de/markezin/links/a5_online_shops.pdf) (Stand: 18.01.2014)

**Dohms, H.; Schreiber, M., (2013):** <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/banken/a-933732-2.html> (Stand: 18.01.2014)

**Europäische Kommission (2012):** Grünbuch der Europäischen Kommission über Karten-, Internet- und mobile Zahlungen <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52011DC0941:EN:NOT> (Stand: 27.01.2014)

**@Quick, (2014):** <http://www.quick.at> (Stand: 20.01.2014)

**Gartner Inc. (2013):** <http://www.gartner.com/it-glossary/mobile-payment> (Stand: 14.01.2014)

**Giropay GmbH (2014):** <http://www.giropay.de> (Stand: 20.01.2014)

**Google Inc. (2014):** <http://www.google.de/wallet/faq.html#tab=faq-payments> (Stand: 03.02.2014)

**Hähle, S. (2013):** <http://www.pc-magazin.de/ratgeber/online-bezahlsysteme-im-vergleich-1472401.html> (Stand: 20.01.2014)

**Hasselsteiner, E.; Breitfuss, K. (o.J.):** Security in Near Field Communication. Strengths and Weaknesses. <http://ece.wpi.edu/~dchasaki/papers/Security%20in%20NFC.pdf> (Stand: 14.01.2014)

**JVL Ventures, LLC. (2014):** <https://www.paywiththis.com/> (Stand: 03.02.2014)

**Koetsier, J. (2013):** <http://venturebeat.com/2013/12/02/digital-wallets-paypal-amazon-and-credit-cards-are-top-contenders-not-apple-google/> (Stand: 03.02.2014)

**Matteson, S. (2013):** <http://www.techrepublic.com/blog/google-in-the-enterprise/google-wallet-gets-physical/> (stand: 03.02.2014)

**Martin, J. (2013):** <http://www.pcadvisor.co.uk/reviews/software/3481269/paypal-app-review/> (Stand: 11.01.2013)

**Niessen, M., (2013):** Warum Ebay und Google eine Gefahr für Banken sind, online verfügbar: <http://www.wsj.de/article/SB10001424052702303653004579213870291178020.html>. (Stand: 21.02.2014)

**o.V., (2002):** Institut für Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsforschung - Universität Karlsruhe Zahlungssysteme im Internet – eine Übersicht [http://www.bs-consult.de/download/Zahlungssysteme\\_Internet.pdf](http://www.bs-consult.de/download/Zahlungssysteme_Internet.pdf) (Stand: 18.01.2014)

**Paypal eCommerce Studie (2009):**

[http://pressebereich20.de/download/PayPal/090915\\_0099\\_PayP\\_PM\\_eCommerce\\_Consumer\\_final.pdf](http://pressebereich20.de/download/PayPal/090915_0099_PayP_PM_eCommerce_Consumer_final.pdf). (Stand: 18.01.2014)

**Paypal Inc. (2014):** <https://www.paypal.com> (Stand: 21.01.2014)



**Prepaid Services Company Ltd. – Paysafecard (2014):** <https://www.paysafecard.com> (Stand: 19.01.2014)

**REWE Markt GmbH (2014):** <http://www.rewe.de/servicenavigation/unternehmen/alles-ueber-rewe.html> (Stand: 03.02.2014)

**Rhode & Schwarz (2011):** Near Field Communication (NFC) Technology and Measurements. White Paper. [http://cdn.rohde-schwarz.com/dl\\_downloads/dl\\_application/application\\_notes/1ma182/1MA182\\_5E\\_NFC\\_WHITE\\_PAPER.pdf](http://cdn.rohde-schwarz.com/dl_downloads/dl_application/application_notes/1ma182/1MA182_5E_NFC_WHITE_PAPER.pdf) (Stand: 14.01.2014)

**Smart Card Alliance (2008):** „Proximity Payment Business Scenarios: Research Report on Stakeholder Perspectives“, S. 15, [http://www.smartcardalliance.org/resources/lib/Mobile\\_Payment\\_Business\\_Model\\_Research\\_Report.pdf](http://www.smartcardalliance.org/resources/lib/Mobile_Payment_Business_Model_Research_Report.pdf) (Stand: 03.02.2014)

**Stahl, E. u.a. (2008):** Erfolgsfaktor Payment - Der Einfluss der Zahlungsverfahren auf Ihren Umsatz <http://homepages-nw.uni-regensburg.de/~ecl60019/Erfolgsfaktor-Payment.pdf> (Stand: 19.01.2014)

**Die Welt (2013):** [http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV\\_DB=WELT&DOKV\\_NO=99799015&DOKV\\_HS=0&PP=1](http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=WELT&DOKV_NO=99799015&DOKV_HS=0&PP=1) (Stand: 03.02.2014)

**Wimmer, B. (2013):** <http://futurezone.at/produkte/t-mobile-startet-mywallet-2013-in-oesterreich/24.593.413> (Stand: 03.02.2014)

**Wittmann, G.; Stahl, E.; Weinfurtner, S.; Pur, S.; Schneider, C. (2012):** E-Commerce-Leitfaden, Die Qual der Wahl – Wie Online-Händler ihre Zahlungsverfahren auswählen. [http://www.ecommerce-leitfaden.de/download/studien/Studie\\_Zahlungsverfahrenport-folio.pdf](http://www.ecommerce-leitfaden.de/download/studien/Studie_Zahlungsverfahrenport-folio.pdf) (Stand: 21.01.2014)

**Yapital Financial AG, (2014):** <https://beta.yapital.com/de/consumer/index.html#home> (Stand: 03.02.2014)

# VIRTUELLE WÄHRUNGEN AM BEISPIEL DES BITCOIN – EINE REALE HERAUSFORDERUNG FÜR DEN ZAHLUNGSVERKEHR?

Nick Fischer und Jonas Rebmann

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG UND GANG DER UNTERSUCHUNG.....</b>	<b>67</b>
<b>2</b>	<b>EINORDNUNG VON BITCOINS IN DEN KONTEXT GELD UND WÄHRUNGEN .....</b>	<b>68</b>
2.1	Abgrenzung klassischer und virtueller Währungen.....	68
2.2	Geldbegriff und Geldfunktion.....	70
2.3	Bedeutung virtueller Währungen im weltweiten Geldsystem.....	71
2.3.1	Methoden zur Bestimmung der Bedeutsamkeit einer Währung .....	71
2.3.2	Anteil an den globalen Währungsreserven.....	72
2.3.3	Anteil am globalen Devisenhandel.....	73
2.3.4	Vergleich zwischen Bitcoin-Geldmenge und Euro-Geldmenge M1.....	74
2.4	Methoden zur Geldmengensteuerung.....	75
2.4.1	Zentrale- und dezentrale Geldschöpfung .....	75
2.4.2	Vor- und Nachteile.....	76
<b>3</b>	<b>DAS BITCOIN-SYSTEM .....</b>	<b>77</b>
3.1	Grundidee und Aufbau .....	78
3.2	Nutzung in der Praxis .....	78
3.2.1	Registrierung.....	78
3.2.2	Transaktionen .....	78
3.2.3	Mining.....	79
3.3	Datenschutz und Sicherheit.....	80
3.4	Markt und Entwicklung.....	81
<b>4</b>	<b>KRITISCHE ANALYSE DES BITCOIN-SYSTEMS UND WETTBEWERBSSITUATION .....</b>	<b>81</b>
4.1	Chancen.....	81
4.1.1	Kreditsystem auf Basis von Bitcoins.....	81
4.1.2	Geldanlage in Bitcoins .....	83
4.2	Risiken .....	83

4.2.1	Gefahr der Deflation .....	83
4.2.2	Exogene Einflüsse .....	84
4.2.3	Öffentliche Wahrnehmung und rechtliche Aspekte.....	85
4.3	Konkurrenz für den klassischen Zahlungsverkehr der Geschäftsbanken.....	87
4.3.1	Bedeutung des Zahlungsverkehrs für eine Geschäftsbank.....	87
4.3.2	Gefahren durch das Bitcoin-System .....	88
<b>5</b>	<b>FAZIT.....</b>	<b>89</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>90</b>

## 1 Einleitung und Gang der Untersuchung

Virtuelle Währungen, auch künstliche Währungen oder Kryptowährungen genannt, sind Teil der jüngeren Geschichte des Geldes. Das älteste Zahlungsmittel dieser Art ist die am weitesten verbreitete Internetwährung „Bitcoin“, die seit dem Jahr 2009 existiert.<sup>1</sup> Die gestiegene mediale Präsenz sowie die steigende Akzeptanz bei verschiedenen Onlinehändlern stellen Gründe für die immer größere Verbreitung dieser Zahlungsmethoden dar. Virtuelle Währungen sind Substitute für im Umlauf befindliche anerkannte Währungen.<sup>2</sup> Insbesondere der „Bitcoin“ hat durch häufige Berichterstattung in verschiedenen Fernseh-, Internet und Printmedien an Bekanntheit gewonnen.<sup>3</sup> Neben den Bitcoins gibt es noch zahlreiche weitere künstliche Internetwährungen, die nicht von einem zentralen Institut gelenkt und kontrolliert werden.

Ogleich immer mehr solcher Währungen am Markt in Erscheinung treten und große Marktteilnehmer, wie der Internetkonzern Amazon, eigene „Coins“ eingeführt haben, existiert bislang noch keine einheitliche wissenschaftliche Definition des Begriffs „virtuelle Währung“. <sup>4</sup> Gerade diese Neuartigkeit verlangt nach einer Diskussion der Vor- und Nachteile, der Einsatzmöglichkeiten, des Substitutionspotenzials anerkannter Währungen und der Gefahren, die mit der Verwendung virtueller Währungen einhergehen. Fundierte wissenschaftliche Ausarbeitungen zum Thema liegen bisher nicht hinreichend vor. Dennoch muss an dieser Stelle angesetzt werden, um das Potenzial der neuen Zahlungsmethoden erörtern zu können.

Im Rahmen dieses Beitrags sollen Erkenntnisse über die oben diskutierten, offenen Fragen bezüglich künstlicher, virtueller Währungen gewonnen werden. Untersucht werden Möglichkeiten, solche Zahlungsmittel zu realen Alternativen anerkannter Währungen zu gestalten. Weiterhin werden Vor- und Nachteile der virtuellen Währungen dargestellt. Im Fokus stehen zudem die Chancen und Risiken sowie Implikationen für Geschäftsbanken. Im Besonderen sollen mögliche Gefahren für das bedeutsame Geschäftsfeld Zahlungsverkehr klassischer Kreditinstitute anhand des Bitcoin untersucht werden.

Zunächst werden wichtige Begriffe definiert. Anschließend werden die zwei wichtigsten und verbreiteten Geldtheorien vorgestellt, da ein Fokus des Beitrags auf den Auswirkungen der Geldpolitik liegt. In Kapitel 2 wird in einer Kurzübersicht das weltweite Geld- und Zahlungssystem skizziert. Es

---

<sup>1</sup> Vgl. o.V., 2014a, [bitcoin.org/de/](http://bitcoin.org/de/) (Stand: 22.01.2014).

<sup>2</sup> Vgl. o.V., 2014b, [http://www.investorwords.com/7469/artificial\\_currency.html](http://www.investorwords.com/7469/artificial_currency.html) (Stand: 19.01.2014).

<sup>3</sup> Vgl. o.V., 2014c, <http://www.zdf.de/Volle-Kanne/Bezahlen-mit-virtueller-W%C3%A4hrung-30922258.html> (Stand: 19.01.2014).

<sup>4</sup> Vgl. o.V., 2014d, [http://www.focus.de/finanzen/recht/finanzen-warum-firmen-wie-amazon-auf-kuenstliche-waehrungen-setzen\\_id\\_3454110.html](http://www.focus.de/finanzen/recht/finanzen-warum-firmen-wie-amazon-auf-kuenstliche-waehrungen-setzen_id_3454110.html) (Stand: 19.01.2014).

schließt mit einer Darstellung verschiedener Geldmengensteuerungsinstrumente. Im dritten Kapitel wird der Bitcoin als die relevanteste der künstlichen Währungen ausführlich betrachtet und hinsichtlich seiner Entwicklung und Ausbreitung bewertet. Im vierten Abschnitt werden die Potenziale des Bitcoin hinterfragt und den Risiken gegenübergestellt. Hierbei wird insbesondere die Unabhängigkeit des Bitcoin-Systems von staatlichen Autoritäten hervorgehoben. Bevor ein abschließendes Fazit gezogen wird, werden die möglichen Implikationen künstlicher Währungen auf das Geschäftsmodell klassischer Banken diskutiert.

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf Bitcoins, die derzeit mit 10 Milliarden US-Dollar Marktkapitalisierung die mit Abstand größte virtuelle Währung darstellen (Stand:19.01.2014). Lediglich drei weitere Kryptowährungen (Reihenfolge nach Marktkapitalisierung: Ripples, Litecoin und Peercoin) weisen momentan eine Marktkapitalisierung von mehr als 100 Millionen US-Dollar auf.<sup>5</sup>

## 2 Einordnung von Bitcoins in den Kontext Geld und Währungen

### 2.1 Abgrenzung klassischer und virtueller Währungen

Zunächst ist es zielführend, die Begriffe Währung und virtuelle Währung voneinander abzugrenzen. In der Literatur finden sich für den klassischen Währungsbegriff mehrere Definitionen, die jedoch alle, insbesondere bei älterer Literatur, staatliche Grenzen als Schranken für eine einzelne Währung sehen.

„Eine Währung ist nichts anderes als das Geld eines bestimmten Landes.“<sup>6</sup>

Eine weitere, deutlich ältere Definition aus dem Jahr 1995 ergänzt die obige.

„Heute steht „Währung“ im deutschen Sprachgebrauch zum einen für die Geldverfassung (Geldordnung) eines Staates und zum anderen für die mit der Wertmaßfunktion des Geldes verbundene Recheneinheit.“<sup>7</sup>

Es wird deutlich, dass sich die Definition von Währung im Laufe der Zeit nicht verändert hat. Dies ist verwunderlich, da in der Realität Währungen existieren, deren Verwendung und Anerkennung nicht auf einen einzelnen Staat begrenzt sind. Die Europäische Währungsunion ist hier als Beispiel aufzuführen. Zudem sind Sonderziehungsrechte des IWF währungsähnliche Recheneinheiten. Trotz dieser

---

<sup>5</sup> Vgl. o.V., 2014e, <http://coinmarketcap.com/> (Stand: 19.01.2014).

<sup>6</sup> Wildmann, L., 2010, S. 202.

<sup>7</sup> Reinhuber, N., 1995, S. 6.

Schwierigkeiten passen die Definitionen auf die meisten etablierten und gebräuchlichen Währungen im internationalen Zahlungsverkehr.

Ergänzend ist die besondere Rolle der Zentralbank bei etablierten Währungen aufzuführen, da sie eine wichtige Funktion im klassischen Geldsystem einnimmt. Eine detailliertere Ausführung der Bedeutung einer Zentralbank erfolgt in Kapitel 2.4.1.

„[Eine Zentralbank ist eine] Eigenständige staatliche Institution, die mit der Wahrung der Aufgaben der Geldpolitik betraut ist und über ein Emmissionsmonopol verfügt [...]“<sup>8</sup>

Kryptowährungen lassen sich nicht so einfach von etablierten Währungen wie dem U.S. Dollar oder dem Euro abgrenzen, da sich die Literatur auf Grund ihrer erst jungen Geschichte noch nicht auf eine einheitliche Definition geeinigt hat. Insbesondere im deutschsprachigen Raum existieren noch keine klaren Abgrenzungen. Ein Ansatz zur Definition ist folgender:

„Kryptowährungen sind digitale oder virtuelle Währungen, die Verschlüsselungen als Sicherheitsmerkmal aufweisen. [...] Sie werden nicht von einer zentralen Autorität begeben und sind daher in der Theorie immun gegen staatliche Einflüsse und Manipulation.“<sup>9</sup>

Anzumerken ist, dass geografische Grenzen auf Grund der Konstruktion des Internets bei virtuellen Währungen keine Rolle spielen. Zudem ist zu erwähnen, dass Bitcoins von der Bundesregierung im Jahr 2013 als „privates Geld“ anerkannt wurden und sich somit als erste virtuelle Währung im rechtlich abgesicherten Rahmen bewegen.<sup>10</sup>

Um die Abgrenzung der Währungsbegriffe abzuschließen, werden folgende Unterschiede zwischen den etablierten Währungen und Kryptowährungen festgehalten:

- Die Verwendung der Währung eines Landes ist, zumindest theoretisch, auf das Land beschränkt – künstliche, virtuelle Währungen unterliegen keiner geographischen Beschränkung
- Etablierte Währungen werden von einer Zentralbank ausgegeben und gesteuert – virtuelle Währungen werden nicht von einer zentralen Autorität gesteuert

---

<sup>8</sup> Budzinski, O., 2014, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/zentralbank.html> (Stand: 22.01.2014).

<sup>9</sup> Vgl. o.V., 2014f, <http://www.investopedia.com/terms/c/cryptocurrency.asp>.

<sup>10</sup> Vgl. Gotthold, K.; Eckert, D., 2013, S. 18.

## 2.2 Geldbegriff und Geldfunktion

Um den Betrachtungsgegenstand dieser Arbeit thematisch einzugrenzen, wird zunächst der Begriff des Geldes genauer darlegt.

„[Geld ist] Das in einer Gesellschaft allgemein anerkannte Tausch- und Zahlungsmittel, das unterschiedliche Geldformen annehmen kann. Als Geld wird üblicherweise die Verbindlichkeit einer Bank gegenüber einer Nichtbank bezeichnet, also z.B. Bargeld oder eine Einlage. Die traditionelle, an den Geldfunktionen ansetzende Definition, wählt die Tauschmittelfunktion als begriffsbestimmendes Merkmal.“<sup>11</sup>

Diese Definition beinhaltet drei grundlegende Merkmale von Geld. Zum einen erfüllt Geld eine Tauschmittelfunktion.

„Konstitutiv für das Wesen des Geldes ist daher allein die Eigenschaft bzw. Funktion als transaktionsdominierendes Tauschmittel. Diese Eigenschaft verleiht Geld den höchsten Liquiditätsgrad von Eins; das bedeutet, dass Geld ohne Abschlag zum Nominalwert angenommen wird. Als transaktionsdominierendes Tauschmittel ermöglicht Geld den Marktteilnehmern die Einsparung von Transaktionskosten sowie von Informationskosten über die Marktmöglichkeiten. Als Tauschmittel erweitert das Geld mit dieser Kostenersparnis bei gegebener Faktorausstattung den Bereich der realen Produktionsmöglichkeiten der Volkswirtschaft.“<sup>12</sup>

Unter Tauschmittelfunktion ist folglich der Tausch eines Zwischengutes, der den simultanen Austausch zweier Leistungen ersetzt, zu verstehen.<sup>13</sup>

Des Weiteren ist Geld ein „anerkannte[s] Tausch- und Zahlungsmittel“, was es beispielsweise von Weizen unterscheidet. Weizen ist für einen bestimmten Anteil an der Gesamtbevölkerung ein anerkanntes Tauschmittel, für andere jedoch schwer in andere Waren und Dienstleistungen umzutauschen.

Eine zweite Funktion, die Geld innehat, ist die Wertaufbewahrungsfunktion.

„Die Haltung von Geld erlaubt, Kaufkraft interregional und intertemporal zu transportieren.“<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Metzger, J., 2014, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/geld.html?referenceKeywordName=W%C3%A4hrung> (Stand: 22.01.2014).

<sup>12</sup> Ebenda.

<sup>13</sup> Vgl. ebenda.

<sup>14</sup> Ebenda.

Zusätzlich besitzt Geld unter anderem noch eine dritte Funktion, die Rechenmittelfunktion. Mit Hilfe von Geld lässt sich die Wertigkeit von Gütern determinieren, zudem wird eine Vergleichbarkeit diverser Güter ermöglicht.<sup>15</sup>

Somit lassen sich vier grundlegende Merkmale von Geld festhalten:

- Geld ist ein Tauschmittel
- Geld ist von allen Mitgliedern der Gesellschaft anerkannt
- Geld besitzt Aufbewahrungsfunktion
- Geld besitzt Rechenmittelfunktion

An dieser Stelle ist anzumerken, dass Geld weitere Funktionen hat. Diese sind jedoch für den Betrachtungsgegenstand der virtuellen Währungen nicht von vorrangiger Bedeutung und werden daher außer Acht gelassen.

Für die Bestimmung des Wertes von Geld gibt es unterschiedliche Ansätze. So ist es möglich, die Anzahl an Arbeitsstunden, die gearbeitet werden müssen um eine Geldeinheit zu erhalten, als Einheit zu verwenden. Ein weiterer Ansatz besteht darin, die Kaufkraft von Geld zu bewerten, indem überprüft wird, wie viele Gütereinheiten sich mit einer Geldeinheit kaufen lassen. Zudem ist es ein Ansatz, den Wert einer Geldeinheit mit einer Geldeinheit einer anderen Währung zu vergleichen.<sup>16</sup>

Für den Fall der Kryptowährungen ist es am sinnvollsten, den Gegenwert zu einer manifestierten Währungseinheit wie dem US-Dollar oder dem Euro zu betrachten, da diese Werte dem Leser sofort Aufschluss über die Kaufkraft liefern. Dies ist auch die im Onlinehandel mit künstlichen Währungen übliche Bewertung.

## **2.3 Bedeutung virtueller Währungen im weltweiten Geldsystem**

### **2.3.1 Methoden zur Bestimmung der Bedeutsamkeit einer Währung**

Dieser Abschnitt dient der Erörterung und Verdeutlichung der momentanen Bedeutung künstlicher Währungen. Um den Einfluss einer Währung abzuschätzen, können diverse Kriterien herangezogen werden. Zwei Hauptkriterien werden im Folgenden untersucht:

- Anteil einer Währung an internationalen Devisenreserven
- Anteil einer Währung am globalen Devisenhandel

---

<sup>15</sup> Vgl. Wildmann, L., 2010, S. 117.

<sup>16</sup> Vgl. Wildmann, L., 2010, S. 116.



Weitere Kriterien, die die Bedeutung einer Währung veranschaulichen, sind unter anderem ihre historischen Inflationsraten oder ihr Anteil am Währungskorb der Sonderziehungsrechte des Internationalen Währungsfonds.<sup>17</sup> Im Rahmen dieser Arbeit sollen lediglich die zwei oben genannten Kriterien untersucht werden.

### 2.3.2 Anteil an den globalen Währungsreserven

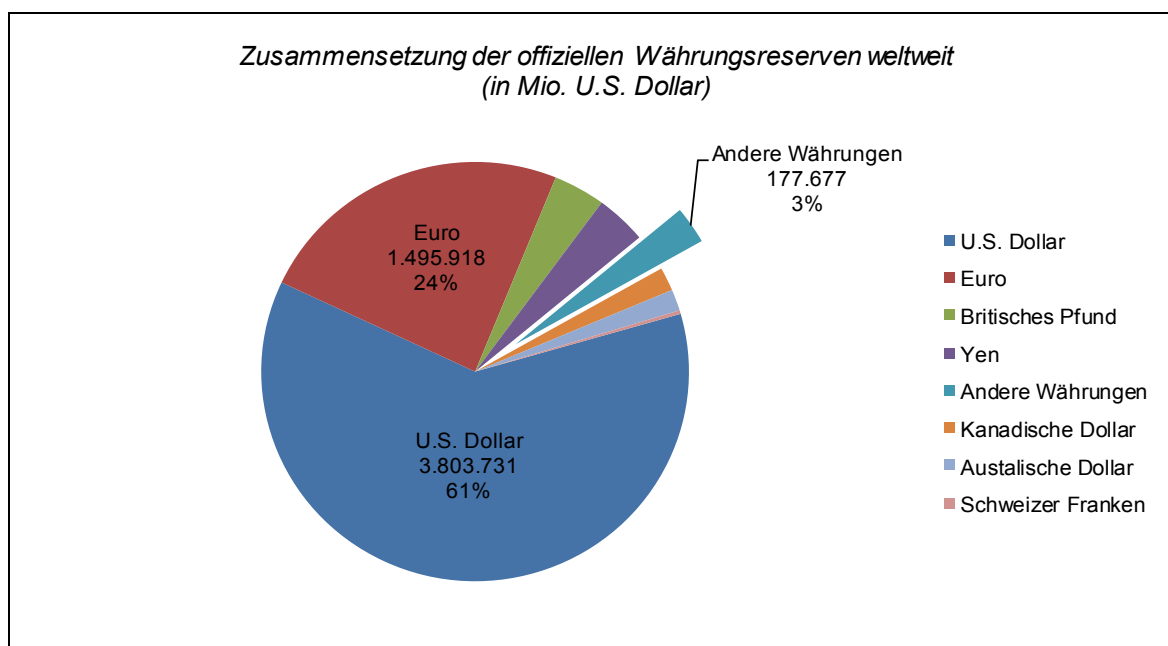


Abbildung 1: Zusammensetzung der offiziellen Währungsreserven weltweit (in Mio. U.S. Dollar – Stand Dezember 2013)<sup>18</sup>

Betrachtet wird zunächst die Zusammensetzung der weltweiten Devisenreserven in Abbildung 1. Gemäß der offiziell allokierten Währungsreserven bestehen 85% der globalen Devisenreserven aus U.S. Dollar und Euro. In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts hat sich die Zusammensetzung kaum geändert. Lediglich das Britische Pfund musste als Reservewährung Anteile einbüßen. Darüber hinaus verschmolzen die Deutsche Mark und der Französischer Franc, welche beide größere Anteile an der Zusammensetzung ausmachten, zum Euro. In der Auflistung findet sich keine virtuelle Währung. Eine detailliertere Auflistung der Kategorie „Andere Währungen“ liefert der Internationale Währungsfonds nicht. Das Volumen an Währungsreserven dieser kleinen Kategorie betrug im Dezember 2013 177,677 Milliarden U.S. Dollar.<sup>19</sup> Selbst wenn das gesamte ausstehende Volumen an

<sup>17</sup> Vgl. o.V., 2013a, S. 1f.

<sup>18</sup> Eigene Darstellung nach: o.V., 2013b, S. 1.

<sup>19</sup> Ebenda.

Bitcoins (ca. 10 Milliarden U.S. Dollar)<sup>20</sup> als Währungsreserve gehalten würde, wofür es keine Anhaltspunkte gibt, wäre der Anteil sehr gering. Folglich kann mit Sicherheit ausgesagt werden, dass künstliche Währungen bei der Zusammensetzung der offiziellen Währungsreserven zum aktuellen Zeitpunkt keine Rolle spielen.

### 2.3.3 Anteil am globalen Devisenhandel

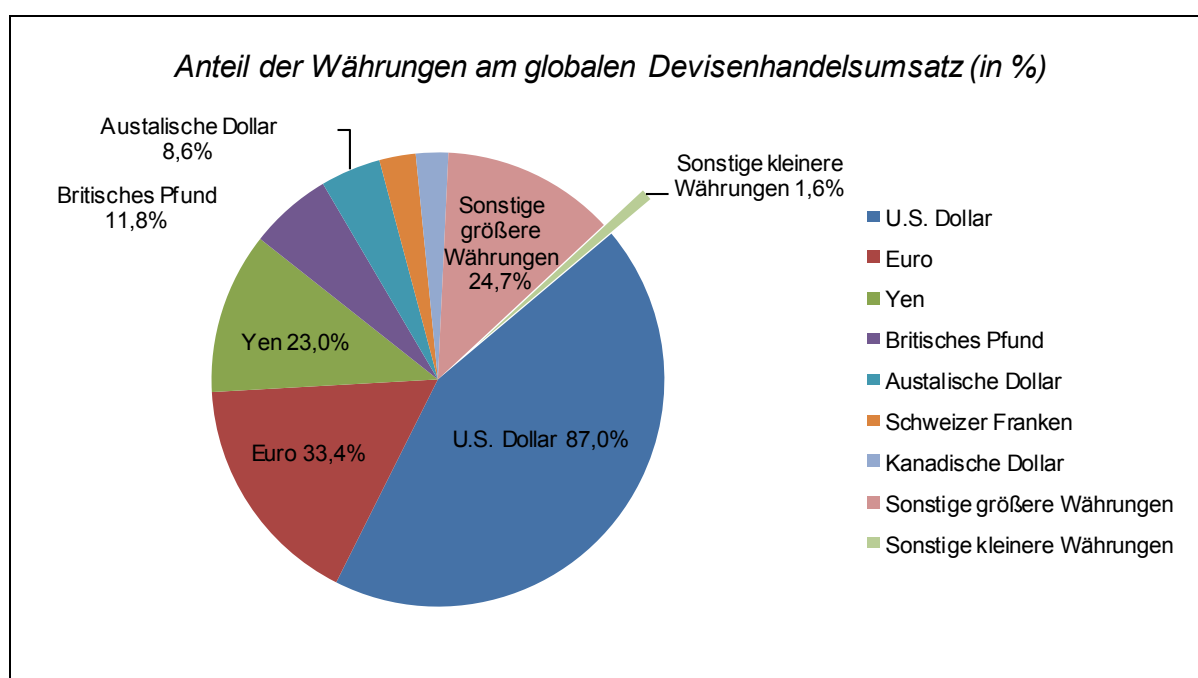


Abbildung 2: Anteil der Währungen am globalen Devisenhandelsumsatz (in % - Stand Dezember 2013)<sup>21</sup>

[Anmerkung: Da bei jeder Devisentransaktion zwei Währungen getauscht werden, ergibt die Gesamtsumme der prozentualen Anteile 200%.]

In Abbildung 2 sind die Anteile der jeweiligen Währungen am globalen Devisenhandel zu sehen. Kryptowährungen finden sich in dieser Auflistung wiederum nicht. Zu der Kategorie „Sonstige größere Währungen“ zählt keine virtuelle Währung. Diese sind, wenn überhaupt von der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich aufgeführt, der Kategorie „Sonstige kleinere Währungen“ zuzuordnen. Über diese werden keine detaillierteren Informationen publiziert.<sup>22</sup> Wird der durchschnittliche Tagesumsatz im globalen Währungshandel des Aprils 2013 (der Monat der letzten Untersuchung) zu Grunde gelegt, so entfallen auf „Sonstige kleinere Währungen“ tägliche Umsätze von 82,4 Milliarden U.S. Dollar.<sup>23</sup> Das Durchschnittsvolumen täglich gehandelter Bitcoins der letzten 60 (Stand 26.01.2014) sehr handelsintensiven Tage beträgt etwa 150 Millionen U.S. Dollar. Wird ein längerer

<sup>20</sup> Vgl. o.V., 2014d, <http://coinmarketcap.com/> (Stand: 19.01.2014).

<sup>21</sup> Eigene Darstellung nach: o.V., 2013c, S. 10.

<sup>22</sup> Ebenda.

<sup>23</sup> Ebenda, S. 6.

Zeitraum betrachtet, so liegt das Volumen deutlich unter 100 Millionen U.S. Dollar täglich.<sup>24</sup> Wird von einem durchschnittlichen Tagesvolumen von 150 Millionen U.S. Dollar ausgegangen, so macht der Anteil gehandelter Bitcoins an der Kategorie „Sonstige kleinere Währungen“ 0,18% aus. Der Anteil von künstlichen Währungen verglichen mit dem gesamten Devisenhandel (Stand April 2013) beträgt somit lediglich etwa 0,0029%. Es ist die Aussage zu treffen, dass Kryptowährungen im täglichen globalen Devisenhandel eine stark untergeordnete Rolle spielen.

### 2.3.4 Vergleich zwischen Bitcoin-Geldmenge und Euro-Geldmenge M1

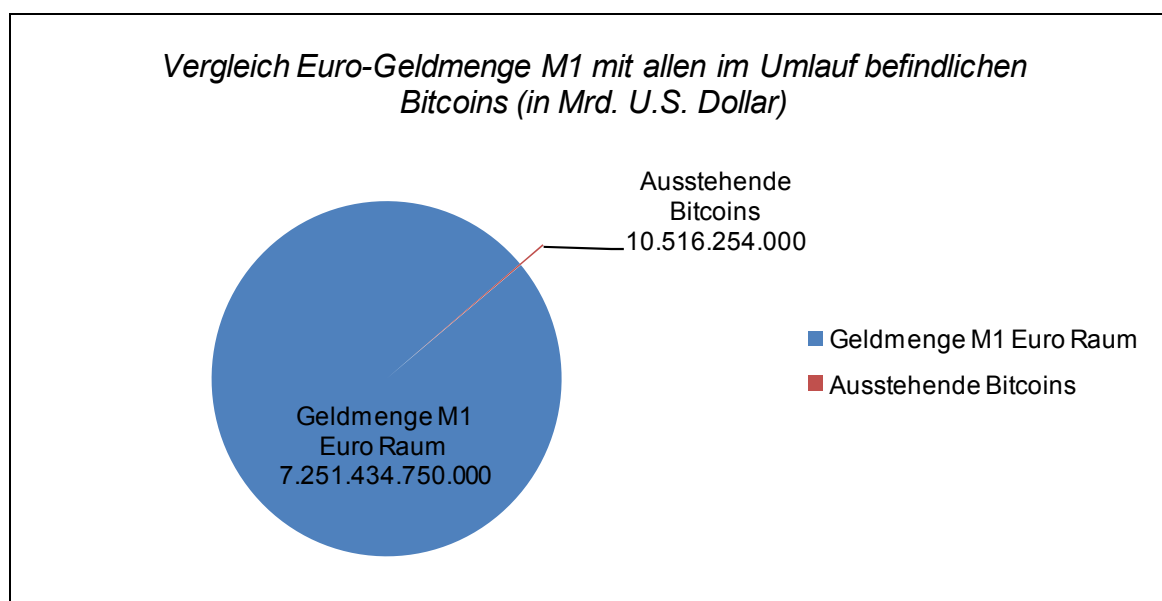


Abbildung 3: Vergleich Euro-Geldmenge M1 mit allen im Umlauf befindlichen Bitcoins<sup>25</sup> (in Mrd. U.S. Dollar – Stand November 2013)<sup>26</sup>

Welche geringe Rolle künstliche Währungen aktuell im globalen Geldsystem spielen unterstreicht Abbildung 3. Werden alle im Umlauf befindlichen Bitcoins mit der von der Europäischen Zentralbank angegebene Euro-Geldmenge M1 verglichen, so ergibt sich ein Verhältnis von in U.S. Dollar (Kurs EUR/USD 1,3667 Stand 25.01.2014)<sup>27</sup> umgerechneten Werten von 689:1.<sup>28</sup> In der Geldmenge M1 summiert die Europäische Zentralbank die im Umlauf befindlichen Banknoten und Münzen mit allen Sichteinlagen, deren maximale Laufzeit ein Tag beträgt.<sup>29</sup> Die Geldmenge M1 kommt der Verwendung von Bitcoins am nächsten, da es keine Anhaltspunkte dafür gibt, dass diese im größeren Stil für Kapitalanlagen gehalten werden, deren Laufzeit über einem Tag liegt.

<sup>24</sup> Vgl. o.V., 2014d, <http://coinmarketcap.com/> (Stand: 19.01.2014).

<sup>25</sup> Vgl. o.V., 2014d, <http://coinmarketcap.com/> (Stand: 19.01.2014).

<sup>26</sup> Eigene Darstellung nach: o.V., 2013d, S. 4.

<sup>27</sup> Bloomberg, 2014.

<sup>28</sup> Ebenda.

<sup>29</sup> Vgl. o.V., 2012a, S. 110.

Zusammenfassend für diesen Abschnitt ist festzuhalten, dass künstliche Währungen im internationalen Geldsystem aktuell eine stark untergeordnete Rolle spielen. Allerdings entstanden diese Währungen erst vor wenigen Jahren, wohingegen einige etablierte Währungen eine jahrhundertlange Geschichte haben. Im Laufe der Historie sind immer wieder Währungen entstanden, aufgestiegen oder verschwunden. Selbst wenn zum aktuellen Zeitpunkt die Bedeutung noch gering sein mag, so ist es trotzdem für die Zukunft von Wichtigkeit sich tiefgehender mit Kryptowährungen zu beschäftigen, da diese die Infrastruktur des Internets nutzen und somit einer breiten potentiellen Nutzerschicht unkompliziert zur Verfügung stehen.

## 2.4 Methoden zur Geldmengensteuerung

### 2.4.1 Zentrale- und dezentrale Geldschöpfung

In diesem Kapitel wird auf die verschiedenen Methoden der Geldmengensteuerung eingegangen. Bevor im nächsten Abschnitt ein Vergleich stattfindet, werden die zwei möglichen Methoden zur Geldschöpfung aufgezeigt. Bei klassischen Währungen, wie dem Euro oder dem U.S. Dollar, verfügt normalerweise eine zentrale Institution über das alleinige Geldschöpfungsmonopol. Kryptowährungen - unter anderem Bitcoins - hingegen basieren auf einem andern System der Geldschöpfung, dem der dezentralen Geldmengensteuerung.

Zunächst wird die zentrale Geldschöpfung betrachtet und die Definition der Institution „Zentralbank“ aus Kapitel 2.1 ist hier um einen weiteren Satz ergänzt.

„[Eine Zentralbank ist eine] Eigenständige staatliche Institution, die mit der Wahrung der Aufgaben der Geldpolitik betraut ist und über ein Emmissionsmonopol verfügt. In den einzelnen Ländern gibt es verschiedene Grade der Unabhängigkeit der Zentralbank und unterschiedliche Aufteilungen der geldpolitischen Einzelkompetenzen zwischen den Zentralbanken und den Regierungen.“<sup>30</sup>

Kennzeichnend für etablierte Währungen wie der Euro oder der U.S. Dollar ist das Existieren einer zentralen Institution, der Zentralbank. Diese Zentralbank ist sowohl bei der europäischen Währung Euro<sup>31</sup> als auch bei der amerikanischen Währung U.S. Dollar<sup>32</sup> vollständig unabhängig von der Politik. Somit ist zumindest in der Theorie gesichert, dass eine Regierung keinen Einfluss auf die Geldmenge nehmen kann und nicht über die Möglichkeit verfügt, sich ihrer Schulden durch das Schöpfen neuen Geldes zu entledigen.

---

<sup>30</sup> Budzinski, O., 2014, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/zentralbank.html> (Stand: 22.01.2014).

<sup>31</sup> Vgl. o.V., 2012b, S. 167.

<sup>32</sup> Vgl. o.V. 2005, S. 2.

Für die in dieser Arbeit betrachteten klassischen Währungen existiert immer eine Zentralbank, die das alleinige Monopol auf die Geldschöpfung besitzt. Diese Zentralbanken haben in manchen Fällen auch noch weiterführende Aufgaben, wie die Preisstabilität (Euro<sup>33</sup> und U.S. Dollar<sup>34</sup>) oder die Sicherung eines hohen Beschäftigungsstandes (U.S. Dollar<sup>35</sup>) zu garantieren.

Der Gegenentwurf zum zentralen Geldmengensteuerungssystem ist die dezentrale Geldmengen-schöpfung. Sie ist bei künstlichen Währungen wie den Bitcoins, vorzufinden. Bei künstlichen Wäh-rungen, die einen dezentralen Geldschöpfungsansatz verfolgen, wird Geld durch einen Computeral-gorithmus geschöpft und nicht durch eine Institution wie eine Zentralbank.<sup>36</sup>

Die dezentrale Geldmengensteuerung hat das Ziel, Transparenz in der Geldmengensteuerung sowie Neutralität und Vorhersagbarkeit zu generieren.

Der Hauptunterschied zwischen zentraler und dezentraler Geldschöpfung ist, dass bei der zentralen Geldmengensteuerung eine Institution die Geldmenge kontrolliert und bestimmt, wohingegen bei der dezentralen Geldschöpfung keine Monopolinstitution involviert ist.

## 2.4.2 Vor- und Nachteile

Die verschiedenen Ansätze der Geldmengensteuerung haben unterschiedliche Stärken und Schwä-chen.

Das System der zentralisierten Geldschöpfung mit Zentralbank hat den Vorteil, dass flexibel auf Konjunkturzyklen eingegangen werden kann. Droht eine Konjunktur zu überhitzen, kann die Zent-ralbank reagieren und weniger Geld schöpfen, was zu höheren Zinsen und somit geringeren Investi-tionen führt. Im entgegengesetzten Fall hat eine Zentralbank die Möglichkeit in schwachen Konjunk-turphasen durch gezieltes Eingreifen Zinsen niedrig zu halten und Investitionen anzukurbeln. Als Instrumente stehen ihr hierzu verschiedene Möglichkeiten der Geldmengensteuerung zur Verfügung. Bei dezentralen Geldmengensteuerungssystemen existiert diese Möglichkeit nicht. Keine Institution kann auf die exogenen Gegebenheiten reagieren. Der Algorithmus, der die Geldschöpfung ausführt, handelt eigenständig. Dies hat einen erheblichen Mangel an Flexibilität zur Folge.<sup>37</sup>

Die Möglichkeit der Intervention ist auch mit Nachteilen behaftet. Kritiker der zentralisierten Geld-mengensteuerung werfen den Zentralbanken vor, politisch beeinflussbar und manipulierbar zu

---

<sup>33</sup> Vgl. o.V., 2012b, S. 167.

<sup>34</sup> Vgl. o.V. 2005, S. 2.

<sup>35</sup> Ebenda.

<sup>36</sup> Vgl. o.V., 2014g, <http://bitcoin.org/en/faq> (Stand: 26.01.2014).

<sup>37</sup> Vgl. o.V., 2011a, S. 1.

sein.<sup>38</sup> Zwar sind die Zentralbanken der etablierten Währungen, wie oben aufgeführt und belegt, gemäß ihrer Statuten unabhängige Institutionen. Es ist jedoch in einigen Fällen schwer, eine vollständige Unabhängigkeit zu belegen. Künstliche Währungen sind so konstruiert, dass sie ohne Zentralbank auskommen. Der Geldschöpfungsprozess erfolgt vollständig automatisiert und ist somit nicht politisch beeinflussbar.<sup>39</sup> Zudem ist die Geldmenge bei künstlichen Währungen im dezentralen System vorhersehbar und lässt sich rechnerisch nachvollziehen. Dieses System sorgt für Transparenz und hat das Ziel, Vertrauen in die Währung zu schaffen.<sup>40</sup> Die theoretische Manipulierbarkeit von etablierten Währungen war einer der Gründe für die ersten Überlegungen zu Kryptowährungen. Eine nähere Ausführung zum Geldschöpfungsprozess bei künstlichen Währungen erfolgt in Kapitel 3.2.3.

Ein weiterer Nachteil des zentralisierten Systems ist die Abhängigkeit von exogenen Informationen. Da Konjunkturdaten oft nur undeutlich und mit Zeitverzögerung zu erhalten sind und die Instrumente der Zentralbanken selbst auch nur mit Verzögerung wirken, muss eine Zentralbank ständig „time lags“ beachten.<sup>41</sup>

Ob einer der beiden Ansätze der Bessere ist, kann nicht abschließend ausgesagt werden. Beide Systeme haben ihre Vor- und Nachteile. Während das zentralisierte Geldmengensteuerungssystem flexibler ist, bietet der dezentrale Ansatz eine höhere Transparenz der Geldschöpfung. Das Entstehen von künstlichen Währungen ist im historischen Kontext der Weltfinanzkrise (ab 2007)<sup>42</sup> und dem damit einhergehenden Vertrauensverlust in die Bankenlandschaft zu sehen. Bei der Konstruktion von Kryptowährungen wurde immer versucht, den Einfluss von Menschen oder Institutionen klein zu halten.<sup>43</sup>

### 3 Das Bitcoin-System

Wie bereits dargestellt wird der Bitcoin als relevanteste der virtuellen Währungen (siehe Kapitel 1) examiniert. Neben der Entstehung des Bitcoin und dessen Grundstruktur wird der gesamte Prozess dargelegt, den eine Nutzung des Bitcoin erfordert. Dies ist daher von besonderer Relevanz, dass sich die Nutzung des Bitcoin von Grund auf von der Nutzung konventioneller Währungen unterscheidet.

---

<sup>38</sup> Vgl. Görgerns, E.; Ruckriegel, K.; Seitz, F., 2014, S. 80.

<sup>39</sup> Vgl. o.V., 2014g, <http://bitcoin.org/en/faq> (Stand: 26.01.2014).

<sup>40</sup> Vgl. ebenda.

<sup>41</sup> Vgl. o.V., 2011b, S. 62.

<sup>42</sup> Bloomberg, 2014.

<sup>43</sup> Vgl. o.V., 2014g, <http://bitcoin.org/en/faq> (Stand: 26.01.2014).

### 3.1 Grundidee und Aufbau

Die Idee dieser Währung gründet auf einen Aufsatz, der im Jahr 2008 von Satoshi Nakamoto veröffentlicht wurde.<sup>44</sup> Ziel war es, eine von Banken und Zahlungsverkehrsdienstleistern unabhängige Währung zu konstruieren, die dadurch frei von staatlicher Intervention und frei von Inflation bestehen kann. Als Lösung präsentierte Nakamoto ein nutzergetragenes, sog. „Peer-to-Peer“ Zahlunssystem. Das bedeutet, dass Zahlungen direkt vom einen Nutzer zum anderen gebucht werden, ohne die Nutzung eines Intermediärs. Das Modell, das Nakamoto lieferte, ist eine Aneinanderreihung von Algorithmen, verbunden mit einer Anleitung, wie diese zu gebrauchen seien.<sup>45</sup>

### 3.2 Nutzung in der Praxis

#### 3.2.1 Registrierung

Der Aufbau des Bitcoin-Systems stellt sich wie folgt dar: Die Nutzer kreieren sich eine digitale Geldbörse (Bitcoin-Wallet), das der Aufbewahrung ihrer Bitcoins dient. Hierbei wird unterschieden zwischen sogenannten softwarebasierten, webbasierten Wallets und vom Internet losgelösten Wallets (Offline-Wallet).<sup>46</sup> Aus diesen Wallets heraus lassen sich Transaktionen durchführen. Hierbei ist eine Internetverbindung unabdingbar.<sup>47</sup> Eine Alternative zur computergestützten Aufbewahrung der Bitcoins ist das „Paperwallet“ (Offline-Wallet). Das Paperwallet ist eine physische Verbriefung der Bitcoins. Auf Paperwallets gehaltene Bitcoins können entweder wieder auf ein computerbasiertes Wallet übertragen werden oder postalisch versandt werden.<sup>48</sup> In der Gemeinde der Bitcoin-Nutzer gilt als sicherste Form der Aufbewahrung das software-basierte Wallet.<sup>49</sup>

#### 3.2.2 Transaktionen

Überweisungen im System der Bitcoins werden, wie bereits beschrieben, ohne zwischengeschaltete Instanz, direkt vom Zahlungssender an den Zahlungsempfänger gerichtet. Vorab ist es notwendig, dass der Zahlungsempfänger dem Zahlungssender seine „Bitcoin-Adresse“ mitteilt. Zu bemerken ist, dass diese Adresse nicht eindeutig mit einer Kontonummer vergleichbar ist. Der Nutzer kann nach Belieben neue Adressen erzeugen, die allesamt in sein Wallet führen würden. Dies hilft, den Über-

---

<sup>44</sup> Vgl. Nakamoto, S., o.J., S. 1; <http://bitcoin.org/bitcoin.pdf> (Stand: 16.01.2014); Dieser Name ist vermutlich ein Pseudonym einer Gruppe. Nakamoto spricht wiederholt von in der 1. Person Plural.

<sup>45</sup> Vgl. Nakamoto, S., o.J., S. 5-8.

<sup>46</sup> Vgl. o.V., o.J.a, <https://bitcoinsberlin.com/bitcoins-sichern/> (Stand: 25.01.2014).

<sup>47</sup> Vgl. o.V., o.J.b, <http://bitcoin.org/de/wie-es-funktioniert> (Stand: 25.01.2014); siehe auch: o.V., o.J.c, <http://www.weusecoins.com/de/erste-schritte> (Stand: 25.01.2014).

<sup>48</sup> Vgl. o.V., o.J.d, <https://bitcoinpaperwallet.com/#main> (Stand: 25.01.2014).

<sup>49</sup> Vgl. o.V., o.J.a, <https://bitcoinsberlin.com/bitcoins-sichern/> (Stand: 25.01.2014).

blick über verschiedene Einnahmequellen oder auch Transaktionen zu wahren. Die Anonymität wird seitens der Bitcoin-Anwender als zusätzlicher Vorteil gegenüber konventionellem Zahlungsverkehr angeführt. Zahlungen innerhalb des Finanzsystems sind einem Intermediären bekannt. Dies ist bei Bitcoins nicht gegeben.<sup>50</sup>

Nachdem ein Zahlungsauftrag aufgegeben wurde, wird dieser mit einer größeren Anzahl weiterer Zahlungen gebündelt und veröffentlicht. Die Bündelung ergibt einen „Block“. Die Veröffentlichung findet in einer sogenannten „Blockchain“ statt.<sup>51</sup> Hier werden alle Bitcoin-Transaktionen veröffentlicht und in chronologischer Reihenfolge „bestätigt“. Eine Bestätigung gibt an, dass die überwiesenen Bitcoins nicht gleichzeitig an zwei verschiedene Empfänger gesandt wurden. Bestätigt werden die Zahlungen von anderen Nutzern, die, nach Vorgabe Nakamotos, mit Hilfe von Computer-Programmen die Transaktionen entschlüsseln und die Rechtmäßigkeit bestimmen. Dieser Prozess wird „Mining“ genannt.

### 3.2.3 Mining

Der Begriff folgt aus der Grundstruktur des Bitcoin-Systems. Der durch Nakamoto vorgegebene Algorithmus erlaubt eine maximale Anzahl von 21 Millionen Bitcoins.<sup>52</sup> Derzeit sind ca. 12,2 Millionen Bitcoins im Umlauf.<sup>53</sup> Durch Mining werden derzeit täglich ca. 3600 Bitcoins erzeugt.<sup>54</sup> Dies geschieht wie folgt: Die Blockchain, die Kette aller Transaktionen, wird jeweils um den chronologisch folgenden Block an Transaktionen erweitert.<sup>55</sup> Hierzu werden Informationen der gebündelten Transaktion freigegeben und eine Rechenleistung ist zu vollbringen, um die Transaktionen auszuführen. Diese Rechenleistung leisten alle Computer, die einen „Mining Client“ ausführen.<sup>56</sup> Diese sind automatisch mit dem Netzwerk des Bitcoin-Systems verbunden und tragen zur Entschlüsselung getätigter Transaktions-Blocks bei. Alle ordnungsgemäß arbeitenden Mining Clients errechnen das gleiche Ergebnis und bestätigen sich somit gegenseitig. Bedingung für das Fortsetzen der Blockchain ist, dass mehr als die Hälfte der Ergebnisse übereinstimmen. Dieses Ergebnis wird dem weiteren Verlauf der Blockchain zugrunde gelegt.

Der Begriff Mining folgt aus der Tatsache, dass nach der Entschlüsselung von Transaktions-Bündeln neue Bitcoins generiert werden. Der Algorithmus sieht vor, dass eine zunehmende Anzahl an „mi-

---

<sup>50</sup> Vgl. Nakamoto, S., o.J., S. 6.

<sup>51</sup> Vgl. o.V., o.J.e, <http://blockchain.info/de> (Stand: 25.01.2014).

<sup>52</sup> Vgl. Brzoska, M., 2014, S. 22; Bögeholz, H.; Scherschel, F., 2013, S. 146.

<sup>53</sup> Vgl. o.V., o.J.e, <https://blockchain.info/charts/total-bitcoins> (Stand: 25.01.2014).

<sup>54</sup> Vgl. Bögeholz, H.; Scherschel, F., 2013, S. 146; Kannenberg, A., 2013, S. 78.

<sup>55</sup> Vgl. o.V., o.J.b, <http://bitcoin.org/de/wie-es-funktioniert> (Stand: 25.01.2014).

<sup>56</sup> Z.B. das Programm „bitminter“; vgl. o.V., o.J.f, <https://bitminter.com/#> (Stand: 25.01.2014).



nern“ mit immer schwierigeren Verschlüsselungen konfrontiert wird, sodass ein Block im Durchschnitt etwa zehn Minuten entschlüsselt wird, bevor die Freigabe erfolgt.<sup>57</sup>

Bereits im Grundkonzept Nakamotos wird der Fall durchgespielt, dass ein bössartiger Nutzer mehr als die Hälfte der gesamten Computer-Leistung kontrolliert. Dieser könnte eine beliebige Transaktionsbündelung in der Blockchain ändern und somit die gesamte nachfolgende Informationskette, sowie bestehende Guthaben manipulieren. Alle anderen Nutzer würden von dieser Transaktion erneut beginnen, die Kette wieder auszubauen. Ob eine Zahlung bestätigt wird, entscheidet dasjenige Ergebnis der Entschlüsselung, das die größte Computerleistung verbrauchte.<sup>58</sup> Der Initiator Nakamoto setzte voraus, dass der Großteil der Computerleistung immer von ehrlichen Nutzern kontrolliert wird. Sollte sich das Verhältnis umkehren, wäre der Nutzer, der unrechtmäßig in Besitz von Bitcoins gelangte, von einem ehrlichen Gebrauch der anderen Nutzer abhängig, sodass langfristig immer eine ehrliche Gemeinschaft entstünde.<sup>59</sup>

### 3.3 Datenschutz und Sicherheit

Die Sicherheit der Aufbewahrung von Bitcoins wird wiederholt angezweifelt. Beginnend mit nicht webbasierten Wallets, die beim Verlust der Festplatte unwiederbringlich verloren sind, wurden auch Anbieter webbasierter Wallets mehrfach durch Hacker bestohlen.<sup>60</sup> Auch der Datenschutz, einer der oftmals vermuteten Vorteile des Bitcoin-Systems, wird vielfach angezweifelt. Zwar erfolgt die Registrierung eines Bitcoin-Wallets ohne personenbezogene Daten, jedoch ermöglicht die völlige Transparenz aller getätigten Transaktionen die Nachvollziehbarkeit einzelner Bitcoin-Adressen, sodass deren Guthaben ermittelbar sind. Auch das Nutzen mehrerer Adressen kann keine vollständige Anonymität sicherstellen. Die sogenannten „Miner“, die Zahlungen anderer Nutzer bestätigen, können Rückschlüsse auf die IP-Adresse und somit auf das Endgerät eines Nutzers ziehen.<sup>61</sup> Die mögliche Nachvollziehbarkeit widerspricht der Grundkonzeption des Initiators und wurde explizit für unmöglich erklärt.<sup>62</sup>

---

<sup>57</sup> Vgl. o.V., o.J.g, <https://forum.bitcoin.de/showthread.php?t=2540> (Stand: 16.01.2014); Bögeholz, H.; Scherscher, F., 2013, S. 146.

<sup>58</sup> Gemessen wird die erbrachte Rechenleistung der Computer in sog. Hashes; siehe hierzu: Bremser, D., o.J., [http://www.cs.uni-potsdam.de/ti/lehre/05-Kryptographie/slides/bremser\\_crypt-hashpdf.pdf](http://www.cs.uni-potsdam.de/ti/lehre/05-Kryptographie/slides/bremser_crypt-hashpdf.pdf) (Stand: 01.02.2014).

<sup>59</sup> Vgl. Nakamoto, S., o.J., S. 3; <http://bitcoin.org/bitcoin.pdf> (Stand: 16.01.2014).

<sup>60</sup> Vgl. Trentmann, N., 2014, S. 15; Dörnfelder, A., 2013, S. 38; siehe auch: Knoke, F., 2012, <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/netzwelt-ticker-hacker-stehlen-bitcoins-im-wert-von-170-000-euro-a-818810.html> (Stand: 25.01.2014).

<sup>61</sup> Vgl. Sorge, C; Krohn-Grimberghe, A., 2013a, S. 721.

<sup>62</sup> Vgl. Nakamoto, S., o.J., S. 6, <http://bitcoin.org/bitcoin.pdf> (Stand: 16.01.2014).

### 3.4 Markt und Entwicklung

Erlangt werden können Bitcoins in der Regel über zwei Kanäle. Entweder durch Kauf an Marktplätzen oder durch Verkauf einer Ware oder einer Dienstleistung. Der größte Online-Marktplatz ist Bitstamp.net.<sup>63</sup>

Wie jedes Zahlungsmittel ist auch der Bitcoin nicht nur von Handelsplattformen abhängig, sondern bedarf auch der Akzeptanz auf Gütermärkten.<sup>64</sup> Meilensteine in dieser Betrachtungsweise sind die Überlegungen anerkannter Internet-Konzerne, Bitcoins als Zahlungsinstrument akzeptieren zu wollen.<sup>65</sup>

Eine weitere bemerkenswerte Entwicklung ist die Installierung erster Bitcoin-Geldautomaten in Vancouver, welche einen Umtausch in die lokale Währung ermöglichen.<sup>66</sup>

## 4 Kritische Analyse des Bitcoin-Systems und Wettbewerbssituation

Im folgenden Kapitel wird der Bitcoin als herausragende virtuelle Währung hinsichtlich seines Substitutionspotenzials gegenüber staatlich getragenen Währungen examiniert. Die Betrachtung erschließt sowohl Kriterien, die einen Bedeutungsgewinn des Bitcoin fördern könnten, als auch solche, die einem Bedeutungsgewinn diametral entgegenstünden. Auf diese folgend werden Szenarien aufgezeigt, die durch die Bitcoin-Gemeinschaft umgesetzt werden könnten und dadurch einen Ausbau der Bitcoin-Relevanz und der Einsatzbereiche des Bitcoin begünstigten.

### 4.1 Chancen

#### 4.1.1 Kreditsystem auf Basis von Bitcoins

Als Grundlage eines funktionierenden Währungssystems könnte, unter anderem, ein funktionierendes Kreditgeschäft genannt werden. Dieses müsste sicherstellen, dass die jederzeitige Befriedigung der aggregierten Unternehmens- und Privatpersonennachfrage zu angemessenen Konditionen (Preis bzw. Zins, Laufzeit etc.) erfolgen kann.<sup>67</sup> In der Dimension eines staatlich getragenen Währungssystems nehmen von staatlichen Autoritäten überwachte Kreditinstitute diese Aufgabe wahr.<sup>68</sup> Da das Bitcoin-System mit der Maßgabe gegründet wurde, auf Banken und auf staatliche Aufsicht zu ver-

---

<sup>63</sup> Vgl. o.V., o.J., <https://www.bitstamp.net/> (Stand: 16.01.2014).

<sup>64</sup> Vgl. Metzger, J., 2014, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/geld.html?referenceKeywordName=W%C3%A4hrung> (Stand: 22.01.2014).

<sup>65</sup> Vgl. Fehr, M., 2013, S. 79.

<sup>66</sup> Vgl. Demircan, O., 2013, S. 28.

<sup>67</sup> Vgl. Michler, A., o.J., <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kapitalmarkt.html> (Stand: 01.02.2014).

<sup>68</sup> Vgl. Hartmann-Wendels, T.; Pfungsten, A.; Weber, M., 2010, S. 26.

zichten, müssten diese substituiert werden. Hinsichtlich des Zahlungsverkehrs wurde das Problem des double-spending als größte Herausforderung begriffen und mit Hilfe des „Minings“ gelöst.<sup>69</sup>

Inwiefern ein Kreditsystem mit Bitcoins, nach den ideologischen Grundsätzen des Bitcoin-Gründers, darstellbar wäre, ist durch die Gemeinschaft der Bitcoin-Nutzer zu entscheiden. Die Aufgaben einer Bank bestehen gemeinhin in der Funktion eines Intermediären. Das bedeutet, dass sie Transformationsaufgaben übernimmt. Neben der Fristentransformation und der Losgrößentransformation ist die Risikotransformation von Bedeutung.<sup>70</sup> Diese Aufgaben müsste die Gemeinschaft der Bitcoin-Nutzer übernehmen. Eine Übernahme der Aufgaben durch eine Institution käme dem Einsatz einer Bank gleich und würde der Grundidee widersprechen.

Eine Möglichkeit könnte der Peer-to-Peer-Kredit (P2P-Kredit) sein. Peer-to-Peer-Kredite sind von privaten Investoren an private Debitoren gerichtete Kredite. Als Vermittler wirken hier verschiedene Internetseiten. Die Kredithöhe ist oftmals bei 25.000 € limitiert.<sup>71</sup> Die bestehende Limitation zeigt, dass sich die Angebote vorrangig an den Kreditbedarf von Privatpersonen richten. Dem entspricht auch das einhergehende Marketing.<sup>72</sup> Damit besteht bereits eine Praxiserfahrung in dieser Art des von Banken unabhängigen Kreditwesens. Die Gemeinschaft der Bitcoin-Nutzer könnte davon profitieren.

Eine Spezialisierung des Peer-to-Peer-Kredits ist das Crowd Funding. Der Vorgehensweise des Peer-to-Peer-Kredits gleichend, wirbt der potentielle Schuldner um Investoren. Jedoch steht beim Crowd-Funding die Existenzgründung im Vordergrund. In diesem Bereich gibt es bereits Plattformen, die gezielt Existenzgründer unterstützen wollen, deren Unternehmen später Bitcoins erwirtschaften und folglich die Bitcoin-Kredite zurückzahlen können.<sup>73</sup> Der Grund, dass es bereits Crowd-Funding-Plattformen gibt, P2P-Kredit-Plattformen hingegen nicht, könnten die starken Kursschwankungen des Bitcoin sein. Eine Privatperson, die sich in Bitcoin verschuldet, leistet den Zins- und Tilgungsdienst in der Regel aus einem festen Einkommen, das vom Bitcoin unabhängig ist. Ein unerwarteter Kursanstieg könnte, analog zu einem gängigen Fremdwährungskredit, die Zins- und Tilgungslast erheblich steigern.

---

<sup>69</sup> Vgl. Nakamoto, S., o.J., S. 1f.

<sup>70</sup> Vgl. Hartmann-Wendels, T.; Pfungsten, A.; Weber, M., 2010, S. 4.

<sup>71</sup> Vgl. o.V., o.J.i, <https://www.auxmoney.com/> (Stand: 25.01.2014); o. V., o. J.i, <https://www.lendico.de/> (Stand: 25.01.2014).

<sup>72</sup> Vgl. o.V., o.J.j, <https://www.lendico.de/so-funktioniert-lendico-18.html> (Stand: 25.01.2014); o.V.,o.J.k, <https://www.finmar.com/unternehmer/kriterien.html> (Stand: 25.01.2014).

<sup>73</sup> Vgl. o.V., o.J.l, <http://coinfunder.com/> (Stand: 25.01.2014).

## 4.1.2 Geldanlage in Bitcoins

Für den Crowd-Investor stellt sich der Kredit exakt umgekehrt dar. Er muss die Kreditwürdigkeit prüfen und über das Investment entscheiden. Die P2P-Kredit-Plattformen bieten hinsichtlich der Risikobewertung unterschiedliche Vorleistungen an. Einzelne urteilen vorab selbst über den Kredit, ermitteln eine Ausfallwahrscheinlichkeit und den dazugehörigen Zins.<sup>74</sup> Inwiefern die Kreditwürdigkeitsprüfungen dieser Plattformen denen der Banken vorzuziehen seien und ob etwaige Risiken für den Anleger unzureichend eingeschätzt werden, wird in dieser Ausarbeitung nicht thematisiert.

Eine Alternative zum crowd-investment ist die Anlage in einen Bitcoin-Fonds. Es wurde ein Fonds, der Bitcoins einsammelt und sie in seiner Erfolgsrechnung zugrunde legt, gegründet.<sup>75</sup> Anlagen in Bitcoins sind, aufgrund bereits genannter Faktoren (starke Abhängigkeit exogener Einflüsse und daraus resultierend eine starke Kursschwankung) umstritten.<sup>76</sup>

## 4.2 Risiken

### 4.2.1 Gefahr der Deflation

Für die weitere Entwicklung der Bitcoins ist die Beschränkung der Bitcoin-Anzahl auf 21 Millionen Stück von besonderer Relevanz. Diese Beschränkung geht aus dem Algorithmus hervor, den der Initiator Nakamoto zur Verfügung stellte.<sup>77</sup> Für den Zahlungsverkehr spielt dies, aufgrund der beliebigen Teilbarkeit von Bitcoins, keine Rolle.<sup>78</sup> Für die Funktion als Wertaufbewahrung kann diese Beschränkung hingegen von besonderer Bedeutung sein. Voraussichtlich bis zum Jahr 2148 werden neue Bitcoins erzeugt. Die beschränkte Menge könnte, ceteris paribus, zu einer Deflation des Bitcoin-Wertes führen und die Verlässlichkeit einer anerkannten Währung wäre nicht gegeben.<sup>79</sup> Dieser Umstand würde greifen, da staatliche Institutionen keine Instrumente des Eingriffs haben. Sollte die Verbreitung von Bitcoins beispielsweise in der Bundesrepublik Deutschland ein relevantes Ausmaß erreichen und deflationäre Tendenzen aufkommen, gäbe es keine Eingriffsmöglichkeiten. Maßnah-

---

<sup>74</sup> Vgl. o.V., o.J.j, <https://www.lendico.de/so-funktioniert-lendico-18.html> (Stand: 25.01.2014).

<sup>75</sup> Vgl. Schnell, C., 2013, S. 38; siehe auch: o.V., o. J., <http://www.bitcoin-fonds.com/bitcoin-fonds-nr-1/> (Stand: 25.01.2014).

<sup>76</sup> Vgl. Wiebe, F., 2013.

<sup>77</sup> Vgl. Brzoska, M., 2014, S. 22; Bögeholz, H.; Scherschel, F., 2013, S. 146.

<sup>78</sup> Vgl. Kannenberg, A., 2013, S. 78.

<sup>79</sup> Vgl. Bögeholz, H.; Scherschel, F., 2013, S. 146; siehe auch: Brzoska, M., 2014, S. 22.

men der Europäischen Zentralbank wären ohne Wirkung. Weder die Senkung des Leitzinses, noch eine Ausweitung der Geldmenge hätten, laut Theorie, eine Wirkung auf das Bitcoin-System.<sup>80</sup>

#### 4.2.2 Exogene Einflüsse

Eine der Intentionen des Initiators der Bitcoins, Satoshi Nakamoto, war es, eine Währung zu schaffen, die unabhängig von Regierungen und anderen Autoritäten bestehen kann.<sup>81</sup> Die Betrachtung der Kursentwicklung des Bitcoin führt zu gegensätzlichen Annahmen. Entgegen der Absicht lassen sich Abhängigkeiten exogener Einflussfaktoren feststellen. Die unten stehende Abbildung visualisiert die Wertentwicklung eines Bitcoin gegen den Euro. Als Darstellungsform wurde die Preisnotierung gewählt.



Abbildung 4: Wechselkurs Bitcoin / Euro<sup>82</sup>

Die lineare Skalierung zeigt einen erheblichen Kursanstieg des Bitcoin dem Euro gegenüber. Auffallend ist die Wertsteigerung im vierten Quartal des Jahres 2013. Weiterhin sind vermehrt starke Kurseinbrüche zu vermerken. Zum einen im April des Jahres 2013, anschließend zwei Mal im Dezember des Jahres 2013.

Der erste bedeutende Kursrückgang am 10. April 2013 geschah in Folge einer technischen Überlastung des Handelssystems. Nachdem der Kurs des Bitcoin, vermutlich durch russische Investoren, auf einen vorläufigen Höchststand von 266 Dollar pro Bitcoin stieg, brach er durch Gewinnmitnah-

<sup>80</sup> Eine Beschränkung dieser Aussage auf den theoretischen Ansatz ist hinsichtlich nicht vorhandener Empirie notwendig. Etwaige Einschätzungen über eventuelle Interdependenzen wären folglich nicht valide.

<sup>81</sup> Vgl. Nakamoto, S., o.J., S. 4.

<sup>82</sup> Vgl. o. V., o. J., <http://www.ariva.de/btc-eur-bitcoin-euro-kurs/chart?layout=neu> (Stand: 25.01.2014).

men ein. Die Beeinträchtigung des Handelssystems trat durch eine Überlastung hervor, die zu weiteren „Panikverkäufen“ führte.<sup>83</sup>

Einer der Kurseinbrüche des Dezembers 2013 könnte der Nachricht gefolgt sein, die chinesische Zentralbank verbiete den Bitcoin-Handel in der Volksrepublik China, die am 5. Dezember 2013 publik wurde. An einigen Tauschbörsen wurden kurzzeitige Einbrüche von über 100 Euro pro Bitcoin registriert.<sup>84</sup> Wie dargestellt, ist der Bitcoin, entgegen der ursprünglichen Idee der vollständigen Unabhängigkeit, von Nachrichten und Spekulation getrieben. Da dem Bitcoin kein innerer Wert beizumessen ist, der durch eine staatliche Regierung garantiert wird, besteht eine starke Abhängigkeit exogener Einflüsse. Zuvorderst Zentralbanken und Regierungen können, durch eine veränderte Jurisdiktion, erheblichen Einfluss auf die Akzeptanz und die Werthaltigkeit der Bitcoins haben. Als besonderes Argument der staatlichen „Garantie“ einer Währung gilt die Einzigartigkeit der steuerlichen Anerkennung. Nur mit dem staatlich legalisierten Zahlungsmittel ist eine Bezahlung der Steuerlast rechtsbefreiend.<sup>85</sup>

### 4.2.3 Öffentliche Wahrnehmung und rechtliche Aspekte

Eine bedeutende Determinante der Entwicklung des Bitcoin könnte die öffentliche Wahrnehmung sein. Verbindungen mit Geldwäsche, Drogen- und Waffenhandel, Berichterstattungen über gestohlene Bitcoins sowie die starke Wertschwankung des Bitcoin wirken negativ auf die Akzeptanz in breiten Bevölkerungsschichten.<sup>86</sup>

Der Entzug staatlicher Kontrolle ist aus mehreren Gründen bemerkenswert. Dies führt einerseits dazu, dass die Zahlungen schnell und unkompliziert getätigt werden können, andererseits entsteht dadurch ein Vehikel zur Geldwäsche.<sup>87</sup> Oftmals wird das Argument angeführt, dass Bargeld noch anonym und ebenso häufig zur Tötigung illegaler Geschäfte genutzt werde.<sup>88</sup> Ungeachtet bleibt jedoch, wie viel flexibler und globaler das Bitcoin-Netzwerk einsetzbar ist. Entgegen des Bargelds ist es möglich, große Geldmengen, ohne staatliche Kontrolle, über Ländergrenzen hinweg zu senden. Eine vergleichbare Mobilität ist mit physischem Bargeld, in Form von Banknoten, nicht gegeben.

---

<sup>83</sup> Vgl. Eckert, D., 2013, S. 13; Schmidt, H., 2013, S. 88f.

<sup>84</sup> Vgl. Mayer-Kuckuk, F., 2013, S. 36; Trentmann, N., 2014, S. 15.

<sup>85</sup> Vgl. Eckert, D., 2014, S. 8.

<sup>86</sup> Vgl. Gernert, J., 2013, S. 20-22; Demircan, O.; Brächer, M.; Drost, M., 2013, S. 28; Dörnfelder, A., 2013, S. 38.

<sup>87</sup> Vgl. Seith, A., 2014, S. 68; Flitter, E., 2014, <http://www.reuters.com/article/2014/01/27/us-usa-bitcoin-arrests-idUSBREA0Q15N20140127> (Stand: 30.01.2014).

<sup>88</sup> Vgl. Gotthold, K.; Eckert, D., 2013, S. 18.

Dies ermöglicht die Bewegung illegal erlangter Vermögenswerte, ohne die Infrastruktur des globalen Bankensystems zu nutzen. Mitarbeiter in Kreditinstituten sind für Geldwäsche und andere strafbare Handlungen wie der Terrorismusfinanzierung sensibilisiert.<sup>89</sup> Auch die Zahlungsverkehrssysteme realisieren auffällige Transaktionen. Die Zusammenarbeit mit staatlichen Behörden ist somit gewährleistet und für Zahlungsverkehrsdienstleister verpflichtend.<sup>90</sup> Vergleichbare Mechanismen sind im System der Bitcoins nicht vorhanden und widersprechen ihrer Grundidee. Somit lässt sich vermuten, dass etwaige Anstrengungen, die das Bitcoin-System vor Geldwäsche schützen würden, nicht beabsichtigt sind.

Verstärkt wird diese öffentliche Wahrnehmung durch staatliche, mit währungspolitischen Aufgaben betraute, Institutionen, deren Einschätzungen bezüglich des Bitcoin nahezu einstimmig negativ lauten.<sup>91</sup> Die Deutsche Bundesbank erklärte Bitcoins für „hochspekulativ“.<sup>92</sup> Weiterhin wird auf Ebene der Europäischen Union die mit virtuellen Währungen verbundene Gefahr hinsichtlich starker Kursverluste angeprangert.<sup>93</sup> So wird in Frage gestellt, inwiefern der Bitcoin die Eigenschaften einer Währung erfüllt. Weder die Wertaufbewahrung, noch die Akzeptanz als Tauschmittel seien aufgrund der hohen Volatilität gesichert.<sup>94</sup> Der Aspekt der „Anerkennung als Tauschmittel“ wird insbesondere hinsichtlich der Anzahl an Unternehmen, die Bitcoins als Zahlungsmittel akzeptieren, relevant. Derzeit kann der Markt als „begrenzt“ bezeichnet werden.<sup>95</sup> Durch Ankündigungen bedeutender, teilweise börsennotierter Unternehmen, Bitcoins möglicherweise als Zahlungsmittel zulassen zu wollen, stiegen dessen Kurse erheblich.<sup>96</sup> Stark fallende Kurse wurden durch die Ankündigung der chinesischen Zentralbank registriert, die ein Verbot der Bitcoins in China anordnete.<sup>97</sup> Vielfach wird der Bitcoin folglich als reines Spekulationsobjekt betrachtet.<sup>98</sup>

In den Vereinigten Staaten von Amerika hat die Ermittlungsbehörde des amerikanischen Finanzministeriums die Bitcoins unter ihre Aufsicht gestellt. Das bedeutet, dass Institutionen, die mit Bitcoins handeln beziehungsweise sie übermitteln, rechtlich als „money transmitter“ gelten. Dieser Status verpflichtet zur Einhaltung der Gesetze, die der Bekämpfung von Geldwäsche dienen.<sup>99</sup> Der Verdacht

---

<sup>89</sup> Vgl. § 2 Abs. 1, 1., Gesetz über das Aufspüren von Gewinnen aus schweren Straftaten.

<sup>90</sup> Vgl. § 11, Gesetz über das Aufspüren von Gewinnen aus schweren Straftaten.

<sup>91</sup> Vgl. Thiele, C., 2014, S. 34; European Banking Authority, 2013, S. 1-3;

<sup>92</sup> Vgl. Thiele, C., 2014, S. 34.

<sup>93</sup> Vgl. European Banking Authority, 2013, S. 1-3.

<sup>94</sup> Vgl. Thiele, C., 2014, S. 34.

<sup>95</sup> Vgl. o.V., o.J.n, <https://en.bitcoin.it/wiki/Trade> (Stand: 24.01.2014); o.V., o.J.o, <http://coinmap.org/> (Stand: 24.01.2014).

<sup>96</sup> Vgl. Guldner, J., 2014, <http://www.zeit.de/digital/internet/2014-01/bitcoin-kurs-handel> (Stand: 20.01.2014).

<sup>97</sup> Vgl. Mayer-Kuckuk, F., 2013, S. 36; Trentmann, N., 2014, S. 15.

<sup>98</sup> Vgl. Schnell, Christian, 2013, S. 38.

<sup>99</sup> Vgl. Biermann, K., 2013, S. 6, <http://www.zeit.de/digital/internet/2013-05/bitcoin-boersen-regulierung> (Stand: 27.01.2014).

der Geldwäsche und des illegalen Handels haftet seit dessen Bestehen an der virtuellen Währung.<sup>100</sup> Die Online-Handelsplattform Silk Road handelte nachweislich mit Waffen und Rauschmitteln. Die Bezahlung wurde regelmäßig mit Bitcoins abgewickelt, da diese eine vermutete Anonymität sicherstellten (vgl. Abschnitt 3.5).

### 4.3 Konkurrenz für den klassischen Zahlungsverkehr der Geschäftsbanken

Derzeit ist der Bitcoin singularär auf den Zahlungsverkehr ausgerichtet. Die Idee der virtuellen Währung Bitcoin entstand aus dem Wunsch, eine von Banken und Notenbanken unabhängige Währung zu entwickeln. Die Umgehung von Geschäftsbanken als Intermediäre des nationalen und internationalen Zahlungsverkehrs ist eine Kernkomponente des Bitcoin-Systems.<sup>101</sup> Im folgenden Kapitel wird die Bedeutung des Zahlungsverkehrs am Beispiel der Baden-Württembergischen Bank aufgezeigt. Weiterhin werden die Gefahren, die der Bitcoin für Geschäftsbanken bedeutet, untersucht und bewertet. Ebenso werden Schwachstellen des Bitcoin-Systems aufgezeigt und evaluiert.

#### 4.3.1 Bedeutung des Zahlungsverkehrs für eine Geschäftsbank

Der Zahlungsverkehr gehört traditionell zu den Kernkompetenzen eines Kreditinstitutes.<sup>102</sup> Der hohe Stellenwert des Zahlungsverkehrs ist unter anderem im Gesetz über die Deutsche Bundesbank manifestiert. Hier ist festgelegt, dass die Bundesbank den inländischen Zahlungsverkehr, in Zusammenarbeit mit den Geschäftsbanken, kostenlos abzuwickeln hat. Dadurch wird dem Zahlungsverkehr auch juristisch eine bedeutende Rolle zugewiesen.<sup>103</sup>

Um die Bedeutung des Zahlungsverkehrs für eine Geschäftsbank treffend zu bewerten, ist es notwendig, die geschäftspolitische Gewichtung des Zahlungsverkehrs zu verdeutlichen. Diese lässt sich zum einen anhand der erzielten Erträge beziffern, zum anderen anhand der Bedeutung des Zahlungsverkehrs für eine Geschäftsverbindung beschreiben. Beispielhaft sei die Baden-Württembergische Bank dargestellt. In ihrem Jahresbericht 2012 stellt sie detailliert dar, welche Bedeutung dem Zahlungsverkehr und vor allem dessen jederzeitige Funktionsfähigkeit beigemessen werde. Es wird angeführt, dass im Jahr 2012 über 910 Millionen Zahlungsverkehrstransaktionen mit einem Volumen von etwa 730 Milliarden Euro durchgeführt wurden.<sup>104</sup> Eine Auswertung der Sparkassen-Finanzgruppe machte deutlich, dass, entgegen der Erwartung vieler Betroffener, der Zahlungsverkehr positive Deckungsbeiträge generiert. Insbesondere die „bepreisten Girokonten“ wer-

---

<sup>100</sup> Vgl. Demircan, O.; Brächer, M.; Drost, M., 2013, S. 28; siehe auch: European Banking Authority, 2013, S. 3.

<sup>101</sup> Vgl. Nakamoto, S., o.J., S. 1.

<sup>102</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank, 2012, S. 49.

<sup>103</sup> Vgl. § 3, Satz 2, Gesetz über die Deutsche Bundesbank.

<sup>104</sup> Baden-Württembergische Bank, 2013, S. 10.



den herausgehoben und als „größte Ertragsquelle“ identifiziert. Einbezogen sind hier sowohl Zins-, als auch Provisionserträge, die unter anderem im Auslandszahlungsverkehr entstehen.<sup>105</sup>

Die Bedeutung des Zahlungsverkehrs einer Kundenbeziehung muss möglicherweise vom reinen Deckungsbeitrag des Zahlungsverkehrs losgelöst betrachtet werden. Oftmals wird angeführt, dass die Führung des Zahlungsverkehrs eines Kunden, unabhängig, ob Privat- oder Unternehmenskunde, zu einer engen Geschäftsverbindung führt, aus der zukünftige Geschäfte resultieren können.<sup>106</sup> Weiterhin gilt die Zuverlässigkeit des Zahlungsverkehrs als Bedingung für das Vertrauen in ein Finanzsystem und die zu Grunde liegende Währung.<sup>107</sup>

### 4.3.2 Gefahren durch das Bitcoin-System

Die dargestellte Bedeutung des Zahlungsverkehrs für Kreditinstitute verdeutlicht die Relevanz des Bitcoin und anderer virtueller Währungen für Kreditinstitute und rechtfertigt eine profunde Untersuchung der konkreten Gefahren für das Geschäftsgebiet des Zahlungsverkehrs für Banken. Das Bitcoin-System stellt konkret eine Alternative zum Zahlungsverkehrssystem der Kreditinstitute dar. Es ermöglicht Zahlungstransaktionen unabhängig von deren Infrastruktur und ohne Überwachung.<sup>108</sup>

Bitcoins bieten gegenüber Banken eine schnellere Abwicklung von Zahlungstransaktionen. Im Durchschnitt wird eine Zahlung innerhalb von zehn Minuten gebucht.<sup>109</sup> Auch die Anonymität ist, gegenüber konventionellen Überweisungen bei Kreditinstituten, stärker gegeben, da, zumindest theoretisch, niemand den aktuellen Kontostand oder auch Zahlungsströme einsehen kann.<sup>110</sup> Nach derzeitigem Stand spielen Bitcoins jedoch eine untergeordnete Rolle. Die Deutsche Bundesbank wickelt täglich circa 24 Millionen Überweisungen und etwa 35 Millionen Lastschriften ab.<sup>111</sup> Das gesamte Bitcoin-System, im Vergleich, weist circa 70 Tausend Transaktionen täglich aus. Das Aufkommen an Transaktionen in Bitcoins ist, nach derzeitigem Stand, keine Gefahr für konventionelle Kreditinstitute und weist keine signifikanten Steigerungen auf, aus denen sich eine zukünftig stärkere Bedeutung des Bitcoin schließen ließe.<sup>112</sup> Zu bemerken ist jedoch, dass eine gleichbleibende Zahl an Transaktionen in Bitcoin bei steigenden Werten des Bitcoin im Gegenwert zu Euro oder US Dollar, zu größeren Volumina führt. Für die Beurteilung der Entwicklung des Bitcoin ist dies zu berücksichtigen.

---

<sup>105</sup> Vgl. Förderer, E., 2009, S. 17.

<sup>106</sup> Vgl. Puhlmann, G., 2012, S. 14.

<sup>107</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank, 2012, S. 50.

<sup>108</sup> Vgl. Bergt, S., 2013, S. 4.

<sup>109</sup> Vgl. Bögeholz, H.; Scherscher, F., 2013, S. 146.

<sup>110</sup> Ebenda.

<sup>111</sup> Thiele, C., 2014, S. 34.

<sup>112</sup> Vgl. o.V., o.J., <https://blockchain.info/de/charts/n-transactions> (Stand: 02.02.2014).

## 5 Fazit

In der Einleitung wurde unter anderem die Frage gestellt, ob künstliche Währungen bereits eine praktische Relevanz im internationalen Zahlungsverkehr erreicht haben. Anhand dieser Leitfrage wurden verschiedene Aspekte künstlicher Währungen am Beispiel des Bitcoin erörtert, der die mit Abstand größte Marktkapitalisierung besitzt.

Festzuhalten ist, dass die Alternativwährung Bitcoin gegenwärtig keine nennenswerte Rolle im internationalen Zahlungsverkehr spielt. Sowohl der Anteil am Zahlungsverkehrsvolumen, als auch der Anteil an Bitcoin-Devisenreserven, wenn diese existieren, ist gering. Dennoch wird der Bitcoin als Bedrohung für konventionelle Geschäftsbanken gesehen. Der in Bitcoins abgewickelte Zahlungsverkehr lässt sich sowohl günstiger, als auch schneller realisieren, als es bei den etablierten internationalen Zahlungsverkehrssystemen der Fall ist. Dies bietet Nutzern einen Vorteil. Die zumindest teilweise gewährleistete Anonymität im Bitcoin-System eröffnet kriminellen Nutzern diverse Missbrauchsmöglichkeiten, wie beispielsweise die der Geldwäsche.

Die öffentliche und behördliche Wahrnehmung des Bitcoins bleibt kritisch. Derzeit ist der Bitcoin allein für Zahlungsverkehrszwecke einsetzbar. Sollte der Bitcoin eine reale Alternative zu konventionellen, staatlich getragenen Währungen werden, so wäre es unabdingbar, dass sich ein funktionierender Kapitalmarkt bildet. Den gegebenen Chancen stehen unkalkulierbare Risiken gegenüber, die sich in hohen Kursschwankungen ausdrücken. Diese verhindern ein Halten der künstlichen Währung zu Wertaufbewahrungszwecken. Dies führt wiederum zu dem Schluss, dass es sich bei Bitcoins nicht um vollwertiges Geld handelt.

Offen bleibt, inwiefern alternative Konzepte künstlicher Währungen existieren, die abweichende Ansätze verfolgen und der angeführten Problematik nicht ausgesetzt sind. Eine zum aktuellen Zeitpunkt nicht existente, zuverlässige Datenbasis über Kryptowährungen, wie sie für etablierte Währungen vorhanden ist, erschwert die wissenschaftlich fundierte Recherche. Außer Acht gelassen werden zudem die weitreichenden politischen Konsequenzen, die eine Etablierung virtueller Währungen nach sich ziehen würde.

## Literaturverzeichnis

**Baden-Württembergische Bank (2013):** Jahresbericht 2012, S. 10.

**Bergt, S. (2013):** Geld ohne Bank und Regierung; Finanzanarchie. In: Die Tageszeitung, 24.10.2013, S. 4.

**Brzoska, M. (2014):** Neues Geld, neue Sorgen. In: Die ZEIT, Nr. 2 vom 2. Januar 2014, S. 22.

**Bögeholz, H.; Scherschel, F. (2013):** Währung im Kollektiv. In: c't-Magazin für Computertechnik, Nr. 25/2013, S. 146.

**Demircan, O. (2013):** Millionen für Bitcoin-Plattformen. In: Handelsblatt, Nr. 242 vom 16. Dezember 2013, S. 28.

**Demircan, O.; Brächer, M.; Drost, F. (2013):** Spielgeld für Zocker. In: Handelsblatt, Nr. 242, S. 28.

**Deutsche Bundesbank (2012):** Innovationen im Zahlungsverkehr. In: Deutsche Bundesbank Monatsbericht September 2012, Nr. 9 vom 21. September 2012, S. 49-62.

**Dörnfelder, A. (2013):** Hacker stehlen digitales Geld. In: Handelsblatt, Nr. 75 vom 18. April 2013, S. 38.

**Eckert, D. (2013):** Kurseinbruch bei Kryptowährung Bitcoin. In: Die Welt, Nr. 85 vom 12. April 2013, S. 13.

**Eckert, D. (2014):** Glaubenskrieg um das Geld aus dem Netz. In: Die Welt, Nr. 6 vom 8. Januar 2014, S. 6.

**European Banking Authority (2013):** Warning to consumers on virtual currencies. 12.12.2013, S. 1-3.

**Fehr, M. (2013):** Hochriskantes System. In: Wirtschaftswoche, Nr. 49 vom 2. Dezember 2013, S. 49.

**Förderer, E. (2009):** Angebotsoptimierung im Girobereich ist geschäftspolitischer Schwerpunkt des Sparkassenverbandes Baden-Württemberg. In: Die Sparkassenzeitung, Nr. 50 vom 11. Dezember 2009, S. 17.

**Gernert, J. (2013):** Die Parallelgesellschaft. In: Taz die Tageszeitung, 28.12.2014, S. 20-22.

**Görgerns, E.; Ruckriegel, K.; Seitz, F. (2014):** Europäische Geldpolitik. 6. Aufl., Konstanz u.a.

**Gotthold, K.; Eckert, D. (2013):** Bitcoins als Geld anerkannt. In: Die Welt, Nr. 191 vom 17. August 2013, S. 18.

**Hartmann-Wendels, T.; Pfingsten, A.; Weber, M. (2010):** Bankbetriebslehre. 5. Aufl., Heidelberg.

**Kannenberg, A. (2013):** Coins für alle Fälle. In: c't-Magazin für Computertechnik, Nr. 19/2013, S. 78.

**Mayer-Kuckuk, F. (2013):** China verbietet Bitcoins. In: Handelsblatt, Nr. 236 vom 6. Dezember 2013, S. 36.

**o.V. (2005):** The Federal Reserve System. Purposes & Functions. Board of Governors of the Federal Reserve System. Juni 2005, S. 2, Washington, D.C..

**o.V. (2011a):** BVDW warnt Verbraucher und Händler vor Bitcoins als Zahlungsmittel. In: Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V., Juni 2011, S. 1.

**o.V. (2011b):** Die Geldpolitik der EZB. Frankfurt am Main.

- o.V. (2012a):** Europäische Zentralbank. Manual on MFI Balance Sheet Statistics. April 2012, S. 110, Frankfurt am Main.
- o.V. (2012b):** Amtsblatt der Europäischen Union. Konsolidierte Fassungen des Vertrags über die Europäische Union und des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union. Oktober 2012, S. 167, Brüssel.
- o.V. (2013a):** Internationaler Währungsfonds. Special Drawing Rights (SDRs). September 2013, S. 1f., Washington D.C.
- o.V. (2013b):** Internationaler Währungsfonds. Currency Composition of Official Foreign Exchange Reserves (COFER). Dezember 2013, S. 1, Washington D.C.
- o.V. (2013c):** Bank für Internationalen Zahlungsausgleich. Triennial Central Bank Survey of foreign exchange and derivatives market activity in 2013., Dezember 2013, S. 10, Basel.
- o.V. (2013d):** Europäische Zentralbank. Monetary Developments in the Euro Area: November 2013. S. 4, Frankfurt am Main.
- Puhlmann, G. (2012):** Berliner Sparkasse verzeichnet Nettozuwachs von 95.000 Girokonten; Türöffner für neue Geschäftsbeziehungen. In: Die Sparkassenzeitung, Nr. 5 vom 3. Februar 2012, S. 14.
- Reinhuber, N. (1995):** Recht des internationalen Wirtschaftsverkehrs. Berlin.
- Schmidt, H. (2013):** Erste Währungskrise im Netz. In: Focus, Nr. 16 vom 15. April 2013, S. 88f.
- Schnell, C. (2013):** Bitcoins bleiben hochspekulatives Spielgeld mit einem zwielfichtigen Hintergrund. In: Handelsblatt, Nr. 192 vom 7. Oktober 2013, S. 38.
- Seith, A. (2014):** Virtueller Goldtausch. In: Der Spiegel, 06.01.2014, S. 68.
- Sorge, C.; Krohn-Grimberghe, A. (2013):** Bitcoin – das Zahlungsmittel der Zukunft? In: Wirtschaftsdienst, Nr. 10/2013, S. 721.
- Thiele, C. (2014):** Bitcoins sind hochspekulativ. In: Handelsblatt, Nr. 4 vom 7. Januar 2014, S. 34.
- Trentmann, N. (2014):** Ein erster Schritt zur Bitcoin-Bank. In: Die Welt, Nr. 13 vom 16. Januar 2014, S. 15.
- Wiebe, F. (2013):** Bitcoins sind für Geldanleger ein gefährlicher Abenteuerspielplatz. In: Handelsblatt, Nr. 216 vom 8. November 2013, S. 44.
- Wildmann, L., (2010):** Makroökonomie, Geld und Währung. 2. Aufl., München.

## Verzeichnis der Internetquellen

- Biermann, K. (2013):** Das Sterben der Bitcoin-Börsen. <http://www.zeit.de/digital/internet/2013-05/bitcoin-boersen-regulierung> (Stand: 27.01.2014)
- Bremser, D. (o.J.):** Kryptographische Hash-Funktionen. Universität Potsdam, [http://www.cs.uni-potsdam.de/ti/lehre/05-Kryptographie/slides/bremser\\_crypt-hashpdf.pdf](http://www.cs.uni-potsdam.de/ti/lehre/05-Kryptographie/slides/bremser_crypt-hashpdf.pdf) (Stand: 01.02.2014).
- Budzinski, O. (2014):** Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/zentralbank.html> (Stand 22.01.2014).
- Flitter, E. (2014):** Prominent Bitcoin Entrepreneur charged with money laundering. <http://www.reuters.com/article/2014/01/27/us-usa-bitcoin-arrests-idUSBREA0Q15N20140127> (Stand: 30.01.2014).

- Guldner, J. (2014):** Die Bitcoin-Fallen. <http://www.zeit.de/digital/internet/2014-01/bitcoin-kurs-handel> (Stand: 20.01.2014).
- Knoke, F. (2012):** Hacker stehlen Bitcoins im Wert von 170.000 Euro. Spiegel Online, <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/netzwelt-ticker-hacker-stehlen-bitcoins-im-wert-von-170-000-euro-a-818810.html> (Stand: 25.01.2014).
- Metzger, J. (2014):** Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/geld.html?referenceKeywordName=W%C3%A4hrung> (Stand 22.01.2014).
- Michler, A. (o.J.):** Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kapitalmarkt.html> (Stand: 01.02.2014).
- Nakamoto, S. (o.J.):** Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System, <http://bitcoin.org/bitcoin.pdf> (Stand: 16.01.2014), S. 1-8.
- o.V. (o.J.a):** Wie und wo Sie Ihre Bitcoins sichern, <https://bitcoinsberlin.com/bitcoins-sichern/> (Stand: 25.01.2014).
- o.V. (o.J.b):** Wie es funktioniert, , <http://bitcoin.org/de/wie-es-funktioniert> (Stand: 25.01.2014).
- o.V. (o.J.c):** Erste Schritte, <http://www.weusecoins.com/de/erste-schritte> (Stand: 25.01.2014).
- o.V. (o.J.d):** Make Paper Wallets to make your Bitcoin Addresses Safe, <https://bitcoinpaperwallet.com/#main> (Stand: 25.01.2014).
- o.V. (o.J.e):** Startseite, die aktuell gefunden Blöcke in der Bitcoin Blockchain, <http://blockchain.info/de>; <https://blockchain.info/charts/total-bitcoins> (Stand: 25.01.2014).
- o.V. (o.J.f):** Startseite des Bitcoin-Client-Anbieters Bitminter, <https://bitminter.com/#> (Stand: 25.01.2014).
- o.V. (o.J.g):** Ist es lohnend, selbst zu minen? In: [bitcoin.de/forum](http://bitcoin.de/forum), <https://forum.bitcoin.de/showthread.php?t=2540> (Stand: 16.01.2014).
- o.V. (o.J.h):** Startseite des Bitcoin-Marktplatzes Bitstamp.net, <https://www.bitstamp.net/> (Stand: 16.01.2014).
- o.V., (o.J.i):** Auxmoney Startseite. <https://www.auxmoney.com/> (Stand: 25.01.2014).
- o.V. (o.J.j):** So funktioniert Lendico. <https://www.lendico.de/so-funktioniert-lendico-18.html> (Stand: 25.01.2014).
- o.V. (o.J.k):** Kriterien für Unternehmensfinanzierungen. <https://www.finmar.com/unternehmer/kriterien.html> (Stand: 25.01.2014).
- o.V. (o.J.l):** Coinfunder Startseite. <http://coinfunder.com/> (Stand: 25.01.2014).
- o.V. (o.J.m):** Bitcoin-Fonds Nr. 1. <http://www.bitcoin-fonds.com/bitcoin-fonds-nr-1/> (Stand: 25.01.2014).
- o.V. (o.J.n):** Bitcoin Akzeptanzstellen. <https://en.bitcoin.it/wiki/Trade> (Stand: 24.01.2014).
- o.v. (o.J.o):** Bitcoin Akzeptanzstellen, Karte. <http://coinmap.org/> (Stand: 24.01.2014)
- o.V. (2014a):** InvestorWords, [http://www.investorwords.com/7469/artificial\\_currency.html](http://www.investorwords.com/7469/artificial_currency.html) (Stand 19.01.2014).
- o.V. (2014b):** Bezahlen mit virtueller Währung, <http://www.zdf.de/Volle-Kanne/Bezahlen-mit-virtueller-W%C3%A4hrung-30922258.html> (Stand 19.01.2014).

**o.V. (2014c):** Focus Money Online, [http://www.focus.de/finanzen/recht/finanzen-warum-firmen-wie-amazon-auf-kuenstliche-waehrungen-setzen\\_id\\_3454110.html](http://www.focus.de/finanzen/recht/finanzen-warum-firmen-wie-amazon-auf-kuenstliche-waehrungen-setzen_id_3454110.html) (Stand 19.01.2014).

**o.V. (2014d):** Crypto-Currency Market Capitalizations, <http://coinmarketcap.com/> (Stand 19.01.2014)

**o.V. (2014e):** bitcoin, [bitcoin.org/de/](http://bitcoin.org/de/) (Stand 22.01.2014).

**o.V. (2014f):** Cryptocurrency, <http://www.investopedia.com/terms/c/cryptocurrency.asp> (Stand 22.01.2014).

**o.V. (2014g):** bitcoin Frequently Asked Questions, <http://bitcoin.org/en/faq>, (Stand 26.01.2014).

## **Verzeichnis sonstiger Quellen**

**Bloomberg (2014):** Bloomberg Informationssystem zur Datenversorgung – Quellen für Kursdaten.

## **TEIL 2**

**NEXT CREDIT / INVESTMENT**

**—**

**DIE CROWD GEWINNT AN MACHT**

# SIMPLE, SMART, SEXY - WELCHES POTENZIAL HABEN INNOVATIVE FINANZIERUNGSFORMEN?

Julia Semle und Jan Ackermann

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG.....</b>	<b>97</b>
1.1	Problemstellung und Zielsetzung.....	97
1.2	Gang der Untersuchung.....	97
<b>2</b>	<b>KLASSISCHE FINANZIERUNGSFORMEN .....</b>	<b>98</b>
2.1	Bankfinanzierung.....	98
2.2	Leasing.....	99
2.3	Factoring.....	101
2.4	Venture Capital.....	102
<b>3</b>	<b>NEXT CREDIT - INNOVATIVE FINANZIERUNGSFORMEN .....</b>	<b>103</b>
3.1	Kritische Bewertung der allgemeinen Situation .....	103
3.2	Crowdfunding .....	104
3.2.1	Begriffseinordnung und Historie.....	104
3.2.2	Marktsituation .....	106
3.2.3	Funktionsweise der Plattformen.....	108
3.2.4	Überblick über Crowdfunding-Anbieter .....	110
3.2.5	Regulierung.....	113
3.2.6	Marktpotential .....	114
3.3	Peer to Peer Credit .....	115
3.3.1	Begriffseinordnung und Historie.....	115
3.3.2	Marktsituation .....	116
3.3.3	Funktionsweise der Plattform.....	118
3.3.4	Überblick über Peer to Peer- Anbieter .....	119
3.3.5	Regulierung.....	121
3.3.6	Marktpotential .....	122
<b>4</b>	<b>AUSWIRKUNGEN AUF FINANZINSTITUTE .....</b>	<b>123</b>



4.1	Risiken durch Next Credit .....	123
4.2	Chancen durch die Implementierung von Next Credit .....	124
<b>5</b>	<b>FAZIT UND AUSBLICK.....</b>	<b>126</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>128</b>

## **1 Einleitung**

### **1.1 Problemstellung und Zielsetzung**

Seit der Finanz- und Wirtschaftskrise müssen sich Kreditinstitute zahlreichen neuen Herausforderungen, z. B. aufgrund verschärfter regulatorischer Rahmenbedingungen stellen. Diese neuen Regelungen, insbesondere im Kontext von Basel III, tragen teilweise auch dazu bei, dass Banken bei Finanzierungen vorsichtiger agieren. Sowohl für Privatpersonen als auch für Unternehmen, die von Kreditinstituten als eher risikoreich eingeschätzt werden, wurde der Zugang zu Krediten damit erschwert. Folglich suchen diese nach alternativen Lösungsmöglichkeiten. In den letzten Jahren konnten sich nun einige Unternehmen etablieren, die innovative Finanzierungsmöglichkeiten anbieten. Diese sind als neue Wettbewerber der traditionellen Kreditinstitute in den Kreditmarkt eingetreten.

Vor allem Finanzierungen über das Web 2.0 haben an Bedeutung gewonnen. Ein großer Anteil der über das Internet begebenen Kredite wird über eines der beiden folgenden innovativen Konzepte dargestellt: Crowdfunding und Peer-to-Peer-Kredite. Wenngleich diese Finanzierungsalternativen zunächst kaum wahrgenommen wurden, so lässt sich in den letzten Jahren doch ein deutlich steigender Bekanntheitsgrad von Crowdfunding und Peer-to-Peer\_Krediten beobachten. Dies resultiert unter anderem auch aus dem für Kreditnehmer transparenten und einfachen Kreditvergabeprozess der entsprechenden Plattformen.

In diesem Beitrag soll herausgearbeitet werden, inwiefern die Kreditvergabe über diese Online-Marktplätze eine nachhaltige Konkurrenz für traditionelle Banken darstellt. Auch stellt sich die Frage, ob durch Adaption derartiger Konzepte gegebenenfalls auch Chancen für Kreditinstitute bestehen.

### **1.2 Gang der Untersuchung**

Zunächst wird ein kurzer Überblick über bereits bestehende, traditionelle Finanzierungsmöglichkeiten gegeben. Im darauffolgenden Kapitel wird das aktuelle Marktumfeld beleuchtet und anschließend Crowdfunding- sowie P2P-Plattformen und deren jeweilige Funktionsweise charakterisiert und näher beschrieben. Regulatorische Anforderungen und bestehende Marktpotentiale sind ebenfalls Bestandteil dieses Abschnittes. Darauf aufbauend erfolgen eine Einschätzung der Risiken sowie eine Beurteilung der Chancen durch eine mögliche Implementierung, die sich für Kreditinstitute durch die in Kapitel 3 beschriebenen Finanzierungsalternativen ergeben. Die Untersuchung schließt mit einem Blick in die Zukunft des Marktes für Crowdfunding- und P2P-Plattformen hinsichtlich des traditionellen Bankgeschäftes ab.

## 2 Klassische Finanzierungsformen

Privatpersonen und juristische Personen haben verschiedene Möglichkeiten, um die Mittel zur Investitionsfinanzierung zu beziehen. Güter können z.B. mithilfe von freiem und verfügbarem Kapital oder durch die Aufnahme von zusätzlichem Fremd- oder Eigenkapital finanziert werden. Darüber hinaus gibt es noch andere unterschiedliche Quellen, die sich für eine derartige Finanzierung eignen.<sup>1</sup> Im Folgenden werden vier ausgewählte, gängige Finanzierungsmöglichkeiten genauer erläutert.

### 2.1 Bankfinanzierung

Bei einer Finanzierung durch ein Kreditinstitut wird die Privatperson bzw. die juristische Person dazu verpflichtet, für den bereitgestellten Kapitalbedarf eine Zahlung in Höhe der anfallenden Zinsen zu leisten. Am Fälligkeitsdatum des Kredites ist die Person zu einer Rückzahlung des geschuldeten Kapitals verpflichtet.<sup>2</sup> Bei einer Finanzierung muss das Kreditinstitut den Investitionszeitraum ermitteln. Hierbei sollte ein kurzfristiger Bedarf mit kurzfristigen Finanzierungsmitteln finanziert werden und ein langfristiger Bedarf mit langfristigen Finanzierungsmitteln. Für eine kurzfristige Finanzierung wird bei Unternehmen ein Kontokorrentkredit und bei Privatpersonen ein Dispositionskredit verwendet.<sup>3</sup> Der Unterschied zwischen beiden Finanzierungen liegt im Verwendungszweck. Beim Kontokorrentkredit wird auf dem Konto des Unternehmens eine Kreditlinie eingeräumt, damit wichtige Zahlungen wie Gehälter, Rechnungen und Versicherungen bezahlt werden können. Bei einem solchen Kredit kann es vorkommen, dass Sicherheiten verlangt werden. Der Dispositionskredit wird bei Privatpersonen, auf Gehaltskonten, eingerichtet. Die Höhe des Kredites orientiert sich an den monatlichen eingehenden Geldbeträgen. Bei beiden Krediten können die Personen jederzeit auf den gewährten Betrag zurückgreifen, solange die Kreditlinie nicht gekündigt wurde. Die Rückzahlung ist nicht an festgeschriebene Modalitäten gebunden. Bei langfristigen Finanzierungen werden Annuitätendarlehen oder endfällige Darlehen verwendet. Die Rückführung des Annuitätendarlehens findet wie vertraglich vereinbart statt. Der Rückführungsbetrag verändert sich über die Vertragslaufzeit nicht. Je länger das Darlehen zurückgeführt wird, desto höher wird der Tilgungsanteil. Bei einem endfälligen Darlehen findet eine Tilgungsaussetzung über die Vertragslaufzeit statt. Ausschließlich die anfallenden Zinsen werden zurückgeführt. Der Kreditbetrag wird vollständig zum Fälligkeitsdatum zurückbezahlt. Beide Kreditarten können variabel verzinst bzw. festverzinst abgeschlossen wer-

---

<sup>1</sup> Vgl. Wöhe, G.; Döring, U., 2010, S. 619.

<sup>2</sup> Vgl. Eckner, D., 2008, S.6.

<sup>3</sup> Vgl. Hölscher, R. o.J., <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kontokorrentkredit.html> (Stand: 04.02.2014).

den. In der nachfolgenden Tabelle 1 werden die wesentlichen Unterschiede der Bankfinanzierung zusammengefasst und gegenübergestellt.

Tabelle 1: Kontokorrentkredit/Dispositionscredit vs. Annuitäten-/endfälliges Darlehen<sup>4</sup>

	<b>Kontokorrentkredit/ Dispositionscredit</b>	<b>Annuitätendarlehen/ endfälliges Darlehen</b>
<b>Finanzierungsbedarf</b>	Kurzfristiger Bedarf	Langfristiger Bedarf
<b>Tilgung</b>	Rückführung kann/muss aber nicht vertraglich vereinbart werden	Rückführung vertraglich vereinbart
<b>Laufzeit</b>	i.d.R. keine feste Vertragslaufzeit	Feste Vertragslaufzeit

## 2.2 Leasing

Mobilien oder Immobilien können sowohl von Privatpersonen als auch von juristischen Personen mithilfe von Leasing mittel- bis langfristig finanziert werden.<sup>5</sup> Dies stellt eine Überlassung dieser Güter zum Zweck des Gebrauches dar. Hierzu wird ein Leasingvertrag abgeschlossen. Vertragspartner sind zum einen der Leasinggeber und zum anderen der Leasingnehmer. Während der gesamten Zeit der Überlassung des Gegenstandes bleibt der Leasinggeber dessen Eigentümer.<sup>6</sup> Als Gegenleistung für diese Überlassung bezahlt der Leasingnehmer ein zuvor vereinbartes Nutzungsentgelt bzw. die zuvor vereinbarte Leasingrate. Im Vergleich zum Kauf bietet sich hier der Vorteil, dass nicht der volle Preis auf einmal bezahlt werden muss, sondern eine Liquiditätsbelastung über einen gewissen Zeitraum hinweg erfolgt. Diese Belastung kann für gewöhnlich aus dem laufenden Cash Flow finanziert werden.<sup>7</sup>

Leasingverträge können unterschiedliche Modalitäten aufweisen. In der Regel wird zwischen zwei verschiedenen Leasingverträgen unterschieden: dem Operate Leasing und dem Finanzierungslea-

<sup>4</sup> Eigene Darstellung

<sup>5</sup> Vgl. Wöhe, G.; Döring, U., 2010, S. 619f.

<sup>6</sup> Vgl. Pollert, A.; Kirchner, B.; Polzin, J., 2009, S. 289.

<sup>7</sup> Vgl. Wöhe, G.; Döring, U., 2010, S. 619.

sing.<sup>8</sup> Die Form des Operate Leasings ähnelt Mietverträgen nach den §§535 ff. BGB stark. Das Nutzungsrecht wird über einen Zeitraum vereinbart, der wesentlich kürzer als die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer des Gutes ist. Damit ist die Vertragsdauer eher kurz. Zum Teil wird keine Dauer festgelegt, sondern eine Kündigungsmöglichkeit zu jedem Zeitpunkt geschaffen. Operate Leasing wird zur kurzfristigen bzw. zeitlich begrenzten Befriedigung bestehender Kapazitätsengpässe verwendet.<sup>9</sup> Aufgrund der kurzen Vertragsdauer bzw. der Kündigungsmöglichkeit des Vertrags eignet sich das Operate Leasing nur für Universalprodukte. Aus demselben Grund trägt das Risiko alleine der Leasinggeber.<sup>10</sup> Das Finanzierungsleasing zeichnet sich durch eine Vertragslaufzeit aus, die zwischen 40% und 90% der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer des Gutes besteht. Im Vergleich zum Operate Leasing gilt für keine der beiden Vertragsparteien ein Kündigungsrecht.<sup>11</sup> Die Leasingraten, die der Leasingnehmer während der Grundmietzeit entrichtet, decken in der Regel die Anschaffungskosten, die Finanzierungskosten als auch die Verwaltungskosten des Leasinggebers. Das Finanzierungsleasing eignet sich sowohl für Spezial- als auch für Universalprodukte. Im Vergleich zum Operate Leasing trägt (zu einem großen Teil) der Leasingnehmer das Investitionsrisiko.<sup>12</sup> In der nachfolgenden Tabelle 2 werden die wesentlichen Unterschiede der beiden Leasingarten zusammengefasst und gegenübergestellt.

Tabelle 2: Operate Leasing vs. Finanzierungsleasing<sup>13</sup>

	<b>Operate Leasing</b>	<b>Finanzierungsleasing</b>
<b>Finanzierbare Produkte</b>	Universalprodukte	Spezial- oder Universalprodukte
<b>Kündigungsmodalitäten</b>	Kurze Vertragsdauer/ kurzfristig kündbar	Unkündbar während Grundmietzeit
<b>Risikoübernahme</b>	Investitionsrisiko trägt Leasinggeber	Investitionsrisiko trägt i.d.R. Leasingnehmer

<sup>8</sup> Vgl. ebenda, S. 620f.

<sup>9</sup> Vgl. Grundmann, W., 2013, S. 9f.

<sup>10</sup> Vgl. Wöhe, G.; Döring, U., 2010, S. 620.

<sup>11</sup> Vgl. Grundmann, W., 2013, S. 9f.

<sup>12</sup> Vgl. Wöhe, G.; Döring, U., 2010, S. 620f.

<sup>13</sup> In Anlehnung an: ebenda, S. 620.

## 2.3 Factoring

Unter Factoring wird der „Ankauf von Forderungen durch einen Factor“<sup>14</sup> verstanden. Factoring betreiben zumeist Unternehmen. Sie verkaufen die durch Dienstleistungen oder Verkäufe entstandenen offenen Forderungen an den Factor, welcher in der Regel eine Spezialbank darstellt. Zum Zeitpunkt des Verkaufs der Forderung erhält das Unternehmen 80% bis 90% der Forderungssumme. Die restlichen 10% bis 20% werden dem Unternehmen bei Zahlung durch den Debitor ausgezahlt. Im Exportgeschäft wird ein Ankauf von Forderungen als Forfaitierung bezeichnet.<sup>15</sup>

Die Spezialbank übernimmt mit dem Ankauf der Forderung mehrere Funktionen. Dies wird dem Unternehmen mittels einer Übernahmegebühr in Rechnung gestellt:

- Finanzierung,
- Dienstleistung und
- Risiko eines Forderungsausfalls.<sup>16</sup>

Harms beschreibt die drei Funktionen wie folgt:<sup>17</sup> Die Finanzierungsfunktion beinhaltet die Freisetzung von gebundenen liquiden Mitteln, sodass die Flexibilität des Unternehmens erhöht, die Unabhängigkeit gegenüber Fremdkapital- bzw. Eigenkapitalgebern abnimmt und die Planungssicherheit erhöht wird. Hierdurch können kurzfristige Verbindlichkeiten beglichen werden. Der Factor berechnet dem Forderungsverkäufer einen Zins, der von dem Zeitraum zwischen Ankauf und Bezahlung der Forderung als auch der Bonität des Schuldners abhängt. Die Dienstleistungsfunktion besteht im Wesentlichen aus der Übernahme der Debitorenbuchhaltung und aus dem Mahn- und Inkassowesen. Diese können von dem Factor auch für solche Forderungen übernommen werden, die nicht durch diesen finanziert wurden. Hierfür verlangt der Factor eine Gebühr vom Unternehmen. Die Übernahme des Risikos eines Forderungsausfalls übernimmt der Factor zu 100%. Das Risiko einer fehlerhaften Ware oder einer Falschlieferung verbleibt jedoch nach wie vor beim Unternehmen. Wenn der Factor mindestens zwei dieser Funktionen übernimmt, kann das Vertragsverhältnis als Factoring bezeichnet werden. Die Gebühr hierfür errechnet sich aus einem zuvor festgelegten Prozentsatz des Bruttobetrags der Forderung.

---

<sup>14</sup> Vgl. ebenda, S. 616.

<sup>15</sup> Vgl. Pollert, A.; Kirchner, B.; Polzin, J., 2009, S. 271.

<sup>16</sup> Vgl. Wöhe, G.; Döring, U., 2010, S. 616f.

<sup>17</sup> Vgl. Harms, H., 2010, S. 228-231.

## 2.4 Venture Capital

Venture Capital (VC) ist nicht gesetzlich definiert, jedoch existiert in der Wirtschaftswissenschaft eine allgemeingültige Definition.<sup>18</sup> In der Rechts- und Wirtschaftswissenschaft wird VC als Wagnis- bzw. Risikokapital bezeichnet.<sup>19</sup> Unter VC-Finanzierungen werden Beteiligungsfinanzierungen für Unternehmen, die zum Finanzierungszeitpunkt nicht börsenreif sind, verstanden. Häufig wird dies von jungen, sich noch in der Gründung befindende kleine und/oder innovative Unternehmen genutzt.<sup>20</sup> VC wird ausschließlich zur Finanzierung von Vorhaben bei juristischen Personen herangezogen.

Private Equity wird in der Regel als Oberbegriff für vor- und außerbörsliches Eigenkapital wahrgenommen.<sup>21</sup> VC ist eine untergeordnete Art von Private Equity, wobei es gewichtete Unterschiede gibt. Der Unterschied zwischen Private Equity- und VC-Finanzierungen besteht darin, dass bei VC in der Frühphase des Unternehmens Kapital zur Verfügung gestellt wird, während bei Private Equity hingegen das Kapital für bereits etablierte, bestehende Unternehmen zur Verfügung gestellt wird. Diese Unternehmen weisen ein vergleichbar niedriges Finanzierungsrisiko auf.<sup>22</sup> Eine VC-Finanzierung lässt sich in fünf typische Merkmale aufgliedern, Eigenkapitalfinanzierung, Minderheitsbeteiligung, zeitlich begrenztes Engagement, Kontroll- und Mitspracherechte und Managementfunktion.<sup>23</sup> Die Finanzierungsphasen werden im Zeitablauf und zwischen Verfassern in Lebenszyklen unterteilt. Es gibt die Frühphasenfinanzierung „early stages“ und die Expansionsfinanzierungsphasen „later stages“.<sup>24</sup> Die Unternehmen werden in beiden Phasen durch finanzielle Mittel und persönlicher Managementenerfahrung unterstützt. VC-Gesellschaften überlassen zur Finanzierung des unternehmerischen Vorhabens eigenkapitalähnliche Geldwerte. Diese Kapitalüberlassung hat eine Beteiligung des Kapitalgebers am Unternehmen zur Folge.<sup>25</sup> Daher wird auch das Synonym Beteiligungskapital für VC verwendet.

---

<sup>18</sup> Vgl. Ziegert, N., 2005, S. 87.

<sup>19</sup> Vgl. Nathusius, K., 2001, S. 53.

<sup>20</sup> Vgl. Schefczyk, M., 2000, S. 22.

<sup>21</sup> Vgl. Breuer, Schweitzer, 2003, S. 400.

<sup>22</sup> Vgl. ebenda, S. 402.

<sup>23</sup> Vgl. Fischer, L., 1987, S. 10f.

<sup>24</sup> Vgl. Eckner, D., 2008, S. 13.

<sup>25</sup> Vgl. ebenda, S. 4.

### 3 Next Credit - Innovative Finanzierungsformen

#### 3.1 Kritische Bewertung der allgemeinen Situation

Aufgrund der in der Finanzkrise aufgetretenen Probleme bei Kredit- und Finanzdienstleistungsinstituten hinsichtlich der nicht ausreichenden Eigenkapitalunterlegung bei der Kreditvergabe wurden neue aufsichtsrechtliche Rahmenbedingungen in Form von Basel III geschaffen.<sup>26</sup> Durch die verschärfte Eigenkapitalunterlegung agieren Banken zunehmend restriktiv in der Kreditvergabe. Dies hat zur Folge, dass Kreditinstitute hauptsächlich risikoreichen Finanzierungen kritischer gegenüberstehen oder unattraktive Kredite mit sehr hohem Darlehenszins anbieten.<sup>27</sup> Dies betrifft besonders junge sowie Start-Up Unternehmen, die nur noch bedingt Bankkredite erhalten. Außerdem ist es für Banken unrentabel Kredite mit geringem Volumen zu finanzieren.<sup>28</sup> Aus diesen Gründen weichen potentielle Kreditnehmer zunehmend auf andere Märkte aus und suchen nach alternativen Finanzierungsmöglichkeiten.

Ein alternativer Markt für Kreditnehmer ist der Online-Kreditmarkt. Bedingt durch die oben beschriebenen Veränderungen ist dieser seit dem Jahr 2007 stark gewachsen. Die Wachstumsraten liegen bei 25%-30% pro Jahr.<sup>29</sup> Dies liegt auch an der mittlerweile hohen Durchdringung des Internets bei der breiten Bevölkerung. Im Jahr 2011 waren bereits 97,3% der 14- bis 29-jährigen Deutschen und 89,7% der 30- bis 49-jährigen Deutschen im Web 2.0 aktiv. Circa 87% der Bankkunden holten zu diesem Zeitpunkt vor einem Vertragsabschluss online Informationen ein.<sup>30</sup> Allerdings liegt der Anteil von Online-Kreditmarktplätzen am gesamten begebenen Kreditvolumen nach den Schätzungen von Alexander Artopé, Geschäftsführer der Smava GmbH, bei lediglich 1% bis 2%.<sup>31</sup>

Im Folgenden wird auf zwei alternative Finanzierungsmöglichkeiten, die auf Online-Kreditmarktplätzen angeboten werden, näher eingegangen.

---

<sup>26</sup> Vgl. Bundesfinanzministerium, 2010, [http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Service/Einfach\\_erklaert/2010-11-04-einfach-erklaert-basel-III-alternativversion.html](http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Service/Einfach_erklaert/2010-11-04-einfach-erklaert-basel-III-alternativversion.html) (Stand: 29.01.2014).

<sup>27</sup> Vgl. Angelkort, A.; Stuwe, A., 2011, S.17f.

<sup>28</sup> Vgl. Freelance.de, 2013, <http://www.freelance.de/blog/2013/04/massenhaft-geld-peer-to-peer-kredite-als-alternative-zur-bank/> (Stand: 12.01.2014).

<sup>29</sup> Vgl. o.V., 2012a, S.32.

<sup>30</sup> Vgl. Schindler, T., 2012, S. 22.

<sup>31</sup> Vgl. o.V., 2012a, S. 32.



## 3.2 Crowdfunding

### 3.2.1 Begriffseinordnung und Historie

Unter Crowdfunding wird die Bereitstellung von finanziellen Mitteln für eine Sache durch eine Vielzahl von Spendern oder Investoren verstanden. Im deutschen Sprachgebrauch wird hierfür häufig das Wort Schwarmfinanzierung verwendet.<sup>32</sup> Das englische Wort Crowd bedeutet übersetzt Menschenmenge und das Wort funding Finanzierung. Durch das Zusammensetzen dieser Wortbestandteile kann die Funktionsweise des Crowdfunding hergeleitet werden.<sup>33</sup> Crowdfunding wird auch als Unterform des Crowdsourcing bezeichnet, bei der die Beschaffung von finanziellen Mitteln zur Realisierung und Umsetzung von Projekten im Vordergrund steht.<sup>34</sup> Das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung definiert Crowdfunding wie folgt: „Crowdfunding ist eine Finanzierungsform, die im Wesentlichen über einen öffentlichen Aufruf im Web 2.0 erfolgt und zum Ziel hat, finanzielle Ressourcen für ein Vorhaben entweder ohne Gegenleistung oder gegen irgendeine Art von Gegenleistung (finanzielle/materielle Vergütung, immaterielle, ideelle Leistungen und/oder Rechte, z.B. Stimmrechte) zu erhalten und damit einen bestimmten Zweck zu erreichen“.<sup>35</sup>

Beim klassischen Crowdfunding findet eine Unterstützung aus nicht gewinnorientiertem Gedanken statt. Durch die Spenden wird es ermöglicht, Projekte zu realisieren, wofür die Spender eine im Voraus festgehaltene Gegenleistung erhalten. Das geplante Projekt kann durch die bereitgestellten Mittel vorfinanziert werden.<sup>36</sup> In der heutigen Zeit ist Crowdfunding sowohl im Profit- als auch im Non-Profitsektor etabliert.<sup>37</sup> Crowdfunding ist eine Form der Mikrofinanzierung und kann in unterschiedlichen Formen vorkommen:

- Crowddonating,
- Crowdsponsoring,
- Crowdinvesting,
- Crowdfunding.

Beim Crowddonating werden Spenden eingesammelt und die Spender erhalten keine Gegenleistung für ihren Beitrag. Als Crowdsponsoring wird jene Form bezeichnet, indem Unternehmen Projekte

---

<sup>32</sup> Vgl. Stahlmann, M., 2013, S. 16.

<sup>33</sup> Vgl. Bendel, O.; <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/crowdfunding.html>, (Stand: 07.01.2014).

<sup>34</sup> Vgl. Waider, C., 2013, S. 42.

<sup>35</sup> Hemer, J., Schneider, U., Dornbusch, F., 2011, S. 3.

<sup>36</sup> Vgl. Stahlmann, M., 2013, S. 16.

<sup>37</sup> Vgl. Junge, R.; Eidinger, P., 2012, S. 30.

unterstützen und Werbung als Sponsor machen.<sup>38</sup> Beim Crowd-investing stellen die Personen ihre finanziellen Mittel bereit um Anteile und eine Rendite zu erhalten.<sup>39</sup> Der Unterschied zwischen Crowdfunding und Crowdinvesting liegt darin, welche Gegenleistung der Unterstützer für sein Geld bekommt. Beim Crowdfunding gibt es im Vergleich zum Crowdinvesting keine monetäre Rendite. Bei einer erfolgreichen Projektfinanzierung wird der Unterstützer beispielsweise in einer Danksagung erwähnt oder erhält ein fertiges Produkt.<sup>40</sup> Ein wichtiges Merkmal beim Crowdfunding ist die Transparenz. Die Unterstützer sind vertraut mit den Inhalten des Projektes, sie werden über die einzelnen Fortschritte informiert. Die zum jeweils aktuellen Zeitpunkt benötigte Restsumme für das Projekt und die Laufzeit der Finanzierungsphase sind ständig für die Personen sichtbar.<sup>41</sup>

Der Begriff Crowdfunding wurde im Jahr 2006 zum ersten Mal von Michael Sullivan verwendet.<sup>42</sup> Die Internetseite **sellaband.com** ermöglichte Künstlern die Vorfinanzierung ihrer Alben durch Fans vorzufinanzieren. Durch einen Betrag in der Höhe von 10 Pfund konnten die Fans das Album des Künstlers vorfinanzieren. Als Gegenleistung erhielten sie ein unterzeichnetes Album sowie eine Beteiligung an den verkauften Platten.<sup>43</sup> Ein ähnliches Modell gab es bereits im 17. Jahrhundert, das sogenannte Subskriptions-, und das Pränumerationsmodell. Bei diesen Modellen haben Verleger ihren Buch- und Zeitschriftendruck durch Abonnements im Voraus finanziert. Genau wie bei den heutigen Crowdfunding-Projekten wurden Anreize geschaffen, wie beispielsweise der Erhalt einer Vorabausgabe oder einer Nennung des Unterstützers auf dem Titelblatt.<sup>44</sup> Viele Artikel und Texte über Crowdfunding bezeichnen den Bau des Sockels der New Yorker Statue of Liberty als erstes Crowdfunding Projekt. Bei diesem Projekt ging den Verantwortlichen das Geld für den Sockelbau aus. Daraufhin wurde verkündet, dass jeder, der bereit sei, einen Teil zur Finanzierung beizutragen, namentlich in der „New York World“ abgedruckt wird. Die benötigten finanziellen Mittel konnten so für den Sockelbau eingesammelt werden. Auch in der jüngeren Vergangenheit gab es Crowdfunding ähnliche Finanzierungsformen, die jedoch noch nicht als Crowdfunding bezeichnet wurden. Beispielsweise 1997 haben Fans der Gruppe „Marillion“ auf diese Weise die US-Tour der Gruppe ermöglicht. Nach Deutschland kam das Crowdfunding erst im Jahr 2010, als die erste Crowdfunding-Plattform „Startnext“ gegründet wurde.<sup>45</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. Stahlmann, M., 2013, S. 17.

<sup>39</sup> Auf das Thema Crowdinvestment wird in dieser Arbeit nicht eingegangen.

<sup>40</sup> Vgl. Nestler, F., 2013.

<sup>41</sup> Vgl. Waider, C., 2013, S. 42.

<sup>42</sup> Vgl. ebenda, S. 41.

<sup>43</sup> Vgl. Kreßner, T.; <http://crowdfunding.startnext.de/>, (Stand: 29.01.2014),

<sup>44</sup> Vgl. Dersch, T., 2013, S. 7f.

<sup>45</sup> Vgl. Waider, C., 2013, S. 41.

### 3.2.2 Marktsituation

Finanzierungen durch Crowdfunding wuchsen in den vergangenen Jahren stetig. Nicht nur im Bereich der Projektfinanzierungen nahm das Interesse für Finanzierungen zu. Immer mehr Unternehmer sehen in Crowdfunding eine interessante Finanzierungsform für ihre Gründungsfinanzierung.

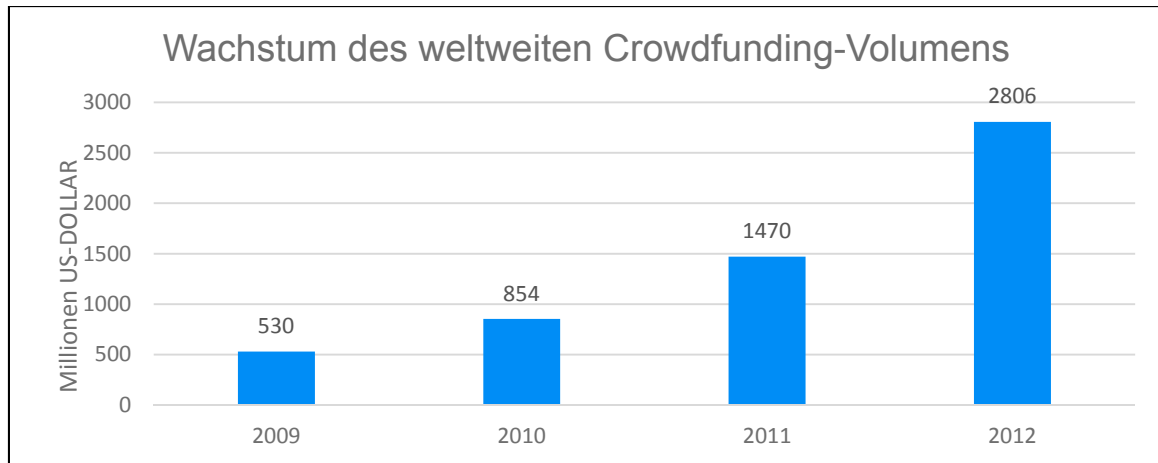


Abbildung 1: Wachstum des weltweiten Crowdfunding-Volumens<sup>46</sup>

Wie in Abbildung 1 dargestellt, ist sehr gut zu erkennen, dass die weltweite Nachfrage nach Crowdfunding seit 2009 stark angewachsen ist. Allein in den letzten vier Jahren hat sich das Crowdfunding-Volumen mehr als verfünffacht. Die finanzierten Projekte beliefen sich im Jahr 2009 auf 530 Mio. US-Dollar. Bereits im Jahr 2012 betrug das Volumen 2.806 Mio. US-Dollar. Aus dieser Entwicklung kann man erkennen, dass Crowdfunding bekannter und bedeutsamer wurde. Ein Grund für den starken Zuwachs ist das Web 2.0 mit seinen Sozialen Netzwerken. Über diese Netzwerke lassen sich die Projekte schneller und zielgerichteter verbreiten.<sup>47</sup> Außerdem ist es für Initiatoren sehr viel einfacher, ihre Projekte im Web 2.0 zu visualisieren. Die folgende Abbildung 2 beschreibt das weltweite Wachstum der Crowdfunding-Plattformen.

<sup>46</sup> Vgl. Crowdsourcing.org, 2012, S. 15.

<sup>47</sup> Vgl. Stahlmann, M., 2013, S. 22.

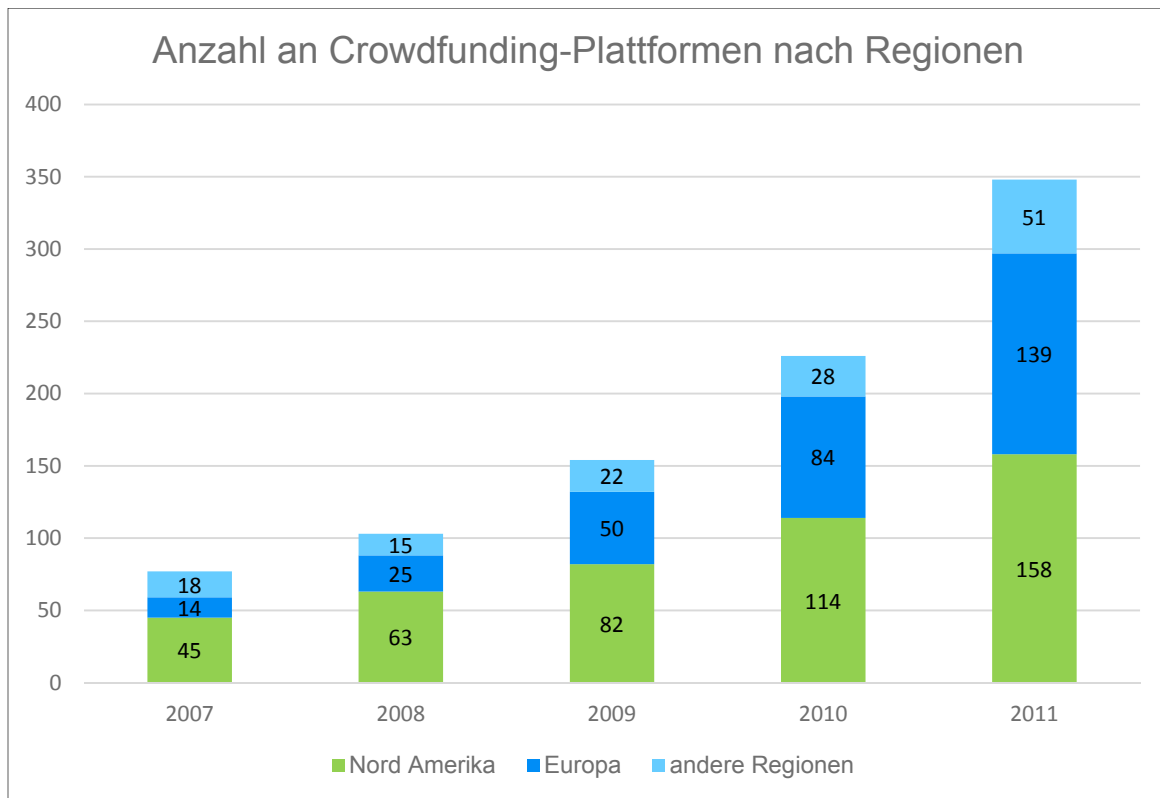


Abbildung 2: Anzahl an Crowdfunding-Plattformen nach Regionen<sup>48</sup>

Diese Übersicht bestätigt, dass in den letzten Jahren die Bedeutung des Crowdfundings zugenommen hat. Die Anzahl der Plattformen ist weltweit angestiegen. Die meisten Crowdfunding-Plattformen existieren in Nordamerika und Europa. In Europa hat sich deren Anzahl im Zeitraum von 2007 bis 2011 von 14 auf 139 Plattformen verzehnfacht. In den anderen Regionen der Welt sind solche Plattformen noch nicht so weit verbreitet. Dies kann daran liegen, dass die Menschen in diesen Regionen auf das Web 2.0 noch nicht so zugreifen können wie Menschen in Nordamerika oder Europa.

In Deutschland ist eine positive Entwicklung des Crowdfundings wahrzunehmen. Das Jahr 2011 wird in Deutschland als das Startjahr bezeichnet, da im Jahr 2010 ausschließlich zwei Projekte erfolgreich finanziert wurden. Im Jahr 2011 betrug die Anzahl der erfolgreich finanzierten Projekte 170, dies entspricht circa 38% aller Projekte in diesem Zeitraum. 2012 konnten bereits 494 Projekte erfolgreich finanziert werden. Die Quartalszahlen für die ersten zwei Quartale 2013 zeigen ein weiteres Wachstum der Projekte, welche finanziert werden konnten, auf. Allein in dieser Phase konnten 2013 bereits 431 Projekte verwirklicht werden.<sup>49</sup>

<sup>48</sup> Vgl. Crowdsourcing.org, 2012, S.27. Zitiert in: Stahlmann, M., 2013, S. 22.

<sup>49</sup> Vgl. Crowd funding Monitor, 2012, S. 6.

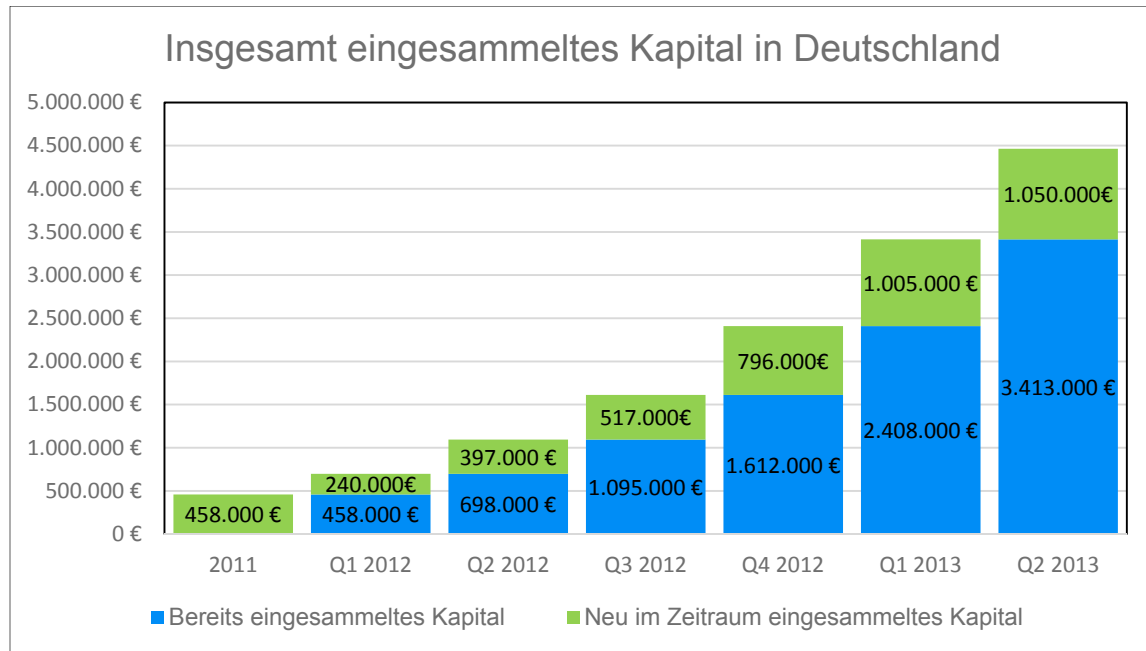


Abbildung 3: Insgesamt eingesammeltes Kapital<sup>50</sup>

Aus der Abbildung 3 ist zu erkennen, dass das Volumen in Deutschland bei Crowdfunding in den letzten beiden Jahren stark zugenommen hat. Im Jahr 2011 wurden 458.000EUR für Projekte eingesammelt. Bereits 2012 belief sich das Volumen auf 1.951.000EUR und die ersten beiden Quartale zeigen eine weitere positive Entwicklung für das Jahr 2013. Zusammenfassend verdeutlichen alle drei Abbildungen, dass Crowdfunding als Finanzierungsmöglichkeit immer mehr an Bedeutung gewinnt und sich positiv entwickeln kann.

### 3.2.3 Funktionsweise der Plattformen

Die Crowdfunding-Plattformen bieten Initiatoren sowie Unterstützern eine gemeinsame Umgebung um die gegenseitigen Ziele zu verwirklichen. Initiatoren wird die Möglichkeit gegeben ohne großen finanziellen Aufwand ihr Projekt der Öffentlichkeit zu präsentieren. Sie müssen keine Hochglanzprospekte, Plakate oder Banner für die Öffentlichkeitsarbeit produzieren. Die Projekte können direkt über die Crowdfunding-Plattform oder Soziale Netzwerke im Internet beworben werden. Unterstützer können sich auf Crowdfunding- Plattformen jenes Projekt herausfiltern, welches ihnen und ihren Bedürfnissen am besten zusagt. Es wird eine interessante Vielfalt an Projekten zur Verfügung gestellt, die unterstützt werden können. Die Anzahl der Crowdfunding-Plattformen nahm in den vergangenen Jahren stark zu, wie im Kapitel 3.2.3 dargestellt.

<sup>50</sup> Vgl. Crowd funding Monitor, 2013, S. 11.

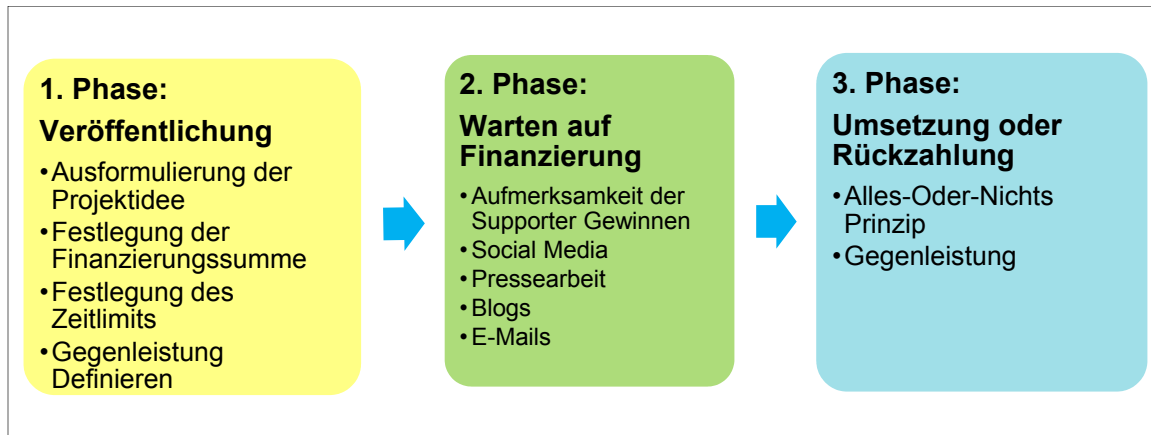


Abbildung 4: Phasen des Crowdfunding<sup>51</sup>

Der Crowdfunding Prozess besteht in der Regel aus drei Phasen, Veröffentlichung, Warten auf Finanzierung und Umsetzung oder Rückzahlung (siehe Abbildung 4).<sup>52</sup>

1. Am Anfang des Prozesses steht die Ausformulierung der Projektidee. Diese Idee beinhaltet klar formulierte Ziele, welche über Crowdfunding-Plattformen im Web veröffentlicht werden können. Im darauffolgenden Schritt wird die zu finanzierende Summe festgesetzt sowie ein Zeitlimit für das Einsammeln der finanziellen Mittel terminiert. Abschließend werden in der ersten Phase unterschiedliche Gegenleistungen für Spender oder Investoren definiert. Bei der Veröffentlichung ist darauf zu achten, dass die Formalien eines Projektes gegeben sind. Das Vorhaben muss zeitlich begrenzt sein, definierte Zielvorgaben haben, einmalig und neuartig sowie komplex und risikobehaftet sein. Durch die Veröffentlichung des Projektes beginnt die Crowdfunding-Kampagne.
2. In der zweiten Phase, Warten auf Finanzierung, besteht nun die Möglichkeit für Dritte, sich über die Crowdfunding-Plattformen Informationen über das Projekt, die bereits gesammelten finanziellen Mittel und die verbleibende Zeit zu beschaffen. Wichtig ist es für das zu finanzierende Projekt Unterstützer heranzuziehen, indem der Initiator auf sein Projekt aufmerksam macht. Dies kann beispielweise über Soziale Medien, Netzwerke oder einen eigenen Blog auf der Crowdfunding-Plattform erfolgen. Bilder, Videos oder Präsentationen können dem Unterstützer erste Eindrücke über das Projekt vermitteln. Je mehr Personen sich an der Finanzierung bereits beteiligt haben, desto einfacher wird es für den Initiator, weitere Investoren zu finden. Dieses Verhalten der Unterstützer wird als Herdenverhalten bezeichnet.

<sup>51</sup> Eigene Darstellung

<sup>52</sup> Vgl. Kaltenbeck, J., 2011, S.12f.

net.<sup>53</sup> Die zweite Phase im Crowdfunding-Prozess ist die kritischste im gesamten Projekt, da in dieser über das Zustandekommen des Projektes entschieden wird. Crowdfunding- Finanzierungen sind Alles- Oder-Nichts Finanzierungen.

3. In der dritten Phase des Crowdfunding findet entweder die Umsetzung des Projektes statt oder die Rückzahlung der eingesammelten Beträge. Wird das Projekt umgesetzt, erhalten die Unterstützer die am Anfang vereinbarte Gegenleistung. Diese Gegenleistung ist abhängig von den eingebrachten Mitteln. Kann das Projekt aufgrund von zu geringen bereitstehenden finanziellen Mitteln nicht umgesetzt werden, erhalten die Unterstützer ihre Mittel vom Betreiber der Plattform zurück. Der Betreiber der Plattform bewahrt das Geld treuhänderisch bis zum Abschluss der Finanzierungsphase auf.<sup>54</sup> Dieses Alles-Oder-Nichts Prinzip wird angewendet, damit eine 100-prozentige Gewährleistung zur Umsetzung des Projektes gegeben ist. Konnte das Projekt nicht 100% des benötigten Kapitals einsammeln, kann nicht gewährleistet werden, dass der Unterstützer seine Gegenleistung in der Form erhält, in der sie vereinbart war.<sup>55</sup> Bei Umsetzung des Projektes erhält der Betreiber der Plattform in der Regel eine festgelegte Provision für seine Vermittlungstätigkeit. Der Umfang der späteren Gegenleistung ist bei jedem Projekt unterschiedlich ausgestaltet. Die Bandbreite reicht von keiner Gegenleistung bis hin zu einer echten Erlösbeteiligung am Projekt. Eine Erlösbeteiligung kann beispielsweise bei Film- oder Musik-Projekten angeboten werden. Die Unterstützer erhalten hierbei pro verkaufter CD oder DVD eine Beteiligung am Gewinn. In der Regel beziehen die Supporter keine Rechte oder Anteile. Außerdem besitzen sie kein Mitspracherecht an der Umsetzung des Projektes.<sup>56</sup> Die am häufigsten auftretende Art einer Gegenleistung beim Crowdfunding ist die ohne Gewinnbeteiligung. Die Unterstützer erhalten z.B. ein Produkt, wie eine CD des Künstlers oder eine signierte DVD, oder werden im Zusammenhang mit dem Projekt erwähnt.

### 3.2.4 Überblick über Crowdfunding-Anbieter

Einer der weltweit größten Crowdfunding-Plattformen ist die amerikanische Seite **Kickstarter**.<sup>57</sup> Sie hat seit ihrer Gründung 2009 945 Mio. US-Dollar eingesammelt, wodurch 55.059 Projekte finanziert werden konnten. Aktuell sind 3.080 Projekte aktiv. Damit ist sie die größte Plattform in Amerika.<sup>58</sup>

<sup>53</sup> Vgl. Blohm, I., Leimeister, J. M., Wenzlaff, K., Gebert, M., 2013, S.63.

<sup>54</sup> Vgl. Fuchs, U.; Heyde, J., 2012, S. 2.

<sup>55</sup> Vgl. Kaltenbeck, J., 2011, S. 13.

<sup>56</sup> Vgl. Fuchs, U.; Heyde, J., 2012, S. 2.

<sup>57</sup> Vgl. Für-Gründer.de; <http://www.fuer-gruender.de/kapital/eigenkapital/crowd-funding/kickstarter/> (Stand: 29.01.2014).

<sup>58</sup> Vgl. Kickstarter, Inc.; <http://www.kickstarter.com/help/stats> (Stand: 29.01.2014).

Kickstarter hat sich auf die Vermittlung von amerikanischen Crowdfunding-Projekten aus den kreativen Bereichen Kunst, Kultur und Technologie spezialisiert. Filmemacher, Künstler, Musiker, Designer oder Programmierer können über diese Plattform Unterstützer finden. Ein wichtiges Kriterium auf Kickstarter ist, dass das Projekt unter den Kategorien Kunst, Comic, Tanz, Design, Mode, Film, Essen, Spiele, Musik, Fotografie, Veröffentlichungen, Technologie oder Theater eingruppiert werden kann.<sup>59</sup> Die drei bisher erfolgreichsten Finanzierungsprojekte auf Kickstarter sind die Armbanduhr Pebble, eine kompatible Armbanduhr für iPhone und Android Geräte (Finanzierungsvolumen 10,2 Mio. US-Dollar), OUYA, eine Video-Spielkonsole (Finanzierungsvolumen 8,6 Mio. US-Dollar) und The Veronica Mars Movie Project, die Fortsetzung einer TV- Serie (Finanzierungsvolumen 5,7 Mio. US-Dollar).<sup>60</sup> Diese Projekte hatten ihr Mindestfinanzierungsziel bereits nach wenigen Tagen erreicht. Alles was darüber hinausging war zusätzliches Kapital, welches sie für ihre Projekte verwenden konnten. Diese Projekte waren innerhalb kürzester Zeit überfinanziert. Die Gegenleistungen, welche die Supporter erhalten, sind vom Projekt und den bereitgestellten finanziellen Mitteln auf Kickstarter abhängig.

Die größte Plattform in Deutschland für Crowdfunding ist **Startnext**.<sup>61</sup> Startnext ist eine Crowdfunding-Community für kreative Projekte im deutschsprachigen Raum. Sie bieten Filmemacher, Musiker, Journalisten, Designer, Künstler, Erfinder, Gründer und anderen Kreativen eine Plattform für ihre Ideen und finanzieren sie mit der Unterstützung von einer Vielzahl von Personen.<sup>62</sup> Sie haben bis zum 30. Juni 2013 circa 85% des gesamten eingesammelten Finanzierungsvolumens über Crowdfunding in Deutschland erzielt.<sup>63</sup> Startnext hat seit ihrer Gründung im Jahr 2010, 8,5 Mio. EUR eingesammelt wodurch 1.405 Projekte finanziert werden konnten.<sup>64</sup> Verglichen mit dem amerikanischen Markt sind die auf deutschen Plattformen eingesammelten Beträge minimal.<sup>65</sup> Die Projekte, welche über Startnext finanziert werden, besitzen nicht die Volumina wie die Projekte von Kickstarter in Amerika. Es sind eher kleine Finanzierungsvolumen. Jedoch nehmen Projekte und die eingesammelten finanziellen Mittel seit der Gründung der Plattform stetig zu.<sup>66</sup> Anders als bei Kickstarter gibt es bei Startnext keine festgeschriebene Provision. Die Provision bei Kickstarter beträgt 5% von der eingesammelten Summe.<sup>67</sup> Sie wird jedoch nur bei erfolgreicher Projektfinanzierungen fällig. Seit 2011 ist Startnext gemeinnützig und provisionsfrei. Startnext finanziert sich über Spenden, Services

---

<sup>59</sup> Vgl. Für-Gründer.de; <http://www.fuer-gruender.de/kapital/eigenkapital/crowd-funding/kickstarter/> (Stand: 29.01.2014).

<sup>60</sup> Vgl. Kickstarter, Inc.; <http://www.kickstarter.com/discover/most-funded?ref=footer> (Stand: 29.01.2014).

<sup>61</sup> Vgl. Nestler, F., 2013.

<sup>62</sup> Vgl. Startnext Crowdfunding, 2014a, <http://www.startnext.de/infografik.html> (Stand: 29.01.2014).

<sup>63</sup> Vgl. Crowd funding Monitor, 2013, S. 14.

<sup>64</sup> Vgl. Startnext Crowdfunding, 2014b <http://www.startnext.de/> (Stand: 04.02.2014).

<sup>65</sup> Vgl. Nestler, F., 2013.

<sup>66</sup> Vgl. Crowd funding Monitor, 2013, S. 15.

<sup>67</sup> Vgl. Postinett, A., 2012.



und Features, Crowdfunding Pages (eine neue Form des Kultursponsorings und nachhaltige Förderaktivitäten im Social Web), Workshops und Vorträge.<sup>68</sup> Die Crowdfunding-Plattformen stellen den Benutzern verschiedene Bezahlmethoden zur Verfügung. Bei Startnext kann beispielsweise per Sofortüberweisung, Vorkasse, PayPal und FidorPay bezahlt werden. Für die Supporter der Projekte sind alle Bezahlmethoden kostenlos. Für die Initiatoren sind hingegen einzelne Bezahlvorgänge kostenpflichtig.<sup>69</sup> Kickstarter ist bei den Bezahlmethoden eine Kooperation mit Amazon eingegangen. Die Supporter und Initiatoren müssen über ein Amazon-Konto bezahlen.<sup>70</sup> In der folgenden Abbildung 5 ist die Webseite von Startnext abgebildet, welche unter [www.startnext.de](http://www.startnext.de) aufgerufen werden kann.

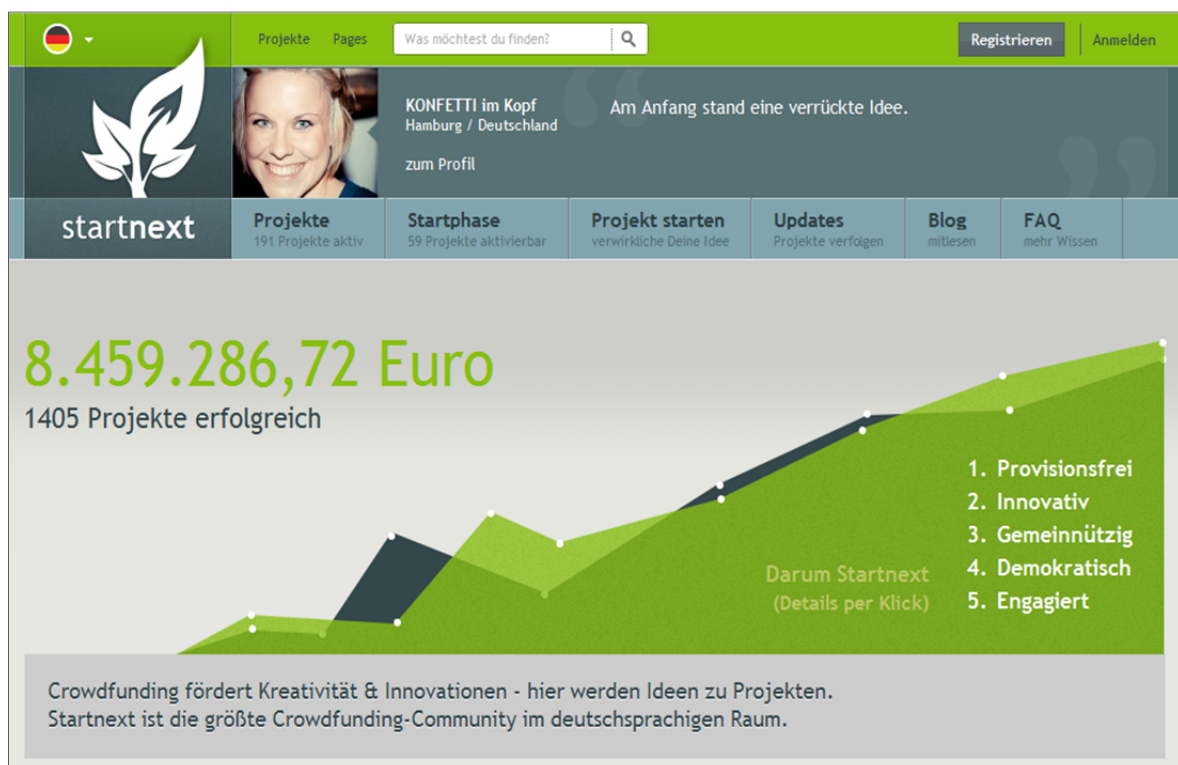


Abbildung 5: Webseite von Startnext

Der Markt für Crowdfunding-Plattformen wächst stetig weiter. Der Wettbewerb unter den Anbietern nimmt dadurch immer mehr zu. Plattformen, die sich auf dem Markt etablieren möchten, spezialisieren sich daher auf einzelne Nischen. Beispiele hierfür sind die Plattformen Sciencestarter (Crowdfunding-Plattform für die Wissenschaft), Spieleschmiede (Crowdfunding-Plattform für kreative Spiele)

<sup>68</sup> Vgl. Nastoll, M, 2013; <http://faq.startnext.de/Detailseite/> (Stand: 04.02.2014).

<sup>69</sup> Vgl. Liefekett, P. 2012; <http://faq.startnext.de/Payments/id/> (Stand: 29.01.2014).

<sup>70</sup> Vgl. Zeit Online, o.J.; <http://www.zeit.de/digital/internet/2012-06/crowdfunding-kickstarter-konsumgewohnheiten/seite-2> (Stand: 04.02.2014).

leideen) oder **Sellaband** (Crowdfunding-Plattform für Musiker).<sup>71</sup> Im Bereich der Gründungsfinanzierung ist die Crowdfunding-Plattform Seedmatch Marktführer in Deutschland.<sup>72</sup> Über diese Plattform konnten seit dem Launch 2011 54 Start-Up's finanziert werden.<sup>73</sup> In der nachfolgenden Tabelle 3 sind die wichtigsten Daten der Plattformen Kickstarter und Startnext gegenübergestellt.

Tabelle 3: Gegenüberstellung Kickstarter und Startnext<sup>74</sup>

	<b>Eingesammeltes Volumen seit Gründung</b>	<b>Projekte seit Gründung</b>	<b>Kreditgeber</b>
<b>Kickstarter (USA)</b>	945 Mio. US-Dollar	55.059	Privatpersonen
<b>Startnext (Deutschland)</b>	8,5 Mio. EUR	1.405	Privatpersonen

### 3.2.5 Regulierung

Um ein erfolgreiches Finanzierungsinstrument entwickeln zu können, werden geeignete Rahmenbedingungen benötigt. Die bisher existierenden Crowdfunding-Plattformen in Deutschland fallen weitestgehend nicht unter die bestehenden Regulierungstatbestände.<sup>75</sup> Für Crowdfunding-Finanzierungen bestehen aktuell in Deutschland sowie für Europa keine allgemeinen Regulierungen. Aus diesem Grund wird im Moment in Brüssel von der EU- Kommission geprüft, ob es einheitliche Regulierungen von Finanzierungen durch Crowdfunding im Internet geben sollte, um Plattformenbetreiber, Supporter und Initiatoren zu schützen.<sup>76</sup> Die USA haben am 05. April 2012 durch die „Jumpstart Our Business Startups Acts“ (JOBS Act) die Rahmenbedingungen für Crowdfunding Finanzierungen deutlich verbessert.<sup>77</sup> Durch die Gesetzesänderung ist es nun Unternehmen erlaubt, mit einem Crowdfunding-Ansatz Investoren zu akquirieren. Sie können nun innerhalb eines Jahres eine Gesamtsumme von 1 Mio. US-Dollar über eine unbegrenzte Anzahl von Investoren einsammeln, ohne dass eine Registrierung der Aktien erforderlich wird.<sup>78</sup> Die amerikanischen Bürger sollen durch die Änderung künftig einfacher in innovativen Kleinunternehmen und Gründungen investieren kön-

<sup>71</sup> Vgl. Harms, M., o.J.; <http://www.crowdfunding.de/plattformen/> (Stand: 29.01.2014).

<sup>72</sup> Vgl. Seedmatch, o.J. a; <https://www.seedmatch.de/fuer-gruender> (Stand: 04.02.2014).

<sup>73</sup> Vgl. Seedmatch, o.J. b; <https://www.seedmatch.de/startups> (Stand: 04.02.2014).

<sup>74</sup> Eigene Darstellung.

<sup>75</sup> Vgl. EXPERTENKOMMISSION FORSCHUNG UND INNOVATION, 2013, S. 38.

<sup>76</sup> Vgl. Kurier, 2013.

<sup>77</sup> Vgl. Thal, S. H., von Eyb, F., 2012, S. 1.

<sup>78</sup> Vgl. ebenda, S. 2.

nen. In Deutschland unterliegen die Crowdfunding-Finanzierungen der Prospektspflicht nach dem Wertpapierprospektgesetz, wenn sie die Finanzierungsgrenze von 100.000 EUR innerhalb eines Jahres überschreiten. Diese Finanzierungsgrenze wurde bisher bei Deutschen Crowdfunding-Finanzierungen nur in Ausnahmefällen erreicht. Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) hat festgestellt, dass die Crowdfunding-Modelle kein systematisches Einlagengeschäft nach dem Kreditwesengesetz darstellen. Durch dieses Urteil benötigen die Plattformen keine generelle Erlaubnis für Bank- und Finanzdienstleistungen.<sup>79</sup> Wichtig bei einer allgemeinen Regulierung für Europa ist es, dass nicht ausschließlich die Supporter geschützt werden, sondern auch die Plattformbetreiber. Jedoch sollten die staatlichen Regulierungen das Wachstumspotential in Deutschland und Europa nicht negativ beeinträchtigen.<sup>80</sup>

### 3.2.6 Marktpotential

Wie die aktuelle Marktsituation aufzeigt, nimmt das Interesse an Crowdfunding-Finanzierungen weiter zu. Bisher bieten die deutschen Plattformen ihre Dienstleistungen ausschließlich auf nationaler Ebene an. Es besteht folglich die Möglichkeit zur Expansion und eröffnet Chancen zur Umsatz- und Ertragssteigerung. Erste Plattformen wagten bereits den Schritt der Internationalisierung. Der bisherige Bedarf war gering. Dieser könnte sich in den kommenden Jahren jedoch drastisch erhöhen.<sup>81</sup>

Durch die Neuregelungen im Rahmen des JOBS Act ergeben sich auf dem amerikanischen Crowdfunding-Markt attraktive Finanzierungsmöglichkeiten für neu gegründete Unternehmen. Diese Veränderungen besitzen das Potential, dass in Deutschland und Europa ähnliche Regelungen beschlossen werden. Eine Möglichkeit würde beispielsweise in der Überarbeitung der Prospektspflicht bestehen.<sup>82</sup> Dadurch könnte eine Erleichterung für alle potentiellen Kreditnehmer, die sich über Crowdfunding-Plattformen finanzieren möchten, geschaffen werden. Durch eine solche Änderung könnte der Marktanteil von Crowdfunding-Finanzierungen im Unternehmensbereich zunehmen. Durch weitere Verzahnung und persönlichen Kontakt zwischen Supporter und Initiatoren mit Hilfe von Sozialen Netzwerken kann die Vermittlung von Projektinhalten glaubhafter und einfacher stattfinden. Dadurch könnte die Finanzierungsquote gesteigert werden.<sup>83</sup> Die verbesserte Kommunikation könnte die Projektabbrüche, die aufgrund der Nichterreicherung der Mindestfinanzierungsgrenze gescheitert sind, verringern.

---

<sup>79</sup> Vgl. EXPERTENKOMMISSION FORSCHUNG UND INNOVATION, 2013, S. 38.

<sup>80</sup> Vgl. ebenda, 2013, S. 39.

<sup>81</sup> Vgl. Crowdstreet.de, 2014; <http://crowdstreet.de/2014/01/06/die-internationalisierung-der-crowdfunding-plattformen/> (Stand: 29.01.2014).

<sup>82</sup> Vgl. EXPERTENKOMMISSION FORSCHUNG UND INNOVATION, 2013, S. 39.

<sup>83</sup> Vgl. Frerichs, A.; Klein, M.; Schumann, M., 2012, S. 104.

### 3.3 Peer to Peer Credit

#### 3.3.1 Begriffseinordnung und Historie

Der Peer to Peer Markt (engl. peer=Gleichgestellte(r)) teilt sich nach Moenninghoff/Wieandt in die fünf folgenden Bereiche auf:<sup>84</sup>

- Peer to Peer – Equity Investing,
- Peer to Peer – Foreign Exchange,
- Peer-based Investing,
- Peer to Peer – Foreign Exchange Hedging,
- Peer to Peer – Lending.

Beim Peer to Peer – Equity Investing wird Eigenkapital von Investoren direkt für Startups und klein- und mittelständische Unternehmen bereitgestellt. Über Peer to Peer – Foreign Exchange treten Unternehmen und Privatpersonen online in Kontakt, um ausländische Zahlungsmittel direkt auszutauschen. Das Peer-based Investing unterstützt Mitglieder dieser Plattform bei der Nachbildung von Investitions- und Handelsentscheidungen anderer Peer-Netzwerkteilnehmer. Beim Peer to Peer – Foreign Exchange Hedging sichern sich Unternehmen, die direkt Fremdwährungsfutures eingehen, gegen Währungsrisiken ab. Über Peer to Peer – Lending werden Darlehen direkt vom Geldgeber für private Kreditnehmer oder klein- und mittelständische Unternehmen bereitgestellt. Im Folgenden der Untersuchung wird ausschließlich der Bereich des Peer to Peer – Lending (P2P) fokussiert, da nur dieses Teilgebiet sich mit Finanzierungsaspekten aus Sicht des Kreditnehmers befasst.

P2P führt über das Web 2.0 zwei Parteien zusammen. Einerseits die Geldgeber und andererseits die potentiellen Kreditnehmer, die kleine Kreditbeträge benötigen, diese aber nicht von traditionellen Kreditgebern, wie z.B. Banken oder Förderinstituten, bekommen.<sup>85</sup> Auf diesen Online-Marktplätzen ist somit ein Abgleich von den Interessen privater Anleger mit den Interessen privater Abnehmer als auch mit den Interessen von Freiberuflern, Selbständigen und Startups möglich.<sup>86</sup> Kreditnehmer können sich hierüber Geld zu individuellen Konditionen leihen und bezahlen darüber hinaus eine Gebühr an die P2P-Plattform (ist in der Regel vom Kreditvolumen abhängig). Allerdings wird auch auf solchen Plattformen eine gewisse Bonität vorausgesetzt.<sup>87</sup> Anleger und Kreditnehmer einigen

---

<sup>84</sup> Vgl. Moenninghoff, S.; Wieandt, A., 2013, S. 467.

<sup>85</sup> Vgl. Luo, B.; Lin, Z., 2013, S. 141f.

<sup>86</sup> Vgl. Tarife-Vergleich-Online.de, o.J., <http://www.tarife-vergleich-online.de/kredit-von-privatleuten.html> (Stand: 13.01.2014).

<sup>87</sup> Vgl. Gruenderszene.de, o.J., <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/peer-to-peer-darlehen> (Stand: 12.01.2014).

sich nicht ausschließlich über die Konditionen, sondern auch über den Kreditbetrag und die Laufzeit des Darlehens.<sup>88</sup> Der Kreditvergabeprozess ähnelt einer Auktion. Ist die gewünschte Summe erreicht, wird die Kreditanfrage geschlossen und der Kredit ausbezahlt.<sup>89</sup> Alle solche Online-Marktplätze haben die Gemeinsamkeit, dass kein Kreditinstitut als Finanzintermediär, das heißt als Zwischenvermittler zwischen Geldgeber und Kreditnehmer, bei der Kreditvergabe zwischengeschaltet ist.

Das erste Unternehmen weltweit, das über eine Online-Plattform P2P-Kredite vermittelte, heißt Zopa und stammt aus dem Vereinigten Königreich. Im Jahr 2005 schaltete das Unternehmen die P2P-Plattform im Internet frei.<sup>90</sup> Bereits ein Jahr später wurde in Amerika ebenfalls ein Unternehmen (Prosper) gegründet, das solch eine Online-Plattform als Marktplatz für P2P-Kredite anbietet. Das Interesse war damals allerdings noch verhalten. Dies hat sich bis zum heutigen Zeitpunkt geändert: das 2007 gegründete Unternehmen Lending Club bereitet seit dem Jahr 2013 den Börsengang vor.<sup>91</sup> In Deutschland startete ebenfalls im Jahr 2007 eine P2P-Plattform: das Unternehmen Smava.<sup>92</sup> Im selben Jahr im März wurde in Deutschland ein zweites Unternehmen namens Auxmoney gegründet, das einen Online-Marktplatz für P2P-Kredite anbietet.<sup>93</sup>

### 3.3.2 Marktsituation

Obwohl immer mehr Personen auf Web 2.0 zurückgreifen, liegt der Marktanteil von Online-Kreditmarktplätzen in Bezug auf das begebene Kreditvolumen bei lediglich 1% bis 2%.<sup>94</sup> Laut Moeninghoff/Wieandt hält der P2P-Markt im Jahr 2011 sogar nur circa 0,2% des aktuellen Konsumkreditmarktes.<sup>95</sup> Dieser Markt ist einem ständigen Wandel ausgesetzt. Es entstehen regelmäßig neue Plattformen, jedoch treten viele Anbieter wieder aus dem Markt aus.<sup>96</sup> Die Kreditnehmer sind überwiegend Privatpersonen. Ungefähr 80% der P2P-Kredite sind Konsumkredite. Nur circa 17% der valuierten P2P-Darlehen stellen Unternehmenskredite dar.<sup>97</sup>

---

<sup>88</sup> Vgl. o.V., 2012a, S. 32.

<sup>89</sup> Vgl. Kredit-Vergleich.de, o.J., <http://www.kredit-vergleich.de/p/peertopeer-kredite.htm> (Stand: 13.01.2014).

<sup>90</sup> Vgl. Fixura.de, o.J., <https://fixura.de/information/anleger/anlagen-in-p2p-kredite/> (Stand: 13.01.2014).

<sup>91</sup> Vgl. Hippin, A., 2013, S. 8.

<sup>92</sup> Vgl. o.V., 2012a, S. 32.

<sup>93</sup> Vgl. Rätth, G., 2012, [http://www.gruenderszene.de/interviews/auxmoney-p2p-kredite#disqus\\_thread](http://www.gruenderszene.de/interviews/auxmoney-p2p-kredite#disqus_thread) (Stand: 13.01.2014).

<sup>94</sup> Vgl. o.V., 2012a, S. 32.

<sup>95</sup> Vgl. Moeninghoff, S.; Wieandt, A., 2013, S. 471f.

<sup>96</sup> Vgl. Hippin, A., 2013, S. 8.

<sup>97</sup> Vgl. Mücke, P.; Pfitzner, J., 2013, S. 12.

Im Jahr 2012 hat die P2P Kreditbranche weltweit mehr als zwei Milliarden US-Dollar an Kreditvolumen vermittelt.<sup>98</sup> In Großbritannien ist der P2P Kredit sehr populär.<sup>99</sup> Die private Kreditvergabe entwickelt sich dort zum Milliardenmarkt. Dies wird auch durch die massive Unterstützung der britischen Regierung des P2P Kreditgeschäfts bedingt. Das Motiv der Politiker ist es, die Macht der Banken bezüglich der (früheren) Monopolstellung bei der Vergabe von Krediten zu brechen.<sup>100</sup> Allein im Jahr 2012 unterstützte die Regierung Online-Marktplätze und andere konventionelle Finanzanbieter mit 100 Millionen Pfund.<sup>101</sup> Der britische P2P-Markt soll laut einer Studie im Jahr 2016 die eine Milliarde-Pfund-Marke durchbrechen.<sup>102</sup> In den USA haben sich P2P-Kredite mittlerweile etabliert. Der Zuspruch ist enorm. Die Vergabe von Darlehen über solche Online-Marktplätze wächst explosionsartig. Allein im Jahr 2012 betrug das Wachstum in den USA +162%. Dies führte erstmals zu einer Durchbrechung der eine Milliarde- US-Dollar-Marke. Für das Jahr 2013 wird mit einem P2P-Darlehensvolumen in Höhe von 1,8 Milliarden US-Dollar für den amerikanischen Markt gerechnet.<sup>103</sup> In Deutschland ist das P2P-Darlehen aktuell ein Nischenprodukt.<sup>104</sup> Allerdings können auch auf dem heimischen Markt Wachstumsraten im dreistelligen Bereich erzielt werden.<sup>105</sup> Es konnte beispielsweise über die Plattform Smava seit der Gründung ein kumuliertes Volumen von Vermittlerkrediten in Höhe von 70 Millionen EUR vergeben werden.<sup>106</sup> In der nachfolgenden Tabelle 4 sind die wichtigsten Fakten zu den drei beschriebenen Märkten (UK, USA und Deutschland) zusammengefasst dargestellt.

Tabelle 4: Übersicht P2P in UK, USA und Deutschland<sup>107</sup>

	<b>Erste &amp; heute noch existente P2P-Plattform</b>	<b>Marktstellung P2P</b>
<b>UK</b>	2005, Zopa	Wachstum, baldiger Milliardenmarkt
<b>USA</b>	2006, Prosper 2007, Lending Club	Wachstum, Milliardenmarkt
<b>Deutschland</b>	2007, Auxmoney und Smava	Wachstum, Nischenprodukt

<sup>98</sup> Vgl. Fixura.de, o.J., <https://fixura.de/information/anleger/anlagen-in-p2p-kredite/> (Stand: 13.01.2014).

<sup>99</sup> Vgl. Hippin, A., 2013, S. 8.

<sup>100</sup> Vgl. Dohms, H., 2013, <http://www.zeit.de/wirtschaft/geldanlage/2013-07/peer-to-peer-lending> (Stand: 29.01.2014).

<sup>101</sup> Vgl. Hippin, A., 2013, S. 8.

<sup>102</sup> Vgl. Dohms, H., 2013, <http://www.zeit.de/wirtschaft/geldanlage/2013-07/peer-to-peer-lending> (Stand: 29.01.2014).

<sup>103</sup> Vgl. Bode, K., 2013, <http://www.zeit.de/2013/15/p2p-kredite-internet> (Stand: 12.01.2014).

<sup>104</sup> Vgl. Hippin, A., 2013, S. 8.

<sup>105</sup> Vgl. Räth, G., 2012, [http://www.gruenderszene.de/interviews/auxmoney-p2p-kredite#disqus\\_thread](http://www.gruenderszene.de/interviews/auxmoney-p2p-kredite#disqus_thread) (Stand: 13.01.2014).

<sup>106</sup> Vgl. Schindler, T., 2012, S. 22.

<sup>107</sup> Eigene Darstellung.

### 3.3.3 Funktionsweise der Plattform

In Folgenden wird am Beispiel der Plattform **Smava** die Funktionsweise und Bestandteile einer P2P-Finanzierung dargestellt.

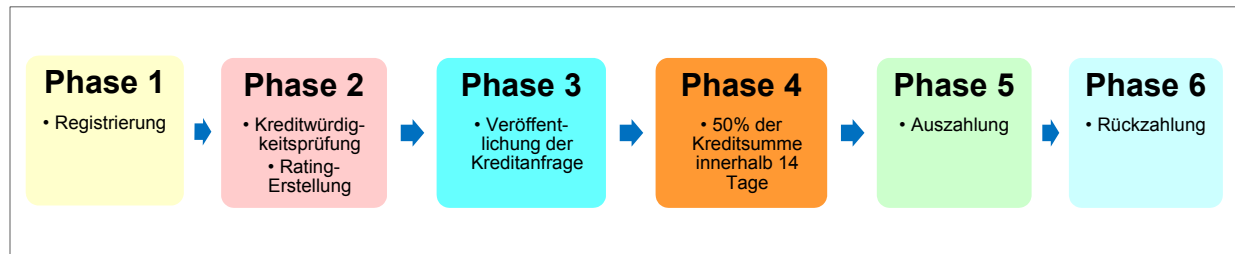


Abbildung 6: Phasen der Peer to Peer-Finanzierung<sup>108</sup>

Der Prozess, den ein Kreditnehmer (Privatkunde und Firmenkunde) bei einem P2P-Kredit durchläuft, sieht wie folgt aus (vgl. Abbildung 6):

1. Zunächst registriert sich der Kreditnehmer mit seinen persönlichen Daten.<sup>109</sup> Bei einem Unternehmen sind das der Firmenname, die Anschrift, Vertretungsberechtigte und Geschäftsführer.<sup>110</sup>
2. Anschließend wird eine Kreditwürdigkeitsprüfung der potentiellen Kreditnehmer durchgeführt. Hierzu wird ein Score Wert über eine externe Kreditauskunftei eingeholt sowie das freie verfügbare Einkommen ermittelt. Diese Werte werden mit den Zulassungsvoraussetzungen der Plattform verglichen. Liegen diese im vorgegebenen Rahmen, wird ein Rating erstellt.
3. Die Kreditanfrage wird nach Erstellung des Ratings veröffentlicht.<sup>111</sup>
4. Innerhalb von 14 Tagen muss mindestens 50% der gewünschten Kreditsumme von Geldgebern finanziert werden, dann wird das Kreditgesuch verwirklicht.
5. Anschließend wird die Darlehenssumme (tatsächlich finanzierter Betrag) an den Kreditnehmer ausgezahlt.<sup>112</sup>
6. Der Darlehensnehmer zahlt den Kredit in festen Raten zurück.<sup>113</sup>

<sup>108</sup> Eigene Darstellung

<sup>109</sup> Vgl. Frerichs, A.; Klein, M.; Schumann, M., 2012, S. 103.

<sup>110</sup> Vgl. Frerichs, A.; Schumann, M., 2013, S. 20.

<sup>111</sup> Vgl. Frerichs, A.; Klein, M.; Schumann, M., 2012, S. 103.

<sup>112</sup> Vgl. Gesellensetter, C., 2007, Onlinekredite Solides System bei Smava, [http://www.focus.de/finanzen/banken/kredit/tid-7922/onlinekredite\\_aid\\_138467.html](http://www.focus.de/finanzen/banken/kredit/tid-7922/onlinekredite_aid_138467.html) (Stand: 18.01.2014).

<sup>113</sup> Vgl. Geldrat.de, o.J., <http://www.geldrat.de/smava-und-auxmoney-vergleich/> (Stand: 18.01.2014).

### 3.3.4 Überblick über Peer to Peer- Anbieter

Über den Online-Marktplatz Smava können Kredite sowohl durch Privatpersonen (Smava-Privat) als auch durch Banken (Smava) finanziert werden. Das neue Konzept wurde deshalb erarbeitet und zu der bestehenden Geldbeschaffungsmöglichkeit hinzugefügt, da Kredite von der Bank zum Teil günstiger sind als private Kredite. Außerdem konnte vorher nicht die gesamte Produktkonfiguration eines traditionellen Kreditinstitutes angeboten werden (wie z.B. sehr lange Laufzeiten). Die P2P-Plattform Smava arbeitet hierzu mit mittlerweile circa zehn Banken zusammen.<sup>114</sup> Es können Kredite bis zu einer Höhe von 50.000 EUR finanziert werden.<sup>115</sup> Im Durchschnitt werden Darlehen mit einer Summe von 14.000 EUR vergeben, die eine durchschnittliche Laufzeit von 54 Monaten haben. Fallen Kredite aus, werden diese an Inkassobüros weiterverkauft.<sup>116</sup>

In der nachfolgenden Abbildung 7 ist die Website von Smava abgebildet, welche unter [www.smava.de](http://www.smava.de) aufrufbar ist.



Abbildung 7: Website von Smava

Die andere Möglichkeit, einen Kredit über die Plattform Smava zu erhalten, ist die Anfrage bei den teilnehmenden Direktbanken. Es können also die Konditionen einerseits zwischen den verschiede-

<sup>114</sup> Vgl. o.V., 2012a, S. 32.

<sup>115</sup> Vgl. Schaab, S., 2013, S. 10.

<sup>116</sup> Vgl. Freelance.de, 2013, <http://www.freelance.de/blog/2013/04/massenhaft-geld-peer-to-peer-kredite-als-alternative-zur-bank/> (Stand: 12.01.2014).



nen Partnerbanken und andererseits zwischen der besten Bankenkondition und der Kondition, die Privatleute anbieten, verglichen werden.<sup>117</sup> Je nach Laufzeit der Finanzierung (Geldgeber sind Privatpersonen) muss der Kreditnehmer eine Vermittlungsprovision an die Plattform bezahlen. Diese beläuft sich bei Krediten mit einer 36-monatigen Laufzeit oder 60- bzw. 84- monatigen Laufzeit auf 2,5% bzw. 3,0% des finanzierten Volumens. Die Vermittlung an eine Bank ist kostenlos. Bei Abschluss eines Kredites bei einer Partnerbank gelten die jeweiligen Bedingungen dieser Kreditinstitute.<sup>118</sup> Die Zielgruppen von Smava sind zum einen Privatkunden, die kleine Kreditbeträge benötigen, diese aber nicht von traditionellen Kreditgebern wie z.B. Banken bekommen.<sup>119</sup> Zum anderen richtet sich Smava an Firmenkunden. Das Angebot der P2P -Plattform ist aber hauptsächlich für Existenzgründer und Jungunternehmer interessant.<sup>120</sup> Auch Freiberufler und sehr kleine Unternehmen gehören zur Zielgruppe. Für große Unternehmen können Darlehen über solch einen Online-Marktplatz höchstens als Teilfinanzierungen Sinn machen.<sup>121</sup>

Im Vergleich hierzu werden über die Plattform *Auxmoney* nur Kredite von Privatpersonen vermittelt (keine Angebote von Direktbanken).<sup>122</sup> Die maximale Darlehenshöhe beträgt hier 20.000 EUR.<sup>123</sup> Über *Auxmoney* können, wie bei *Smava*, sowohl Privatkunden als auch Firmenkunden Kreditwünsche äußern und auf der Plattform veröffentlichen. Der Prozess, den ein Kreditnehmer bei *Auxmoney* durchläuft, gleicht dem Prozess von *Smava*. In der nachfolgenden Tabelle 5 sind die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale der beiden Plattformen gegenübergestellt.

Tabelle 5: Gegenüberstellung *Smava* und *Auxmoney*<sup>124</sup>

	Max. Kreditsumme	Kreditgeber	Kreditnehmer
<b>Smava</b>	50.000 EUR	Privatpersonen, Banken	Privatkunden, Firmenkunden
<b>Auxmoney</b>	20.000 EUR	Privatpersonen	Privatkunden, Firmenkunden

<sup>117</sup> Vgl. Geldrat.de, o.J., <http://www.geldrat.de/smava-und-auxmoney-vergleich/> (Stand: 18.01.2014).

<sup>118</sup> Vgl. Smava, 2012, <http://www.smava.de/1616+Preis--und-Leistungsverzeichnis.html> (Stand: 01.02.2014).

<sup>119</sup> Vgl. Luo, B.; Lin, Z., 2013, S. 141f.

<sup>120</sup> Vgl. Schmidt, K., o.J., <http://t3n.de/magazin/peer-to-peer-kredite-ohne-bank-ziel-229606/> (Stand: 13.01.2014).

<sup>121</sup> Vgl. Schaab, S., 2013, S. 10.

<sup>122</sup> Vgl. Räth, G., 2012, [http://www.gruenderszene.de/interviews/auxmoney-p2p-kredite#disqus\\_thread](http://www.gruenderszene.de/interviews/auxmoney-p2p-kredite#disqus_thread) (Stand: 13.01.2014).

<sup>123</sup> Vgl. Schaab, S., 2013, S. 10.

<sup>124</sup> Eigene Darstellung.

### 3.3.5 Regulierung

Bisher findet nahezu keine Regulierung von P2P-Plattformen statt. Es fehlen einheitliche Regelungen, die für alle Anbieter rechtlich bindend sind.<sup>125</sup> Dies wird auch deutlich in den vielen verschiedenen Auktionsmodellen sichtbar.<sup>126</sup> Die technische Sicherheit stellt hierbei kein Problem dar, sondern die aufsichtsrechtliche Sicherheit. Es stellt sich die Frage, inwiefern Plattformbetreiber eine Bankerlaubnis benötigen. Für die reine Kreditvermittlung ist dies, laut Aussage der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, nicht notwendig.<sup>127</sup> Aufgrund regulatorischer Rahmenbedingungen agieren P2P-Plattformen ausschließlich auf den Heimatmärkten.<sup>128</sup>

Allerdings muss deshalb auch § 32 Abs. 1 S. 1 des Kreditwesengesetzes berücksichtigt werden. Dieser besagt, dass derjenige, der im Inland gewerbsmäßig oder in einem Umfang, der einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert, Bankgeschäfte betreiben oder Finanzdienstleistungen erbringen will, der schriftlichen Erlaubnis der Bundesanstalt bedarf. Sobald die Tatbestandsvoraussetzungen erfüllt sind, wird demnach eine Banklizenz benötigt. Die Schwierigkeit hierbei besteht in der genauen Abgrenzung dieser Voraussetzungen (wann genau ist der Umfang so groß, dass ein in kaufmännischer Weise eingerichteter Geschäftsbetrieb benötigt wird?; ab wann werden diese Geschäfte erwerbsmäßig betrieben?). Auch § 37 Abs. 1 S. 1 des Kreditwesengesetzes kann relevant für P2P-Plattformen sein. Demnach kann die Bundesanstalt die sofortige Einstellung des Geschäftsbetriebs anordnen, wenn nach § 3 des Kreditwesengesetzes, verbotene Geschäfte auf solchen Online-Marktplätzen betrieben werden. Dieses zweite Gesetz verhindert bereits heute die Anbahnung unerlaubter Geschäfte auf P2P-Plattformen. Weitere rechtliche Rahmenbedingungen gibt es zum aktuellen Zeitpunkt in Deutschland nicht. Laut Matthias Kröner, Sprecher des Vorstands der Fidor Bank, darf jedoch „Peer-to-Peer ... kein regelfreies Umfeld sein, ganz im Gegenteil“.<sup>129</sup>

Da bei einer P2P-Kreditvergabe jedoch auch Geld vom Geldgeber oder von den Geldgebern zum Kreditnehmer in Form einer Transaktion fließen muss, sind diese Unternehmen auf Partnerbanken angewiesen, die diese Geschäftsabwicklung übernehmen. Grund dafür sind die aufsichtsrechtlichen Formalien (Tätigkeit ist nicht mehr reine Kreditvermittlung).<sup>130</sup> Die staatliche Einlagensicherung in

---

<sup>125</sup> Vgl. o.V., 2012b, S. 14.

<sup>126</sup> Vgl. Moeninghoff, S.; Wieandt, A., 2013, S. 477.

<sup>127</sup> Vgl. Schindler, T., 2012, S. 22.

<sup>128</sup> Vgl. Böhme, R.; Pötzsch, S., 2010, S. 317.

<sup>129</sup> Schindler, T., 2012, S. 22.

<sup>130</sup> Vgl. Freelance.de, 2013, <http://www.freelance.de/blog/2013/04/massenhaft-geld-peer-to-peer-kredite-als-alternative-zur-bank/> (Stand: 12.01.2014).

Deutschland für Bankguthaben in Höhe von 100.000 Euro pro Person gilt nicht im Bereich des P2P.<sup>131</sup> Die Investoren tragen das Ausfallrisiko.<sup>132</sup>

In UK ist die Regulierung der P2P-Plattformen weiter fortgeschritten als in Deutschland. Die Aufsichtsbehörde Financial Conduct Authority wird sich voraussichtlich ab April 2014 um die P2P-Kreditgeber kümmern. Dies rührt unter anderem von Verbrauchergesellschaften, die herausgefunden haben, dass nicht auf jedem Online-Marktplatz geprüft wurde, ob der P2P-Kreditnehmer den Kapitaldienst tragen kann.<sup>133</sup> In den USA existieren aktuell keine strengen Regulierungsvorschriften.<sup>134</sup>

### 3.3.6 Marktpotential

Wie im vorherigen Kapitel aufgezeigt, wächst die Akzeptanz von P2P-Plattformen von Jahr zu Jahr. Dies rührt auch von der gesunkenen Popularität der Kreditinstitute her.<sup>135</sup> Diese Entwicklung zeigt das Potential für solche Online-Marktplätze auf, die Bankenwelt „aufzumischen“.<sup>136</sup> Wenn zukünftig die regulatorischen Vorgaben den P2P-Plattformen erlauben, auch über nationale Grenzen hinaus zu agieren, entstehen viele Möglichkeiten für eine internationale Expansion. Für deutsche P2P-Unternehmen bietet sich das z.B. für den amerikanischen Markt an. In Deutschland besteht zurzeit ein Überhang auf der Angebotsseite und in den USA dagegen auf der Nachfrageseite. Diese unterschiedlichen Marktsituationen könnten zur Umsatz- und Ertragssteigerung genutzt werden.<sup>137</sup>

Weitere Chancen bestehen im Bereich der Ausweitung der Kreditvergabe an gewerbliche Kunden, in der Konstruktion neuer Darlehensmodelle und in der Erhöhung der maximalen Finanzierungsvolumina.<sup>138</sup> Mithilfe von Social Networking Services (SNS) könnten sich Nutzer in der Zukunft präsentieren und mit anderen Nutzern in Kontakt treten, z.B. über Facebook oder Xing.<sup>139</sup> Das Verwenden solcher SNS-Funktionen könnte für alle Beteiligten sowohl einen Mehrwert generieren als auch die Effektivität und Effizienz bei Transaktionen steigern. Aufgrund der vielfältigeren und einfacheren

---

<sup>131</sup> Vgl. Hippin, A., 2013, S. 8.

<sup>132</sup> Vgl. Frerichs, A.; Klein, M.; Schumann, M., 2012, S. 103.

<sup>133</sup> Vgl. Hippin, A., 2013, S. 8.

<sup>134</sup> Vgl. Bode, K., 2013, <http://www.zeit.de/2013/15/p2p-kredite-internet> (Stand: 12.01.2014).

<sup>135</sup> Vgl. Schmidt, K., o.J., <http://t3n.de/magazin/peer-to-peer-kredite-ohne-bank-ziel-229606/> (Stand: 13.01.2014).

<sup>136</sup> Vgl. Dilk, A.; Littger, H., 2012, S. 24.

<sup>137</sup> Vgl. Moenninghoff, S.; Wieandt, A., 2013, S. 477.

<sup>138</sup> Vgl. Mücke, P.; Pfitzner, J., 2013, S. 14.

<sup>139</sup> Vgl. Frerichs, A.; Klein, M.; Schumann, M., 2012, S. 104.

Kommunikation besteht das Potential, dass im Vergleich zu heute mehr Kreditprojekte finanziert werden können.<sup>140</sup>

Allerdings ist zu beobachten, dass die Zahlen stagnieren. Nur durch die regelmäßigen Innovationen und durch die Ausweitung des Angebots auf z.B. Bankkredite können solche Online-Marktplätze wachsen.<sup>141</sup> Zusätzlich hierzu stehen P2P-Unternehmen vor weiteren Herausforderungen. Zum einen ist es schwierig, der breiten Bevölkerung die Seriosität und Attraktivität von P2P-Krediten zu vermitteln, zum anderen besteht aktuell eine hohe Prozessabbruchquote aufgrund der aufwendigen Authentifizierungsverfahren.<sup>142</sup> Zusammenfassend besteht trotz der eben aufgeführten Bedenken die Chance, dass sich P2P-Plattformen als tragbares Geschäftsmodell etablieren.<sup>143</sup>

## **4 Auswirkungen auf Finanzinstitute**

Die beiden vorgestellten innovativen Finanzierungsmöglichkeiten erobern zunehmend mehr Marktanteile. Für Kreditinstitute ergeben sich aus diesen Veränderungen sowohl Risiken als auch Chancen. Diese werden im Folgenden identifiziert und anschließend analysiert.

### **4.1 Risiken durch Next Credit**

Die zukünftig stärkere Regulierung der traditionellen Finanzdienstleistungsbranche hat tendenziell positiv Auswirkungen auf Online-Kreditplattformen.<sup>144</sup> Strengere aufsichtsrechtliche Vorschriften für Kreditinstitute, wie z.B. bei Basel III, fordern erhöhte Eigenkapitalunterlegungen vor allem für risikobehaftete Darlehen. Dies kann Banken dazu bewegen, die Zinsen für Kredite zu erhöhen. Mit einer daraus resultierenden Abwanderung von potentiellen Kreditnehmern zu innovativen Finanziers sollte gerechnet werden. Außerdem steigen durch den erhöhten Anleger- und Kundenschutz die Kosten.<sup>145</sup> Um die zusätzlichen Aufwendungen egalalisieren zu können, müssen diese auf andere Bereiche bzw. Produkte umgelegt werden. Dies könnte auch auf Finanzierungen Auswirkungen haben.

Seit der Finanzmarktkrise 2007 ist ein Rückgang des Vertrauensverhältnisses gegenüber Banken zu erkennen. Aktuelle Vorkommnisse, wie z.B. der LIBOR-Skandal, führen zu negativen Schlagzeilen über den traditionellen Finanzdienstleistungssektor in der Presse. Durch diese Entwicklungen erlei-

---

<sup>140</sup> Vgl. ebenda, S. 111.

<sup>141</sup> Vgl. Dilk, A.; Littger, H., 2012, S. 26.

<sup>142</sup> Vgl. Schmidt, K., o.J., <http://t3n.de/magazin/peer-to-peer-kredite-ohne-bank-ziel-229606/> (Stand: 13.01.2014).

<sup>143</sup> Vgl. Mücke, P.; Pfitzner, J., 2013, S. 13.

<sup>144</sup> Vgl. Littmann, S., 2013, <http://www.wiwo.de/unternehmen/banken/banken-zukunft-crowdfunding-boomt/7787342-5.html> (Stand: 29.01.2014).

<sup>145</sup> Vgl. Moeninghoff, S.; Wieandt, A., 2013, S. 477f.

den Kreditinstitute einen starken Imageverlust.<sup>146</sup> Das Misstrauen von einigen Kunden gegenüber Bankprodukten ist mittlerweile gewachsen. Zum Teil besteht sogar mehr Vertrauen in die Angebote auf Internetkredit-Plattformen.<sup>147</sup> Diese Entwicklungen können auch dazu führen, dass stärker regulierte Online-Kreditmarktplätze den traditionellen Banken gefährlich werden können.<sup>148</sup> Die Online-Kreditplattformen haben in den letzten Jahren ihre Produktbandbreite erweitern können. Mittlerweile werden nicht kleinere Kreditsummen finanziert, sondern auch Projekte mit Finanzierungsvolumen im Millionenbereich. Früher war es ausschließlich für Kreditinstitute möglich, solch eine Bandbreite anzubieten. Projektfinanzierungen und Kreditlinien ganzer Unternehmen werden heutzutage über die Plattformen finanziert.<sup>149</sup> Bezeichnend für die Risiken, die Online-Kreditmarktplätze für Banken darstellen, zeigt sich die Umfrage der Steria Mummert Consulting. Jedes dritte Kreditinstitut sieht im Jahr 2011 in innovativen Online-Finanzierungsmöglichkeiten eine ernst zu nehmende Konkurrenz. Dies entspricht im Vergleich zum Vorjahr einer Steigerung von mehr als 100%.<sup>150</sup>

## 4.2 Chancen durch die Implementierung von Next Credit

Eine Chance für traditionelle Banken besteht darin, sich für die neuen Finanzierungsalternativen zu öffnen. Durch das negative Image, welches in den letzten Jahren entstanden ist, haben die Kreditinstitute für Unmut bei ihren Kunden gesorgt. Dieser führte dazu, dass diese auf innovative Finanzierungsmöglichkeiten aufmerksam wurden. Nachfolgend werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie Banken positiven Nutzen aus Crowdfunding- und P2P-Plattformen ziehen und die innovativen Geschäftsmodelle in die bestehenden Systeme implementieren können.

### *Crowdfunding*

Trotz der positiven Entwicklung von Crowdfunding als Finanzierungsmöglichkeit befassen sich lediglich zwei Banken in Deutschland mit diesem Thema. Viele Kreditinstitute sehen aktuell noch keinen Bedarf sich hinsichtlich des innovativen Finanzierungsbereichs weiterzuentwickeln. Dies wäre jedoch notwendig.<sup>151</sup> Für Banken könnte die Implementierung von Crowdfunding folgende Chancen bieten:

- Durch die Erweiterung ihrer Produktbandbreite könnten die Marktanteile der Kreditinstitute gesichert und neue, junge Kunden hinzugewonnen werden.

---

<sup>146</sup> Vgl. Hippin, A., 2013, S. 8.

<sup>147</sup> Vgl. Schindler, T., 2012, S. 22.

<sup>148</sup> Vgl. Hippin, A., 2013, S. 8.

<sup>149</sup> Vgl. Schneider, B., 2012, <http://www.best-practice-business.de/blog/crowdfunding/2012/02/28/mummert-studie-banken-nehmen-crowdfunding-konkurrenz-zunehmend-ernst/> (Stand: 29.01.2014).

<sup>150</sup> Vgl. o.V., 2012b, S.14.

<sup>151</sup> Vgl. Tschesche, J., 2013; <http://blog.smallcapservice.de/18/08/2013/crowdfunding-und-die-finanzbranche/> (Stand: 22.01.2014).

- Außerdem kann der Kunde aktiv in den Geschäftsprozess miteingebunden werden. Der Vorteil, der sich hier bietet, zeigt sich auf diesen Online-Kreditplattformen in Form eines hohen Maßes an Transparenz und Fairness.
- Zusätzliche Erträge könnten durch die Vereinnahmung einer angemessenen Vermittlungsprovision sowie durch die Zahlungsabwicklung generiert werden.
- Vor allem für Genossenschaftsbanken könnte das Crowdfunding der erste Schritt zu innovativen Produkten sein. Das genossenschaftliche Prinzip „Was einer allein nicht schafft, das schaffen viele“ beinhaltet denselben Gedanke wie das Crowdfunding.<sup>152</sup> In diesem Sinne hat die Volksbank Bühl eine Crowdfunding-Plattform implementiert. Auf der Plattform Viele-Schaffen-Mehr können Mitglieder von gemeinnützigen Vereinen und Institutionen Projekte einreichen. Um das Regionalprinzip der Genossenschaftsbanken zu beachten sind die Projekte auf das Geschäftsgebiet der Bank begrenzt.<sup>153</sup> Die Plattform könnte erweitert werden, beispielsweise durch kleinere Finanzierungen von Unternehmen oder Privatpersonen.

### *Peer-to-Peer - Lending*

Laut einer Studie der Universität Göttingen zum Status quo von P2P-Banking ergeben sich für traditionelle Banken folgende drei mögliche Zukunftsstrategien in Bezug auf P2P-Plattformen:<sup>154</sup>

- Kreditinstitute können eigene P2P-Lösungen entwickeln und diese im Rahmen ihres Webauftritts anbieten und vermarkten. Damit dieser neue Geschäftszweig auch Gewinn erwirtschaftet, müssen die Erlöse über die Bearbeitungsgebühren generiert werden.
- Es besteht die Möglichkeit, dass Banken die Cross-Selling-Aktivitäten ausbauen und verstärken. Gemeint ist hierbei die Übernahme von bestehenden P2P-Plattformen. Allerdings ist zu beachten, dass die Nutzer von diesen Online-Marktplätzen sich zum Teil bewusst vom traditionellen Kreditwesen unabhängig machen wollen.
- Banken können außerdem strategische Partnerschaften mit P2P-Plattformbetreibern eingehen. Beispielsweise könnte dies so ausgestaltet werden, dass das Kreditinstitut die Restfinanzierung derjenigen Projekte übernimmt, die nicht vollständig durch die Plattform zustande gekommen sind. Hierbei bleibt dieser Online-Marktplatz selbständig, die Bank agiert nur

---

<sup>152</sup> Vgl. Volksbanken Raiffeisenbanken, 2013; <https://www.vr.de/privatkunden/was-wir-anders-machen.html> (Stand: 29.01.2014)

<sup>153</sup> Vgl. Volksbank Bühl, o.J.; <http://volksbank-buehl.viele-schaffen-mehr.de/So-funktioniert/Projekt-einreichen.html> (Stand: 29.01.2014).

<sup>154</sup> Vgl. Lochmaier, L., 2014, S. 49f.

im Hintergrund. Der unter Punkt zwei beschriebene Nachteil (Unabhängigkeitsgedanke gegenüber Kreditinstituten von einigen Kunden) tritt demnach bei dieser Lösung nicht auf.

Alle beschriebenen Implementierungsansätze sowie die daraus resultierenden Chancen bieten traditionellen Banken die Möglichkeit, an der positiven Entwicklung der Plattformen teilhaben zu können. Mithilfe dieser innovativen Möglichkeiten könnten Kreditinstitute in dem Bereich der Finanzierung neue Marktanteile gewinnen und alte Marktanteile behaupten sowie gleichzeitig die Abwanderung von Kunden verhindern. Zusätzlich entstehen neue Ertragsquellen für das Kreditinstitut.

## **5 Fazit und Ausblick**

Traditionelle Kreditinstitute haben die Vergabe von risikoreicheren Neukrediten in den letzten Jahren aufgrund erhöhter Eigenkapitalanforderungen nach Basel III reduziert. Auch das negative Image der Banken, welches in den letzten Jahren entstanden ist, führte dazu, dass Privatpersonen und Unternehmen mit Finanzierungsbedarf nach Alternativen gesucht haben. Innovative Finanzierungsmöglichkeiten wie Crowdfunding- und P2P-Plattformen konnten aufgrund dessen stetig Zuwächse generieren. Bisher wurden diese Online-Kreditmarktplätze nur von einem kleinen Nutzerkreis in Anspruch genommen. Kreditinstitute haben diese aufstrebenden Plattformen daher bisher noch nicht als ernst zu nehmende Konkurrenz betrachtet.

Aktuelle Marktdaten beweisen das Gegenteil: Deutsche Crowdfunding- und P2P-Finanzierungen weisen hohe Wachstumsraten auf. Vorreiter dieser Entwicklung ist unter anderem Amerika. Hier sind diese Plattformen bereits seit mehreren Jahren etabliert. Durch Crowdfunding konnten in den USA Einzelprojekte mit Volumina in Höhe von mehreren Millionen US-Dollar realisiert werden. Über den vergleichsweise jungen deutschen Crowdfunding-Markt kommen Finanzierungen mit wesentlich geringeren Beträgen zustande. Amerikanische P2P-Plattformen finanzieren kumulierte Kredite in Höhe von einer Milliarde US-Dollar, Tendenz steigend. In Deutschland hat Smava, einer der beiden großen Online-Marktplätze, seit der Gründung im Jahr 2007 Kredite mit einem Volumen von circa 70 Mio. EUR vermittelt. Im Vergleich zu den USA ist dieses Volumen gering. Jedoch nimmt die Akzeptanz von P2P-Finanzierungen in Deutschland sehr stark zu. Die übersichtliche und transparente Kreditvergabe macht die beiden innovativen Finanzierungsmöglichkeiten zu vollwertigen Finanzierungsalternativen für Privatpersonen und Unternehmen.

Entsprechend ist der Marktanteil in Deutschland derzeit noch relativ gering. Es besteht jedoch großes Potential, dass innovative Finanzierungsalternativen den Markt erobern und Kunden traditioneller Kreditinstitute für sich gewinnen können. Wenn die Banken sich in der Zukunft folglich nicht für diese Finanzierungsmöglichkeiten öffnen, kann es dazu führen, dass sie an Marktrelevanz verlieren.

Um dieser Entwicklung entgegen zu steuern, könnten Banken die erfolgreichen Konzepte der Kreditplattformen im Web 2.0 implementieren. Durch eine solche Einführung könnten sie ihre Produktbandbreite sowie ihre Innovationsfähigkeit vergrößern. Ein Beispiel hierfür ist die Volksbank Bühl. Sie hat eine Crowdfunding-Plattform („Viele-Schaffen-Mehr“) platziert und ist damit ein Pionier für die Integration von innovativen Finanzierungsmöglichkeiten im Bankensektor. Allerdings besteht noch keine eindeutige und verbindliche Regulierung für Crowdfunding- und P2P-Plattformen. Aus diesem Grund ergeben sich aus der zukünftigen Entwicklung der aufsichtsrechtlichen Gestaltung Risiken für Online-Kreditmarktplätze. Wesentlich hierbei ist die Gefahr der Überregulierung. Crowdfunding- und P2P-Plattformen sollten die weiteren Veränderungen diesbezüglich beobachten und gegebenenfalls darauf reagieren.



## Literaturverzeichnis

**Angelkort, A.; Stuwe, A. (2011):** Basel III und Mittelstandfinanzierung. Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung, o.O., S. 17f.

**Blohm, I., Leimeister, J. M., Wenzlaff, K., Gebert, M. (2013):** Crowdfunding-Studie 2013/2013: Analyse, Perspektiven und Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmens- und Projektfinanzierungen, Berlin, S. 60-63.

**Böhme, R.; Pötzsch, S. (2010):** Social Lending aus der Perspektive des Datenschutzes. In: Freiling, F. (Hrsg.): Sicherheit 2010 – Sicherheit, Schutz und Zuverlässigkeit. 5. Jahrestagung des FB Sicherheit der Gesellschaft für Informatik e.V. 2010. Berlin, S. 317-328.

**Breuer; Schweitzer (2003):** Gabler Lexikon Corporate Finance, Wiesbaden, S. 400-402.

**Crowd funding Monitor (2012):** Crowd funding in Deutschland – Entwicklungen und Trends, Crowd funding-Monitor 2011 von Für-Gründer.de, Stand: 31. Dezember 2011, Frankfurt, S. 6.

**Crowd funding Monitor (2013):** Crowd funding-Monitor Stand 30. Juni 2013, Frankfurt, S. 12-15.

**Dersch, T. (2013):** Käpsele, Das Studentenmagazin, Ausgabe 6, Sindelfingen, S. 7f.

**Dilk, A.; Littger, H. (2012):** Die Startkapitalisten. In: GDI Gottlieb Duttweiler Institute Impuls, Nr. 4/2012, S. 20-27.

**Eckner, D. (2008):** Grundlagen der Venture Capital-Finanzierung, In: Freiburger Law Students Journal, München, S. 4-13.

**EXPERTENKOMMISSION FORSCHUNG UND INNOVATION (2013):** Forschung, Innovation und Technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands, A5, Crowdfunding, S. 38.

**Fischer, L. (1987):** Problemfelder und Perspektiven der Finanzierungen durch Venture Capital in der Bundesrepublik Deutschland, In: Die Betriebswirtschaft, Vol. 47, Stuttgart, S. 10f.

**Frerichs, A.; Schumann, M. (2013):** Einsatzpotentiale von Firmenkundenfinanzierungsinstrumenten im Peer-to-Peer-Banking. Arbeitspapier Nr. 01/2012, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Professur für Anwendungssysteme und E-Business, Georg-August-Universität Göttingen.

**Frerichs, A.; Klein, M.; Schumann, M. (2012):** Community-orientierte Kreditvergabe im Internet. Analyse der Peer-to-Peer-Banking-Plattformen Zopa, Prosper und Smava. In: -HDM- Praxis der Wirtschaftsinformatik, Nr. 283/2012, S. 102-113.

**Fuchs, U., Heyde, J. (2012):** SKW Schwarz Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, News & TV-Ticker, Newsletter, 03/2012, o.O., S. 2f.

**Grundmann, W. (2013):** Leasing und Factoring. Formen, Rechtsgrundlagen, Verträge. Wiesbaden.

**Harms, H. (2010):** Factoring. In: Simmert, D. (Hrsg.): Praxishandbuch Firmenkundengeschäft. Geschäftsfelder, Risikomanagement, Marketing. Wiesbaden, S. 225-240.

**Hemmer, J., Schneider, U., Dornbusch, F. (2011):** Crowdfunding und andere Formen informeller Mikrofinanzierung in der Projekt- und Innovationsfinanzierung, Stuttgart, S. 3.

**Hippin, A. (2013):** Banking ohne Banken. In: Börsen-Zeitung, Nr. 175 vom 12. September 2013, S. 8.

**Junge, R.; Eidinger, P. (2012):** Crowdfunding – ein Finanzierungsmodell für Kulturprojekte?, o.O, S. 30.

- Kaltenbeck, J. (2011):** Crowdfunding und Social Payments, Im Anwendungskontext von Open Educational Resources, o.O., S. 12.
- Kurier (2013):** EU-Kommission, Brüssel prüft Regulierung von Crowdfunding, Das boomende Crowdfunding könnte bald einheitliche EURpäische Regeln unterworfen werden, In: Kurier, 04.10.2013.
- Lochmaier, L. (2014):** Kooperation belebt das Kerngeschäft. In: Die Bank, Nr. 01/2014, S. 48-51.
- Luo, B.; Lin, Z. (2013):** A decision tree model for herd behavior and empirical evidence from the online P2P lending market. In: Information Systems and e-Business Management, Vol. 11, No. 1/2013, S. 141-160.
- Moeninghoff, S.; Wieandt, A. (2013):** The Future of Peer-to-Peer Finance. In: zfbf – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, September 2013, S. 466-487.
- Mücke, P.; Pfitzner, J. (2013):** Peer-to-Peer-Kreditplattformen: Wettbewerber und Partner zugleich. In: Finanzierung Leasing Factoring, Nr. 01/2013, S. 12-14.
- Nathusius, K. (2001):** Grundlagen der Gründungsfinanzierung, Instrumente - Prozesse – Beispiele, Wiesbaden, S. 53.
- Nestler, F. (2013):** Finanzen, Crowdfunding, Der Schwarm sammelt lieber in Amerika, In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 12.11.2013.
- o.V. (2012a):** „Inzwischen adressieren wir den Massenmarkt“. In: Bank und Markt, Nr. 08 vom 01.08.2012, S. 32.
- o.V. (2012b):** Banken nehmen Peer-to-Peer zunehmend ernst. In: VDI Nachrichten, Nr. 11 vom 16.03.2012, S. 14.
- Pollert, A.; Kirchner, B.; Polzin, J. (2009):** Das Lexikon der Wirtschaft. Grundlegendes Wissen von A bis Z. Mannheim.
- Postinett, A. (2012):** Eine Millionenchance für kreative Ideen, Kickstarter, In: Handelsblatt, 14.02.2012.
- Schaab, S. (2013):** Finanzierung 2.0 – Wie Unternehmen im Netz an Kapital kommen. In: Finanzierung im Mittelstand, Nr. 02/2013 vom 03.05.2013, S. 10.
- Schefczyk, M. (2000):** Finanzieren mit Venture Capital, Grundlagen für Investoren, Finanzintermediäre, Unternehmer und Wissenschaftler, Stuttgart, S. 22.
- Schindler, T. (2012):** Online-Kreditanbieter Konkurrenz für Sparkassen?. In: Sparkasse, Nr. 09/2012, S. 22.
- Stahlmann, M. (2013):** Crowdfunding als Finanzierungsalternative für deutsche Startups, Die Mehrwerte im Vergleich zu herkömmlichen Finanzierungsinstrumenten, Hamburg, S. 16f.
- Thal, S. H., von Eyb, F. (2012):** Jumpstart Our Business Startups Crowdfunding und der JOBS Act, In: Zur Information, Herbst 2012, Nr.13, S. 1.
- Waider, C. (2013):** Crowdfunding als alternatives Filminvestitionsmodell: Ist Crowdfunding und Crowdfunding ein zukunftsfähiges Filmfinanzierungsmittel?, Hamburg, S. 42.
- Wöhe, G.; Döring, U. (2010):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 24. Aufl., München.
- Ziegert, N. (2005):** Der Venture Capital-Beteiligungsvertrag, Typisierung, Amerikanisierung und Flexibilisierungselemente eines Finanzierungsvertrages, Berlin, S. 87.

## Verzeichnis der Internetquellen

**Bendel, O. (2014):** Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort Crowdfunding, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/crowdfunding.html> (Stand: 07.01.2014).

**Bode, K. (2013):** Kredite aus dem Internet, <http://www.zeit.de/2013/15/p2p-kredite-internet> (Stand: 12.01.2014).

**Bundesfinanzministerium (2010):** Einfach erklärt: Was ist Basel III?, [http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Service/Einfach\\_erklaert/2010-11-04-einfach-erklart-basel-III-alternativversion.html](http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Service/Einfach_erklaert/2010-11-04-einfach-erklart-basel-III-alternativversion.html) (Stand: 29.01.2014).

**Crowdstreet.de (2014):** Die Internationalisierung der Crowdfunding-Plattformen, <http://crowdstreet.de/2014/01/06/die-internationalisierung-der-crowdfunding-plattformen/> (Stand: 29.01.2014).

**Dohms, H. (2013):** Banken, die keine Banken sind, <http://www.zeit.de/wirtschaft/geldanlage/2013-07/peer-to-peer-lending> (Stand: 29.01.2014).

**Fixura.de (o.J.):** Anlagen in P2P-Kredite, <https://fixura.de/information/anleger/anlagen-in-p2p-kredite/> (Stand: 13.01.2014).

**Freelance.de (2013):** Massenhaft Geld? Peer-to-Peer Kredite als Alternative zur Bank, <http://www.freelance.de/blog/2013/04/massenhaft-geld-peer-to-peer-kredite-als-alternative-zur-bank/> (Stand: 12.01.2014).

**Für-Gründer.de (2014):** Die Plattform Kickstarter aus den USA im Überblick, Crowd funding im Internet über Kickstarter, <http://www.fuer-gruender.de/kapital/eigenkapital/crowd-funding/kickstarter/> (Stand: 29.01.2014).

**Geldrat.de (o.J.):** smava und auxmoney im Vergleich, <http://www.geldrat.de/smava-und-auxmoney-vergleich/> (Stand: 18.01.2014).

**Gesellensetter, C. (2007):** Onlinekredite Solides System bei Smava, [http://www.focus.de/finanzen/banken/kredit/tid-7922/onlinekredite\\_aid\\_138467.html](http://www.focus.de/finanzen/banken/kredit/tid-7922/onlinekredite_aid_138467.html) (Stand: 18.01.2014).

**Gruenderszene.de (o.J.):** Peer-to-Peer-Darlehen, <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/peer-to-peer-darlehen> (Stand: 12.01.2014).

**Harms, M. (o.J.):** Plattformen, Übersicht und Links zu deutschen und internationalen Crowdfunding Plattformen, <http://www.crowdfunding.de/plattformen/> (Stand: 29.01.2014).

**Hölscher, R. (o.J.):** Kontokorrentkredit, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kontokorrentkredit.html> (Stand: 04.02.2014).

**Kickstarter, Inc. (2014a):** Kickstarter Stats, Projects and US-DOLLARs, <http://www.kickstarter.com/help/stats> (Stand: 29.01.2014).

**Kickstarter, Inc. (2014b):** Most funded, <http://www.kickstarter.com/discover/most-funded?ref=footer> (Stand: 29.01.2014).

**Kredit-Vergleich.de (o.J.):** Peer to Peer Kredite, <http://www.kredit-vergleich.de/p/peertopeer-kredite.htm> (Stand: 13.01.2014).

**Kreßner, T. (o.J.):** Startnext Crowdfunding gUG, Die Geschichte von Crowdfunding, <http://crowdfunding.startnext.de/> (Stand: 29.01.2014).

**Liekefett, P. (2012):** Bezahlmethoden, Mit welchen Bezahlmethoden kann ich Projekte unterstützen?, <http://faq.startnext.de/Payments/id/Mit+welchen+Bezahlmethoden+kann+ich+Projekte+unter-54/modul/Bezahlmethoden/aid/40> (Stand: 29.01.2014).

**Littmann, S. (2013):** Banken – Eine vom Aussterben bedrohte Spezies?, <http://www.wiwo.de/unternehmen/banken/bankenzukunft-crowdfunding-boomt/7787342-5.html> (Stand: 29.01.2014).

**Nastoll, M. (2013):** Wer betreibt Startnext und wie finanziert sich die Plattform? <http://faq.startnext.de/Detailseite/id/Wer+betreibt+Startnext+und+wie+finanziert+sich+die-23/modul/%C3%9Cber+Startnext> (Stand: 04.02.2014).

**Räth, G. (2012):** Auxmoney: „Wir glauben an P2P-Kredite und bei uns funktioniert das auch“, [http://www.gruenderszene.de/interviews/auxmoney-p2p-kredite#disqus\\_thread](http://www.gruenderszene.de/interviews/auxmoney-p2p-kredite#disqus_thread) (Stand 13.01.2014).

**Schmidt, K. (o.J.):** Peer-to-Peer-Kredite: Chancen und Risiken, <http://t3n.de/magazin/peer-to-peer-kredite-ohne-bank-ziel-229606/> (Stand: 13.01.2014).

**Schneider, B. (2012):** Mummert-Studie: Banken nehmen Crowdfunding-Konkurrenz zunehmend ernst, <http://www.best-practice-business.de/blog/crowdfunding/> (Stand: 29.01.2014).

**Seedmatch (o.J. a):** Finden Sie Investoren Online: Sammeln Sie mit Crowdfunding bei Seedmatch Kapital für Ihr StartUp ein, Warum Seedmatch?, <https://www.seedmatch.de/fuer-gruender> (Stand: 04.02.2014).

**Seedmatch (o.J. b):** Diese StartUps haben ihr Crowdfunding abgeschlossen, <https://www.seedmatch.de/startups> (Stand: 04.02.2014).

**Smava (2012):** Preis- und Leistungsverzeichnis, <http://www.smava.de/1616+Preis--und-Leistungsverzeichnis.html> (Stand: 01.20.2014).

**Startnext Crowdfunding (2014a): Was ist Startnext?**, <http://www.startnext.de/infografik.html> (Stand: 29.01.2014).

**Startnext Crowdfunding (2014b): Startseite**, <http://www.startnext.de/> (Stand: 04.02.2014).

**Tarife-Vergleich-Online.de (o.J.):** Kredit von Privatleuten – Peer-to-Peer Kredite, <http://www.tarife-vergleich-online.de/kredit-von-privatleuten.html> (Stand: 13.01.2014).

**Volksbank Bühl (o.J.):** Projekt einreichen, Wer darf Projekte einreichen?. <http://volksbank-buehl.viele-schaffen-mehr.de/So-funktioniert/Projekt-einreichen.html> (Stand: 29.01.2014).

**Volksbanken Raiffeisenbanken (2013):** Unser Genossenschaftsmodell, Was einer nicht schafft, dass schaffen viele. <https://www.vr.de/privatkunden/was-wir-anders-machen.html> (Stand: 29.01.2014).

**Zeit Online (o.J.):** Wie Kickstarter die Konsumgewohnheiten verändert, Seite 2/2: Log-in über Facebook, Bezahlen über Amazon, <http://www.zeit.de/digital/internet/2012-06/crowdfunding-kickstarter-konsumgewohnheiten/seite-2> (Stand: 04.02.2014).

# NEXT INVESTMENT - WIE SOCIAL TRADING UND CROWD INVESTMENT DEN MARKT VERÄNDERN KÖNNTEN

Benedict Graf und Karina Mayer

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG.....</b>	<b>133</b>
<b>2</b>	<b>SOCIAL TRADING .....</b>	<b>133</b>
2.1	Überblick .....	134
2.2	Wikifolio.....	135
2.3	Investtor .....	138
2.4	eToro .....	140
<b>3</b>	<b>CROWD INVESTMENT .....</b>	<b>141</b>
3.1	Phasen des Crowd Investments .....	143
3.2	Beteiligungsformen im Crowd Investment.....	145
3.3	Crowd-Investment-Anbieter .....	146
3.4	Chancen und Risiken des Crowd Investments.....	147
3.5	Trends und Entwicklungen im Crowd Investment.....	150
<b>4</b>	<b>FAZIT.....</b>	<b>151</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>153</b>

## 1 Einleitung

Das Internet und die damit verbundenen Sozialen Netzwerke gewinnen in unserem Alltag zunehmend an Bedeutung. Auch der Finanzbereich ist heutzutage stark durch die modernen Social-Media-Technologien geprägt. Gleichzeitig sinkt das Kundenvertrauen gegenüber Bankberatern im Hinblick auf die Auswahl passender Geldanlagen, da die Kunden ihm oftmals eine allzu starke Orientierung an den bankeigenen Interessen unterstellen.<sup>1</sup> Aus diesem Grund suchen die Kunden Alternativen zu den klassischen Anlageformen in Verbindung mit mehr Selbstständigkeit bei der Geldanlage.<sup>2</sup> Des Weiteren sind die mitunter fehlende Unabhängigkeit der Banken bzw. ihrer Berater und die Suche nach höheren Renditen wichtige Motive der Kunden.<sup>3</sup>

Insgesamt erfreuen sich innovative Anlageformen zunehmender Beliebtheit.<sup>4</sup> Abhängig von der Risikoaffinität des Anlegers eignen sich unterschiedliche Ausprägungen dieser modernen Anlageformen. Dabei richten sich die Produkte der Sparte „Next-Investments“ vor allem an Kunden, die häufig über das Internet Transaktionen tätigen und auf der Suche nach höheren Renditen sind.<sup>5</sup> Dabei sollten sie allerdings in der Lage sein, die mit den Anlagen verbundenen Risiken adäquat einschätzen zu können.

Ziel dieses Beitrags ist die Darstellung verschiedener internetbasierter Investmentmöglichkeiten und der damit verbundenen Chancen und Risiken. Dabei wird insbesondere auf die Vorteile für den privaten Anleger in Bezug auf seine Anlageentscheidung eingegangen. Ferner soll aufgezeigt werden, für welchen Anlegertyp die modernen Investitionsformen geeignet sind.

Abschließend wird ein Ausblick auf die weitere Entwicklung und die zukünftige Bedeutung dieser Anlageformen für die Geldanlage gegeben.

## 2 Social Trading

Soziale Netzwerke wie Facebook oder Twitter haben heutzutage im Alltag eine hohe Bedeutung. Dabei können die Benutzer Informationen mit anderen teilen und sich selbst informieren. Somit wird Expertenwissen jedem zugänglich gemacht. Auf dieser Idee basiert auch der Grundgedanke des

---

<sup>1</sup> Vgl. o.V., 2013a, S.15.

<sup>2</sup> Vgl. Metzger, S.; Brächer, M., 2013, S.30.

<sup>3</sup> Vgl. o.V., 2013a, S.15.

<sup>4</sup> Vgl. Ziegert, S., 2013, S.87.

<sup>5</sup> Vgl. o.V., 2013a, S.15.

Social Tradings.<sup>6</sup> Dabei wird auf das Wissen der Internet-Community in Bezug auf Geldanlage gesetzt.<sup>7</sup>

In diesem Kapitel wird zunächst ein grober Überblick über das Social Trading gegeben. Anschließend erfolgen eine detaillierte Beschreibung und die Analyse der Chancen und Risiken einzelner, ausgewählter Social-Trading-Möglichkeiten.

## 2.1 Überblick

Beim Social Trading können sich die Anleger untereinander austauschen oder Strategien anderer Trader beobachten und dadurch von diesen lernen.<sup>8</sup> Dabei geht es nicht nur um die reine Informationsbeschaffung und Kommunikation zwischen den Anlegern, sondern vielmehr darum, den Handelssignalen und Empfehlungen von anderen Anlegern, sogenannten „Top-Tradern“ zu folgen.<sup>9</sup>

Den Empfehlungen wird auf verschiedene Arten, abhängig von der zugrundeliegenden Plattform und der Grundidee, gefolgt. Diese reichen vom individuellen Kauf eines den Anlagetipps nachbildenden Zertifikats<sup>10</sup> wie bei wikifolio, bis zur kollektiven Entscheidung, über den Kauf bestimmter Aktien in das Fondsvermögen durch die Anteilsinhaber wie bei Investtor.<sup>11</sup>

Über Social Trading-Plattformen haben die Anleger die Möglichkeit aus unzähligen verschiedenen Handelsansätzen auszuwählen und die für sie am besten passende Strategie nachzubilden. Dabei kann der Anleger die Handlungsempfehlungen direkt nachvollziehen, da die Trader diese im Normalfall transparent und für den Anleger nachvollziehbar begründen. Ebenso kann er die Aktivitäten der Top-Trader direkt kritisch kommentieren oder hinterfragen.<sup>12</sup>

Anleger erwarten durch Social-Trading vor allem eine höhere Rendite als bei klassischen Sparprodukten, welche im Durchschnitt auch erzielt wird. So weisen die Empfehlungen der „Crowd-Analysten“<sup>13</sup> eine um 0,59% bessere jährliche Performance auf, als die Empfehlungen der renommierten Analysten der Banken.<sup>14</sup> Dabei basieren die Plattformen auf den Erkenntnissen der Behavi-

---

<sup>6</sup> Vgl. Lochner, M., 2014, S.56.

<sup>7</sup> Vgl. Metzger, S.; Brächer, M., 2013, S.30.

<sup>8</sup> Vgl. ebenda, S.30.

<sup>9</sup> Vgl. Braun, A., 2013, S.7.

<sup>10</sup> Vgl. o.V., 2013a, S.15.

<sup>11</sup> Vgl. Stern, N., 2014, S.13.

<sup>12</sup> Vgl. Braun, A., 2013, S.7.

<sup>13</sup> Ziegert, S., 2013, S.87.

<sup>14</sup> Vgl. ebenda, S.87.

oral Finance, der zufolge die Entscheidungen der Masse bessere Ergebnisse, in diesem Fall höhere Renditen, erreichen als die Entscheidung eines Einzelnen.<sup>15</sup>

Ferner spielt die höhere Transparenz bei der Geldanlage für die Anleger eine wichtige Rolle. Die Portale sind deutlich transparenter als die klassischen Angebote der Banken, da sich die Tippgeber vor einer großen Gruppe kritischer Follower rechtfertigen müssen und sich mit einer dauerhaften Kontrolle konfrontiert sehen.<sup>16</sup> Dies trifft bei den Managern von klassischen Fonds nicht zu, da bei diesen eine kontinuierliche Kontrolle der Anlagestrategie nicht möglich ist.

Trotz des rasanten Wachstums der Social-Trading-Plattformen stellen diese noch eine kleine Nische in der Finanzwelt dar. Der weltweite Marktanteil liegt bei lediglich 0,5%.<sup>17</sup> In Deutschland wird die Zahl der aktiven Mitglieder auf insgesamt 30.000 bis 50.000 geschätzt.<sup>18</sup>

## 2.2 Wikifolio

Die Plattform wikifolio.com besteht seit August 2012.<sup>19</sup> Inzwischen (Stand: Juni 2014) sind über die Plattform nach eigenen Angaben über 198 Millionen Euro in über 1000 verschiedene Portfolios investiert.<sup>20</sup>

Bei wikifolio wird den Handelsstrategien der Trader<sup>21</sup> durch den Kauf von Zertifikaten, die diese Handelsstrategie nachbilden, gefolgt. Die Zertifikate können über jede Bank erworben werden, da diese durch Lang & Schwarz verbrieft und an der Börse Stuttgart gelistet sind. Das Anlageuniversum, aus welchem die Trader ihr Portfolio zusammenstellen können, besteht aus Aktien, ETFs und strukturierten Produkten. Wobei Portfolios, die Derivate enthalten einer besonderen Kennzeichnung, jedoch keiner Kontrolle, unterliegen.<sup>22</sup>

Die Zertifikate werden zu 100€ emittiert und abhängig von der Wertentwicklung, steigen oder sinken diese. Insgesamt sind Investitionen bereits mit sehr kleinen Summen möglich.<sup>23</sup> Jedoch müssen bei dem Erwerb die Ordergebühren der eigenen Bank beachtet werden.

---

<sup>15</sup> Vgl. Zschäpitz, H., 2013, S.19.

<sup>16</sup> Vgl. Ziegert, S., 2013, S.87.

<sup>17</sup> Vgl. Schmid, S., 2013, S.43

<sup>18</sup> Vgl. Ziegert, S., 2013, S.87.

<sup>19</sup> Vgl. Pfluger, B., 2013, S.19

<sup>20</sup> Vgl. o.V., o.J.b.

<sup>21</sup> Unter Trader wird in diesem Kontext die Person, die ein Portfolio auf wikifolio.com managt, verstanden.

<sup>22</sup> Vgl. o.V., o.J.c.

<sup>23</sup> Vgl. o.V., o.J.c.



Durch den Kauf des Zertifikats partizipiert der Anleger exakt an der Entwicklung des Musterportfolios abzüglich Gebühren.<sup>24</sup> Die Gebühren bestehen aus einem fixen Entgelt von 0,95% pro Jahr und aus einer performanceabhängigen Gebühr zwischen 5% und 30% der Erträge, welche durch die Trader vorgegeben wird. Diese fließen anschließend zur einen Hälfte dem Trader und zur anderen Hälfte wikifolio.com zu. Dabei wird die Gebühr nach dem High-Watermark-Prinzip berechnet, wobei nur Gewinne oberhalb des bisherigen Höchststandes vergütet werden.<sup>25</sup>

Der genaue Ablauf vom Testportfolio bis zur Schließung der Handelsstrategie und Kündigung des Zertifikates wird im Folgenden beschrieben.<sup>26</sup>

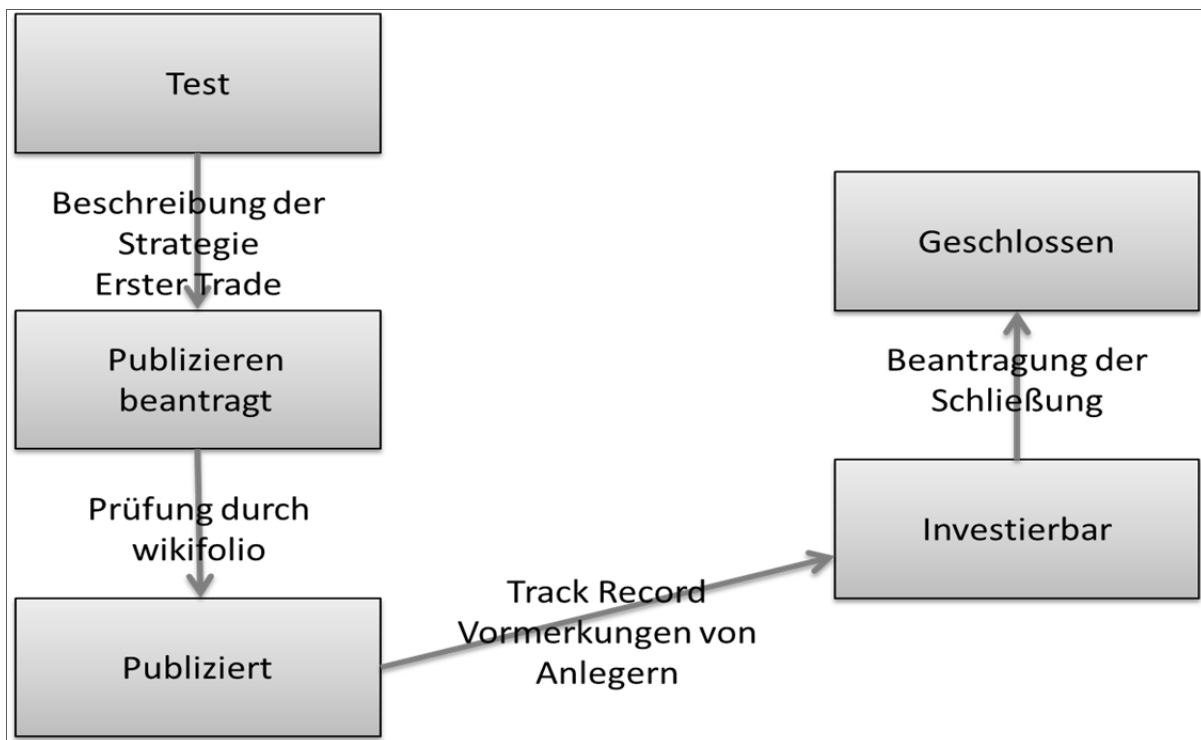


Abbildung 1: wikifolio Lebenszyklus<sup>27</sup>

Zuerst legt der Trader ein Portfolio an, in welchem er seine Strategie auf ihre Wirksamkeit testen kann. In diesem Stadium ist das Portfolio noch nicht für andere Anleger einsehbar und der Trader kann erste Käufe und Verkäufe tätigen, sowie seine Strategie für andere Anleger beschreiben. Danach kann er die Veröffentlichung des Portfolios beantragen. Dabei wird durch wikifolio geprüft, ob der Trader alle notwendigen Voraussetzungen zur Veröffentlichung des Portfolios erfüllt.

<sup>24</sup> Vgl. ebenda.

<sup>25</sup> Vgl. o.V., o.J.d

<sup>26</sup> Vgl. o.V., o.J.e.

<sup>27</sup> Eigene Darstellung nach: o.V., o.J.e.

Nach positiver Prüfung wird das Portfolio für die Anleger freigeschaltet. Sie können sich ab diesem Zeitpunkt unverbindlich für das Portfolio vormerken lassen. Dabei müssen insgesamt mindestens 10 Anleger bereit sein in Summe 2.500€ in das Portfolio zu investieren. Zusätzlich muss das Portfolio seit mindestens 21 Tagen aktiv bestehen.

Sobald diese Voraussetzungen erfüllt sind, wird das Portfolio, nach erfolgreicher Legitimation des Traders, für die Anleger zum Investieren freigegeben. Gleichzeitig wird das Portfolio als Zertifikat verbrieft und die Anleger können dieses über die Börse direkt bei ihrer Bank erwerben.

Wenn der Trader das Portfolio nicht mehr managen möchte, hat er jederzeit die Möglichkeit die Schließung des Portfolios zu beantragen. In diesem Fall kündigt der Emittent die Zertifikate und die Anleger bekommen den aktuellen Wert der Anlage ausgezahlt.

Die Suche nach dem passenden Musterportfolio erfolgt für den Anleger sehr komfortabel, direkt über die Website von wikifolio.com. Dabei können die Suchergebnisse nach verschiedenen Kriterien gefiltert und sortiert werden. Die Selektion kann unter anderem nach der Performance, dem Handelsstil oder dem maximalen Verlust in der Vergangenheit erfolgen.<sup>28</sup> Durch die Börsennotierung der Zertifikate besteht für den Anleger jederzeit die Möglichkeit diese zu verkaufen. Somit ist er in seiner Geldanlage äußerst flexibel und kann jederzeit in verschiedene Wikifolios kleine Beträge investieren. Jedoch besteht durch die Konstruktion als Zertifikat ein Emittentenrisiko, da die investierten Gelder, im Gegensatz zu klassischen Fonds, kein Sondervermögen darstellen. Im Falle einer Insolvenz des Emittenten gehören die Gelder zudem zur allgemeinen Insolvenzmasse. Dem Anleger droht somit ein Totalverlust.

Positiv ist zudem, dass für den Anleger grundsätzlich kein Agio anfällt. Der Anleger muss lediglich die regulären Transaktionskosten bei seiner Bank bezahlen. Hinzu kommt der Spread zwischen den durch den Emittenten gestellten Ankaufs- und Verkaufskursen. Somit ist eine Investition in das Zertifikat, welches aus vielen verschiedenen Aktien besteht, aus Sicht der Transaktionskosten deutlich günstiger als der Erwerb der einzelnen Aktien. Dies gilt vor allem bei einem geringen Anlagevolumen.

Innerhalb des Zertifikates ist die Struktur der laufenden Kosten sehr transparent. Eine jährliche Gebühr von 0,95% ist angemessen. Trotz der Berechnung nach dem High-Watermark-Prinzip ist die teilweise sehr hohe Performancegebühr von bis zu 30% der Gewinne kritisch zu sehen. Des Weiteren fallen bei der Umschichtung innerhalb des Portfolios weitere Kosten an, welche sich negativ auf

---

<sup>28</sup> Vgl. o.V., o.J.f.

die Performance des Zertifikates auswirken. Dabei entstehen zwar keine direkten Ordergebühren, jedoch besteht ein Spread zwischen den durch den Emittenten Ankaufs- und Verkaufskursen. Dabei ist bei Umschichtungen nur ein fiktiver Handel mit dem Emittenten möglich.<sup>29</sup> Somit hat der Trader keinen Einfluss auf den Spread.

Problematisch ist, dass dem Anleger keine direkten Einflussmöglichkeiten auf die Anlageentscheidungen des Traders gegeben werden. Somit muss der Anleger, nachdem er in das Zertifikat investiert hat, der Strategie des Traders folgen. Falls dieser seine Strategie ändert oder seine Trades den Präferenzen des Anlegers widersprechen, hat der Anleger keine andere Möglichkeit als den Verkauf des Zertifikates. Ferner werden keine Kontrollen zu den Qualifikationen der Trader durch den Betreiber der Plattform durchgeführt. Es erfolgt lediglich eine Identitätsprüfung.

Die Veröffentlichung des Namens des Traders bei investierbaren Portfolios bietet den Anlegern einen gewissen Schutz vor unseriösen Angeboten. Als weiteren Sicherheitsmechanismus gibt es die Möglichkeit nur in Portfolios von RealMoneyTradern zu investieren. Diese müssen gegenüber wikifolio durch einen Depotauszug nachweisen, dass sie selbst mit mindestens 5.000€ in ihrer Handelsstrategie investiert sind.<sup>30</sup>

Die Motivation für ein aktives und ertragsorientiertes Managen des Portfolios ergibt sich für den Trader durch seine Beteiligung an den Gewinnen seiner Investitionen.

Insgesamt ist wikifolio.com nur für erfahrene Anleger, welche die damit verbundenen Risiken selbst und umfassend einschätzen können, geeignet. Bei dem Kauf der Zertifikate erfolgt nämlich keine Anlageberatung durch den Dienstleister und der Erwerb der Zertifikate ist mit einem gewissen Risiko verbunden.

## 2.3 Investor

Der Mitmachfonds Investtor wurde im Mai 2010 von der Fondsgesellschaft Axxion aufgelegt. Dabei können die Inhaber der Fondsanteile selbst entscheiden, in welche Aktien investiert werden soll.<sup>31</sup> Die Aktienquote des global investierenden Fonds liegt zwischen 60% und 100%.<sup>32</sup> Das aktuelle

---

<sup>29</sup> Vgl. o.V., o.J.g.

<sup>30</sup> Vgl. o.V., o.J.d.

<sup>31</sup> Vgl. Eckert, D.; Zschäpitz, H., 2012, S.47.

<sup>32</sup> Vgl. o.V., o.J.h.

Fondsvermögen beträgt 2,5 Millionen Euro.<sup>33</sup> Dabei handelt es sich im Vergleich zu herkömmlichen, von Banken gemanagten Fonds, um ein sehr geringes Volumen.

Insgesamt stehen den Anlegern 200 Aktien aus Deutschland und internationale Aktien mit einem hohen Bekanntheitsgrad zur Verfügung. Aus diesen werden nach einem festgelegten Auswahlprozess 35-40 Aktien ausgewählt, in welche der Fonds investiert.<sup>34</sup> Den Anlegern werden zu den zur Auswahl stehenden Werten umfangreiche Informationsmaterialien zur Verfügung gestellt.<sup>35</sup>

Die Anlageentscheidungen werden sowohl von allen auf investtor.de registrierten Personen als auch von den Anlegern, welche mindestens 2.000€ in den Fonds investiert haben, getroffen. Dabei bestimmt die Gesamtheit aller registrierten Teilnehmer 15% des Fondsvolumens und die Anleger die restlichen 85%.<sup>36</sup> Für die Aktien kann sowohl ein Kauf- als auch ein Verkaufsvotum abgegeben werden. Die Voten der Teilnehmer, welche in der Vergangenheit besonders gute Ergebnisse erzielt haben, werden höher gewichtet.<sup>37</sup>

Die besten Investoren auf Sicht von drei Monaten erhalten eine Geldprämie oder wahlweise Anteile des Fonds. Die Höhe ist abhängig von der von ihnen erzielten Outperformance gegenüber dem Fonds.<sup>38</sup> Dadurch soll ein Anreiz geschaffen werden, seine Expertise in den Fonds einzubringen.

Täglich werden die fünf am besten bewerteten Aktien neu in den Fonds aufgenommen und ersetzen damit entsprechend schlechte Werte. Alle Werte im Fonds werden mit etwa 3% gleichgewichtet. Die Gewichtung wird durch ein kontinuierliches Rebalancing beibehalten.<sup>39</sup> Der größte Vorteil des Mitmachfonds liegt in seiner rechtlichen Konstruktion. Formal gesehen ist das Fondsvermögen ein Sondervermögen. Somit ist es im Falle einer Insolvenz der Fondsgesellschaft geschützt.

Aufgrund der Vorselektion der zur Auswahl stehenden Aktien durch den Verwalter kann das Risiko des Fonds gemindert werden. Es soll vermieden werden, dass Anleger sich für sehr risikoreiche Anlagen entscheiden.<sup>40</sup> Jedoch bedeutet die Beschränkung auf nur 200 verschiedene Titel eine geringere Auswahl. Die Möglichkeit in kleine, aber besonders aussichtsreiche Titel zu investieren besteht nicht.

---

<sup>33</sup> Vgl. Stern, N., 2014, S.13.

<sup>34</sup> Vgl. o.V., o.J.h.

<sup>35</sup> Vgl. Kränicke, J., 2010, S.62.

<sup>36</sup> Vgl. o.V., o.J.h.

<sup>37</sup> Vgl. Stern, N., 2014, S.13.

<sup>38</sup> Vgl. o.V., o.J.h.

<sup>39</sup> Vgl. ebenda.

<sup>40</sup> Vgl. Kränicke, J., 2010, S.62.

Positiv zu sehen ist die Gewichtung der Voten der Anleger abhängig von ihrer bisherigen Erfolgsquote. Dadurch werden die Entscheidungen von guten Investoren deutlich höher gewichtet als die Entscheidungen von schlechten Investoren. Ferner wird die Gefahr von Manipulationen durch absichtlich schlechte Empfehlungen minimiert.

Kritisch zu sehen ist die Kostenstruktur innerhalb des Fonds. Durch die tägliche Anpassung des Fondvermögens an die veränderten Voten der Anleger entstehen innerhalb des Fonds hohe Kosten. Die laufenden Kosten betragen 2,96% pro Jahr.<sup>41</sup> Dies schmälert den Anlageerfolg des Fonds erheblich. Folglich erzielte der Fonds in der Vergangenheit deutlich schlechtere Renditen als der Gesamtmarkt. So erreichte der Fonds im Jahr 2012 nur eine Performance von 10%.<sup>42</sup> Seit seiner Auflage im Jahr 2010 hat er eine Gesamtperformance von nur 13% erzielt.<sup>43</sup>

Insgesamt ist der Fonds nur für risikoaffine Anleger geeignet, da sie sich auf die richtigen Entscheidungen der Gemeinschaft verlassen müssen und selbst keinen direkten Einfluss auf den Anlageerfolg haben. Dies ist insbesondere im Hinblick auf die nicht überprüfbare Qualifikation und das Fachwissen der anderen Anleger kritisch zu sehen. Ferner hat der Fonds die Möglichkeit in risikoreiche Anlagen wie Derivate zu investieren. Dies kann mit einem Leverage von bis zu 100% erfolgen.<sup>44</sup>

## 2.4 eToro

eToro ist das weltweit größte Social-Trading-Portal mit mehr als 3 Millionen Mitgliedern. Dabei können auf dem Portal Differenzkontrakte auf Aktien, Devisen und Rohstoffe gehandelt werden.<sup>45</sup>

Auf der einen Seite bietet das Portal eine Plattform für den Handel von Differenzkontrakten. Dabei wird es den Tradern frei gestellt, ob sie ihre einzelnen Geschäfte für die Community offenlegen wollen.<sup>46</sup> Auf der anderen Seite ist es aber auch möglich, den Trades der anderen Anleger zu folgen. Dabei können entweder gezielt einzelne Trades oder gleich die gesamte Handelsstrategie eines Traders kopiert werden. Das Kopieren der Strategie ist für den Anleger prinzipiell kostenlos, es fallen lediglich die gleichen Kosten wie bei einem eigenen Trade an. Des Weiteren besteht die Möglichkeit

---

<sup>41</sup> Axxion S.A, 2013.

<sup>42</sup> Vgl. o.V., 2013b, S.45.

<sup>43</sup> Vgl. o.V., o.J.i.

<sup>44</sup> Axxion S.A, 2013.

<sup>45</sup> Vgl. Ziegert, S., 2013, S.87.

<sup>46</sup> Vgl. o.V., o.J.j.

die Trades der anderen Anleger zu kommentieren oder kritisch zu hinterfragen.<sup>47</sup> Somit stellt eToro eine Mischung aus einem klassischen Tradingportal und einer Social-Trading-Plattform dar.

Im Gegensatz zu den anderen Portalen fokussiert sich eToro nicht auf die langfristige Geldanlage, sondern vielmehr auf den kurzfristigen und spekulativen Handel mit Währungen und Derivaten.<sup>48</sup>

Durch den Einsatz von Differenzkontrakten, sogenannten CFDs, bei denen der Anleger nur einen Bruchteil des gehandelten Volumens hinterlegen muss, steigt das Risiko eines Totalverlustes für den Anleger erheblich.<sup>49</sup> Ein großer Kritikpunkt bei eToro ist die unübersichtliche Kostenstruktur. Dabei fallen zum Teil hohe Kosten an. Dies ist unter anderem bei Einzahlungen, Auszahlungen oder bei Inaktivität des Kontos der Fall.<sup>50</sup>

Positiv bei eToro ist hingegen, dass der Anleger einzelnen Trades folgen und somit jederzeit seine Strategie anpassen kann. Er ist nicht wie bei anderen Portalen an die Strategie eines bestimmten Traders gebunden.

Insgesamt machen die Plattform und der Internetauftritt einen unübersichtlichen Eindruck. Dies wird dadurch verstärkt, dass Teile der Website nicht oder nur schlecht ins Deutsche übersetzt sind. Somit entsteht für den Anleger der Eindruck eines unseriösen Anbieters. Die Plattform ist darüber hinaus nur für sehr risikoaffine Nutzer geeignet, die in der Lage sind die teilweise hohen Risiken zu beurteilen und abzuwägen und bereit sind einen Totalverlust ihrer Geldanlage in Kauf zu nehmen. Für konservative und langfristig orientierte Anleger ist sie hingegen nicht geeignet.

### **3 Crowd Investment**

Unter Crowd Investment versteht man eine Form der Kapitalbeschaffung über das Internet. Private Investoren beteiligen sich über Onlineplattformen direkt an Start-up-Unternehmen und finanzieren damit deren Geschäftsideen in den Frühphasen ihrer Gründung.<sup>51</sup>

Crowd Investment stellt gegenüber klassischen Unternehmensbeteiligungen eine neuartige Form der Start-up-Finanzierung dar. Während die Unternehmen mithilfe von Venture-Capital-Gesellschaften oder Business Angels neben dem investierten Kapital von zusätzlichen Leistungen wie Know-how und einem bestehenden Netzwerk profitieren, konzentriert sich Crowd Investment

---

<sup>47</sup> Vgl. ebenda.

<sup>48</sup> Lutz, A., 2013.

<sup>49</sup> Brächer, M., 2013, S.32.

<sup>50</sup> Vgl. o.V., o.J.h.

<sup>51</sup> Vgl. o.V., o.J.a.

allein auf die Gesamtheit der Kleininvestoren, welche in der Masse einen wesentlichen Beitrag zur Finanzierung des Start-ups leisten.<sup>52</sup>

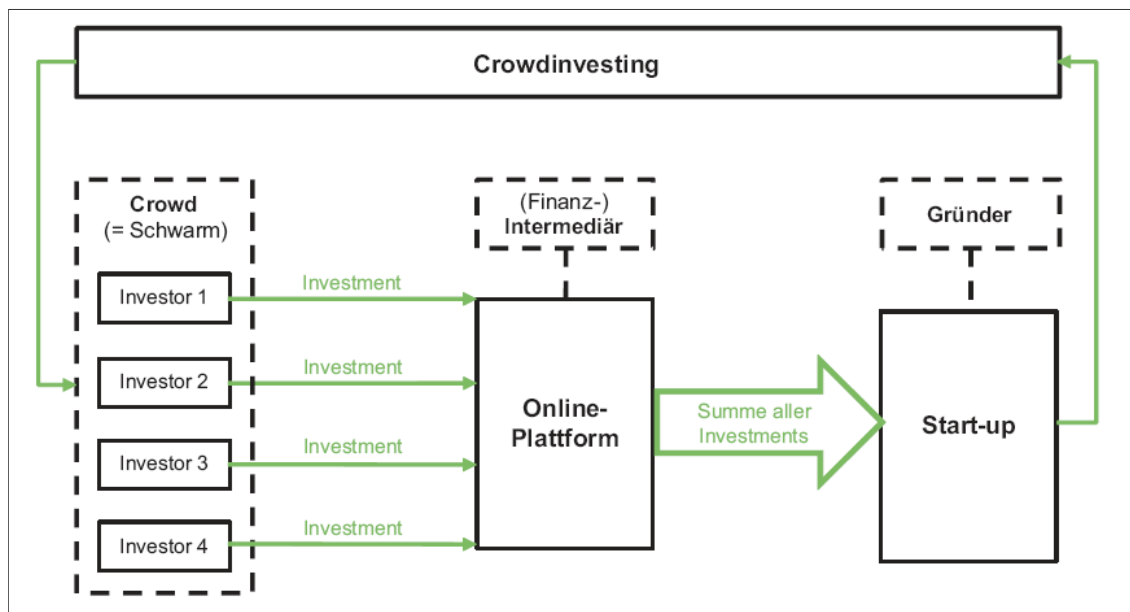


Abbildung 2: Unternehmensfinanzierung durch Crowdfunding<sup>53</sup>

Beim Crowd Investment beteiligt sich eine Vielzahl von Kapitalgebern in Form von kleinen Beiträgen an Start-up-Unternehmen, in der Hoffnung auf überdurchschnittlich hohe Renditen. Während die jeweils investierten Beträge allein betrachtet sehr gering sind, helfen diese in der Masse die Gründungsphase des Start-ups zu decken. Die Onlineplattform ist dabei als Intermediär zwischen dem Start-up und den Kapitalgebern tätig und stellt die technischen Voraussetzungen sowie weitere Leistungen wie Öffentlichkeitsarbeit und Marketing zur Verfügung (vgl. Abbildung 2). Diese Vorgehensweise ist in Deutschland auch unter dem Begriff „Schwarmfinanzierung“ bekannt.<sup>54</sup>

Die Idee des Crowd Investments ist dabei nicht neu. Die Deckung eines Finanzierungsbetrags durch Bündelung einer Vielzahl individueller Beträge kennt man bereits aus Investmentmodellen wie z.B. Fonds und Aktien. Allein die Kanalisierung über das Internet führt dazu, dass eine breitere Masse von Investoren angesprochen werden kann.<sup>55</sup>

Seinen Ursprung hat das Crowd Investment in der Crowd-Funding-Plattform kickstarter.com. Deren Geschäftsidee liegt darin, eine neue Finanzierungsform für kreative Projekte und Ideen zu schaffen.

<sup>52</sup> Vgl. Hahn, C./ Naumann, D., 2014, S. 173.

<sup>53</sup> Ebenda, S. 173.

<sup>54</sup> Vgl. Hahn, C./ Naumann, D., 2014, S. 173-176.

<sup>55</sup> Vgl. ebenda, S. 172.

Seit der Gründung von kickstarter.com im Jahr 2008 konnten bis Mitte 2013 über 103.000 Projekte mit einem Gesamtvolumen von über 579 Mio. US-Dollar finanziert werden.<sup>56</sup>

### 3.1 Phasen des Crowd Investments

Bis zur endgültigen Finanzierung des Start-ups durchläuft das Crowd Investment mehrere Phasen (vgl. Abbildung 3). In der Regel verfolgen die Plattformen einen einheitlichen Prozess:<sup>57</sup>

#### Entwicklungsphase:

In dieser Phase wird aus einer anfänglichen Geschäftsidee ein konkretes Projekt entwickelt. Um in den ersten Kontakt mit der Crowd-Investment-Plattform zu treten, wird vorab neben einem Businessplan eine adressatengerechte Projektpräsentation erstellt.

#### Selektionsphase:

Einige Plattformen treffen vor der eigentlichen Finanzierung eine Vorauswahl der Startups um deren Erfolgsaussichten einzuschätzen. Dabei werden die eingereichten Businesspläne und Finanzaufstellungen geprüft und auf Grundlage dessen eine Unternehmensbewertung abgeleitet. Die Selektion der Plattform entscheidet, ob ein Startup den Investoren vorgestellt wird oder nicht, da Crowdfunding vor allem der Frühfinanzierung von Unternehmen dient und damit als Wagniskapital zu betrachten ist.

#### Finanzierungsphase:

Wird das Startup zur Finanzierung zugelassen, erhält es ein eigenes Investmentprofil auf der Plattform. Auf diese Weise können sich potentielle Investoren ein Bild des Projekts machen. Es beginnt nun das eigentliche Crowd Investing. Das Startup legt zunächst ein Finanzierungsziel und eine Frist fest, innerhalb der sich Investoren am Unternehmen beteiligen können. Dabei ist zu beachten, dass einige Finanzierungsmodelle das Erreichen eines Mindestkapitals innerhalb der vorgegebenen Frist vorsehen. Wird dieses nicht erreicht, gilt das Projekt als nicht erfolgreich beendet.

In diesem Stadium des Prozesses tritt die Plattform als Vermittler auf. Aus technischer Sicht erfolgen die Zahlungen der Investoren an die Plattform klassisch per Lastschrift, Kreditkarte oder über einen Onlinezahlungsdienstleister. Die Beträge werden durch einen Dritten treuhänderisch verwaltet

---

<sup>56</sup> Vgl. Grummer, J.-M., Brorhilker, J., 2012.

<sup>57</sup> Vgl. Bareiß, A., 2012, S. 458; vgl. o.V., o.J.a.



und nach Erreichung der Mindestkapitalsumme mit der Vermittlerprovision des Onlinedienstes verrechnet. Anschließend werden sie an das Startup ausgezahlt.

Ist die Mindestinvestitionssumme nicht erreicht, muss das treuhänderisch verwaltete Kapital an die Investoren zurückgezahlt werden. Auch in diesem Fall kann die Plattform eine geringe Provision einbehalten.

Kick-off-Phase:

Ist die Finanzierung abgeschlossen, findet zunächst die vertragliche Abwicklung statt. Die Investoren erhalten Beteiligungsverträge und das Kapital aus der Finanzierungsphase wird an das Startup ausbezahlt und kann nun für die unternehmerische Tätigkeit verwendet werden.

In der Folgezeit stehen Startup und Investoren regelmäßig in Kontakt zueinander. Neben regelmäßigen Statusberichten zur wirtschaftlichen Entwicklung, müssen sich die Jungunternehmer den kritischen Fragen der Crowd stellen und erhalten zusätzlich wertvolles Feedback aus dem Investorenkreis.<sup>58</sup>

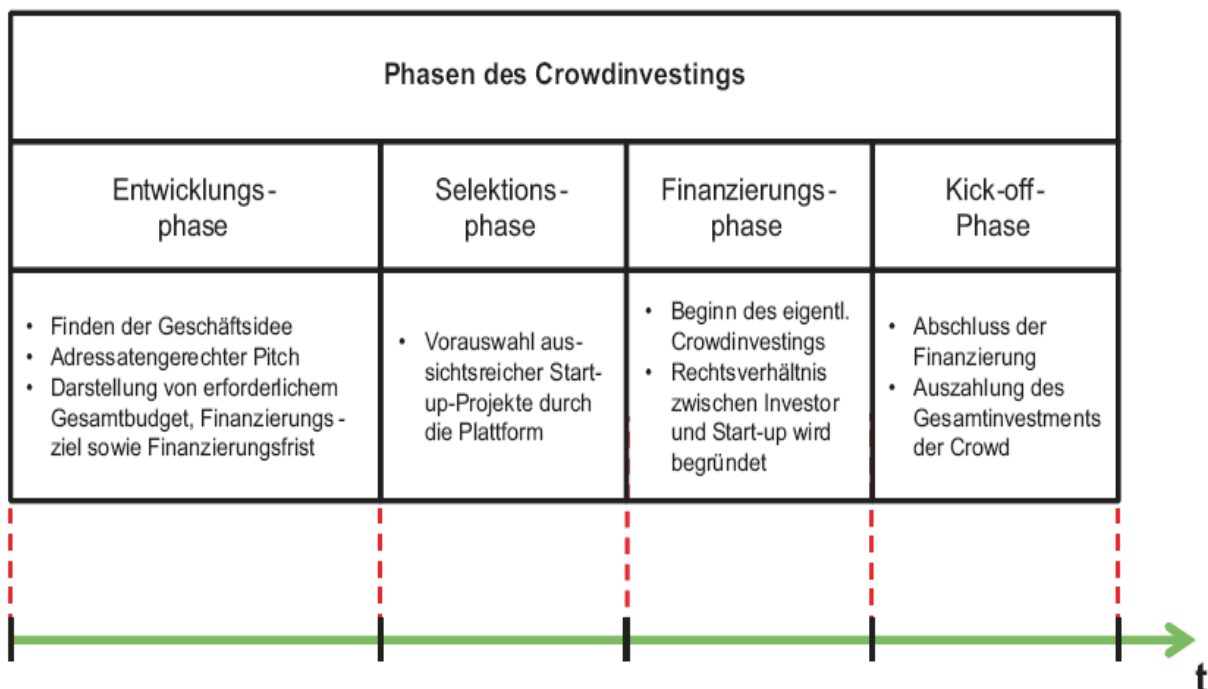


Abbildung 3: Phasen des Crowdinvestings<sup>59</sup>

<sup>58</sup> Vgl. o.V., o.J.a.

<sup>59</sup> Hahn, C., Naumann D., 2014, S.178.

## 3.2 Beteiligungsformen im Crowd Investment

Für die Kapitalbeschaffung der Unternehmen gibt es im Crowd Investment kein standardisiertes Modell. Die Plattformen unterscheiden sich dabei in der Art der angebotenen Beteiligungsformen:

### Stille Beteiligungen:

Die Crowd-Investing-Plattform führt die Zahlungen der Investoren in einer Inner-GbR zusammen, welche zur Gesellschafterin des Startups wird. Offiziell tritt diese aber nicht nach außen in Erscheinung. Den Investoren bietet diese Art der Finanzierung keine Einflussnahme auf die Unternehmenspolitik, sondern nur eine Beteiligung am Unternehmensgewinn.<sup>60</sup> Die gesetzlichen Rahmenbedingungen für stille Beteiligungen finden sich in den §§ 230ff HGB wieder.

### Partiarische Darlehen:

Beim partiarischen Darlehen handelt es sich um ein Finanzinstrument mit fremdkapitalähnlichem Charakter. Die Besonderheit liegt darin, dass die Kapitalgeber neben ihren Zinszahlungen auch ein Anrecht auf Gewinn- oder Umsatzbeteiligung des Unternehmens haben. Die Investoren können so an den Gewinnen des Startups partizipieren ohne an Verlusten beteiligt zu sein. Der Vorteil von partiarischen Darlehen liegt aus Sicht der Startups in der flexiblen Ausgestaltung, welche eine einfachere Venture-Capital-Finanzierung im Anschluss ermöglicht.<sup>61</sup> Zudem ist die Finanzierung über partiarische Darlehen gemäß § 6 i.V.m. §1 Abs. 2 VermAnlG von der Prospektpflicht befreit.<sup>62</sup>

### Genussscheine:

Inhaber von Genussscheinen erhalten Zinsen und werden darüber hinaus an den Gewinnen des Startups beteiligt. Zudem haften Sie auch für Verluste des Unternehmens, wenn auch nicht über ihre Einlagenhöhe hinaus. Das bedeutet für die Investoren konkret, dass sie zwar Vermögens-, nicht aber Mitgliedschaftsrechte eines klassischen Gesellschafters besitzen.<sup>63</sup>

### Aktien:

Eine Aktienemission hat den Vorteil, dass dem Startup reines Eigenkapital zufließt, welches theoretisch eine unbegrenzte Kapitalisierung erfährt. Der Nachteil liegt hier hingegen in den besonderen Pflichten der Aktiengesellschaft. Neben der Erstellung von Bilanzen und Geschäftsberichten ist das

---

<sup>60</sup> Vgl. ebenda, S. 182-183.

<sup>61</sup> Vgl. Hahn, C., Naumann, D., 2014, S.183-184.

<sup>62</sup> Vgl. Meschowski, A., Wilhelmi, F.K., 2013, S.1415.

<sup>63</sup> Vgl. Hahn, C., Naumann, D., 2014, S. 184-185.

Unternehmen zusätzlich prospektpflichtig. Zudem müssen zusätzlich die Stimmrechte der Aktionäre berücksichtigt werden.<sup>64</sup>

#### Besonderheiten der Vertragsgestaltung:

Da Crowd Investment eine Vielzahl von Investoren anspricht, handelt es sich hierbei um ein öffentliches Angebot und ist grundsätzlich prospektpflichtig.<sup>65</sup> Eine Ausnahme besteht nach § 2 Nr. 3 VermAnlG für Angebote, die innerhalb eines Jahres nicht mehr als 100.000 Euro vereinnahmen. Aus diesem Grund wählen viele Crowd-Investing-Betreiber die Finanzierungsform des Darlehens um die Prospektpflicht zu umgehen. Diese Vorgehensweise ist in der Praxis nicht zu beanstanden, allerdings sollten sich Interessenten die Vertragsgestaltung der Plattformen genauestens ansehen.<sup>66</sup> Eine Prospektpflicht könnte auch dann bestehen wenn die Finanzierungsart als Darlehen gekennzeichnet ist, das Rechtsverhältnis aber nach dem VermAnlG eine Beteiligung darstellt.<sup>67</sup>

### **3.3 Crowd-Investment-Anbieter**

Im Folgenden werden nun die bedeutendsten Crowd-Investment-Plattformen Deutschlands und deren Merkmale und Besonderheiten vorgestellt:<sup>68</sup>

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

Mithilfe von Seedmatch gingen 2011 die ersten Start-ups erfolgreich in die Finanzierung. Seedmatch verfügt bundesweit über die größte Crowd (über 15.000 potentielle Investoren) und hat mit einer hohen Erfolgsquote eine Vielzahl von Startup-Finanzierungen ermöglicht. Die Rekordsumme der höchsten Finanzierung liegt aktuell bei einer Mio. Euro. Statt wie bisher über eine stille Gesellschaft, erfolgt die Beteiligung nun über partiarische Darlehen. Dies ermöglicht neben höheren Finanzierungssummen auch eine einfachere Anschlussfinanzierung der Start-ups.

#### [www.innovestment.de](http://www.innovestment.de):

Innovestment gehört zu den führenden Crowd-Investment-Plattformen in Deutschland. Die Besonderheit liegt darin, dass die Schwarmfinanzierung der Startups mit einer Unternehmensbewertung einhergeht. Dies funktioniert über eine Versteigerung von stillen Beteiligungen. Die Zahlungsbereitschaft der Investoren bestimmt so die Konditionen und letztendlich die Bewertung der Unterneh-

---

<sup>64</sup> Vgl. ebenda, S.185.

<sup>65</sup> Vgl. Leuring, D., Rubner, D., 2012, S.463.

<sup>66</sup> Vgl. Weitnauer, W., Parzinger J., 2013, S. 153ff.

<sup>67</sup> Vgl. Bareiß, A.,2012, S.461.

<sup>68</sup> Vgl. Grummer, J.-M., Brorhilker, J., 2012.

men. Die Plattform konzentriert sich mit ihrer Ansprache auf eine ausgewählte Zielgruppe. Die relativ hohe Mindestbeteiligungssumme von 1000 Euro soll dabei der Selektion erfahrener Investoren dienen. Im Schnitt liegt das Investmentvolumen pro Startup bei rund 76.000 Euro.

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

Im Unterschied zu den anderen Wettbewerbern setzt Companisto verstärkt auf die Masse der Investoren. Beteiligungen an Startups sind hier schon ab einer Mindestsumme von 5 Euro möglich. Dies führt neben der hohen Anzahl von Einzelinvestoren zu einem wertvollen Marktforschungsinstrument, da die Zahl der Geldgeber auch auf ebenso viele potentielle Kunden schließen lässt. Die Vorgehensweise der Plattform sieht keine direkte Beteiligung der Crowd vor. Stattdessen wird mittels eines Poolings eine Zwischengesellschaft gebildet. Dies führt dazu, dass Companisto zum alleinigen Vertragspartner des Startups wird und sich damit der Verwaltungsaufwand für das Startup verringert.

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

Bisher ist Bergfürst bundesweit der einzige Anbieter, der die Unternehmensfinanzierung in Form von Aktienemissionen vorsieht. Im November 2012 erhielt die Plattform nach einer monatelangen Verhandlung die nach § 32 Abs. 1 S. 1 KWG benötigte Erlaubnis zum Börsenhandel mit Aktien durch die BaFin. Diese Erlaubnis ist jedoch verbunden mit einer Vielzahl von Auflagen. So hat die BaFin ein entscheidendes Mitspracherecht in Bezug auf die personelle Besetzung der Leitungsebene und Bergfürst verpflichtet sich zur monatlichen Berichterstattung der laufenden Geschäfte gegenüber der BaFin und der Bundesbank. Zwar führt das Geschäftsmodell von Bergfürst gegenüber seinen Wettbewerbern zu einem erhöhten Verwaltungsaufwand, jedoch ist die Plattform in der Lage, größere Finanzierungsvolumina zu erbringen, um neben Startups auch bereits etablierte Geschäftsmodelle in der Wachstumsphase zu finanzieren.

### **3.4 Chancen und Risiken des Crowd Investments**

Nachdem der Leser im vorangegangenen Kapitel einen Überblick über die wichtigsten deutschen Crowd-Investment-Anbieter erhielt, widmet sich der folgende Abschnitt der kritischen Betrachtung der Chancen und Risiken dieser Anlageform.

Das Crowd Investment hat in den vergangenen drei Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Ein Grund hierfür sind die vielversprechenden Renditechancen, die eine Investition in ein Jungunter-

nehmen ermöglicht. Aufgrund der aktuellen Niedrigzinsphase, weichen viele Kapitalanleger auf alternative Anlageformen, wie das Crowd Investment aus.<sup>69</sup>

Da im Rahmen des Crowd Investments Unternehmen innerhalb der Frühphase finanziert werden, ist diese Anlageform als Wagniskapital zu beurteilen. Investoren sollten deshalb vorab die Start-ups und deren Geschäftsmodell analysieren und sich mit den verschiedenen Beteiligungsformen auseinandersetzen. Oft erhalten die Anleger nur eine Gewinnbeteiligung für ihr eingesetztes Kapital. Diese Gegenleistung ist in Anbetracht der Tatsache, dass Jungunternehmen erst nach etwa vier Jahren erste Gewinne erwirtschaften, weniger attraktiv.<sup>70</sup>

Totalverluste sind zudem keine Seltenheit. Die wenigsten Start-ups schaffen es sich langfristig am Markt zu etablieren. Aus diesem Grund ist die Beteiligung an Jungunternehmen nur erfahrenen Investoren zu empfehlen, die auch in der Lage sind, Verluste zu vertragen.<sup>71</sup> Statistisch gesehen ist der typische Crowdinvestor meist männlich, 39 Jahre alt und in einer finanzierungs- oder innovationsnahen Branche tätig. Zudem hat dieser auch Erfahrung mit dem Kapitalmarkt und sollte im Stande sein das Risiko des Investments zu tragen.<sup>72</sup>

Für den Privatanleger sollte die Investitionsentscheidung gut durchdacht sein. Neben den bereits genannten Aspekten, ist auch der Geschäftszweig des Startups entscheidend. Bei Nischenunternehmen besteht zusätzlich die Problematik einer erfolglosen Finanzierungsrunde. Diese Unternehmen beschränken sich auf kleine, meist unbekannte Spezialbereiche. Dies hat zur Folge, dass die Masse den Nutzen und die Bedeutung der Produkte und Dienstleistungen nicht versteht.<sup>73</sup>

Experten raten bei der Anlage in Jungunternehmen zur Diversifizierung gemäß Markowitz. Das bedeutet konkret, dass Kapitalanleger mithilfe verschiedener Startups sowie verschiedener Crowd-Investment-Plattformen eine effizientere Struktur ihres Portfolios sicherstellen, um Risiken zu minimieren und langfristig Gewinne zu erwirtschaften.<sup>74</sup>

Trotz der Risiken, die das Crowd Investment mit sich bringt, entscheiden sich viele Privatpersonen für die Finanzierung von Jungunternehmen. Ein Grund hierfür ist die Hoffnung der Kapitalanleger ihre Unternehmensanteile mit hohen Gewinnen an Großinvestoren zu verkaufen. Gewinne von bis zu 25% sind dabei durchaus realistisch, jedoch wurden in der Vergangenheit von 70 crowdfinanzierten

---

<sup>69</sup> Vgl. Pfeil, M., 2013.

<sup>70</sup> Vgl. Kimmel-Fichtner, T., 2012.

<sup>71</sup> Vgl. Pfeil, M., 2013.

<sup>72</sup> Vgl. Hornuf, L., Klöhn, L., 2013.

<sup>73</sup> Vgl. Cassala, C., 2013.

<sup>74</sup> Vgl. Hornuf, L., Klöhn, L., 2013.

Projekten lediglich fünf Unternehmen von Venture Capital Fonds oder durch Business Angels übernommen.<sup>75</sup>

Crowd Investment ist vielmehr für Investoren gedacht, die aktiv an den Projekten mitwirken möchten.<sup>76</sup> Neben der Demokratisierung des Finanzmarkts und der damit verbundenen Senkung von Transaktionskosten<sup>77</sup>, können Kapitalanleger in den direkten Dialog mit den Startups treten, wodurch erfolgreiche Partnerschaften entstehen können.<sup>78</sup>

Der Crowd kommt damit auch die Aufgabe eines Markenbotschafters zu.<sup>79</sup> Da die Investoren und die Start-ups ein gemeinsames Interesse am Geschäftserfolg haben, ergeben sich sechs Marketingeffekte, die zum Erfolg des Unternehmens beitragen:<sup>80</sup>

1. Mikroinvestoren werden selbst zu Kunden:

Ist ein Investor überzeugt von der Geschäftsidee, liegt es nahe, dass dieser selbst zum Konsumenten wird.

2. Mikroinvestoren geben ehrliches Feedback:

Da die Investoren gleichermaßen ein Interesse am Erfolg des Projekts haben, erhalten Startups laufend Feedback, um ihre Produkte an die aktuellen Marktbedürfnisse anzupassen und zu verbessern.

3. Mikroinvestoren als wertvolle Multiplikatoren:

Startup-Unternehmen profitieren stark von Mikroinvestoren, die ihre Produkte und Dienstleistungen kaufen. Durch Empfehlungen im Bekannten- und Freundeskreis ergeben sich spürbare Absatzeffekte. Durch den Einsatz klassischer Werbemittel wäre dies nur schwer zu erzielen, da Menschen erwiesenermaßen ihren Freunden und Bekannten vertrauen und deren Empfehlungen eher folgen.

4. Open Innovation - wertvoller Input für Startups:

Kreative Inputs vonseiten der Mikroinvestoren unterstützen junge Unternehmen bei der Umsetzung sowie der Optimierung des Geschäftsmodells. Kapitalgeber haben die Möglichkeit sich mithilfe von Vorschlägen und Ideen aktiv in die Unternehmung einzubringen.

5. Kampagnen geben PR- und Publicity-Schub:

Mittlerweile wird das Thema Crowd Investment sehr gerne von der Presse aufgegriffen. In Verbin-

---

<sup>75</sup> Vgl. Pfeil, M., 2013.

<sup>76</sup> Vgl. Kudella, G., 2013.

<sup>77</sup> Vgl. Cassala, C., 2013.

<sup>78</sup> Vgl. Kudella, G., 2013.

<sup>79</sup> Vgl. Cassala, C., 2013.

<sup>80</sup> Vgl. Rhotert, D., 2013.

derung mit der Schwarmfinanzierung erhalten Startups schon früh die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit. Zudem können sich unter den Mikroinvestoren oftmals Menschen mit Kontakten zu Medienvertretern befinden.

#### 6. Numbers do count:

Aufgrund geringer Mindestinvestitionssummen ermöglicht Crowd Investment, dass sich eine Vielzahl von Kleinanlegern an Start-ups beteiligen kann. Damit wird die Unterstützerbasis vergrößert, wodurch sich die Erfolgchancen der Unternehmen sowie der Investoren verbessern.

### 3.5 Trends und Entwicklungen im Crowd Investment

Bereits nach kurzer Zeit gaben die ersten deutschen Crowd-Investment-Plattformen ihren Geschäftsbetrieb auf. Grund hierfür war der große Konkurrenzdruck sowie die daraus resultierenden geringen Verdienste.<sup>81</sup>

Tatsächlich wird der deutsche Markt aktuell von drei großen Portalen dominiert: Seedmatch, Companisto und Innovestment. Im vierten Quartal 2013 kam die Plattform Bergfürst hinzu, der es gelang mit ihrer ersten erfolgreichen Finanzierung für das Unternehmen Urbanara einen Betrag von rund 3 Mio. Euro einzusammeln.<sup>82</sup> Damit schaffte es die Plattform mit einem Marktanteil von 20% einzusteigen und verdrängte damit den Marktführer Seedmatch auf einen Anteil von 50% (Vgl. Abbildung 4). Damit verbleibt für die kleinen Portale nur ein geringer Marktanteil von 7%, wodurch diese nur schwer mit den Wettbewerbern mithalten können.

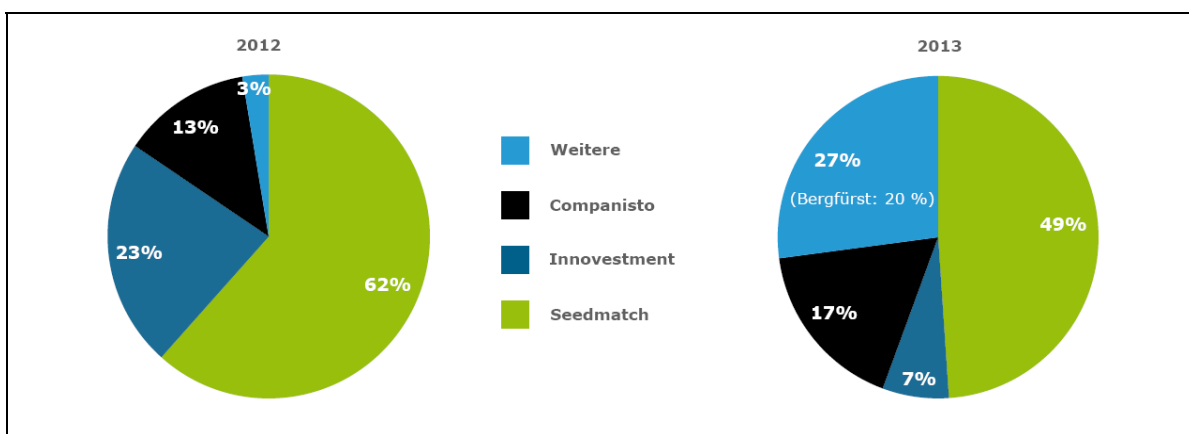


Abbildung 4: Marktanteile der Plattformen (Volumen erfolgreicher Finanzierungen)<sup>83</sup>

Mittels Crowd Investing wurden im Jahr 2013 rund 15 Mio. Euro verdient. Das Finanzierungsvolumen stieg gegenüber dem Jahr 2012 um rund 250% (exklusive Bergfürst 180%). Die erfolgreichen

<sup>81</sup> Vgl. Herbold, A., 2012.

<sup>82</sup> Vgl. Klein, R., 2013, S.9.

<sup>83</sup> Ebenda, S. 11.

Finanzierungen erhöhten sich im Jahr 2013 ebenfalls gegenüber dem Vorjahr von 45 auf 66 Investitionsprojekte.<sup>84</sup>

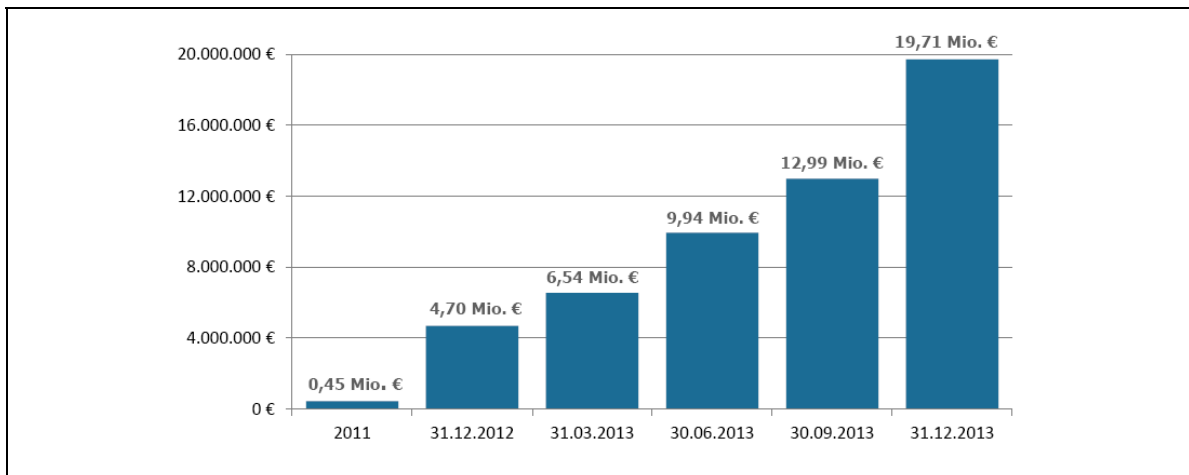


Abbildung 5: Insgesamt eingesammeltes Kapital zum Stichtag (erfolgreich beendete Projekte)<sup>85</sup>

Trotz der erfolgreichen Entwicklung von Crowd Investment ist dieses noch immer nicht im Mainstream angekommen. Experten rechnen damit, dass sich der Markt in naher Zukunft bereinigen wird. Allerspätestens mit dem Eintritt des amerikanischen Portals Kickstarter in den deutschen Markt werden die kleinen Plattformen dem Konkurrenzdruck des Branchenprimus nicht mehr gewachsen sein.<sup>86</sup> Die Meinungen von Experten hierzu gehen allerdings auseinander. Für das Jahr 2014 wird erwartet, dass sich Crowd Investment noch stärker als Anlagemöglichkeit durchsetzt.<sup>87</sup> Fachleute prognostizieren für das Jahr 2014 eine Steigerung des Marktvolumens auf rund 50 Mio. Euro.<sup>88</sup>

## 4 Fazit

In diesem Beitrag wurden die bekanntesten modernen Anlagemöglichkeiten aus dem Social Trading und Crowd Investment vorgestellt. Der Leser hat einen Einblick in die Funktionsweisen der Investmentmöglichkeiten und die größten und wichtigsten Anbieter am deutschen Kapitalmarkt erhalten. Des Weiteren wurden die Chancen und Risiken, die Next-Investment-Produkte beinhalten, genauer betrachtet.

Ziel dieses Beitrags war es, die Bedeutung moderner, internetbasierter Investmentmöglichkeiten für den privaten Kapitalanleger herauszuarbeiten. Neben den attraktiven Renditechancen, die Next

<sup>84</sup> Vgl. Klein, R., 2013, S. 8.

<sup>85</sup> Klein, R., 2013, S. 8.

<sup>86</sup> Vgl. Herbold, A., 2012.

<sup>87</sup> Vgl. Räth, G., 2013.

<sup>88</sup> Vgl. Pfeil, M., 2013.



Investments in der aktuellen Niedrigzinsphase bieten, profitieren Investoren von einer besseren Transparenz ihrer Geldanlage. Produkte und Handlungen sind nachvollziehbar und stehen unter ständiger Kontrolle durch die Plattformen sowie die Crowd.

Allerdings sind Social Trading und Crowd Investment für konservative und langfristig orientierte Geldanleger eher ungeeignet. Da die Produkte meist einen spekulativen Charakter besitzen, sollten nur risikoaffine Anleger hier investieren. Die beste Voraussetzung haben Investoren, die bereits Erfahrungen am Kapitalmarkt gesammelt haben und imstande sind, Verluste sowie das Risiko des Totalausfalls ihrer Anlage zu tragen.

Trotz des Erfolges der letzten Jahre sind die neuen Investmentmöglichkeiten noch nicht im klassischen Bankvertrieb angekommen und stellen aktuell noch Nischenprodukte dar. Für den weiteren Verlauf des Jahres 2014 erwarten Experten allerdings, dass sich die Online-Investments weiter als Alternative zu Bankprodukten etablieren werden.<sup>89</sup> Somit wird für die kommenden Jahre ein stetig wachsender Marktanteil prognostiziert.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> Vgl. Räth, G., 2013.

<sup>90</sup> Vgl. Pfeil, M., 2013.

## Literaturverzeichnis

- Axxion S.A. (2013):** Wesentliche Anlegerinformationen. Anteilklasse A des INVESTTOR SRI Global.
- Bareiß, A. (2012):** Filmfinanzierung 2.0. Funktionsweise und Rechtsfragen des Crowdfunding. In: ZUM, 6/2012, S. 456-465.
- Brcher, M. (2014):** Zocken nach dem Schwarmprinzip. In: Handelsblatt, Nr. 003, vom 06.01.2014, S. 32.
- Braun, A. (2013):** Social Trading. Vom Know-how der Champions profitieren. München.
- Eckert, D.; Zschäpitz, H. (2012):** Gewinnen mit dem Schwarm. In: Welt am Sonntag, Nr. 48 vom 25.11.2012, S.47.
- Hahn, C., Naumann, D. (2014):** Teil III. Finanzierungs-/Grndungsphasen. In : Hahn, C. (Hrsg.): Finanzierung und Besteuerung von Start-up-Unternehmen. Praxisbuch für erfolgreiche Gründer. Wiesbaden. S. 172-188.
- Kudella, G. (2013):** Mehr Kapital und mehr Publicity. Neuer Schwung in Österreichs Frhphasenszene. In: Venture Capital Magazin, Ausgabe 12/2013 Spezial, S. 6-8.
- Krnicke, J. (2010):** Die Masse hat meistens Recht. In: Euro am Sonntag, Nr. 27, vom 03.07.2010, S. 62.
- Leuring, D., Rubner, D. (2012):** Prospektpflicht des Crowdfunding. In: NJW-Spezial, Heft 15, S. 463-464.
- Lochner, M. (2014):** Wie schlau ist die Masse?. In: Focus Money, Ausgabe 25, S. 56-57.
- Lutz, A. (2013):** Neue Strategien für Anleger. In: Trierischer Volksfreund, vom 28.12.2013.
- Meschowski, A., Wilhelmi, F. K. (2013):** Investorenschutz im Crowdinvesting. In: Betriebs-Berater, S. 1411-1418.
- Metzger, S.; Brcher, M. (2013):** Investieren mit Schwarmintelligenz. In: Handelsblatt, Nr.246/2013 vom 20.12.2013, S.30-31.
- o.V. (2013a):** „Geldanlage 2.0“: Anleger setzen auf soziale Netzwerke. In: Die Welt, vom 21.12.2013, S.15.
- o.V. (2013b):** Finanzprodukte für die kollektive Finanzintelligenz. In: Handelszeitung, Nr. 11 vom 14.03.2013, S.45.
- Pfeil, M. (2013):** Crowdinvesting. Das nächste große Ding. In: Die Zeit, Ausgabe 17/2013.
- Pfluger, B. (2013):** Wenn Anleger Anlegern folgen. In: Der Standart, vom 14.11.2013, S.19.
- Schmid, S. (2013):** Das Web killt den Kundenberater. In: Tagesanzeiger, vom 19.11.2013, S. 43.
- Stern, N. (2014):** Wenn das Kollektiv besser sein will als der Einzelne. In: Die Presse vom 13.01.2014, S.13.
- Weitnauer, W., Parzinger, J. (2013):** Das Crowdinvesting als neue Form der Unternehmensfinanzierung. In: Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht, S. 153-159.
- Zschäpitz, H. (2013):** Fondsbranche setzt plötzlich auf die Basisdemokratie. In: Die Welt, vom 30.11.2013, S.19.
- Ziegert, S. (2013):** Handeln mit der Weisheit der Masse. In: NZZ am Sonntag, Nr. 47/2013 vom 24.11.2013, S.87.

## Verzeichnis der Internetquellen

- Cassala, C. (2013):** Schwärmen für Start-ups. Faktencheck Crowdfunding, <http://www.vc-magazin.de/entrepreneurship/start-up/item/2544-faktencheck-crowdfunding> (Stand 11.01.2014).
- Grummer, J.-M., Brorhilker, J. (2012):** Crowdfunding in Deutschland - Teil 1, <http://www.gruenderszene.de/finanzen/crowdfunding-anbieter> (Stand 25.01.2014).
- Herbold, A. (2012):** Projektfinanzierung. Das leise Sterben der Crowdfunding-Plattformen, <http://www.zeit.de/digital/internet/2012-08/crowdfunding-plattformen-deutschland> (Stand 14.01.2014).
- Hornuf, L., Klöhn, L. (2013):** Eine rechtsökonomische Analyse. Crowdfunding und Portfoliodiversifizierung, <http://www.vc-magazin.de/aeltere-beitraege-aller-kategorien/item/1845-crowdfunding-und-portfoliodiversifizierung> (Stand 14.01.2014).
- Kimmel-Fichtner, T. (2012):** Crowdfinvestment. Startkapital vom Schwarm, <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-11/crowdfunding-unternehmensgruender> (Stand 11.01.2014).
- Klein, R. (2013):** Crowd Investing Monitor, [http://www.fuergruender.de/fileadmin/mediapool/Unsere\\_Studien/Crowd\\_funding\\_2013/Crowdfunding-Monitor\\_2013\\_F%C3%BCr-Gr%C3%BCnder.de.pdf](http://www.fuergruender.de/fileadmin/mediapool/Unsere_Studien/Crowd_funding_2013/Crowdfunding-Monitor_2013_F%C3%BCr-Gr%C3%BCnder.de.pdf) (Stand 25.01.2013).
- o.V. (o.J.a):** Crowd investing: Finanzierung für Start-ups, <http://www.fuergruender.de/kapital/eigenkapital/crowd-investing/> (Stand 11.01.2014).
- o.V. (o.J.b):** <http://www.wikifolio.com/> (Stand: 23.06.2014).
- o.V. (o.J.c):** <http://www.wikifolio.com/de/Home/FAQ> (Stand: 26.01.2014).
- o.V. (o.J.d):** <http://www.wikifolio.com/de/Invest/Advantages#fees2> (Stand: 25.01.2014).
- o.V. (o.J.e):** <http://www.wikifolio.com/de/Publish/LearnEvenMore> (Stand: 26.01.2014).
- o.V. (o.J.f):** <http://www.wikifolio.com/de/Invest/SearchWikifolio#/?tags=aktde,akteur,aktusa,akthot,aktint,etf,fonds,anlagezert,hebel> (Stand 25.01.2014).
- o.V. (o.J.g):** <http://boerse.ard.de/anlagestrategie/social-trading/wikifolio-findet-immer-mehr-anhaenger100.html> (Stand: 25.01.2014).
- o.V. (o.J.h):** [https://www.investtor.de/wissen\\_der\\_vielen\\_fonds/](https://www.investtor.de/wissen_der_vielen_fonds/) (Stand 26.01.2014).
- o.V. (o.J.i):** <http://www.axxion.de/de/axxion-fonds/fonds/detail/de/LU0498676971/show.html> (Stand: 26.01.2014).
- o.V. (o.J.j):** <http://www.etoro.com/de/kundenservice/faq/> (Stand: 26.01.2014).
- o.V. (o.J.k):** <http://www.etoro.com/de/kundenservice/gebuehren/> (Stand: 26.01.2014).
- Räth, G. (2013):** Trends 2013 (Teil 5). Crowdfunding ist angekommen, <http://www.gruenderszene.de/allgemein/crowdfunding-2013-2014> (Stand 14.01.2013).
- Rhotert, D. (2013):** Startups pushen. 6 Marketingeffekte des Crowdfinvestings, <http://www.gruenderszene.de/allgemein/crowdfunding-marketingeffekte> (Stand 14.01.2014).
- Riethmüller, T. (2013):** Die Gefahren liegen im Detail. Crowdfunding aus rechtlicher Sicht; <http://www.vc-magazin.de/finanzierung/venture-capital/item/2638-crowdfunding-aus-rechtlicher-sicht> (Stand 11.01.2014)

**.TEIL 3**

**NEXT CUSTOMER**

**-**

**DIE DIGITAL NATIVES PRÄGEN DEN VERTRIEB VON MORGEN**

# DER KUNDE 3.0 - EINE NEUE HERAUSFORDERUNG FÜR DEN BANKVERTRIEB

Katharina Schache und Kathrin Weller

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG.....</b>	<b>157</b>
1.1	Problemstellung und Zielsetzung.....	157
1.2	Gang der Untersuchung.....	157
<b>2</b>	<b>GESELLSCHAFTLICHE VERÄNDERUNGEN UND IMPLIKATIONEN AUF DEN BANKKUNDEN .....</b>	<b>158</b>
2.1	Aktuelle demografische Entwicklungen .....	158
2.2	Entwicklung des Bankkunden.....	160
2.3	Zielgruppen des neuen Kunden.....	161
<b>3</b>	<b>CHARAKTERISIERUNG DES KUNDEN 3.0 .....</b>	<b>162</b>
3.1	Das Verhalten des Kunden 3.0 .....	162
3.2	Informationsbeschaffung .....	164
3.3	Aktivität .....	166
3.4	Loyalität.....	167
3.5	Entscheidungskriterien .....	169
3.6	Gründe für die Verhaltensveränderung des Kunden .....	170
<b>4</b>	<b>VERTRIEB 3.0 ALS ANTWORT AUF DEN NEUEN KUNDEN .....</b>	<b>171</b>
4.1	Herausforderungen und Chancen für Banken.....	171
4.2	Einsatz von Social Media .....	172
4.3	Omni-Channel-Strategie .....	175
4.4	Notwendige Maßnahmen bei der Produktgestaltung .....	176
4.5	Rückgewinnung von Kundennähe .....	177
4.6	Implikationen auf den zukünftigen Bankvertrieb .....	179
<b>5</b>	<b>SCHLUSSBETRACHTUNG .....</b>	<b>181</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>183</b>

## **1 Einleitung**

### **1.1 Problemstellung und Zielsetzung**

Die neuen Gesellschaftsstrukturen, der demografische Wandel sowie der technologische Fortschritt implizieren langfristige Verhaltensänderungen in der Bevölkerung. Vor diesem Hintergrund verändern sich auch die Bedürfnisse der Kundschaft, deren Konsumverhalten sowie deren Erwartungshaltung gegenüber Produzenten und Dienstleistern. Dies betrifft in diesem Zusammenhang auch den Bankensektor und stellt eine zusätzliche Herausforderung für Kreditinstitute dar.

Die veränderten Verhaltensausrichtungen sowie erweiterte Bedürfnisse führen langfristig zu einem gesellschaftlichen Wertewandel. So ist heute nicht mehr allein der Preis bei Kaufentscheidungen ausschlaggebend, sondern es zählen insbesondere die Qualität und die Serviceleistungen von Produkten und Dienstleistungen. Vor allem werden individualisierte Produktlösungen von den Kunden gefordert.

Dies bedeutet auch für die Bankenbranche ein Umdenken und Umgestalten hinsichtlich ihrer Vertriebsstrukturen und der Kombination ihrer Vertriebswege. Oftmals noch vorhandene klassische Vertriebsstrategien müssen anhand der neuen Bedürfnisse und Erwartungen neu ausgerichtet werden. Dabei sollte der Kunde in den Mittelpunkt gestellt werden.

Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, aufzuzeigen, inwieweit sich der neue Kunde - welcher von Vertriebsexperten oftmals auch als "Kunde 3.0" bezeichnet wird - in seinem Verhalten, seinen Bedürfnissen und Erwartungen verändert hat. Daneben sollen Möglichkeiten dargelegt werden, wie Kreditinstitute diesen Kunden anhand unterschiedlicher Vertriebskanäle und -strukturen akquirieren und langfristig binden können.

### **1.2 Gang der Untersuchung**

Die vorliegende Seminararbeit gliedert sich in fünf Kapitel, wobei der erste Teil einleitende Worte enthält. In Kapitel 2 werden die aktuellen Entwicklungen beschrieben, welche sich auf den Kunden auswirken. Neben der Darstellung aktueller demografischer Entwicklungen wird auch der Versuch unternommen, den Kunden 3.0 in bestimmte Zielgruppen einzuordnen. Im nächsten Teil der Arbeit wird auf die neuen Bedürfnisse, Verhaltensmuster und Eigenschaften des Kunden 3.0 eingegangen. Praxisbeispiele aus unterschiedlichen Branchen dienen zur Veranschaulichung dieser neuen Eigenschaften. Ebenfalls werden auch die Gründe für die jeweiligen Veränderungen dargelegt. Inwieweit sich diese Veränderungen auf die Finanzbranche auswirken und wie die einzelnen Kreditinstitute darauf reagieren können, wird in Kapitel 4 näher untersucht. Hierbei wird ebenfalls ein Ausblick für

die Zukunft gegeben. Das Schlusswort dient der Zusammenfassung wesentlicher Aussagen der Arbeit.

## **2 Gesellschaftliche Veränderungen und Implikationen auf den Bankkunden**

### **2.1 Aktuelle demografische Entwicklungen**

Der Kunde 3.0 wird unter anderem nachhaltig von dem jeweils vorherrschenden demografischen Umfeld geprägt. Die demografischen Strukturen in Deutschland verändern sich jedoch zunehmend. Diese Veränderungen lassen sich auf viele verschiedene Gründe zurückführen, welche sich gegenseitig beeinflussen und teilweise sogar verstärken. So gibt es durch die gestiegene Lebenserwartung immer mehr ältere Menschen und durch die zunehmende Globalisierung nimmt der Anteil der ausländischen Mitbürger zu. Weiter steigt die Bevölkerungsdichte in den Städten, während die Größe der Haushalte durch eine Vielzahl an Single-Haushalten und eine geringere Kinderzahl tendenziell schrumpft.<sup>1</sup>

Nachfolgend sollen diese Aussagen mit einigen Zahlen untermauert werden. Hierbei ist zu beachten, dass sich die Vorhersagen der Bevölkerungsentwicklung zwar teilweise auf Schätzungen stützen, größtenteils aber auf realen Kennzahlen, wie der Geburtenrate und der Lebenserwartung basieren. Schwer vorauszusehen sind einzig die Zahlen der Ein- und Auswanderungen und unerwartete, äußere Einflüsse, wie beispielsweise Kriege.<sup>2</sup>

Die deutsche Gesellschaft wird sich zunehmend verkleinern. Jede Frau bringt heute im Durchschnitt 1,4 Kinder zur Welt. Für eine konstante Bevölkerungszahl müsste aber eine Geburtenzahl von 2,1 Kindern pro Frau erreicht werden. Diese Zahl ergibt sich aus dem „Ersatz“ für die beiden Elternteile sowie einem Zuschlag, welcher Personen ausgleichen soll, die früh versterben oder keine Kinder bekommen können. Da die aktuelle Geburtenrate nur 66 % des erforderlichen Wertes entspricht, wird sich die Bevölkerung in Deutschland rechnerisch mit jeder Generation um 33 % reduzieren.<sup>3</sup>

Dem Geburtenrückgang steht die steigende Lebenserwartung gegenüber. Während die Menschen in den 1950er-Jahren im Durchschnitt 64 Jahre alt wurden, liegt die Lebenserwartung heute schon bei 77 Jahren. Es wird damit gerechnet, dass im Jahr 2050 Männer 83 Jahre und Frauen 88 Jahre alt werden.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Weiss, H., 2009, S. 57.

<sup>2</sup> Vgl. Klaus, R., 2013, S. 31-33.

<sup>3</sup> Vgl. ebenda, S. 31-33.

<sup>4</sup> Vgl. Buhr, A., 2013, S. 7f.

Diese beiden Entwicklungen führen dazu, dass die Gesellschaft weiter altert und sich die Alterspyramide, wie in Abbildung 1 zu erkennen ist, zunehmend nach oben verschiebt.<sup>5</sup>

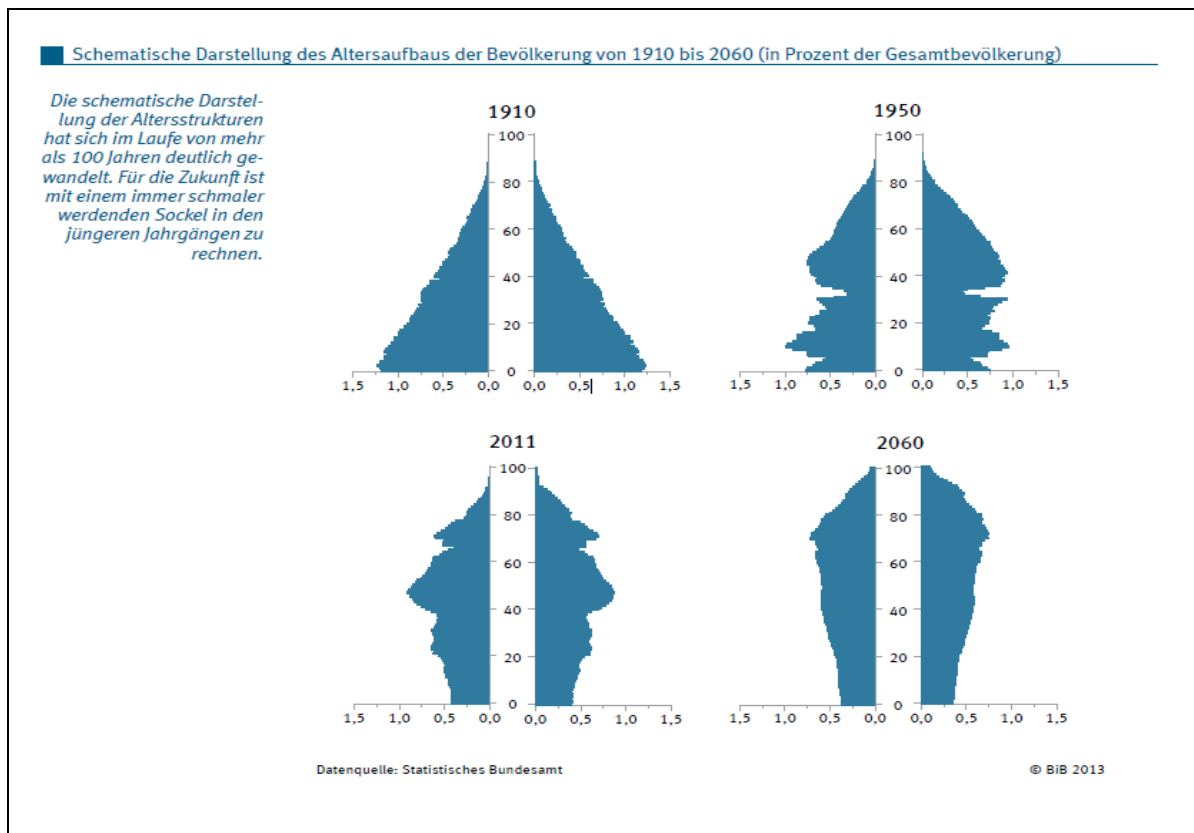


Abbildung 1: Demografische Entwicklung in Deutschland von 1910 bis 2060<sup>6</sup>

Während die Altersgruppe der unter 20-Jährigen Ende des 19. Jahrhunderts noch 43 % der Bevölkerung ausmachte, hat sich ihr Anteil auf 18 % verringert. Die Gruppe der Personen ab 65 Jahren hat sich im selben Zeitraum dagegen von 5 % auf 21 % erhöht. Aktuellen Berechnungen zufolge wird sich diese Entwicklung auch zukünftig fortsetzen, so dass im Jahr 2060 die unter 20-Jährigen 16 % und die 65-Jährigen und älteren 34 % der Bevölkerung ausmachen werden. Noch gravierender ist die Entwicklung bei den über 80-Jährigen. Von heute 5 % werden sie bis 2060 14 % der Bevölkerung ausmachen und entsprechen so fast dem Anteil der jüngsten Altersgruppe.<sup>7</sup>

Diese demografischen Trends wirken sich auf vielfältige Weise auf unser tägliches Leben aus. Betroffen sind beispielsweise der Arbeitsmarkt, das Sozial- und Gesundheitssystem, die Politik oder das Bildungswesen.<sup>8</sup> Der Finanzsektor muss sich ebenfalls mit diesen Entwicklungen auseinander-

<sup>5</sup> Vgl. Buhr, A., 2013, S. 7f.

<sup>6</sup> Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, 2013, S. 10, [http://www.bib-demografie.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Broschueren/bevoelkerung\\_2013.pdf;jsessionid=C66EFD2AE4F5E6DCBACBA38FD9DA29BF.2\\_cid284?\\_\\_blob=publicationFile&v=12](http://www.bib-demografie.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Broschueren/bevoelkerung_2013.pdf;jsessionid=C66EFD2AE4F5E6DCBACBA38FD9DA29BF.2_cid284?__blob=publicationFile&v=12) (Stand: 02.01.2014).

<sup>7</sup> Vgl. ebenda, 2013, S. 12f.

<sup>8</sup> Vgl. Weiss, H., 2009, S. 57.



setzen, da veränderte Bedürfnisse entstehen. So werden für den wachsenden Seniorenmarkt Produkte wie Versicherungen, umgekehrte Hypotheken oder Stiftungen interessant. Die jüngeren Generationen müssen sich aufgrund unsicherer und geringerer Rentenansprüche langfristig mit ihrer eigenen, privaten Altersvorsorge beschäftigen.<sup>9</sup> Eine weitere wichtige Zielgruppe stellt in diesem Zusammenhang auch die „Generation der Erben“ dar. So ist der Übergang des Vermögens auf nachfolgende Generationen und dessen Verwendung frühzeitig zu planen und zu optimieren.<sup>10</sup>

## 2.2 Entwicklung des Bankkunden

Der Bankkunde sowie dessen Bedürfnisse und sein Verhalten befinden sich in den letzten Jahren in einem stetigen Wandel. Diese Entwicklung wird maßgeblich durch die sich ändernden gesellschaftlichen Strukturen und den demografischen Wandel nachhaltig beeinflusst. Darüber hinaus führen die neuen rechtlichen Rahmenbedingungen sowie die Internationalisierung der Finanzdienstleistungsindustrie ebenfalls zu weitreichenden Änderungen der Bankenbranche, die sich langfristig ebenfalls auch auf der Kundenseite auswirken.<sup>11</sup>

In der Vergangenheit war die Rolle des Kunden im Beratungsprozess eher passiv, da dieser aufgrund mangelnder technischer Möglichkeiten nicht die umfassenden, notwendigen Informationen erlangen konnte. Weitergehend war die Kundenloyalität dieser Generationen gefestigter und die Kunden orientierten sich bei ihren Entscheidungen grundsätzlich an persönlichen Empfehlungen.<sup>12</sup> Darüber hinaus war es in der Vergangenheit möglich, die Kunden eindeutig einer bestimmten Gesellschaftsschicht und Generation zuzuordnen, was in der heutigen Zeit zunehmend schwieriger wird, da sich die demografischen und gesellschaftlichen Strukturen verschieben.<sup>13</sup>

Der Kunde von heute, der Kunde 3.0<sup>14</sup>, dessen Begriff maßgeblich von dem Vertriebsexperte Andreas Buhr geprägt wurde, hat sich in seinen Verhaltensmustern, Bedürfnissen und Erwartungen grundlegend geändert. Dieser ist informierter, selbstbewusster und auch kritischer gegenüber Empfehlungen.<sup>15</sup> Das Verbraucherverhalten des Kunden 3.0 hat sich somit grundlegend geändert, da dieser eine aktive Rolle in der Wirtschaftswelt einnimmt, indem er zahlreiche Möglichkeiten nutzt, um sich umfassend zu informieren.<sup>16</sup> Der Kunde 3.0 erwartet, dass die für ihn bereitgestellte Lösung

---

<sup>9</sup> Vgl. Hamm, M., 2012, S. 11-14.

<sup>10</sup> Vgl. Oestmann, M., 2010, S. 10f, <http://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/hwwi-insights/ausgabe-2/pdfs/Insights2010-Bankertrag.pdf> (Stand: 03.01.2014).

<sup>11</sup> Vgl. Pfersich, K., 2011, S. 1f.

<sup>12</sup> Vgl. Grussert, H., 2009, S. 17.

<sup>13</sup> Vgl. Buhr, A., 2013, S. 8.

<sup>14</sup> Der Kunde 3.0 wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit näher beschrieben.

<sup>15</sup> Vgl. Pfersich, K., 2011, S. 8.

<sup>16</sup> Vgl. Buhr, A., 2013, S. 15.

individuell auf seine Ziele und Wünsche abgestimmt ist. Weitergehend sind für den Kunden von heute persönliche Werte entscheidend. Dieser möchte sich auf der Suche nach einem passenden Angebot selbstverwirklichen und daran teilhaben. Der Kunde 3.0 überlegt sich genau, wo er eine bestimmte Dienstleistung in Anspruch nimmt, da er sich in seinem persönlichen Wertesystem wiederfinden möchte und für ihn die Selbstverwirklichung und nicht der Preis im Vordergrund steht.<sup>17</sup>

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass für den Kunden 3.0 nicht mehr allein das jeweilige Produkt von Relevanz ist, sondern insbesondere der jeweilige Anbieter. Hierbei beeinflussen vordergründig das Image, die Zuverlässigkeit sowie das Verhalten des Anbieters gegenüber den Kunden, der Gesellschaft und der Umwelt die Kaufentscheidung des Kunden essentiell.<sup>18</sup>

Zusätzlich hat sich der Anspruch des Kunden 3.0 an die vertriebliche Ansprache grundlegend geändert. Von hoher Bedeutung ist hierbei das Angebot umfassender Kommunikationsmittel, die von den jeweiligen Anbietern bereitgestellt werden. Für den Kunden ist es entscheidend, dass all diese Möglichkeiten genutzt werden können und er frei und flexibel entscheiden kann, wann und welches Kommunikationsmedium er nutzen möchte.<sup>19</sup>

### 2.3 Zielgruppen des neuen Kunden

Der Kunde 3.0 lässt sich zwar in verschiedene generationenspezifische Zielgruppen einteilen, jedoch können diese nicht anhand eines bestimmten Alters, Bildungsniveaus oder Einkommens bestimmt werden. Die Übergänge zwischen den einzelnen Zielgruppen sind dabei fließend. Dabei nutzt der Kunde 3.0 über alle Zielgruppen hinweg das Internet, wie auch Social Media, um sich mit anderen Interessengruppen auszutauschen und sich umfassend zu informieren.<sup>20</sup>

Die Literatur benennt vier Zielgruppen des Kunden 3.0, die individuell anhand bestimmter Persönlichkeitsmerkmale einzuteilen sind.<sup>21</sup> Die bedeutendste und gleichzeitig auch individuellste Zielgruppe des Kunden 3.0 bilden hierbei die „Digital Natives“. Diese Gruppe umfasst zumeist die Generationen, die mit dem Internet und den neuen Kommunikationsmitteln aufgewachsen sind und dieses Medium sehr häufig nutzen. Dabei bedient sich diese Zielgruppe gezielt dem Internet, um sich über Produktinnovationen zu informieren, sich auszutauschen und soziale Kontakte zu pflegen.<sup>22</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. Fischer, M., 2012, <http://blog.volksbank-buehl.de/2012/01/27/kundenbeduerfnisse/> (Stand: 02.01.2014).

<sup>18</sup> Vgl. Buhr, A., 2013, S. 27.

<sup>19</sup> Vgl. Fischer, M., 2012, <http://blog.volksbank-buehl.de/2012/01/27/kundenbeduerfnisse/> (Stand: 02.01.2014).

<sup>20</sup> Vgl. Dietzel, K., 2012, S. 56f.

<sup>21</sup> Vgl. Buhr, A., 2013, S. 18.

<sup>22</sup> Vgl. Fischer, M., 2012, <http://blog.volksbank-buehl.de/2012/01/27/kundenbeduerfnisse/> (Stand: 02.01.2014).

Neben den Digital Natives ist die Zielgruppe der LOHAS „Lifestyle of Health and Sustainability“ ebenfalls in jeder Generation des Kunden 3.0 vorhanden.<sup>23</sup> Dabei achtet diese Zielgruppe innerhalb ihres individuell definierten Wertesystems darauf, dass Produkte und Dienstleistungen einem gewissen Grad an Nachhaltigkeit entsprechen. Hierbei stehen insbesondere der Produktionsprozess und das eigene Wohlergehen im Vordergrund. Zusätzlich möchte diese Zielgruppe durch kritische Auswahl, Einfluss auf die Produktionsbedingungen und den nachhaltigen Umgang mit Ressourcen nehmen, auch wenn dieser Anspruch mit höheren Kosten verbunden ist.<sup>24</sup>

Die generationsgebundenen Zielgruppen des Kunden 3.0 umfassen die Best Agers und die 60/90. Die Best Agers werden ebenfalls als Generation 50 plus bezeichnet. Da ihr Anteil an der Bevölkerung aufgrund des demografischen Wandels stetig ansteigt, gewinnt diese Bevölkerungsgruppe zunehmend an Bedeutung. Diese Zielgruppe zeichnen Qualitätsbewusstsein und Konsumfreudigkeit aus.<sup>25</sup> Die Zielgruppe der 60/90 bezeichnet eine neue Generation der über 60-Jährigen, die aufgrund der erhöhten Lebenserwartung andere Ansprüche und Interessen pflegen als noch vor rund zehn Jahren. Hierbei stellt sich diese Zielgruppe neuen Herausforderungen und sucht weiter nach Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung.<sup>26</sup>

Zusammenfassend kann man festhalten, dass sich der Kunde 3.0 losgelöst von seiner individuellen Lebenssituation und Generation nicht eindeutig einer bestimmten Zielgruppe zuteilen lässt. Erst nach Identifizierung seiner individuellen Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensmuster kann dieser einem bestimmten Kundentypus zugeordnet werden.

### **3 Charakterisierung des Kunden 3.0**

#### **3.1 Das Verhalten des Kunden 3.0**

Die Bedürfnisse des Kunden 3.0 basieren auf dem Wunsch nach einer individuellen, auf die eigene persönliche Lebenssituation zugeschnittenen Produktlösung. Hierbei sind insbesondere das Bedürfnis nach Sicherheit, aktiver Mitgestaltung und geringem persönlichen Risiko entscheidend. Die Ausprägungen der jeweiligen Bedürfnisse lassen sich anhand der verschiedenen Altersgruppen bestimmen.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. Buhr, A., 2013, S. 18.

<sup>24</sup> Vgl. Neubacher, A., 2012, <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/oeko-fimmel-schadet-der-umwelt-a-820853.html> (Stand: 10.01.2013).

<sup>25</sup> Vgl. Buhr, A., 2013, S. 18.

<sup>26</sup> Vgl. ebenda, S. 19.

<sup>27</sup> Vgl. Fleischer, A., 2013, <http://www.new-communication.de/neues/detail/news/detail/News/staendig-on-staendig-in-warum-vertrieb-heute-anders-funktioniert/> (Stand: 02.01.2014).

Neben den Bedürfnissen hat sich jedoch auch die Erwartungshaltung des neuen Kunden an die Anbieter und das Produktangebot erhöht. Für diesen stehen nun die Individualität der Beratung und der jeweiligen Produktlösung im Vordergrund. Darüber hinaus möchte er ein faires Angebot und sich selbst mit dem Produkt identifizieren können.<sup>28</sup>

Grundsätzlich erwartet der Kunde 3.0 eine faire und individuelle Betreuung sowie einen gut erreichbaren, persönlichen Berater. Entscheidend ist hierbei, dass die Beratung jederzeit, ortsunabhängig und anhand der Kundenwünsche erfolgen kann. Im Mittelpunkt der Erwartungshaltung des neuen Kunden steht auch die Qualität der Beratung, die auf seinen individuellen Bedürfnissen sowie dem Einfühlungsvermögen von Seiten des Betreuers basieren sollte.<sup>29</sup>

Die veränderten Bedürfnisse und Erwartungen implizieren langfristig auch ein verändertes Kundenverhalten. Hierbei ist insbesondere ein Wandel im Konsumverhalten des neuen Kunden spürbar. Es ist zunehmend ein hybrides Konsumverhalten feststellbar, welches sich dadurch auszeichnet, dass in allen Gesellschaftsschichten hochpreisige Luxusartikel, wie auch günstigere Güter gekauft werden. Gleichzeitig nimmt jedoch das Markenbewusstsein des Kunden 3.0 in gleichem Maße zu.<sup>30</sup> Weitergehend hat sich das Einkaufsverhalten des neuen Kunden ebenfalls gewandelt. Der Kunde 3.0 nimmt Multikanalstrategien gerne in Anspruch und möchte sich bei seinem Einkaufserlebnis nicht nur lediglich auf einen Vertriebskanal beschränken.<sup>31</sup> Hierbei ist auch ein höheres Informationsniveau der Kunden feststellbar, da die zur Verfügung stehenden technischen Hilfsmittel dem Kunden erlauben, sich jede Information über den Markt zu beschaffen. Social Media, Smartphones und E-Commerce beschleunigen den Informationsfluss noch zusätzlich und führen langfristig zu einer höheren Markttransparenz.<sup>32</sup>

Auch das Kommunikationsverhalten wurde durch die neuen Technologien massiv beeinflusst. Kommunikation ist heute zu jeder Zeit und an jedem Ort möglich. Hierbei führt insbesondere Social Media dazu, dass der Kunde persönliche Informationen über sich preisgibt, die Aufschluss über seine Lebensgewohnheiten und Bedürfnisse geben. Die durch die neuen Informations- und Kommunikationsmittel erhöhte Flexibilität und Freiheit des Kunden 3.0 wird auch in seiner neuen Wertorientierung deutlich.<sup>33</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. Mattgey, A., 2013, [http://www.lead-digital.de/aktuell/e\\_commerce/kunde\\_3\\_0\\_seine\\_mitteilsamkeit\\_macht\\_ihn\\_wertvoll](http://www.lead-digital.de/aktuell/e_commerce/kunde_3_0_seine_mitteilsamkeit_macht_ihn_wertvoll) (Stand: 27.11.2013).

<sup>29</sup> Vgl. Buhr, A., 2013, S. 25.

<sup>30</sup> Vgl. Weiss, H., 2009, S. 53.

<sup>31</sup> Vgl. Mattgey, A., 2013, [http://www.lead-digital.de/aktuell/e\\_commerce/kunde\\_3\\_0\\_seine\\_mitteilsamkeit\\_macht\\_ihn\\_wertvoll](http://www.lead-digital.de/aktuell/e_commerce/kunde_3_0_seine_mitteilsamkeit_macht_ihn_wertvoll) (Stand: 27.11.2013).

<sup>32</sup> Vgl. Weiss, H., 2009, S. 55.

<sup>33</sup> Vgl. Fischer, M., 2012, <http://blog.volksbank-buehl.de/2012/01/27/kundenbeduerfnisse/> (Stand: 02.01.2014).

Nicht allein der Preis beeinflusst eine Kaufabsicht, vielmehr sind es weiche Faktoren, die den Kunden 3.0 in seinem Verhalten beeinflussen. Ausschlaggebend ist hierbei insbesondere die Zuverlässigkeit, Vertrauenswürdigkeit und ethische Verantwortung des Anbieters. Auf Produkt- und Dienstleistungsebene rücken die Qualität und die persönliche Identifikation mit dem Produkt zunehmend in den Vordergrund.<sup>34</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Bedürfnisse und Erwartungen des Kunden 3.0 ein Verhaltensmuster implizieren, welches maßgeblich durch Selbstverwirklichung und Mitbestimmung getragen wird.

## 3.2 Informationsbeschaffung

Wie bereits im vorherigen Abschnitt erwähnt, hat sich das Verhalten des Kunden 3.0 maßgeblich verändert. So sind die Kunden heute sehr gut über die ihnen angebotenen Produkte und Dienstleistungen informiert und übertreffen mit ihrem hohen Informationsniveau sogar oft das Wissen des Verkäufers selbst. Ermöglicht wird den Kunden die intensive Recherche nach Produktinformationen durch das Internet und die Vielzahl an technischen Entwicklungen<sup>35</sup>, wie Smartphones, Tablets oder Social Networks.

Trotz diesen zahlreichen Informationsmöglichkeiten, erwarten die Kunden weiterhin eine qualitativ hochwertige und individuelle Beratung sowie die Einbeziehung ihrer persönlichen Bedürfnisse.<sup>36</sup>

Viele Privatkunden nutzen so bereits im Vorfeld das Internet zur Informationssuche bevor sie sich anschließend in der Bankfiliale zusätzlich von ihrem persönlichen Kundenbetreuer beraten lassen. Dort tätigen sie häufig auch den endgültigen Abschluss. Diese Art der Vorgehensweise wird mit dem Begriff „ROPO-Effekt“ beschrieben, wobei die Abkürzung „ROPO“ für „research online, purchase offline“ steht.<sup>37</sup>

Die Ausprägung dieses Effekts hängt dabei stark vom betrachteten Bankprodukt ab. Vor allem bei den Produkten Konten und Karten ist die vorherige Suche nach Informationen im Internet sehr beliebt. Eine Befragung der Steria Mummert Consulting AG im Rahmen der Studie „Wege zum Kunden 2015“ ergab, dass über vier Fünftel der befragten Kunden in dieser Produktkategorie online nach Informationen recherchieren werden. Davon tätigen dann 90 % den Abschluss in einer Filiale.

---

<sup>34</sup> Vgl. Weiss, H., 2009, S. 56.

<sup>35</sup> Vgl. Buhr, A., 2011, S. 19, [http://www.germanspeakers.org/tl\\_files/articles/andreas-buhr-20130801-100751.pdf](http://www.germanspeakers.org/tl_files/articles/andreas-buhr-20130801-100751.pdf) (Stand: 27.11.2013).

<sup>36</sup> Vgl. ebenda, S. 26.

<sup>37</sup> Vgl. Steria Mummert Consulting AG, 2011, S. 5, [http://www.webzweinullbank.de/uploads/media/SteriaMummert\\_Download.pdf](http://www.webzweinullbank.de/uploads/media/SteriaMummert_Download.pdf) (Stand: 04.01.2014).

Auch bei anderen Produkten ist – wenn auch nicht so stark ausgeprägt – dieser Effekt zu erkennen.<sup>38</sup>

Diese Entwicklung veranschaulicht, dass für die Kunden der persönliche Kontakt immer noch von großer Bedeutung ist und dass für sie die Bankfiliale einen zentralen Abschlusskanal darstellt. Im Vergleich zum Onlineabschluss erhofft sich der Kunde hier mehr Individualität, Sicherheit und Vertrauen.

Der informierte Kunde stellt die Kreditinstitute so langfristig vor zwei wesentliche Herausforderungen: Zum einen können sich die Kunden über das Internet und Suchmaschinen jederzeit und sehr schnell über Produkte und deren Eigenschaften informieren. Ebenso bieten diverse Internetseiten die Möglichkeit, Preise von Produkten zu vergleichen oder durch Produktbewertungen anderer Konsumenten zusätzliche Eindrücke zu gewinnen. Hinzu kommt die Tatsache, dass auch die Produzenten und Anbieter selbst immer mehr Informationen über das Produkt zur Verfügung stellen, wie zum Beispiel zusätzliche Nährwertangaben auf Lebensmitteln.<sup>39</sup>

Durch diese Markttransparenz haben die Kunden einen sehr guten Überblick über den gesamten Markt, die Produkte und deren Preise sowie Konkurrenzangebote. Im Hinblick auf Finanzprodukte sind die Kunden dadurch kritischer und ihr hoher Wissensstand ermöglicht es ihnen, den Berater zum Beispiel bei Preisverhandlungen, unter Druck zu setzen. Der bisher bestehende Wissensvorsprung der Bankberater ist häufig nicht mehr gegeben, so dass Kreditinstitute zukünftig vermehrt in die Schulung und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren müssen, um weiterhin ein kompetentes Auftreten und eine hohe Beratungsqualität gegenüber den Kunden zu gewährleisten.<sup>40</sup>

Eine weitere, nicht zu unterschätzende Herausforderung stellt der umgekehrte „ROPO-Effekt“ dar. Bei diesem lassen sich die Kunden nach dem Prinzip „research offline, purchase online“ in der Bank beraten, tätigen den Abschluss aber mit dem so erlangten Wissen im Internet.<sup>41</sup>

Um dem ROPO-Effekt entgegenzuwirken, muss die Überleitung der Kunden, welche sich im Internet informieren, zur Filiale optimiert werden. Die Mehrheit der Kunden nutzt bei der Internetrecherche die Internetseite der Bank.<sup>42</sup> Dort gibt es aber bisher meist nur sehr eingeschränkte Möglichkeiten mit der Bank direkt in Kontakt zu treten. Gerade diese Schnittstelle ist jedoch von großer Bedeutung um Kunden zu gewinnen. So kann durch intelligente Lösungen für den Kunden der Anreiz entstehen,

---

<sup>38</sup> Vgl. ebenda, S. 4f.

<sup>39</sup> Vgl. Weiss, H., 2009, S. 54f.

<sup>40</sup> Vgl. Engstler, M.; Vocke, C., 2008, S. 23f.

<sup>41</sup> Vgl. Steria Mummert Consulting AG, 2011, S. 6f, [http://www.webzweinull-bank.de/uploads/media/SteriaMummert\\_Download.pdf](http://www.webzweinull-bank.de/uploads/media/SteriaMummert_Download.pdf) (Stand: 04.01.2014).

<sup>42</sup> Vgl. ebenda, S. 6.

einen Beratungstermin in der Filiale zu vereinbaren, um mehr über das Produkt und seine individuelle Ausgestaltung zu erfahren.<sup>43</sup> Letztendlich muss es dem Kreditinstitut gelingen, die verschiedenen Online- und Offline-Kanäle optimal aufeinander abzustimmen und allen Kunden – egal über welchen Weg sie den Kontakt zur Bank aufnehmen – dieselbe Kundenorientierung und Beratungskompetenz entgegenzubringen.<sup>44</sup>

### 3.3 Aktivität

In der heutigen Zeit lässt sich kaum mehr ein Kunde mit standardisierten Angeboten und Produkten zufriedenstellen. Während die Kunden in der Vergangenheit größtenteils durch Passivität gekennzeichnet waren, möchte der kritische Kunde 3.0 aktiv in die Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen einbezogen werden. Er zeichnet sich durch seine Individualität und seinen Idealismus aus. Begründen lässt sich dieses Verhalten mit dem Vertrauensverlust der Kunden, welcher beispielsweise durch die Finanz- und Wirtschaftskrise oder politische Skandale hervorgerufen wurde.<sup>45</sup>

Die Kommunikation wird so für den Kunden immer bedeutender. Er möchte seine Ideen mitteilen und seine Kreativität in Mitmach-Aktionen ausleben.<sup>46</sup> Bereits zahlreiche Unternehmen haben solche Projekte erfolgreich in die Praxis umgesetzt. Der Kaffeeröster Tchibo bietet seinen Kunden beispielsweise auf der Internetseite [www.tchibo-ideas.de](http://www.tchibo-ideas.de) die Möglichkeit, sich über die unterschiedlichen Produkte zu unterhalten und diese durch ihre eigenen Ideen zu verbessern. So entstehende neue oder verbesserte Produkte werden von Tchibo ausgezeichnet und unter Umständen in das Produktprogramm aufgenommen.<sup>47</sup>

Auch über Social Media lassen sich solche Projekte realisieren. So konnten die Kunden von EDEKA über Facebook ihre eigenen Eiskreationen konfigurieren und anschließend über die besten Sorten abstimmen.<sup>48</sup> Eine ähnliche Idee hatte auch der Drogeriemarkt dm, welcher die Kunden über Facebook dazu anregte, ein Duschgel mitsamt Verpackung für seine Eigenmarke Balea zu entwerfen.<sup>49</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Köhler, G.; Schilling, K., 2011, [http://www.die-bank.de/index.php?id=107&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=17289&cHash=213669242a763a97fb0161659286fd23](http://www.die-bank.de/index.php?id=107&tx_ttnews%5Btt_news%5D=17289&cHash=213669242a763a97fb0161659286fd23) (Stand: 03.01.2014).

<sup>44</sup> Vgl. Buhr, A., 2013, S. 25.

<sup>45</sup> Vgl. ebenda, S. 15.

<sup>46</sup> Vgl. Mattgey, A., 2013, [http://www.lead-digital.de/aktuell/e\\_commerce/kunde\\_3\\_0\\_seine\\_mitteilsamkeit\\_macht\\_ihn\\_wertvoll](http://www.lead-digital.de/aktuell/e_commerce/kunde_3_0_seine_mitteilsamkeit_macht_ihn_wertvoll) (Stand: 27.11.2013).

<sup>47</sup> Vgl. Buhr, A., 2011, S. 20f, [http://www.germanspeakers.org/tl\\_files/articles/andreas-buhr-20130801-100751.pdf](http://www.germanspeakers.org/tl_files/articles/andreas-buhr-20130801-100751.pdf) (Stand: 27.11.2013).

<sup>48</sup> Vgl. Fleischer, A., 2013, <http://www.new-communication.de/neues/detail/news/detail/News/staendig-on-staendig-in-warum-vertrieb-heute-anders-funktioniert/> (Stand: 02.01.2014).

<sup>49</sup> Vgl. Buhr, A., 2011, S. 20f, [http://www.germanspeakers.org/tl\\_files/articles/andreas-buhr-20130801-100751.pdf](http://www.germanspeakers.org/tl_files/articles/andreas-buhr-20130801-100751.pdf) (Stand: 27.11.2013).

Diese Mitmach-Aktionen, welche auch mit dem Begriff „Customer Energy“ beschrieben werden, breiten sich zunehmend auch auf dem Finanzmarkt aus. Die neue Kundengeneration möchte auch die Finanzprodukte individuell an aktuelle Lebenssituationen und Wertevorstellungen anpassen. So bietet der Versicherer ERGO seinen Kunden auf der Plattform [www.kundenwerkstatt.ergo.de](http://www.kundenwerkstatt.ergo.de) an, die angebotenen Produkte zu bewerten und kritisch zu diskutieren. ERGO erhofft sich, mit Hilfe dieses Projektes, seine Produkte optimieren zu können.<sup>50</sup>

Aus der aktiven Einbindung der Kunden in die Produktgestaltung profitieren nicht nur die Unternehmen, sondern auch die Kunden selbst erzielen daraus einen Mehrwert.<sup>51</sup> Neben verbesserten und speziell auf sie angepassten Produkten wird den Kunden ein Gefühl der Wertschätzung entgegengebracht. Sie fühlen sich durch das Unternehmen respektiert und ernst genommen.<sup>52</sup>

Allerdings lassen sich die Kunden nicht alles von den Unternehmen gefallen. Fühlen sie sich ausgenutzt oder um ihre Ideen gebracht, unterstützen sie das Unternehmen nicht mehr. Aus diesem Grund müssen Mitmach-Aktionen ordentlich vorbereitet und durchgeführt werden.<sup>53</sup>

### 3.4 Loyalität

Der Kunde 3.0 stellt mit seinen gestiegenen Ansprüchen und seinem veränderten Verhalten zunehmend eine Herausforderung für die Finanzdienstleistungsbranche dar. Die bisher in Kapitel 3 dargestellten Verhaltensmuster des Kunden 3.0 machen deutlich, dass dieser zunehmend kritischer, selbstbewusster, aber dennoch loyal gegenüber den Produktlösungen und Anbietern ist, die seinem Wertesystem entsprechen.<sup>54</sup> Grundsätzlich stellt diese Loyalitätsbereitschaft des Kunden 3.0 einen Vorteil für die Kreditinstitute dar. Hierbei kann Loyalität durch nachhaltigen Vertrauensaufbau, Fairness und Sicherheit generiert werden. Die gestiegene Kundenloyalität stellt demnach ein Attribut des Kunden 3.0 dar, welche durch konsequente Etablierung und Berücksichtigung ihrer Determinanten wesentliche Vorteile auf der Anbieterseite implizieren kann.<sup>55</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. Buhr A., 2013, S. 15.

<sup>51</sup> Vgl. Mattgey, A., 2013, [http://www.lead-digital.de/aktuell/e\\_commerce/kunde\\_3\\_0\\_seine\\_mitteilsamkeit\\_macht\\_ihn\\_wertvoll](http://www.lead-digital.de/aktuell/e_commerce/kunde_3_0_seine_mitteilsamkeit_macht_ihn_wertvoll) (Stand: 27.11.2013).

<sup>52</sup> Vgl. Buhr A., 2013, S. 15.

<sup>53</sup> Vgl. ebenda, S. 20f.

<sup>54</sup> Vgl. Fischer, M., 2012, <http://blog.volksbank-buehl.de/2012/01/27/kundenbeduerfnisse/> (Stand: 02.01.2014).

<sup>55</sup> Vgl. Buhr, A., 2013, S. 25.



Langfristig betrachtet, führt Kundenloyalität zur Senkung von Transaktionskosten, einer erhöhten Weiterempfehlungsbereitschaft und einer gesteigerten Kooperationsbereitschaft. Hierdurch ist es möglich, Kosten einzusparen und Gewinne zu erhöhen.<sup>56</sup>

Durch die langfristige Reduzierung der Transaktionskosten können Prozesse vereinfachter und schneller durchgeführt werden. Unter Berücksichtigung des Transaktionskostenansatzes kann die Gewinnung der Loyalität des Kunden 3.0 somit langfristig zu einer steigenden Profitabilität, bei gleichzeitiger inverser Kostenstruktur führen.<sup>57</sup>

Zusätzlich besteht ebenfalls ein positiver Zusammenhang zwischen der Kundenloyalität und der grundsätzlichen Weiterempfehlungsbereitschaft des Kunden 3.0. Aufgrund seines Mitteilungsbedürfnisses wird der loyale Kunde 3.0 innerhalb seiner Interessensgruppe positiv für das jeweilige Produkt oder den Anbieter werben. Die durch seine grundsätzlich erhöhte Loyalität implizierte, gesteigerte Weiterempfehlungsbereitschaft des Kunden 3.0 führt langfristig zur Gewinnung von potentiellen Neukunden, ohne dass der jeweilige Anbieter Marketinginvestitionen tätigen muss.<sup>58</sup>

In zahlreichen Studien konnte ebenfalls ein positiver Zusammenhang zwischen der Kundenloyalität und der zukünftigen Kooperationsbereitschaft des Kunden festgestellt werden. Die hierdurch erhöhte Kooperationsbereitschaft des Kunden 3.0 verringert demnach die Komplexität von Prozessen und führt zu einer verbesserten und konstruktiven Kommunikation des Kunden 3.0.<sup>59</sup> Darüber hinaus impliziert dies bei loyalen Kunden langfristig auch die Bereitschaft, Zusatzkäufe zu tätigen. Dieser Zusammenhang verdeutlicht auch die positiven Konsequenzen der Loyalität in Bezug auf die kundenspezifische Wahrnehmung von Konkurrenzangeboten. Dieser Effekt kann wiederum zu einer Steigerung der bankspezifischen Effizienz führen.<sup>60</sup> Durch die gesteigerte Kooperationsbereitschaft des Kunden 3.0 wird wiederum eine langfristige Kaufabsicht indiziert. Die Kaufabsicht wird hierbei wesentlich durch eine emotionale Bindung zwischen dem Kunden 3.0 und seinem persönlichen Ansprechpartner beeinflusst.<sup>61</sup>

---

<sup>56</sup> Vgl. Vollmar, J.; Becker, R.; Hoffend, I., 2013, S. 232.

<sup>57</sup> Vgl. Rossmann, A., 2010, S. 21.

<sup>58</sup> Vgl. Buhr, A., 2013, S. 26f.

<sup>59</sup> Vgl. Rossmann, A., 2010, S. 21 f.

<sup>60</sup> Vgl. Bauer, H. H.; Neumann, M. M.; Schüle, A., 2006, S. 187.

### 3.5 Entscheidungskriterien

Der Kunde 3.0 macht seine Kaufentscheidung nicht mehr nur vom Preis abhängig. Er möchte Produkte kaufen, die ihm einen Mehrwert liefern und zu seinen individuellen Werten passen.<sup>62</sup> Er ist nicht mehr in erster Linie darauf bedacht, „Schnäppchen zu machen“, sondern er möchte sich mit den gekauften Produkten selbst verwirklichen. Für Produkte, die die eigenen Werte unterstreichen, ist er dann auch bereit, höhere Preise zu bezahlen.<sup>63</sup>

Für den Kunden 3.0 spielt es eine Rolle, unter welchen Umwelt- oder Arbeitsbedingungen die Produkte hergestellt wurden. Er fordert beispielsweise gerechte Löhne für die Produktionsarbeiter, den Verzicht auf Kinderarbeit oder ein ausreichendes Engagement für den Umweltschutz.<sup>64</sup> Er konsumiert Bio- und Fair-Trade-Produkte und Kleidungsstücke aus Rohstoffen, welche nachhaltig angebaut wurden.<sup>65</sup>

Die neue Werteorientierung des Kunden 3.0 lässt sich auch in der Finanzbranche erkennen. So ist für den Kunden 3.0 bei der Geldanlage beispielsweise nicht mehr nur die Höhe des Zinses ausschlaggebend.<sup>66</sup> Ebenso wie er seine Konsumgüter unter Gesichtspunkten wie Fairness einkauft, möchte er auch die Vermögenszuwächse auf seinen Konten auf eine faire Weise verdienen. Zunehmend werden so auch in der Welt der Finanzen Aspekte wie Ökologie, Nachhaltigkeit oder Ethik entscheidend für die Kauf- bzw. Abschlussentscheidung des Kunden.<sup>67</sup>

Diese Aussagen werden durch die Ergebnisse des Forschungsprojektes „VertriebsIntelligenz®“, welches die go! Akademie für Führung und Vertrieb AG in Zusammenarbeit mit der ESB Business School Reutlingen durchgeführt hat, weiter gefestigt. Bei diesem Projekt wurden 250 Geschäftsführer und leitende Angestellte zu dem Thema Vertrieb befragt. Die wichtigsten Entscheidungskriterien beim Einkauf stellen laut ihnen die Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit des Unternehmens und die Qualität der Produkte und Dienstleistungen dar. Erst an dritter Stelle steht der Preis.<sup>68</sup>

Der Wertewandel des Kunden 3.0 zwingt die Unternehmen dazu, Verantwortung zu übernehmen sowie nachhaltig, fair und werteorientiert zu wirtschaften. Fairness sollte sich auch in der Beziehung

---

<sup>62</sup> Vgl. Mattgey, A., 2013, [http://www.lead-digital.de/aktuell/e\\_commerce\\_macht\\_ihn\\_wertvoll](http://www.lead-digital.de/aktuell/e_commerce_macht_ihn_wertvoll) (Stand: 27.11.2013).

<sup>63</sup> Vgl. Dietzel, K., 2012, S. 56f.

<sup>64</sup> Vgl. ebenda, S. 56f.

<sup>65</sup> Vgl. Buhr, A., 2011, S. 20, [http://www.germanspeakers.org/tl\\_files/articles/andreas-buhr-20130801-100751.pdf](http://www.germanspeakers.org/tl_files/articles/andreas-buhr-20130801-100751.pdf) (Stand: 27.11.2013).

<sup>66</sup> Vgl. Buhr, A., 2013, S. 25.

<sup>67</sup> Vgl. ebenda, S. 30f.

<sup>68</sup> Vgl. Buhr, A., 2011, S. 20, [http://www.germanspeakers.org/tl\\_files/articles/andreas-buhr-20130801-100751.pdf](http://www.germanspeakers.org/tl_files/articles/andreas-buhr-20130801-100751.pdf) (Stand: 27.11.2013).

zu den Mitarbeitern, Lieferanten und der gesamten Gesellschaft widerspiegeln.<sup>69</sup> Dadurch wird es für die Unternehmen zunehmend wichtiger, Compliance-Richtlinien zu formulieren und diese auch zu befolgen. Ebenso sollten Fragen des Kunden hinsichtlich Produktionsbedingungen oder ökologischem und nachhaltigem Verhalten direkt und ehrlich beantwortet werden.<sup>70</sup>

### 3.6 Gründe für die Verhaltensveränderung des Kunden

Die veränderten Verhaltensmuster der Kunden wurden bereits in den vorhergehenden Kapiteln tiefergehend erläutert. Die Einflussfaktoren dieser Verhaltensveränderung sind vielfältig und die Literatur führt die neuen technischen Möglichkeiten im Rahmen der Kommunikation und Information als Hauptursache der Verhaltensänderung an.<sup>71</sup>

Die hieraus entstehenden technologischen Innovationen sowie das Internet und Social Media führen zu einer nachhaltigen Änderung des Kundenverhaltens. Verstärkend kommt hinzu, dass das digitale Leben des Kunden 3.0 auch einen stärkeren Einfluss auf sein Verhalten im wirklichen Leben hat.<sup>72</sup> Er nutzt die neuen technischen Möglichkeiten, wie Tablets, Smartphones und Apps, um seinem Informationsbedürfnis nachzukommen. Dieser kann somit an jedem Ort der Welt Produkte und Dienstleistungen miteinander vergleichen und sich umfassend über diese informieren. Hierdurch wird es für Finanzdienstleister zunehmend schwieriger werden, den Informationsvorsprung gegenüber dem Kunden 3.0 aufrechtzuerhalten.<sup>73</sup> Zusätzlich führt der Einsatz von Social Media zu einer nachhaltigen Änderung des Kommunikationsverhaltens des Kunden 3.0. Dieser tauscht sich überwiegend mit Hilfe dieses Mediums über seine Erfahrungen mit bestimmten Anbietern und Produkten aus und bedient sich dieser Innovation um soziale Kontakte zu pflegen.<sup>74</sup>

Ebenfalls führen die geänderten Marktverhältnisse, hervorgerufen durch den verstärkten Wettbewerb auf der Angebotsseite, zu einer Stärkung der Marktposition des Kunden 3.0. Dieser Wandel auf der Nachfrageseite impliziert das geänderte Konsumverhalten des Kunden und begünstigt sein zunehmendes Selbstbewusstsein gegenüber der Anbieterseite.<sup>75</sup> Hinzu kommt, dass die Konsequenzen der Finanzmarktkrise das Vertrauen in den Bankensektor nachhaltig geschädigt haben. Die Kon-

---

<sup>69</sup> Vgl. Dietzel, K., 2012, S. 56f.

<sup>70</sup> Vgl. Buhr, A., 2011, S. 20, [http://www.germanspeakers.org/tl\\_files/articles/andreas-buhr-20130801-100751.pdf](http://www.germanspeakers.org/tl_files/articles/andreas-buhr-20130801-100751.pdf) (Stand: 27.11.2013).

<sup>71</sup> Vgl. Grussert, H., 2009, S. 24f.

<sup>72</sup> Vgl. Lenssen, E., 2013, <http://www.vertriebszeitung.de/index.php/andreas-buhr-interview-teil-1.html> (Stand 10.01.2014).

<sup>73</sup> Vgl. Rahmes, C., 2013, <http://www.b-2-b.de/im-gesprach-mit-vertriebsexperte-andreas-buhr/>, (Stand 10.01.2014).

<sup>74</sup> Vgl. Fischer, M., 2012, <http://blog.volksbank-buehl.de/2012/01/27/kundenbeduerfnisse/> (Stand: 02.01.2014).

<sup>75</sup> Vgl. Rahmes, C., 2013, <http://www.b-2-b.de/im-gesprach-mit-vertriebsexperte-andreas-buhr/>, (Stand 10.01.2014).

sequenz dieser Entwicklung ist in erster Linie ein zunehmend kritischer Kunde 3.0, für den weiche Faktoren wie Qualität, Werteentsprechung und Service von essentieller Wichtigkeit sind.<sup>76</sup>

## **4 Vertrieb 3.0 als Antwort auf den neuen Kunden**

### **4.1 Herausforderungen und Chancen für Banken**

Der Kunde 3.0 stellt mit seinen veränderten Verhaltensweisen und gestiegenen Erwartungen, welche bereits ausführlich in Kapitel 3 erläutert wurden, eine Herausforderung für die Finanzdienstleistungsindustrie dar. Insbesondere die Auswirkungen hinsichtlich der Vertriebsstrukturen und -kanäle sind dabei vielfältig und müssen im Zuge der Anpassung an den Kunden 3.0 anhand dessen Bedürfnisse neu ausgerichtet werden. Zusätzlich kommen noch erschwerend die erhöhten Ansprüche und Erwartungen des Kunden 3.0 an die Beratung und den Service hinzu.<sup>77</sup>

Die bedeutendste Herausforderung für den Bankensektor bilden hierbei die verschiedenen Zielgruppen des Kunden 3.0, welche sich im Zuge des demografischen Wandels massiv geändert haben. Darüber hinaus differenzieren sich die Zielgruppen nicht anhand des jeweiligen Kundenalters. Somit wird es für die Finanzdienstleister zunehmend schwieriger werden, ihre Produkte anhand der jeweiligen Bedürfnisse und Altersstruktur auszurichten. Zusätzlich fordert der Wunsch nach Selbstverwirklichung und persönlicher Identifikation des Kunden 3.0 die Banken hinsichtlich ihrer Kreativität und individuellen, auf die jeweiligen Kundenbedürfnisse zugeschnittenen Produktlösungen.<sup>78</sup>

Hinsichtlich der Vertriebssteuerung und Ausgestaltung der Vertriebskanäle werden die Banken ebenfalls mit den zunehmenden Ansprüchen des Kunden 3.0 konfrontiert. Die jeweiligen Kreditinstitute müssen ihre Multikanalbankstrategie und operative Vertriebssteuerung überdenken und neue Prozesse entwickeln, wie sie gezielter Neukunden akquirieren können.<sup>79</sup> Der Bankvertrieb im klassischen Sinne erfährt im Zuge des Kunden 3.0 eine Revolution hinsichtlich Verfügbarkeit, der technischen Ausgestaltung des Online-Offline-Banking und der Bereitstellung verschiedener, sich ergänzender Vertriebskanäle.<sup>80</sup>

Die Ausgestaltung und Erweiterung der Vertriebssteuerung stellt auch Herausforderungen an die Qualifikation des Personals dar. Der Kunde 3.0 ist aufgrund der weitreichenden, technischen Möglichkeiten zur Informationsgewinnung über Produkte und aktuelle Themen gut informiert. Hieraus

---

<sup>76</sup> Vgl. Grussert, H., 2009, S.26.

<sup>77</sup> Vgl. Pfersich, K., 2011, S. 8.

<sup>78</sup> Vgl. Buhr, A., 2013, S. 56.

<sup>79</sup> Vgl. Bain & Company, 2012, S. 4.

<sup>80</sup> Vgl. Buhr, A., 2013, S. 88.

entsteht die Notwendigkeit, dass das Vertriebspersonal hinsichtlich des Marktumfeldes und bank-spezifischen Produkten ausreichend geschult ist, um dem Kunden eine kompetente Beratung bieten zu können.<sup>81</sup>

Die gestiegenen Erwartungen des Kunden 3.0 erfordern somit ein konsequentes Umdenken der Finanzdienstleister und eine langfristige Ausrichtung ihrer Geschäftsmodelle anhand Vertrauenswürdigkeit, Kundenorientierung und Nachhaltigkeit. Kurzfristig betrachtet wird dies zu steigenden Kosten und verminderter Ertragskraft der Institute führen. Langfristig wird es sich jedoch als notwendig und erfolgreich erweisen.<sup>82</sup>

Im Gegenzug bieten das Verhalten und die Ansprüche des Kunden 3.0 jedoch ebenfalls Chancen für die Finanzindustrie. Je besser die Finanzdienstleister hierbei die vorhandenen Informationen über die Verhaltensweisen und die Bedürfnisse des Kunden 3.0 miteinander verknüpfen, desto erfolgreicher können individuelle Produktlösungen erstellt und vertrieben werden.<sup>83</sup> Richtet ein Kreditinstitut beispielsweise sein Produktangebot anhand eines homogenen Wertesystems aus, welches auf Qualität und Fairness beruht, kann dieses erhebliche Wettbewerbsvorteile generieren. Einen weiteren chancenreichen Erfolgsfaktor bietet ebenfalls die Loyalität des Kunden 3.0. Diese kann langfristig dessen Weiterempfehlungsbereitschaft steigern, welche wiederum zur Gewinnung von Neukunden führen kann.<sup>84</sup>

Abschließend ist festzuhalten, dass der Kunde 3.0 eine Herausforderung mit weitreichenden Konsequenzen hinsichtlich der Vertriebssteuerung und der Vertriebsstruktur darstellt. Jedoch können Kreditinstitute durch dieses Wertesystem langfristig von der Kundenbindung und hieraus entstehenden Ertragspotentialen profitieren.

## 4.2 Einsatz von Social Media

Soziale Netzwerke wie Facebook, Xing, Twitter, LinkedIn oder Google+ gehören für den Kunden 3.0 zum täglichen Leben. Über seine persönlichen Profile, Einträge und Likes lässt er die Öffentlichkeit an seinem Leben teilhaben und gibt auch intime Informationen über sich preis.<sup>85</sup> Dieses Verhalten kann von den Banken aktiv genutzt werden. Durch die Kommunikation über Social Media kann ein

---

<sup>81</sup> Vgl. Bain & Company, 2012, S. 5.

<sup>82</sup> Vgl. Buhr, A., 2013, S. 88.

<sup>83</sup> Vgl. Pfersich, K., 2011, S. 9f.

<sup>84</sup> Vgl. Bain & Company, 2012, S. 5.

<sup>85</sup> Vgl. Fischer, M., 2012, <http://blog.volksbank-buehl.de/2012/01/27/kundenbeduerfnisse/> (Stand: 02.01.2014).

sehr detailliertes Bild von dem Kunden und seinen Bedürfnissen entstehen. Social Media kann so als ein modernes Instrument des Customer-Relationship-Managements verstanden werden.<sup>86</sup>

Aktuelle Befragungen zeigen jedoch, dass viele Finanzdienstleister diese Tatsache noch nicht realisiert haben. Laut der HBS Medien- und Marktstudie 2013 binden bisher nur 50 % der knapp 1000 befragten institutionellen Investoren und Finanzdienstleister Social Media in den täglichen Kontakt mit dem Kunden ein. Dies zeigt, dass noch lange nicht alle Möglichkeiten, welche das Internet bietet, ausgeschöpft sind und auch Banken in Zukunft von der gezielten Nutzung Sozialer Netzwerke profitieren können.<sup>87</sup>

Wie bereits beschrieben, möchte der Kunde 3.0 verstärkt mit den Banken kommunizieren. Weiter informiert er sich im Internet über das Unternehmen und seine Produkte. Soziale Netzwerke eignen sich hierfür besonders. Die Banken können über diesen Weg mit den Kunden den Dialog aufnehmen und ihn auf sich und seine Dienstleistungen neugierig machen. Auf speziellen Seiten können sich die Banken zudem selbst oder ihre Produkte präsentieren und den wissbegierigen Kunden so informieren. Ebenso kann der Einsatz von Barcodes und QR-Codes, welche den Kunden auf ebendiese Seiten leiten, sinnvoll sein.<sup>88</sup> Es können Diskussionen unter den Kunden selbst angeregt werden oder verständlich aufbereitete Beiträge über aktuelle Finanzthemen, Gesetze oder Richtlinien veröffentlicht werden.<sup>89</sup> Der Kreativität sind hinsichtlich Social Media keinerlei Grenzen gesetzt.

Nachfolgend soll beispielhaft aufgezeigt werden, in welcher Weise die unterschiedlichen Arten von Social Media aktiv von Finanzdienstleistern genutzt werden können: Das Soziale Netzwerk Facebook wird allein in Deutschland von über 25 Millionen Menschen genutzt. Hierbei ist die Mitgliederstruktur sehr unterschiedlich und vielfältig. Neben Schülern und Studenten kommunizieren auch Führungskräfte und Senioren über dieses Netzwerk miteinander. Finanzdienstleister erreichen hierdurch einen sehr großen Teil der Gesellschaft, können sich mit ihren Kunden austauschen oder Informationen über sich oder ihre Produkte teilen.<sup>90</sup>

Die Nutzer des Netzwerkes XING pflegen in erster Linie ihre geschäftlichen Kontakte und tauschen sich über fachliche Themen aus. Daher können Finanzdienstleister diese Plattform gezielt nutzen,

---

<sup>86</sup> Vgl. Buhr, A., 2013, S. 21.

<sup>87</sup> Vgl. ebenda, S. 69f.

<sup>88</sup> Vgl. Mattgey, A., 2013, [http://www.lead-digital.de/aktuell/e\\_commerce/kunde\\_3\\_0\\_seine\\_mitteilsamkeit\\_macht\\_ihn\\_wertvoll](http://www.lead-digital.de/aktuell/e_commerce/kunde_3_0_seine_mitteilsamkeit_macht_ihn_wertvoll) (Stand: 27.11.2013).

<sup>89</sup> Vgl. Buhr, A., 2013, S. 53.

<sup>90</sup> Vgl. Buhr, A., 2013, S. 68f.

um mit Personen in Kontakt zu treten, welche sich offensichtlich für Finanzthemen interessieren oder um das eigene Know-how hervorzuheben.<sup>91</sup>

Ebenfalls eignet sich zum Beispiel YouTube sehr gut, um über Kurzfilme eindrucksvoll das eigene Image zu präsentieren oder Produkte zu erläutern. Die fachliche Kompetenz können Finanzdienstleistungsunternehmen in eigenen Blogs aufzeigen, indem sie Beiträge zu aktuellen Themen veröffentlichen. Mit interessierten Kunden kann über die Möglichkeit Kommentare zu schreiben, direkt in Kontakt getreten werden.<sup>92</sup>

Neben diesen Beispielen gibt es noch zahlreiche andere Plattformen, welche für die direkte Kundenansprache genutzt werden können. Diese werden für Finanzdienstleister zunehmend bedeutender und bieten neben dem Kontakt mit dem Kunden einen weiteren Vorteil – das Empfehlungsmarketing. Indem zufriedene und begeisterte Kunden den Beiträgen folgen oder selbst Kommentare über den Finanzdienstleister veröffentlichen, werden auch andere potentielle Kunden auf das jeweilige Unternehmen aufmerksam. Der Kunde selbst trägt so einen wesentlichen Teil zu einem erfolgreichen Vertrieb bei, indem er seinen Mitmenschen bestimmte Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen empfiehlt.<sup>93</sup>

Zwangsläufig werden durch die Kunden in Sozialen Netzwerken aber auch kritische und negative Bemerkungen über ein Unternehmen oder dessen Produkte und Dienstleistungen veröffentlicht. Dies sollte von dem betroffenen Unternehmen aber nicht als Nachteil bewertet werden, da aus solchen Kommentaren durchaus auch ein Nutzen gezogen werden kann. Das Unternehmen bekommt so eine ehrliche Rückmeldung auf seine Außenwirkung. Es lernt seine Schwächen kennen und bekommt die Chance sich dementsprechend zu verbessern.<sup>94</sup>

---

<sup>91</sup> Vgl. ebenda, S. 68.

<sup>92</sup> Vgl. ebenda, S. 68f.

<sup>93</sup> Vgl. ebenda, S. 53.

<sup>94</sup> Vgl. Dietzel, K., 2012, S. 56f.

### 4.3 Omni-Channel-Strategie

Die vorhergehenden Ausführungen verdeutlichen, dass sich der Kunde 3.0 heutzutage nicht mehr nur mit einem einzigen Vertriebskanal zufrieden stellen lässt.

Neben den klassischen Vertriebswegen wie Filialen erwartet der Kunde 3.0 heute eine zeit- und ortsunabhängige Erreichbarkeit von Bankdienstleistungen<sup>95</sup>, beispielsweise über SB-Automaten, ein Telefon-Center oder das Internet. Die Konzentration auf einzelne Vertriebs- und Servicekanäle ist heute im Zuge der gestiegenen technologischen Möglichkeiten nicht mehr ausreichend.<sup>96</sup>

Laut einer Studie nimmt der Filialbesuch bei den Kunden zwar nach wie vor einen hohen Stellenwert ein und ist für 86 % der Befragten zu Informationszwecken und für Beratungs- und Serviceleistungen von großer Bedeutung. Zu beachten ist jedoch die Diskrepanz zwischen diesem Ergebnis und der tatsächlichen Nutzung der Filiale. Nicht einmal 50 % der Kunden nutzen die Filiale regelmäßig zur Erledigung ihrer Bankgeschäfte.<sup>97</sup>

Mittlerweile benutzen die meisten Bankkunden mindestens zwei oder drei Kanäle, um mit ihrem Kreditinstitut in Kontakt zu treten. Dabei entscheiden sie sehr zielgerichtet, welchen Kanal sie für welche Bankgeschäfte nutzen.<sup>98</sup> Neue Technologien wie Smartphones und Tablets haben die Möglichkeiten einer schnellen und flexiblen Kontaktaufnahme zwischen Bank und Kunde zudem weiter erhöht.<sup>99</sup>

Ebenso erwartet der Kunde 3.0 von den Kreditinstituten, dass sie rund um die Uhr – sieben Tage in der Woche und 24 Stunden am Tag – und an jedem Ort erreichbar sind. Er möchte flexibel sein, wodurch bisher bestehende zeitliche und räumliche Begrenzungen im Vertrieb immer mehr verwischen. In Zukunft wird es laut dem Vertriebsexperten Andreas Buhr „keine vertriebsfreie Zone“ mehr geben.<sup>100</sup>

So muss dem Kunden 3.0 im Rahmen eines „Omni-Channel-Vertriebes“ ein Mix aus mehreren unterschiedlichen Zugangswegen zur Verfügung gestellt werden. Der Kunde kann dadurch seinen Bedarf an Bankdienstleistungen meist mit einem preislichen Vorteil decken. Weiter bietet diese Strategie

---

<sup>95</sup> Vgl. Burger, C., In Zukunft werden die meisten Bankkunden über mehrere Kanäle mit ihrer Bank kommunizieren, 2000. Zitiert in: Helwig Zeltner, B., 2002, S. 60.

<sup>96</sup> Vgl. Steria Mummert Consulting AG, 2011, S. 8, [http://www.webzweinull-bank.de/uploads/media/SteriaMummert\\_Download.pdf](http://www.webzweinull-bank.de/uploads/media/SteriaMummert_Download.pdf) (Stand: 04.01.2014).

<sup>97</sup> Vgl. ebenda, S. 2.

<sup>98</sup> Vgl. Hamm, M., 2009, S. 12f.

<sup>99</sup> Vgl. Fischer, M., 2012, <http://blog.volksbank-buehl.de/2012/01/27/kundenbeduerfnisse/> (Stand: 02.01.2014).

<sup>100</sup> Vgl. Dietzel, K., 2012, S. 56f.



dem Kunden die gewünschte Bequemlichkeit<sup>101</sup> und er hat die Möglichkeit, auf die Vertriebswege entsprechend seinen Präferenzen zuzugreifen.<sup>102</sup>

Im Rahmen des Omni-Channel-Vertriebes ist es besonders wichtig, dass sämtliche Kommunikationswege genutzt werden. Dadurch kann der Kunde selbst entscheiden, über welchen Weg er den Kontakt zur Bank aufnehmen möchte. Die persönliche Beratung darf in diesem Zusammenhang aber nicht unterschätzt werden, da diese Kommunikationsform dem Kunden das größte zwischenmenschliche Vertrauen bietet. So konkurrieren auch die neuartigen Medien im Hinblick auf den Kundenkontakt nicht mit dem direkten Gespräch, sondern optimieren diesen bei der richtigen Kombination.<sup>103</sup>

Die zentrale Herausforderung im Omni-Channel-Vertrieb besteht für die Kreditinstitute darin, die verschiedenen Vertriebswege optimal miteinander zu vernetzen und die durch positive wechselseitige Wirkungen entstehenden Kostendegressionen auszunutzen. Neben der bloßen Bereitstellung der einzelnen Kanäle ist es auch wichtig, dass die jeweiligen Informationen über alle Vertriebswege hinweg einheitlich kommuniziert werden.<sup>104</sup> Ebenso müssen die Informationen für die Kunden verständlich sein. Um die Möglichkeit zu haben, die Kundenbindung zu optimieren, sollte auch der entsprechende Bankberater über die Aktivität des Kunden in den jeweiligen Absatzkanälen informiert werden.<sup>105</sup>

#### **4.4 Notwendige Maßnahmen bei der Produktgestaltung**

Durch die vorangegangenen Ausführungen wird deutlich, welche Herausforderung der Kunde 3.0 für das Produkt und Leistungsangebot der Finanzdienstleister darstellt. Durch die gestiegenen Erwartungen des Kunden 3.0 wird es für die Banken zunehmend wichtiger, ihre Produkte und Leistungen an dem veränderten Wertesystem auszurichten und individuelle Produktlösungen zu schaffen.<sup>106</sup> Von großer Relevanz ist hierbei auch die aktive Einbeziehung des Kunden 3.0 bei der Produktgestaltung. Ebenfalls ist es erforderlich, Alleinstellungsmerkmale zu schaffen, die langfristig Wettbewerbsvorteile und eine bessere Marktstellung implizieren.<sup>107</sup>

---

<sup>101</sup> Vgl. Zanger, C.; Klaus, K., 2004, S. 30f.

<sup>102</sup> Vgl. Keck, M.; Hahn, M., 2006, S. 72f.

<sup>103</sup> Vgl. Fischer, M., 2012, <http://blog.volksbank-buehl.de/2012/01/27/kundenbeduerfnisse/> (Stand: 02.01.2014).

<sup>104</sup> Vgl. Köhler, V., 2004, S. 29f.

<sup>105</sup> Vgl. Engstler, M. et al., 2002, S. 8.

<sup>106</sup> Vgl. Buhr, A., 2013, S. 16.

<sup>107</sup> Vgl. Fischer, M., 2012, <http://blog.volksbank-buehl.de/2012/01/27/kundenbeduerfnisse/> (Stand: 02.01.2014).

In erster Linie ist es somit notwendig, die Produkte anhand der Kundenbedürfnisse auszurichten. Neben dem standardisierten Produktangebot, sollten ebenfalls individuelle Produktergänzungen angeboten werden, die die vorgefertigten Produktlösungen je nach Kundenwunsch ergänzen. Die Finanzdienstleister müssen ihre standardisierte Produktpalette somit um flexible Produktergänzungen erweitern und diese anhand der Wertevorstellungen des Kunden 3.0 anpassen.<sup>108</sup>

Darüber hinaus bilden Qualität und Service einen wichtigen Bestandteil bei der Produktgestaltung. Der objektive Kundennutzen und somit auch die Zufriedenheit des Kunden 3.0 werden maßgeblich durch diese Komponenten beeinflusst. Hierbei sollten Banken auf eine hohe Qualität in Verbindung mit zusätzlichen Serviceleistungen, wie beispielsweise flexible Beratungszeiten achten, um den Anforderungen des Kunden 3.0 gerecht zu werden. Bei komplexeren Produktlösungen sollten Banken die qualitativen Komponenten der Produktgestaltung stärker berücksichtigen, da die quantitativen Komponenten und hierbei insbesondere der Preis für den Kunden 3.0 eine untergeordnete Rolle spielen. Zu beachten ist dabei jedoch eine transparente und verständliche Preispolitik.<sup>109</sup>

Zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass die Kreditinstitute ihre Produktlösungen nicht vollständig standardisieren können, sondern modulare, individualisierte und transparente Produkte entwickeln müssen, die gewisse Alleinstellungsmerkmale implizieren und dazu genutzt werden können, sich vom Wettbewerb abzugrenzen.

#### **4.5 Rückgewinnung von Kundennähe**

In den vergangenen Jahren wurden die Kunden immer mehr dazu gezwungen, einfache Bankgeschäfte selbstständig zu erledigen, indem Selbstbedienungsautomaten installiert und viele Serviceleistungen in den Filialen nicht mehr angeboten wurden. Der ausschlaggebende Grund für die Kreditinstitute war es, die Kosten bei Standardleistungen deutlich zu reduzieren, um im Gegenzug die Preise attraktiver gestalten zu können. Die große Schwachstelle bei diesen Überlegungen ist jedoch, dass bei dieser Strategie zunehmend der persönliche Kontakt zwischen den Kunden und den Mitarbeitern der Bank verloren geht. Spontane Begegnungen werden immer seltener und die Kunden sehen ihren Berater teilweise nur bei fest vereinbarten Terminen.<sup>110</sup>

---

<sup>108</sup> Vgl. Buhr, A., 2013, S. 16f.

<sup>109</sup> Vgl. Engstler, M. et al., 2002, S. 8f.

<sup>110</sup> Vgl. Engstler, M.; Keller, B., 2009, S. 16.

Eine weitere Entwicklung, die zum Rückgang des Kundenkontakts geführt hat, ist die verstärkte Nutzung des Online-Banking. Durch die Möglichkeit, einen großen Bereich des Zahlungsverkehrs von zu Hause aus zu erledigen, nimmt der persönliche Kontakt mit dem Berater in der Filiale ab.<sup>111</sup>

Trotz unzähliger anderer moderner Vertriebswege, wie Tablet oder Smartphone, ist der persönliche Kontakt wichtiger denn je. Die direkte Kommunikation in Verbindung mit Sympathie und Kompetenz schafft Vertrauen und Wertschätzung, was für die Kaufbereitschaft des Kunden entscheidend ist.<sup>112</sup> Dies verdeutlichen auch die aktuellen Probleme der Direktbanken: komplexere Bankprodukte wie Baufinanzierungen werden größtenteils über den Berater und nicht direkt verkauft.<sup>113</sup>

Insbesondere die Sympathie spielt im persönlichen Gespräch eine entscheidende Rolle. Durch Sympathie entstehen zwangsläufig auch Emotionen, wodurch der Kunde nicht nur auf der Sach-, sondern auch auf der Gefühlsebene angesprochen wird. In diesem Augenblick fühlt sich der Kunde nicht nur als Kunde, sondern auch als Mensch wahrgenommen.<sup>114</sup> Es gibt dem Kunden ein Gefühl von Sicherheit und Orientierung.<sup>115</sup>

Die Generation des Kunden 3.0 möchte vor dem Hintergrund der ständig zunehmenden Informationsflut zudem umfassend beraten werden. Mithilfe eines kundenorientierten Beraters und einem ganzheitlichen Beratungsansatz können die Bedürfnisse des Kunden ermittelt und ihm anschließend individuelle Lösungsansätze und Angebote präsentiert werden. Durch solch eine persönliche und zielführende Beratung fühlt sich der Kunde ernst genommen. Hierdurch kann wiederum das Vertrauen des Kunden gewonnen werden.<sup>116</sup>

Durch eine ständige Kommunikation mit dem Kunden wird der Berater zwangsläufig über dessen aktuelle Lebenssituation informiert. Auf dieser Grundlage kann eine individuellere und lösungsorientiertere Beratung stattfinden. Daher werden die Rückbesinnung auf eine ausreichende Kommunikation mit dem Kunden und der Ausbau der Kundennähe in Zukunft immer wichtiger.

---

<sup>111</sup> Vgl. Engstler, M. et al., 2002, S. 39f.

<sup>112</sup> Vgl. Fleischer, A., 2013, <http://www.new-communication.de/neues/detail/news/detail/News/staendig-on-staendig-in-warum-vertrieb-heute-anders-funktioniert/> (Stand: 02.01.2014).

<sup>113</sup> Vgl. Röbisch, K., 2012.

<sup>114</sup> Vgl. Buhr, A., 2013, S. 41.

<sup>115</sup> Vgl. Buhr, A., 2011, S. 23, [http://www.germanspeakers.org/tl\\_files/articles/andreas-buhr-20130801-100751.pdf](http://www.germanspeakers.org/tl_files/articles/andreas-buhr-20130801-100751.pdf) (Stand: 27.11.2013).

<sup>116</sup> Vgl. Buhr, A., 2013, S. 34-36.

## 4.6 Implikationen auf den zukünftigen Bankvertrieb

Wie in dieser Arbeit bereits ausführlich aufgezeigt wurde, hat sich der Kunde in der Vergangenheit sehr stark gewandelt. Für die Finanzinstitute, welche sich dieser Herausforderung bereits stellen und auf den Kunden 3.0 reagieren, ist es jedoch von noch größerer Bedeutung, zukünftige Entwicklungen und Trends abzuwägen. Dies ist von hoher Relevanz, um auch in Zukunft kundenorientiert und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Das Internet wird das Leben der Kunden weiterhin prägen und eine immer größere Rolle in deren Leben einnehmen. Dadurch werden zwangsläufig auch die Beliebtheit und die Verbreitung von Social Media, Apps oder Smartphones weiter zunehmen. IBM erwartet, dass in zwei Jahren weltweit etwa 80% der Bevölkerung im Besitz eines internetfähigen Gerätes sein werden, mit welchem sie mobil und flexibel auf viele Informationen zugreifen können.<sup>117</sup>

In diesem Zusammenhang werden auch externe Anbieter verstärkt Personal Financial Management Dienste anbieten, welche dem Kunden in einer Gesamtübersicht sämtliche Konten und Geldtransfers einfach aufbereitet darstellen. Dabei sind die Informationen sehr stark personalisiert und dem Kunden werden individuelle Produktangebote präsentiert. Sehr häufig können die Kunden auch mittels Apps mobil und flexibel auf ihre finanzielle Situation zurückgreifen. Beispielhaft für einen solchen Dienst ist der Branchenführer mint.com, welcher die Finanzen übersichtlich und kostenlos in Form eines Dashboards zur Verfügung stellt. Eine deutsche Oberfläche, die sich ebenfalls in diesem Bereich etabliert hat, ist finanzblick.de. Die Abbildungen 2 und 3 auf der folgenden Seite verleihen einen Eindruck von dem strukturierten Aufbau solcher Dienste.<sup>118</sup>

---

<sup>117</sup> Vgl. Welter, F. S., 2011, <http://blog.volksbank-buehl.de/2011/12/28/8-erfolgsfaktoren-fur-das-digitale-kundenerlebnis-im-banking-von-morgen/> (Stand: 02.01.2014).

<sup>118</sup> Vgl. ebenda.

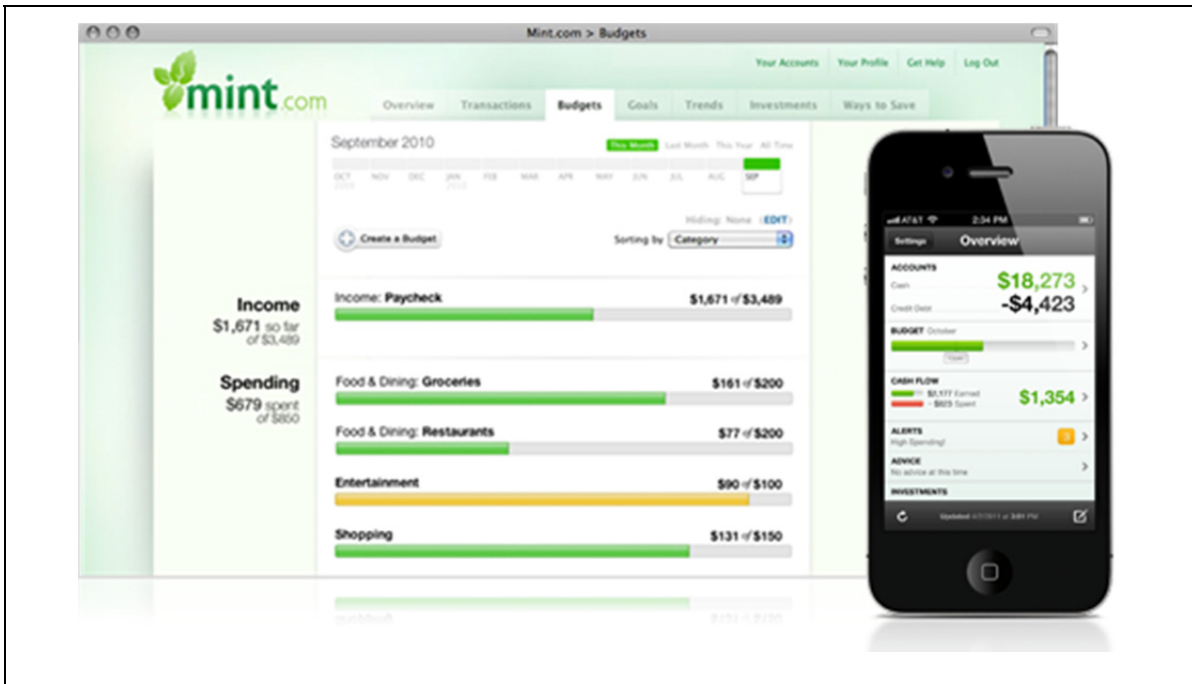


Abbildung 2: Personal Financial Management Dashboard des Anbieters mint.com<sup>119</sup>



Abbildung 3: Personal Financial Management Dashboard des Anbieters finanzblick.de<sup>120</sup>

<sup>119</sup> o. V., 2014a, [https://www.mint.com/images/rd/what-is-mint/total\\_visibility.png](https://www.mint.com/images/rd/what-is-mint/total_visibility.png) (Stand: 28.01.2014).

<sup>120</sup> o. V., 2014b, [http://www.finanzblick.de/wp-content/uploads/2013/07/fbw\\_piechart.png](http://www.finanzblick.de/wp-content/uploads/2013/07/fbw_piechart.png) (Stand: 28.01.2014).

Für Banken stellen diese Dienste in Zukunft ernst zu nehmende Konkurrenz dar. Um weiterhin kundenorientiert und wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es für Kreditinstitute langfristig von großer Bedeutung auch mit diesen Marktteilnehmern Kooperationen einzugehen.

Neben all diesen technologischen Faktoren sollten Kreditinstitute wie bisher auch zukünftig auf persönliche Werte setzen. Für die Kunden der Zukunft bleiben persönliche Maßstäbe wie Vertrauen, Zuverlässigkeit und Menschlichkeit und nicht zuletzt der direkte Kontakt entscheidend.<sup>121</sup>

Zusammenfassend wird die größte Veränderung des Kunden der Zukunft die zunehmende Vernetzung seines realen Lebens und seiner Onlinepräsenz sein. Vor diesem Hintergrund ist es zwingend notwendig, dass die Kreditinstitute ihre Vertriebssteuerung an diesem Trend ausrichten, um den Spagat zwischen diesen beiden Welten optimal meistern zu können.

## 5 Schlussbetrachtung

Im Rahmen dieser Seminararbeit wurde der Kunde 3.0 charakterisiert..Darüber hinaus wurde dargelegt, wie Kreditinstitute diesem Wandel auf der Nachfrageseite erfolgreich begegnen können.

Im Zuge dieser Untersuchungen konnte festgestellt werden, dass aufgrund des demografischen Wandels die Kundengenerationen in ihrer klassischen Form nicht mehr bestehen und sich der Kunde 3.0 keiner altersabhängigen Zielgruppe zuordnen lässt. So zeigen Jugendliche, wie auch Senioren gleichermaßen Verhaltensmuster des Kunden 3.0 auf.

Der Kunde 3.0 ist aufgrund der technologischen Möglichkeiten sehr detailliert über Produkte und Dienstleistungen informiert und möchte zunehmend aktiv an der Produktgestaltung mitwirken. Diese bestehenden Verhaltensänderungen wirken sich auch grundsätzlich auf die Loyalitätsbereitschaft des Kunden aus. Weitergehend orientiert sich der Kunde nicht mehr allein am Preis der angebotenen Produkte und Dienstleistungen, sondern er achtet verstärkt auf qualitative Faktoren, wie beispielsweise Produktionsbedingungen, Service und Nachhaltigkeit.

Die Erscheinung des Kunden 3.0 ist für die Bankenbranche nicht nur als Herausforderung sondern auch als Chance zu sehen. Durch ein konsequentes Anpassen ihrer Vertriebsstrategien und -kanäle können sie den Kunden für sich gewinnen und diesen auch langfristig binden. Durch einen gezielten und kundenorientierten Einsatz von Social Media und eine bewusste Omni-Channel-Strategie kann das Interesse des Kunden am Unternehmen geweckt werden. Dabei sollte, trotz der Erweiterung der Online-Kanäle, berücksichtigt werden, dass für den Kunden 3.0 die persönliche Interaktion mit dem

---

<sup>121</sup> Vgl. Buhr, A., 2013, S. 89.

jeweiligen Ansprechpartner von nicht zu unterschätzender Bedeutung ist. Hierdurch werden Sympathie, Kompetenz und Vertrauen zu strategischen Erfolgsfaktoren, um dem Wandel als Kreditinstitut optimal zu begegnen und zukünftig weiter zu wachsen.

Die Verknüpfung von direktem Kontakt und Online-Angeboten wird auch in Zukunft weiter zunehmen und Dienste, welche dem Kunden persönliche Dashboards ihrer finanziellen Situation anbieten, drängen auf den Markt. Um als Bank langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es daher von großer Bedeutung, mit diesen Anbietern zu kooperieren.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich der Kunde 3.0 als Herausforderung aber auch als Chance darstellt und er durch eine angepasste Vertriebssteuerung langfristig an die Banken gebunden werden kann.

## Literaturverzeichnis

- Bain & Company (2012):** Retail-Banking: Die digitale Herausforderung. München.
- Bauer, H. H.; Neumann, M. M.; Schüle, A. (2006):** Konsumentenvertrauen. Konzepte und Anwendungen für ein nachhaltiges Kundenbindungsmanagement. München.
- Buhr, A. (2013):** Finanzvertrieb geht heute anders. Neue Wege für erfolgreiche Vermittler. Münster/Westfalen.
- Dietzel, K. (2012):** Vertriebsfreie Zonen gibt es nicht. Vertrieb und Verkauf. Vertrieb 3.0. In: *acquisa*, Vol. 56, Heft 07-08/2012, S. 56-57.
- Engstler, M. et al. (2002):** IT-Szenarien. Finanzdienstleister 2002plus. Trendstudie. Stuttgart.
- Engstler, M.; Keller, B. (2009):** Was Bank und Kunde erwarten. In: *gi Geldinstitute – Bank-IT und Organisation für Entscheider*, 40. Jg., Nr. 1, S. 16-18.
- Engstler, M.; Vocke, C. (2008):** Erlebniswelt Bankfiliale. In: *Spath, D.; Bauer, W.; Engstler, M. (Hrsg.): Innovationen und Konzepte für die Bank der Zukunft. Mit modernen Vertriebslösungen und optimierten Wertschöpfungsprozessen künftigen Herausforderungen begegnen.* Wiesbaden, S. 25-44.
- Grussert, H. (2009):** Strategien im Retail Banking. Finanzdienstleister im veränderten Wettbewerb. Köln.
- Hamm, M. (2009):** Multikanalvertrieb: Prolog, Alle Wege zum Kunden nutzen. In: *Banken und Partner – Zeitschrift für Strategien und Management*, Heft Juni/Juli 2009, S. 12-13.
- Hamm, M. (2012):** Demografischer Wandel. Die Kunden suchen Sicherheit, Flexibilität und Transparenz. In: *Bank+Partner*, 03/2012, S. 11-14.
- Helwig Zeltner, B. (2002):** Dimensionierung des Filialnetzes der Grossbanken der Schweiz: eine räumlich differenzierte, empirische Untersuchung der Erreichbarkeit von Bankdienstleistungen. Bern u.a.
- Keck, M.; Hahn, M. (2006):** Integration der Vertriebswege – Herausforderungen im dynamischen Retail Banking. Wiesbaden.
- Klaus, Roland (2013):** Demografische Herausforderungen für die private Geldanlage. In: *Everling, O.; Lempka, R. (Hrsg.): Finanzdienstleister der nächsten Generation. Die neue digitale Macht der Kunden.* Frankfurt am Main, S. 29-47.
- Köhler, V. (2004):** Integrierter Multikanalvertrieb als Antwort auf den Strukturwandel. In: *Effert, D.; Köhler, V. (Hrsg.): Wettbewerb der Vertriebssysteme. Strategien und Lösungen für das Privatkundengeschäft der Banken.* Wiesbaden, S. 19-63.
- Pfersich, K. (2011):** Neustart Bank. Vertrauen, Fachkompetenz, Fairness. Ein Bauplan für Beratungsqualität. Köln.
- Rossmann, A. (2010):** Vertrauen in Kundenbeziehungen. Wiesbaden.
- Vollmar, J.; Becker, R.; Hoff, I. (2013):** Macht des Vertrauens. Perspektiven und aktuelle Herausforderungen im unternehmerischen Kontext. Wiesbaden.
- Weiss, H. (2009):** Den Kunden zum König machen. Erkenntnisse aus 10.000 Testkäufen. Norderstedt.



**Zanger, C.; Klaus, K. (2004):** Erlebnisorientierte Filialgestaltung. Grundlagen – Analysen – Konzepte für Kreditinstitute. Stuttgart.

## Internetquellenverzeichnis

**Buhr, A. (2011):** So erreichen Sie den Kunden 3.0. Social Economy, [http://www.germanspeakers.org/tl\\_files/articles/andreas-buhr-20130801-100751.pdf](http://www.germanspeakers.org/tl_files/articles/andreas-buhr-20130801-100751.pdf) (Stand: 27.11.2013).

**Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2013):** Bevölkerungsentwicklung 2013. Daten, Fakten, Trends zum demografischen Wandel, [http://www.bib-demografie.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Broschueren/bevoelkerung\\_2013.pdf;jsessionid=C66EFD2AE4F5E6DCBACBA38FD9DA29BF.2\\_cid284?\\_\\_blob=publicationFile&v=12](http://www.bib-demografie.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Broschueren/bevoelkerung_2013.pdf;jsessionid=C66EFD2AE4F5E6DCBACBA38FD9DA29BF.2_cid284?__blob=publicationFile&v=12) (Stand: 02.01.2014).

**Fischer, M. (2012):** „Früher war alles einfacher...“ – Kundenbedürfnisse im Wandel, <http://blog.volksbank-buehl.de/2012/01/27/kundenbeduerfnisse/> (Stand: 02.01.2014).

**Fleischer, A. (2013):** Ständig „on“, ständig „in“ – warum Vertrieb heute anders funktioniert, <http://www.new-communication.de/neues/detail/news/detail/News/staendig-on-staendig-in-warum-vertrieb-heute-anders-funktioniert/> (Stand: 02.01.2014).

**Köhler, G.; Schilling, K. (2011):** Der ROPO-Effekt, [http://www.die-bank.de/index.php?id=107&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=17289&cHash=213669242a763a97fb0161659286fd23](http://www.die-bank.de/index.php?id=107&tx_ttnews%5Btt_news%5D=17289&cHash=213669242a763a97fb0161659286fd23) (Stand: 03.01.2014).

**Lenssen, E. (2013):** Früher war verkaufen, heute ist Kaufen-Lassen, <http://www.vertriebszeitung.de/index.php/andreas-buhr-interview-teil-1.html> (Stand 10.01.2014).

**Mattgey, A. (2013):** Kunde 3.0: Seine Mitteilbarkeit macht ihn wertvoll, [http://www.lead-digital.de/aktuell/e\\_commerce/kunde\\_3\\_0\\_seine\\_mitteilbarkeit\\_machtihn\\_wertvoll](http://www.lead-digital.de/aktuell/e_commerce/kunde_3_0_seine_mitteilbarkeit_machtihn_wertvoll) (Stand: 27.11.2013).

**Neubacher, A. (2012):** Kritik an Ökobewegung: Hilfe, die LOHAS kommen, <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/oeko-fimmel-schadet-der-umwelt-a-820853.html/> (Stand: 10.01.2013).

**Oestmann, M. (2010):** Bankertag und Bevölkerungsdynamik. Demografischer Wandel – Ein Problem für deutsche Sparkassen, <http://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/hwwi-insights/ausgabe-2/pdfs/Insights2010-Bankertrag.pdf> (Stand: 03.01.2014).

**o. V. (2014a):** [https://www.mint.com/images/rd/what-is-mint/total\\_visibility.png](https://www.mint.com/images/rd/what-is-mint/total_visibility.png) (Stand: 28.01.2014).

**o. V. (2014b):** [http://www.finanzblick.de/wp-content/uploads/2013/07/fbw\\_piechart.png](http://www.finanzblick.de/wp-content/uploads/2013/07/fbw_piechart.png) (Stand: 28.01.2014).

**Rahmes, C. (2013):** Der Kunde 3.0 lässt sich nicht kaufen: Selbstverwirklichung statt Schnäppchenjagd, <http://www.b-2-b.de/im-gesprach-mit-vertriebsexperte-andreas-buhr/> (Stand 10.01.2014).

**Röbisch, K. (2012):** Bankenwelt der Zukunft: Sinnsuche für die Filiale, <http://www.ftd.de/unternehmen/finanzdienstleister/:bankenwelt-der-zukunft-sinnsuche-fuer-die-filiale/70020534.html>, (Stand: 01.06.2012).

**Steria Mummert Cosulting AG (2011):** Studie „Wege zum Kunden 2015“. Web 2.0 für Banken. Risiko oder strategische Chance?, [http://www.webzweinull-bank.de/uploads/media/SteriaMummert\\_Download.pdf](http://www.webzweinull-bank.de/uploads/media/SteriaMummert_Download.pdf) (Stand: 04.01.2014).

**Welter, F. S. (2011):** 8 Erfolgsfaktoren für das digitale Kundenerlebnis im Banking von Morgen, <http://blog.volksbank-buehl.de/2011/12/28/8-erfolgsfaktoren-fur-das-digitale-kundenerlebnis-im-banking-von-morgen/> (Stand: 02.01.2014).

# OMNIKANAL-BANKING – DIE FILIALE (WIRD WIEDER BE-)LEBT

Johanna Buchner, Simona Welzer

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG.....</b>	<b>187</b>
<b>2</b>	<b>AUSGEWÄHLTE DISTRIBUTIONSKANÄLE EINES FINANZDIENSTLEISTERS.....</b>	<b>188</b>
2.1	Die Filiale als Vertriebsweg.....	188
2.1.1	Typisierung von Filialen .....	189
2.1.2	Filialtypen am Beispiel der Commerzbank AG.....	192
2.1.3	Bankfilialen im Wandel der Zeit.....	192
2.2	Online-Banking .....	194
2.2.1	Historische Entwicklung des Online-Bankings.....	195
2.2.2	Status Quo .....	197
2.3	Einfluss des Online-Bankings auf das Filialgeschäft.....	198
<b>3</b>	<b>HERAUSFORDERUNGEN IM BANKGESCHÄFT .....</b>	<b>199</b>
3.1	Kostensituation.....	199
3.1.1	Kostenaufwand vs. Immaterielle Effekte .....	199
3.1.2	Auswirkungen eines Filialabbaus auf den Kunden .....	200
3.2	Kundenansprüche als Rahmenbedingung.....	201
3.2.1	Allgemeine Kundenansprüche .....	201
3.2.2	Kundenansprüche nach Lebensabschnitt.....	203
3.3	Zukunft der Vertriebswege - Filiale oder Online.....	204
<b>4</b>	<b>DIE MULTIKANALSTRATEGIE ALS ZUKUNFTSLÖSUNG.....</b>	<b>205</b>
4.1	Die Multikanalbank.....	205
4.2	Herausforderung und Möglichkeiten der Multi-Channel-Strategie .....	206
4.3	Die Multikanalstrategie als Lösungsmodell.....	209
4.4	Multikanalstrategie am Beispiel der Commerzbank.....	211
<b>5</b>	<b>FAZIT.....</b>	<b>212</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>213</b>

## 1 Einleitung

„Banking is necessary, banks are not“, lautet ein Zitat von Bill Gates aus dem Jahr 2000. Damit wollte er ausdrücken, dass in Zukunft aufgrund technologischer Entwicklungen und insbesondere des Internets kein Kunde mehr eine Bankfiliale aufsuchen muss.<sup>1</sup> Es stellt sich nunmehr die Frage, ob ein entsprechender Trend zu verzeichnen ist und die Bankfiliale ein Auslaufmodell darstellt.

Die Beziehung zwischen Banken und ihren Kunden hat sich während der letzten Jahre stark gewandelt. Vor allem die Finanzkrise seit 2008 führte zu erheblichen Einbußen bei Vertrauen und Loyalität der Kunden gegenüber den Banken. In dieser Zeit verloren viele Anleger ihr Geld, da sich die persönliche Beratung zum Teil als eine profitorientierte Leistung der Bank herausgestellt hat. Zusätzlich gewinnt das Internet im Alltag der Menschen zunehmend an Bedeutung und die Nutzung steigt stetig weiter an. Der Onlinezugang erhöht die Markttransparenz, die Vergleichsmöglichkeit verschiedener Produkte sowie den Konkurrenzdruck enorm. Online- und Direktbanken gewannen durch ihre günstigen Konditionen und der großen Transparenz deutlich an Präsenz und entwickelten sich zu starken Konkurrenten für Banken mit Filialnetz. Der Wettbewerb zwischen den Banken entwickelt sich mit einer sehr hohen Dynamik und die Online-Banken gewinnen immer mehr Kunden.<sup>2</sup>

Diese Aspekte verdeutlichen, dass sich der Bankensektor in einem grundlegenden Wandel befindet, aber die Bankfiliale trotzdem noch nicht weg zu denken ist. Denn für den Kunden nimmt die persönliche Beratung vor Ort weiterhin einen hohen Stellenwert ein. Hierbei spielt vor allem die Qualität der persönlichen Beratung eine wichtige Rolle, die auch die Wahl der Hausbank beeinflusst.

Um weiterhin auf dem Markt erfolgreich zu sein und das negative Image zu revidieren, müssen sich die Banken den neuen Herausforderungen, wie beispielsweise den regulatorischen Auflagen und der Rückgewinnung des Kundenvertrauens, stellen. Klassische Vertriebswege müssen überarbeitet und durch den Einsatz zeitgemäßer Technik an die Bedürfnisse der Kunden angepasst werden. Die Kundenanforderungen rücken dabei verstärkt in den Mittelpunkt, um eine langjährige und zufriedenstellende Kundenbindung zu erzielen. Die Banken müssen herausfinden, ob ihre Kunden den klassischen Vertriebsweg der Filiale oder den modernen Vertriebsweg des Internets bevorzugen und welcher der richtige Weg in die Zukunft ist.

Im vorliegenden Beitrag wird analysiert, ob Vertrieb über Filialen zukünftig weiterhin erfolgreich sein kann oder ob der Online-Vertriebsweg die Filialen komplett ersetzen wird. Außerdem wird erörtert, wie eine Verzahnung beider Vertriebswege in Zukunft erfolgreich umgesetzt werden kann.

---

<sup>1</sup> Vgl. Brost, M., 2000.

<sup>2</sup> Vgl. Waschbusch, G., 2013.

## 2 Ausgewählte Distributionskanäle eines Finanzdienstleisters

Banken bieten ihre Dienstleistungen am Absatzmarkt an. Das Verhalten am Markt wird weitestgehend vom verkaufsorientierten Denken bestimmt mit dem Ziel Marktanteile zu sichern und zu erhöhen. Ein Marketing-Mix aus absatzpolitischen Instrumenten wie der Produkt- und Sortimentspolitik, der Preis- und Konditionenpolitik, der Kommunikationspolitik und der Distributionspolitik soll dazu führen, den Absatz zu steigern. Im Folgenden wird auf die Distributionspolitik eingegangen.<sup>3</sup>

Distributionspolitik umfasst die Absatzmethode und die Absatz- oder Vertriebswege. Die Absatzmethode richtet sich auf den Verkauf unterschiedlicher Leistungen oder Leistungspakete, dem „Cross-Selling“. Der Absatzweg ist die direkte Verbindung zwischen Banken und Kunden. Dieser teilt sich in einen stationären, einen medialen und einen mobilen Bereich.<sup>4</sup> In dieser Arbeit werden in erster Linie der stationäre und der mediale Bereich betrachtet.

### 2.1 Die Filiale als Vertriebsweg

Die Bankfiliale ist ein stationärer Absatzweg und stellt die direkte Schnittstelle zwischen Bank und Kunde dar. Sie ist eine selbständige, vom Hauptsitz abgetrennte Einheit einer Bank, welche mit einem oder mehreren Mitarbeitern besetzt ist.<sup>5</sup> Rein rechtlich besitzt eine Filiale jedoch keine Selbständigkeit.<sup>6</sup>

Die Filiale zählt zu den traditionellen Verkaufsstandorten für Bankdienstleistungen.<sup>7</sup> Sie ist durch ihre räumliche Nähe zum Kunden und regionale Zuordnung gekennzeichnet und umfasst klassische Filialen, Geschäftsstellen bzw. Niederlassungen eines Finanzdienstleisters.<sup>8</sup> Sie dient dem Kunden als Anlaufstelle für Finanzdienstleistungen wie Ein- und Auszahlungen am Bankschalter, Erteilen von Aufträgen, sowie der Abschluss von Produkten. Ein wichtiges Merkmal stellt der persönliche Kontakt zwischen dem Berater und Kunden dar.<sup>9</sup> Filialen können sich jedoch hinsichtlich der Größe, der Anzahl der Mitarbeiter und den angebotenen Produkten sowie Dienstleistungen stark voneinander unterscheiden.<sup>10</sup> Um die Stärken, Schwächen und strukturellen sowie gesellschaftlichen Beson-

---

<sup>3</sup> Vgl. Wöhe, G.; Döring, U., 2010, S. 388.

<sup>4</sup> Vgl. Süchting, J.; Paul, S., 1998, S. 689f.

<sup>5</sup> Vgl. Karsten, L.; Reents, B.; Wilkening, H.-J., 1996, S. 2.

<sup>6</sup> Vgl. Zobrist, R., 1991, S. 34.

<sup>7</sup> Vgl. Wöhe, G.; Döring, U., 2010, S. 499f.

<sup>8</sup> Vgl. §24 Abs. 1 Nr. 7 KWG.

<sup>9</sup> Vgl. Grussert, H., 2009, S. 38.

<sup>10</sup> Vgl. Helwig Zeltner, B., 2002, S. 61.

derheiten einer Region vor Ort beurteilen und nutzen zu können, dienen Filialen als wichtigster Absatzweg.<sup>11</sup>

### **2.1.1 Typisierung von Filialen**

In der Vergangenheit wurden in Bankfilialen traditionelle Bankdienstleistungen angeboten, welche nicht nach bestimmten Kundenzielgruppen oder Bedürfnissen differenzierten. Vielmehr war es ein Produktvertrieb, um die Erfolgszahlen der einzelnen Bankmitarbeiter zu erreichen. Heute ist die individuelle Betreuung der Kunden ein zentraler Erfolgsfaktor einer Filiale und bietet den Kunden einen Mehrwert gegenüber dem früheren, klassischen Filialbesuch.<sup>12</sup> Dieser Mehrwert kann unter anderem über die Festigung der Kundenbindung durch moderne und emotionale Kommunikationswege oder über ein innovatives Leistungsangebot erfolgen.<sup>13</sup> In der Literatur wird zwischen fünf modernen und zukunftsorientierten Filialkonzepten unterschieden, die im Folgenden aufgelistet werden.

- **Die Vollservice-Filiale**

Diese Filiale unterscheidet sich von der klassischen Bankfiliale um die Ergänzung neuer und innovativer Technologien.<sup>14</sup> Neben einem Selbstbedienungsbereich und einfachen Standardprodukten umfasst das Leistungsspektrum auch komplexe Beratungs- und Lösungsansätze.<sup>15</sup> Um eine ganzheitliche Beratung darstellen zu können, sind in einer Vollservice-Filiale Berater für Privat- und vermögende Banking-Kunden, sowie Berater für den Geschäftskundenbereich, vertreten. Darüber hinaus befinden sich Experten beispielsweise für Baufinanzierung vor Ort. Dieser Filialtyp orientiert sich auf Grund seiner umfassenden Ausrichtung nicht nur an einer speziellen Kundengruppe, sondern zielt auf einen allgemeinen und differenzierten Kundenkreis ab.<sup>16</sup>

- **Die Beratungsfiliale**

Diese Filiale bietet ausschließlich eine qualitativ hochwertige Beratung. Allgemeine Bankdienstleistungen, die normalerweise im Kassen- und Servicebereich einer Filiale angeboten werden, entfallen bei diesem Filialtyp. Zielgruppe dieser Filiale sind vor allem vermögende und damit beratungsintensive Privatkunden. Für die Erreichung einer hohen Kundenzufriedenheit werden die Öffnungszeiten

---

<sup>11</sup> Vgl. Raskin, P., 2001, S.39f.

<sup>12</sup> Vgl. Engstler, M.; Vocke, C., 2008, S. 27.

<sup>13</sup> Vgl. Engstler, M., 2007.

<sup>14</sup> Vgl. Hamm, M., 2009, S. 13.

<sup>15</sup> Vgl. Köhler, M.; Lang, G., 2008, S. 15 f.

<sup>16</sup> Vgl. ebenda, S. 16.

dieses Filialtyps an die Arbeitszeiten der Kunden angepasst und erfordern auch Beratungen am Abend.<sup>17</sup> Das Einzugsgebiet einer solchen Filiale sollte genügend Kundenpotential aufweisen und wird daher häufig mit Filialkonzentrationen verbunden.<sup>18</sup>

- **Der Banking-Shop**

Diese Filiale vertreibt Bankprodukte und Dienstleistungen, welche keine komplexe Beratung erfordern. Hier steht nicht die fachliche Anforderung an das Personal im Vordergrund, sondern viel mehr die Fähigkeit des Verkaufens.<sup>19</sup> Der Banking-Shop eignet sich für eine hohe Besucheranzahl und bietet sich daher für besonders stark frequentierte Einkaufsstraßen oder Kaufhäuser an.<sup>20</sup>

- **Die Selbstbedienungsfiliale**

Die Ausstattung einer solchen Filiale umfasst ausschließlich Selbstbedienungsbereiche mit diversen Automaten. Es werden daher nur reduzierte Bankdienstleistungen in den Bereichen des einfachen Zahlungsverkehrs und der Kontenverwaltung zur Verfügung gestellt. Dieser Filialtyp spricht durch das standardisierte Angebot Kunden aller Zielgruppen an.<sup>21</sup> Die Aufrechterhaltung der Kundenbindung durch den fehlenden, persönlichen Kontakt, wird als eine große Herausforderung dieses Filialtyps gesehen.<sup>22</sup> Durch aktives Informieren über aktuelle Angebote am Automaten und dem Bereitstellen eines Servicetelefons sollen diese Herausforderungen minimiert werden.<sup>23</sup>

- **Die Erlebnisfiliale**

Die Angebote dieses Filialtyps orientieren sich an den vorherrschenden Bedürfnissen am Markt und umfassen nicht nur die klassischen Angebote einer Bank. Es werden banknahe Produkte von Vertriebspartnern angeboten, sowie bankferne Produkte wie das Bürgerbüro und bankfremde Produkte wie z.B. der Verkauf von Tickets vertrieben. Neben einer modernen und transparent gestalteten Einrichtung sollen Sitzgelegenheiten und die Einbindung eines Bank-Cafés einen emotionalen Zusatznutzen erzielen. Das Hauptziel dieser Filiale liegt darin, die Emotionen der Kunden anzuspre-

---

<sup>17</sup> Vgl. Köhler, M.; Lang, G., 2008, S. 15.

<sup>18</sup> Vgl. Bullinger, H.-J., 2000, S. 53.

<sup>19</sup> Vgl. Zanger, C.; Klaus, K., 2004, S. 40.

<sup>20</sup> Vgl. Mihm, O., 2010, S. 29; Köhler, M.; Lang, G., 2008, S. 15.

<sup>21</sup> Vgl. Bullinger, H.-J. u.a., 2000, S. 54.

<sup>22</sup> Vgl. Podrazil, U. M., 2007, S. 7.

<sup>23</sup> Vgl. Köhler, M.; Lang, G., 2008, S. 15.

chen. Es soll durch spontane Begegnungen und Gespräche eine größere Kundenbindung hergestellt werden.<sup>24</sup>



Abbildung 1: Apple Store<sup>25</sup>

Dass moderne Filialkonzepte Erfolg haben können, zeigt in der Dienstleistungsbranche derzeit Apple. Die Produkte werden exklusiv im Apple Store präsentiert (Abbildung 1). Hier kann der Kunde die Produkte wie das iPhone und iPad anfassen und testen. Diese Interaktion und der Verzicht auf klassische Ladeneinrichtungselemente machen den Apple Store derzeit einzigartig. Nach Erwerb eines Gerätes kann der Kunde zusätzliche Produkte wie Zubehör und spezielle Hardware ebenfalls dort beziehen.<sup>26</sup> An der Genius Bar wird dem Kunden die Möglichkeit geboten zusammen mit einem Apple Store Mitarbeiter sein neues Produkt individuell einzurichten.<sup>27</sup> In der Literatur, wie auch in der Praxis richten Banken ihre Filialen der Zukunft ähnlich aus, mit einer offenen Architektur und interaktiven Inseln.<sup>28</sup>

---

<sup>24</sup> Vgl. ebenda, S. 12.

<sup>25</sup> Vgl. Apple Store, 2014a.

<sup>26</sup> Vgl. Apple-Store, 2014b.

<sup>27</sup> Vgl. Apple Geniusbar, 2014.

<sup>28</sup> Vgl. ICT Presseinformation, 2012, S. 1.



## 2.1.2 Filialtypen am Beispiel der Commerzbank AG

Wie in der Literatur unterscheidet auch die Commerzbank AG zwischen verschiedenen Filialkonzepten. Im Folgenden werden exemplarisch auf die vier Filialarten der Commerzbank AG eingegangen.

### • Die Flagship-Filiale

Eine Filiale der Zukunft, nach dem Motto „Bankgeschäft erleben“. Es gibt derzeit nur zwei Filialen dieser Art in Deutschland. Eine wurde Ende 2013 in Berlin und die andere Anfang 2014 in Stuttgart eröffnet. Diese Filiale unterscheidet sich von den anderen Metropol-Filialen durch ihre technischen Neuerungen wie Video-Chats an den elektronischen Kassen, sowie digitale Kundenberatung.

### • Die Beratungsfiliale

Die Beratungsfiliale ist eine moderne Filiale mit oder ohne Kassenschalter. Der Fokus liegt bei diesem Filialmodell auf der persönlichen Beratung vor Ort zu komplexen Produkten wie Baufinanzierung und Wertpapiere.

### • Die regionale Flagship Filiale

Diese Filiale bietet, neben den technischen Neuerungen, Spezialisten für verschiedene Themen, wie z.B. Kredit-, Wertpapier- oder Vorsorgespezialisten vor Ort, welche nach Bedarf direkt zum Beratungsgespräch hinzugezogen werden können.

### • Die City-Filiale

Eine Filiale die unter Einsatz modernster Technik Online-/Mobilebanking, Videoberatung und Selbstbedienung über SB-Automaten anbietet. Sie ermöglicht zudem unkomplizierte Hilfe rund um Bankdienstleistungen.

## 2.1.3 Bankfilialen im Wandel der Zeit

Bankgeschäfte, wie das Verleihen und Anlegen von Geld, werden getätigt seit es monetäre Mittel gibt. Die ersten Aufzeichnungen über lokale Orte solcher Geschäfte reichen zurück bis ins Jahr 200 v.Chr. in Mesopotamien.<sup>29</sup>

In Europa werden seit dem 13. Jahrhundert Bankgeschäfte getätigt. Damals gewann Florenz als Handels- und Umschlagshafen an Bedeutung und vereinte das dortige Warengeschäft mit Kredit-

---

<sup>29</sup> Vgl. Duthel, H., 2013, S. 40.

und Wechselgeschäften.<sup>30</sup> Nach dem Bankrott verschiedener Banken Häuser aufgrund von Kriegsschulden wurde 1462 ein Leihhaus von Franziskanern für bedürftige Menschen gegründet. Dieses wurde zehn Jahre später zur Bank „Monte di Pietà“, welche als die älteste Bank der Welt gilt.<sup>31</sup>

In Deutschland nahm die Bedeutung des Filialgeschäftes Anfang der 70er Jahre in Form einer Filialnetzerweiterung zu. Dies ist auf die Umstellung der baren Gehalts- und Lohnauszahlungen auf Überweisungen der Arbeitgeber zurückzuführen. Die Arbeitnehmer waren daher angehalten Zahlungsverkehrskonten zu eröffnen. Die Bankfilialen hatten in erster Linie die Aufgabe die regionale Geldversorgung aufrecht zu erhalten.<sup>32</sup> Ein großes Filialnetz stellte für viele Finanzdienstleister den größten Absatzweg bis in die 90er Jahre dar.<sup>33</sup>

Das Bankwesen in Deutschland wird durch eine Drei-Säulen-Struktur charakterisiert. Darunter wird die Trennung zwischen den Genossenschaftsbanken (z.B. DZ Bank, Volks- und Raiffeisenbanken), den öffentlich-rechtlichen Instituten (z.B. Landesbanken, Sparkassen, die KfW Bankengruppe) und den Privatbanken (z.B. Deutsche Bank, Commerzbank, Direktbanken) verstanden.<sup>34</sup>

Die Entwicklung der Bankfilialen kann anhand der Bankstellendichte gemessen werden. Diese gibt das Verhältnis zwischen Anzahl der Bankfilialen und Einwohner eines Landes an. In Deutschland sank die Bankstellendichte seit den 90er Jahren stetig. In Abbildung 2: Entwicklung der Gesamtzahl der Zweigstellen ist dieser stetige Abbau von Filialniederlassungen grafisch dargestellt.

---

<sup>30</sup> Vgl. ebenda, S. 40f.

<sup>31</sup> Vgl. ebenda, S. 42.

<sup>32</sup> Vgl. Engstler, M., 2003, S. 3.

<sup>33</sup> Vgl. Grussert, H., 2009, S. 165.

<sup>34</sup> Vgl. Tieben, M., 2012, S. 10-17.

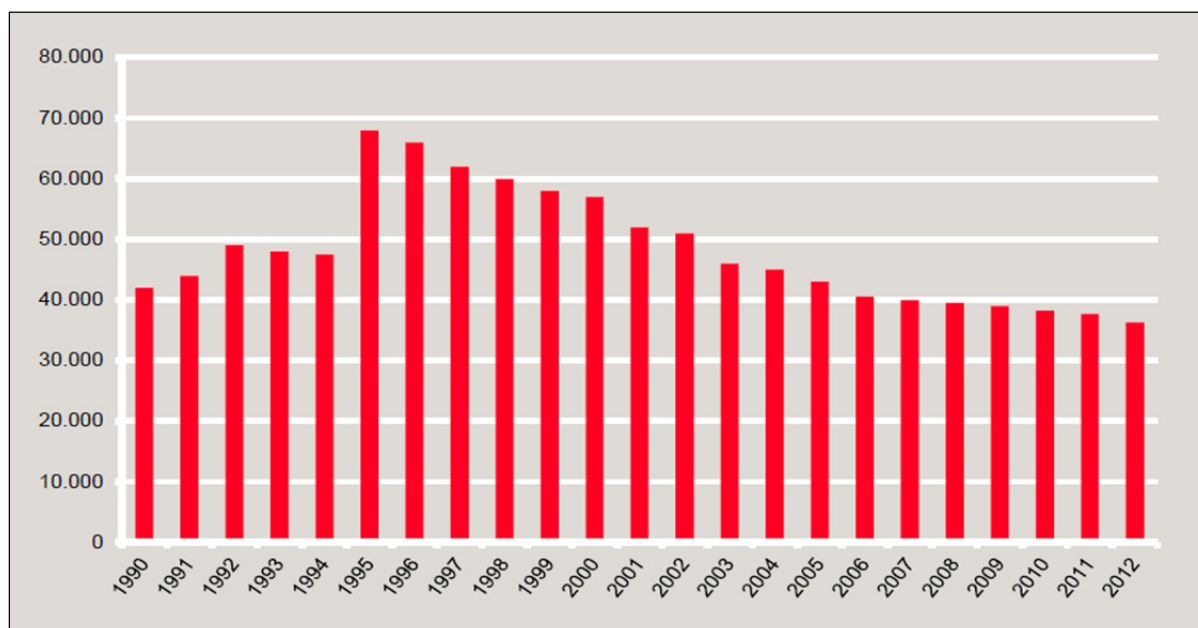


Abbildung 2: Entwicklung der Gesamtzahl der Zweigstellen<sup>35</sup>

Es fällt auf, dass der Abbau im Zeitraum 1996 bis 2006 besonders intensiv war. Gründe hierfür sind Bankenfusionen, Marktanteilsabtretungen an Direktbanken sowie die zunehmende Nutzung des Internet- und Onlinebankings.<sup>36</sup> Diese Ausdünnung des deutschen Filialnetzes erfordert eine Neuausrichtung.

## 2.2 Online-Banking

Viele Bankgeschäfte können heutzutage über das Internet abgewickelt werden. Privatkunden gehen deshalb nur noch in besonderen Fällen in die Bankfiliale.

Online Banking stellt einen medialen Vertriebsweg dar. Es bezeichnet alle Angebote und Nutzungsmöglichkeiten der Bank, welche der Kunde selbst mit Hilfe eines elektronischen Endgeräts weltweit erledigen kann.<sup>37</sup> Das elektronische Endgerät kann ein Computer oder ein Smartphone sein. Mit Hilfe dieser Geräte werden die Bankgeschäfte über eine Datenleitung zum Bankrechner abgewickelt. Dadurch ist jeder Kunde in der Lage, sein Konto über das Internet zu verwalten und zu nutzen. Teilweise können die Konten bereits online eröffnet werden. Die Bankgeschäfte können schnell, komfortabel, jederzeit und weltweit erledigt werden, ohne an Öffnungszeiten oder lokale Gegebenheiten gebunden zu sein.<sup>38</sup>

<sup>35</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank „Bankstellenbericht 2012“, 2013, S. 8.

<sup>36</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank „Bankstellenbericht 2012“, 2013, S. 11.

<sup>37</sup> Vgl. o.V., o.J.a.

<sup>38</sup> Vgl. Kirk, A., 2011.

Zu den gängigen Optionen des Online Bankings zählen Kontostände überprüfen, Überweisungen tätigen, Daueraufträge einrichten und Kontoauszüge sowie Kreditkartenumsätze abrufen.<sup>39</sup> Die Optionen und Produktpaletten des Online Bankings haben sich in den letzten Jahren stetig weiterentwickelt und ausgeweitet. Beispielsweise können inzwischen Depots online genutzt oder Wertpapierorders eingeleitet werden.

### 2.2.1 Historische Entwicklung des Online-Bankings

In Deutschland wurde der Grundstein des modernen Online-Bankings 1980 durch die Einführung des neuen Mediums Bildschirmtext (Btx) gelegt. Btx ermöglichte, dass elektronische Daten über die Telefonleitung auf den heimischen Bildschirm übertragen wurden.<sup>40</sup> Um es zu Hause anwenden zu können, war lediglich ein Fernsehgerät mit Anschluss an die Telefonleitung notwendig.<sup>41</sup>

Die Herrschaft über den Bildschirmtext hatte die Deutsche Bundespost. Die Inhalte lieferten viele verschiedene Anbieter, von Fahrplänen bis hin zu Grußkarten. Durch das Btx-System waren die Bankkunden schon damals in der Lage ihre Bankgeschäfte rund um die Uhr von zu Hause aus zu bearbeiten, wie z.B. Kontostand abrufen oder Überweisungen tätigen.<sup>42</sup> Der Benutzer benötigte für den Login einen Nutzernamen, ein 10-stelliges Kennwort und eine Liste mit Geldtransaktionsnummern. Pro Überweisung musste eine dieser Nummern angegeben werden, die nach der Nutzung ungültig wurde. Für jede Transaktion mussten die nötigen Daten in eine Eingabemaske über das Btx-System eingegeben werden. Um eine intuitive Bedienung zu gewährleisten, orientierte sich die Aufbereitung der Eingabemaske an den bekannten Papierformularen.<sup>43</sup> Das Online-Banking über das Btx war ein sehr sicheres System. Dennoch blieben die erwarteten Kundenzahlen aus. Dies lag daran, dass Planwerte nicht realistisch geschätzt wurden, der Umgang mit dem PC für die Menschen noch ungewohnt war und ein zu hohes Risiko dahinter gesehen wurde.<sup>44</sup> Dieses Online-Banking wurde vor allem von Kleinbetrieben verwendet.<sup>45</sup>

Die Kundenanzahl des Online-Bankings stieg mit der Einführung des schnelleren und benutzerfreundlichen Internets Ende der 90er in Deutschland an. Die neue Technik des Internets, vor allem dessen technologische Innovationen, verändert das Nachfrageverhalten sowie die Bedürfnisse der

---

<sup>39</sup> Vgl. o.V., o.J.f.

<sup>40</sup> Vgl. WDR/SWR, 2009.

<sup>41</sup> Vgl. o.V., o.J.b.

<sup>42</sup> Vgl. o.V., o.J.c.

<sup>43</sup> Vgl. o.V., o.J.b.

<sup>44</sup> Vgl. WDR/SWR, 2009.

<sup>45</sup> Vgl. Borchers, D., 2010.

Menschen. Dies spiegelt sich ebenfalls in der Entwicklung und Verwendung des Online-Bankings wieder.<sup>46</sup>

Um Bankgeschäfte über das heutige Online-Banking zu tätigen, wird ein elektronisches Endgerät mit Internetzugang, wie beispielsweise einem Computer oder Smartphone, benötigt.<sup>47</sup> Die Homepage der Bank, bei welcher das Konto geführt wird, kann über den Internetbrowser aufgerufen werden und der Kunde meldet sich mit seiner Kontonummer oder Nutzernamen und einem persönlichen PIN an. Die einzige Voraussetzung dafür ist, dass der Kunde sein Konto für das Online-Banking bei seiner Bank freigeschalten hat.<sup>48</sup> Durch den Login greift er direkt auf den Bankrechner zu und alle ausgeführten Aktionen werden direkt an die Bank übermittelt. So erscheint ein neu eingerichteter Dauerauftrag schon nach wenigen Sekunden in der Kontoübersicht.<sup>49</sup> Aus Sicherheitsgründen benötigt jeder eingereichte Auftrag zur Legitimation seine eigene Transaktionsnummer, auch als TAN bekannt. Je nach Kreditinstitut wird der TAN durch eine Papier-TAN-Liste, einen TAN-Generator oder einer SMS übermittelt. Jeder TAN kann nur für eine Transaktion verwendet werden, anschließend verfällt die Gültigkeit. Sicherheit spielt beim Online-Banking eine zentrale Rolle, vor allem in Bezug auf die Akzeptanz beim Kunden.

Es sollte darauf geachtet werden, dass diese Geschäfte nur auf Internetseiten mit einer SSL-Verschlüsselung getätigt werden. Diese ist durch einen grün gefärbten Bereich in der Browser-Adressleiste und einem Schlosssymbol gekennzeichnet. Falls dies nicht gewährleistet ist, sollte auf die Eingabe von persönlichen Daten aus Sicherheitsgründen verzichtet werden.<sup>50</sup>

---

<sup>46</sup> Vgl. Leichsenring, H., 2012.

<sup>47</sup> Vgl. Kirk, A., 2011.

<sup>48</sup> Vgl. o.V., o.J.b.

<sup>49</sup> Vgl. o.V., o.J.d.

<sup>50</sup> Vgl. Arnold, A., 2013.

## 2.2.2 Status Quo

Das Online-Banking ist in der heutigen Zeit fest im deutschen Wirtschaftsleben etabliert.

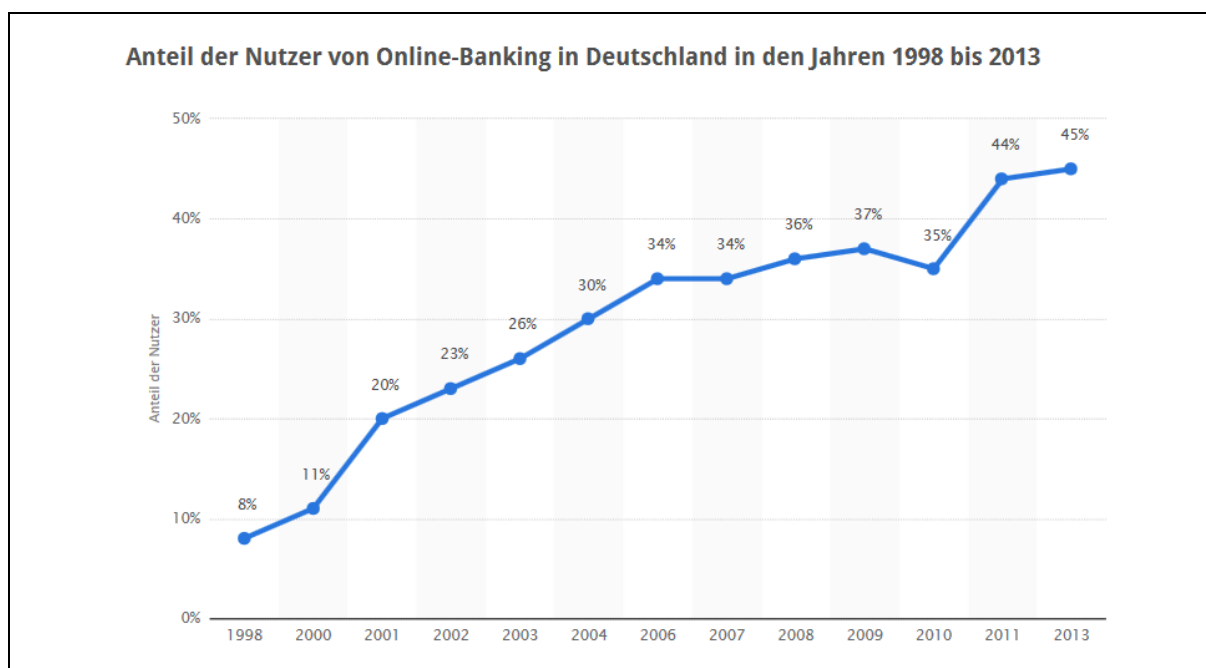


Abbildung 3: Prozentzahlen der Online-Banking Nutzung<sup>51</sup>

Abbildung 3 zeigt, dass im Jahr 1998 die Nutzung von Online-Banking bei 8% lag und bis 2013 stetig auf 45% stieg.<sup>52</sup> 2010 ist ein leichter Rückgang der Nutzerzahlen ersichtlich, welcher den Eindruck der Marktsättigung erweckte. Doch bereits im Folgejahr 2011 wuchs die Nutzerzahl sehr stark und dynamisch um 9% an. Dies hängt eventuell mit der wirtschaftlichen Erholung in Deutschland zusammen.<sup>53</sup>

Im Jahr 2013 erledigten 27 Millionen Menschen in Deutschland ihre Bankgeschäfte per Online-Banking.<sup>54</sup> Seit den Anfängen des kommerziellen Kommunikationsnetzes zählt das Online-Banking zu den meistgenutzten Anwendungen und ist ein Standardprodukt einer Bank.<sup>55</sup> Aktuell sind ca. 50% aller Girokonten für das Online-Banking freigeschaltet und es besteht weiterhin ein positiver Wachstumstrend.<sup>56</sup> Ebenso daran beteiligt, ist die steigende Akzeptanz und die intensive Nutzung des Internets. Das Online-Banking ist vor allem in der jungen und mittleren Altersgruppe verbreitet. 60% der 18 bis 29 Jährigen und 65% der 30 bis 39 Jährigen nutzen das Internet regelmäßig.

<sup>51</sup> Vgl. Statistica, 2014.

<sup>52</sup> Vgl. Bankenverband, 2013.

<sup>53</sup> Vgl. ebenda.

<sup>54</sup> Vgl. o.V., o.J.e.

<sup>55</sup> Vgl. o.V., o.J.b.

<sup>56</sup> Vgl. Leichsenring, H., 2012.

Die Online-Banking Nutzung verharrt seit Jahren auf einem hohen Niveau. Eine Umfrage des Bankenverbands im Juni 2013 ergab, dass 41% der Nutzer die Dienste mehrmals die Woche und 42% mehrmals im Monat in Anspruch nehmen, 10% sogar mehrmals täglich.<sup>57</sup> Anhand der hohen Nutzungszahlen lässt sich eine höhere Akzeptanz und ein steigendes Vertrauen in die Sicherheit der Programme erkennen, welches in den letzten Jahren deutlich gestiegen ist. Sicherheitsbedenken verlieren zunehmend an Bedeutung. Die Umfrage zeigt, dass 82% der Online-Banking Nutzer das Programm für „sicher bis sehr sicher“ halten. 15% erachten es für „nicht so sicher“ und nur 3% für „überhaupt nicht sicher“.<sup>58</sup> Der Sicherheitsaspekt des Online-Bankings ist ein häufiger Diskussionspunkt. Wie bereits im vorherigen Abschnitt genannt, wird beim Online-Banking das TAN-Verfahren verwendet. Die einzelnen Methoden werden von den Banken stetig weiterentwickelt und an die aktuelle Technik angepasst, um sich gegen Trojaner und Hacker zu schützen. Eines der neusten Verfahren stellt die Methode des Photo-TANs dar. Nach der Überweisung erscheint ein kryptografisches Bild, ähnlich eines QR-Code, auf dem Bildschirm. Dieses muss über die Handykamera in die dafür entwickelte App eingelesen werden und es erscheint die notwendige Transaktionsnummer.<sup>59</sup>

### **2.3 Einfluss des Online-Bankings auf das Filialgeschäft**

Die Etablierung des Internets und das dadurch mögliche Online Banking, rufen seit Ende der 90er Jahre einen Strukturwandel im Bankensektor hervor und entwickeln sich zu einer großen Herausforderung für Banken, vor allem für das Filialgeschäft. Die heutigen Kunden sind meist mit der Funktion des Internets vertraut und verändern dadurch ihre Ansprüche an Banken.

Aufgrund dieser veränderten Möglichkeiten und Ansprüche gewinnen Direktbanken, wie die ING-DiBa oder comdirect, zunehmend Marktanteile und entwickeln sich zu starken Konkurrenten. Direktbanken bieten ihren Kunden ausschließlich einen Online-Service zu deutlich günstigeren Gebühren als Banken mit Filialnetz. Von 2000 bis 2012 vervierfachte sich die Kundenzahl der Online-Banken auf ca. 16 Millionen. Nach Schätzungen werden bis 2015 18,2 Millionen Direktbankenkunden erwartet.<sup>60</sup> Da diese kein teures Filialnetz unterhalten müssen, können konkurrenzlose Konditionen angeboten werden, verbunden mit einem zuvorkommenden Service über Hotlines. Die Kunden können ihre Bankgeschäfte mit einer hohen Flexibilität und Mobilität erfüllen. Das Internet erhöht die Angebote von Banken, unabhängig ob Sparbücher, Darlehen oder Depots. Ausländische Banken

---

<sup>57</sup> Vgl. Bankenverband, 2013.

<sup>58</sup> Vgl. ebenda.

<sup>59</sup> Vgl. Schimmel, S., 2013.

<sup>60</sup> Vgl. Luber, T., 2013.

zählen nun ebenfalls zu den Konkurrenten. Direktbanken sind vor allem für die preisbewusste Kundengruppe sehr attraktiv.<sup>61</sup>

Zusätzlich steigert das Internet die Markttransparenz und Vergleichsmöglichkeit unterschiedlicher Produkte. Der Kunde ist in der Lage sich selbst umfangreich Informationen für seine Fragen zu beschaffen und eine eigene Meinung zu bilden. Um die Abwanderung zu Online-Banken zu verhindern, bieten inzwischen auch Banken mit Filialnetz reine Online-Girokonten mit geringeren Gebühren an.<sup>62</sup> Dieses Kontomodell kann der Kunde ausschließlich Online verwalten. Sobald ein Service in der Filiale beansprucht wird, muss diese Leistung gesondert bezahlt werden.

Die starke Verbreitung der Direktbanken und des Online-Bankings stellt vermehrt eine Herausforderung teils sogar Gefahr für die herkömmlichen Filialbanken dar. Ob die Vertriebswege Filiale und Online-Banking zukünftig einzeln oder in einer Kombination erfolgreich sind, wird im Folgenden aus Sicht der Bank sowie des Kunden erläutert.

### **3 Herausforderungen im Bankgeschäft**

#### **3.1 Kostensituation**

##### **3.1.1 Kostenaufwand vs. Immaterielle Effekte**

Der Betrieb von Filialen belastet die interne Ertrags- und Kostenrechnung von Banken mit einem hohen Fixkostenanteil.<sup>63</sup> Im Vergleich zu anderen Vertriebskanälen und Vertriebswegen erfordert ein Filialnetz hohe Personalkosten, welche zu den größten Kostenfaktoren zählen.<sup>64</sup> Aus betriebswirtschaftlicher Sicht, zwingen diese hohen Personalaufwendungen die Unternehmen zu regelmäßigen Rationalisierungsmaßnahmen.<sup>65</sup> Der daraus resultierende Rationalisierungsdruck führt im Bankgewerbe zu Personalabbau bis hin zu Filialschließungen. Eine Folge der Rationalisierung ist der vermehrte Einsatz von Selbstbedienungsautomaten, welche Kosten durch Anschaffung, Wartung und Betrieb verursachen.<sup>66</sup>

Neben den eigentlichen Personalkosten verursachen anspruchsvolle Kunden indirekte Opportunitätskosten durch eine zeitintensive Kundenbetreuung, da der Mitarbeiter in dieser Zeit nicht ertragsreich für die Bank arbeiten kann. So beanspruchen Tätigkeiten wie die Neukundenakquise, Pflege

---

<sup>61</sup> Vgl. Luber, T., 2013.

<sup>62</sup> Vgl. o.V., o.J.f.

<sup>63</sup> Vgl. Köhler, M.; Lang, G., 2008, S. 4.

<sup>64</sup> Vgl. Engstler, M., 2003, S. 2f.

<sup>65</sup> Vgl. Wöhe, G.; Döring, U., 2010, S. 128.

<sup>66</sup> Vgl. Kasten, L.; Reents, B.; Wilkening, H.-J., 1996, S. 29 f.



der bereits bestehenden Kundenverbindungen, zeitintensive Beratungen oder Beratungen ohne Vertragsabschluss sehr viel Zeit. Kurzfristig betrachtet wird hier kein Ertrag generiert.<sup>67</sup>

Zusätzlich zu den hohen Personalkosten fallen Kosten für Gebäude, Räume und Einrichtung an. Diese entstehen bereits vor Aufnahme der Geschäftstätigkeit und Eröffnung einer Filiale, sowohl bei Neubau, Kauf oder Miete. Sie fallen unabhängig vom Betreiben oder Nichtbetreiben der Filiale an, beispielhaft sei hier die Migration der Dresdner Bank und der Commerzbank angeführt.<sup>68</sup> Im Zuge der Fusion befanden sich häufig zwei Filialen in unmittelbarer Nähe. Meist wurde eine der beiden geschlossen, trotzdem fielen weiterhin Fixkosten an, wie z.B. die Miete, da die Laufzeit des Mietvertrages über die Schließung der Filiale hinausreicht.

Darüber hinaus fallen im Filialbetrieb mehrere Prozess- und Nebenkosten an. Prozesskosten wie der Postverkehr zwischen Filiale und Back-Office zur Übermittlung von beleghaften Überweisungen und Aufträgen, sowie Nebenkosten wie beispielsweise dem Reinigungsdienst. Diese anfallenden Gesamtaufwendungen können unter dem derzeit zunehmenden Wettbewerb und der steigenden Preissensibilität von Kunden nicht komplett auf die Produkte umgelegt werden.<sup>69</sup>

Trotz der hohen Fixkosten von Bankfilialen besteht in Deutschland weiterhin ein differenziert verzweigtes Filialnetz. Dies wird auf das Generieren von Erträgen und die immateriellen Effekte, welche eine Filiale mit sich bringt, zurückführt. Darunter fallen die persönlichen Präferenzen eines Kunden wie die Beratung vor Ort, das Einholen von Informationen, Ein- und Auszahlungen am Schalter, beleghafte Überweisungen sowie Kontoeröffnungen.<sup>70</sup> Eine Bankfiliale kann durch Filialdekoration wie Plakate und Aufsteller Werbung betreiben und positiv das Image prägen. Dies kann wiederum einen Bestands- oder Nichtkunden auf die Bankfiliale aufmerksam machen und zu einem Beratungsgespräch animieren, welches zu einem Mehrertrag führen kann. Diese Aspekte stehen den Fixkosten gegenüber.<sup>71</sup>

### **3.1.2 Auswirkungen eines Filialabbaus auf den Kunden**

Nach wie vor hat der Filialbesuch für den Kunden einen hohen Stellenwert. Nach einer Studie der Steria Mummert Consulting AG, ist der Filialbesuch für 86% der Befragten wichtig. Die Filiale wird zu Informationszwecken sowie für Beratungs- und Serviceleistungen genutzt. Hier ist jedoch die Diskrepanz zwischen dem immateriellen Ergebnis und dem tatsächlichen Nutzen-Ertrag der Filiale

---

<sup>67</sup> Vgl. Engstler, M.; Vocke, C., 2008, S. 25.

<sup>68</sup> Vgl. Sulzberger, M., 1980, S. 58.

<sup>69</sup> Vgl. Köhler, M.; Lang, G., 2008, S. 7.

<sup>70</sup> Vgl. Spath, D., 2010, S. 66.

<sup>71</sup> Vgl. Grussert, H., 2009, S. 169.

zu unterscheiden. Weniger als 50% der Kunden nutzen die Filiale regelmäßig zur Erledigung von Bankgeschäften.<sup>72</sup> Überwiegend werden diese Filialbesuche weniger für beratungsintensive Interaktionen als für die Nutzung des Selbstbedienungsautomaten für Ein- oder Auszahlungen genutzt. Kunden, welche die Filiale selten aufsuchen, sehen in einem Filialbesuch keinen persönlichen Nutzen.<sup>73</sup> Vor allem in ländlichen Gebieten ist die Filiale vor Ort für Kunden essentiell.<sup>74</sup> Eine Filialschließung führt bei den Kunden und der Öffentlichkeit zu unterschiedlichen, überwiegend negativen Reaktionen. Bei einer Studie von Helwig Zeltner antworteten knapp 50% von einer Filialschließung betroffenen Kunden, dass sie den Beschluss der Bank nicht nachvollziehen können und enttäuscht sind.<sup>75</sup> Auf eine solche Maßnahme reagieren Kunden häufig mit der Kündigung der Bankverbindung.<sup>76</sup> In solchen Situationen ist eine offene und rechtzeitige Kommunikation ratsam.<sup>77</sup> Zu einer Verbesserung der Gewinnsituation führt der Filialabbau langfristig nur dann, wenn die durch Kundenverlust sinkenden Erträge geringer sind als die eingesparten Kosten.<sup>78</sup> Zukunftsorientierte Filialkonzepte können jedoch eine Alternative zum Filialabbau darstellen.

## 3.2 Kundenansprüche als Rahmenbedingung

### 3.2.1 Allgemeine Kundenansprüche

Das Einkaufen, die Partnersuche, das Nachschlagen von Fragen oder das Pflegen von sozialen Kontakten über das Internet ist heutzutage eine Selbstverständlichkeit. Das Internet beeinflusst die Bedürfnisse und das Verhalten der Menschen und damit auch der Bankkunden. Menschen sind inzwischen eine Vielfalt an mehreren Möglichkeiten sowie eine sofortige Verfügbarkeit gewohnt. Dadurch werden die Bankkunden ungeduldiger, wählerischer, kritischer und entwickeln sich zu einer sehr anspruchsvollen Generation.<sup>79</sup>

In der Vergangenheit zählten eine hohe Verzinsung und Rendite sowie niedrige Gebühren zu den wesentlichen Kriterien, um die Ansprüche der Bankkunden zu erfüllen. Seit der jüngsten Finanzkrise und der daraus resultierenden Vertrauenskrise wurden sie durch die zeitnahe und ehrliche Informa-

---

<sup>72</sup> Vgl. Steria Mummert Consulting AG, 2011, S. 2.

<sup>73</sup> Vgl. Engstler, M.; Keller, B., 2009, S. 16f.

<sup>74</sup> Vgl. Wagner A., 1997, S. 73f.

<sup>75</sup> Vgl. Helwig Zeltner, B., 2002, S. 119f., S. 186.

<sup>76</sup> Vgl. ebenda, S. 134f.

<sup>77</sup> Vgl. Kasten, L.; Reents, B.; Wilkening, H.-J., 1996, S. 184f.

<sup>78</sup> Vgl. Karlsen, A.-C., 1998, S. 2.

<sup>79</sup> Vgl. Schmidt, K., 2013, S. 113.

tionsversorgung über die Produkte und Strategien abgelöst. Die Banken müssen durch die Art und Umsetzung ihres Vertriebs ihre Glaubwürdigkeit wieder zurück gewinnen und stärken.<sup>80</sup>

Eine hohe Transparenz der Geschäfte ist für Kunden von großer Bedeutung. Bisher hatten Banken den Vorteil des Informationsvorsprungs. Ohne das Internet mussten die Kunden ihrer Bank vertrauen, dass es das beste Angebot sei, da der Vergleich von mehreren Angeboten deutlich schwieriger und zeitintensiver war. Durch die modernen Techniken wird diese Informationsasymmetrie verringert und das Verbraucherbewusstsein verändert.<sup>81</sup> Die Kunden möchten eine aktive sowie kritische Rolle im Beratungsgespräch einnehmen und direkt mit agieren. Es werden innovative Beratungskonzepte erwartet, die den Kunden umfassend und rechtzeitig informieren. Der Kunde sieht sich selbst als ebenbürtiger Geschäftspartner.<sup>82</sup> Die Produkte sollten individuell auf die Kundenziele abgestimmt sein, um sich damit identifizieren zu können. Das Kriterium „billigster Preis“ ist nicht ausschließlich entscheidend, sondern die Qualität, Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit und der Service haben ebenfalls einen großen Stellenwert. Im Mittelpunkt des Kaufprozesses steht die Selbstverwirklichung und nicht das Schnäppchen.<sup>83</sup>

Die Kunden wollen in einem engeren Dialog mit ihrem Berater stehen um „up-to-date“ zu sein. Die Banken sollten sich dieses veränderte Kommunikationsverhalten und die zukunftsweisende Technik zu Nutzen machen. Diese liefert schnelle und einfache Kommunikationswege. Der wichtige persönliche Kontakt zum Berater kann erhalten bleiben und sich auf die Flexibilität und Freiheit des Kunden einstellen.<sup>84</sup> So können zukünftig Gespräche in der Filiale durch Gespräche über einen Live-Chat im Internet ersetzt werden. Die Beratungsqualität soll sich wieder steigern und deutlich verbessern. Die Kunden wünschen keinen Verkäufer, sondern einen Betreuer, der ihnen die komplexen Sachverhalte einfach und verständlich nahe bringen kann.<sup>85</sup>

Diese Bedürfnisse verdeutlichen, dass Kommunikationslücken zwischen den Banken und deren Kunden zukünftig verhindert werden müssen, um eine langfristige zufriedenstellende Bindung aufbauen zu können. Eine Bank muss Verlässlichkeit, Transparenz, Vertrauen und Sicherheit bieten, um die Kundenloyalität zu erlangen.<sup>86</sup> Es stellt sich ebenfalls heraus, dass die Kunden nicht anspruchs-

---

<sup>80</sup> Vgl. Bialek, C., 2009.

<sup>81</sup> Vgl. Schmidt, K., 2013, S. 115.

<sup>82</sup> Vgl. Dratva, R., 2013, S. 96.

<sup>83</sup> Vgl. o.V., 2012b.

<sup>84</sup> Vgl. o.V., 2012b.

<sup>85</sup> Vgl. Bialek, C., 2009.

<sup>86</sup> Vgl. Weber, J., 2013, S.208.

voller wurden, sondern durch die aktive Nutzung neuer Kommunikationstechniken besser informiert sind und dadurch an Macht gewinnen.<sup>87</sup>

### 3.2.2 Kundenansprüche nach Lebensabschnitt

Das Verhältnis zu der Bank, der Bedarf des Service und die Kontaktart werden intensiv vom aktuellen Lebensabschnitt beeinflusst.

Kinder unter 18 Jahre dürfen den Online-Service der Bank noch nicht eigenständig nutzen. Sie benötigen die Filiale, um mit ihren Eltern gemeinsam die ersten Sparbücher oder ein Girokonto zu eröffnen.

Für die Bedürfnisse der jungen Erwachsenen zwischen 18 und 25 reicht meist der Online-Service aus, da diese Generation bereits mit dem Internet aufgewachsen ist. Für die „einfachen“ Produkte wie Girokonto, Sparsbuch und Termingelder wird die Dienstleistung der Filiale nicht in Anspruch genommen.<sup>88</sup> Stehen dagegen eventuelle Finanzierungen des Studiums oder des Konsums an, wird der Kontakt zu einem Berater gesucht, da die Erfahrung mit dem Umgang dieser Produkte noch fehlt. Der Berater ist in der Lage, die einzelnen Möglichkeiten aufzuzeigen und gemeinsam mit dem Jugendlichen die optimale Variante zu ermitteln. Dies zeigt, dass das Online-Banking für die meisten Handlungen ausreichend ist und nur in besonderen Fällen die Filiale aufgesucht wird.

Erwachsene zwischen 25 und 45 Jahren erledigen ebenfalls ihre einfachen Bankgeschäfte, wie z.B. die Verwaltung des Girokontos oder die Anlage von Tagesgeld, über die Online-Variante. Anhand des großen Angebots im Internet schließen sie teilweise Konsumentenkredite oder Bausparverträge online ab. Für „komplexe“ und beratungs-intensive Produkte wird der Kontakt zur Filiale hergestellt und die Kunden wünschen z.B. eine Beratung zu Hypothekendarlehen, Lebensversicherungen, Investmentfonds oder Altersvorsorge. Für diese Altersgruppe gilt: für die alltäglichen Geschäfte wird die Online-Variante vorgezogen und für „komplexe“ Sachverhalte der persönliche Kontakt zum Berater bevorzugt.

Ein ähnliches Verhalten zeigen Erwachsene zwischen 45 und 65 Jahren. Für anspruchsvollere Produkte wird der Filialservice vorgezogen. Es ist eine abnehmende Anzahl der Online-Verbindungen zu erkennen, da eventuell der Umgang mit den neuen Medien noch nicht durchgängig verbreitet ist.

---

<sup>87</sup> Vgl. Schmidt, K., 2013, S.113.

<sup>88</sup> Vgl. Weber, J., 2013, S. 208.

In der Altersgruppe über 65 Jahren ist eine zunehmende Risikoaversion ersichtlich. Die Produkte werden mit höherem Alter wieder einfacher und verständlicher, aber meist fehlt die Erfahrung mit dem Umgang des Internets. Zusätzlich legt diese Altersgruppe Wert auf den persönlichen und sozialen Kontakt mit ihrem Bankberater.<sup>89</sup> Aus diesen Gründen wird in den meisten Fällen die Filiale bevorzugt.<sup>90</sup>

Die Ausführungen verdeutlichen, dass die Entscheidung Online-Service oder Filialbesuche stark vom Lebensabschnitt und den individuell benötigten Produkten abhängt. Einfache Bankdienstleistungen und Beratungen werden vom Kunden selbst über das Internet erledigt. Für komplexe und beratungsintensive Themen wird der persönliche Kontakt zur Filiale und dem Berater gesucht. Dieser Kontakt kann durch die Unterstützung von modernen Kommunikationswegen flexibler und vereinfacht gestaltet werden.<sup>91</sup> Es wird ersichtlich, dass weder der reine Online Vertriebsweg noch der reine Filialvertriebsweg eine langfristig zufriedenstellende Kundenbindung ermöglichen. Der Kunde wünscht bzw. benötigt in den unterschiedlichen Lebensphasen eine Kombination von beiden Varianten.

### **3.3 Zukunft der Vertriebswege - Filiale oder Online**

Die Kosten spielen auf Seiten der Bank eine bedeutende Rolle in Bezug auf den Gesamterfolg. Diese dürfen allerdings nicht getrennt von den Erlösen des Vertriebs betrachtet werden. Gewiss führt eine Automatisierung der Prozesse zu einer Effizienzsteigerung und eine Reduktion des Personals zu einem verringerten Kostenaufwand, der sich negativ auf eine langfristige Kundenbindung auswirkt. Der zentrale Punkt für die Stärkung des Bankgeschäfts liegt in der Loyalität und Zufriedenheit der bestehenden Kundenbeziehung.

In den vorherigen Gliederungspunkten zeigen die Kundenbedürfnisse, dass die Banken ihre Vertriebswege ausbauen und an die moderne Kommunikationstechnik anpassen müssen. Dadurch werden langfristige Kundenbindungen gestärkt. Diese Weiterentwicklung erfordert primär höhere Kosten. Banken erwirtschaften mit zufriedenen Kunden mehr Ertrag, da die Kunden alle ihre Geschäfte über die vertrauensvolle Hausbank abwickeln und meist keine Splittung des Vermögens vornehmen. Das Internet ist stark von Subjektivität geprägt. In verschiedenen Foren kann jeder Kunde seine subjektive Meinung über seine Bank verbreiten. Diese Möglichkeit des Meinungsaus-

---

<sup>89</sup> Vgl. o.V., o.J.f.

<sup>90</sup> Vgl. Fleischer, S., 2008.

<sup>91</sup> Vgl. Schmidt, K., 2013, S.118.

tausches wird häufig als sehr authentisch von anderen Lesern wahrgenommen. Ein zufriedener Kunde verbreitet positive Mundpropaganda für seine Bank.<sup>92</sup>

Eine zu stark ausgeprägte Automatisierung der Bankprozesse führt zu einer Reduzierung der Kundenzahlen. Denn die Kundenbedürfnisse zeigen sehr deutlich, dass weiterhin eine persönliche Beratung enorm wichtig ist. Trotz der herrschenden Informationsflutung benötigen die Kunden das persönliche Gespräch mit dem Bankberater zur Orientierung und Sicherheit. Dieser persönliche Kontakt soll durch die modernen Techniken nicht verloren gehen, sondern unterstützt und modernisiert werden. Die Kunden möchten noch enger mit der Bank im Kontakt stehen, um die gewünschte Transparenz und Informationsversorgung optimal zu erlangen.

Damit eine Bank heutzutage die Zufriedenheit und Loyalität ihrer Kunden gewinnt, muss sie eine Kombination aus den beiden Vertriebswegen Filiale und Online erschaffen. Die Kunden können somit die einzelnen Vorteile der jeweiligen Vertriebsart verbinden und den für sie optimalen Service erreichen. Wie eine Bank diese Wünsche umsetzen kann, wird im folgenden Kapitel erläutert.

## **4 Die Multikanalstrategie als Zukunftslösung**

### **4.1 Die Multikanalbank**

Wie bereits in vorherigen Gliederungspunkten erwähnt, befinden sich Banken in einem herausfordernden Umfeld mit einem raschen wirtschaftlichen Wandel und technisch versierten Kunden. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, könnten zukünftig die Säulen des Bankgeschäfts zeitgemäße Filialen, Mobile, soziale Netzwerke und Video-Chats lauten. Die Finanzberatung und Dienstleistung erfolgen auf virtuellen und physischen Wegen.<sup>93</sup>

Eine Multikanalbank bietet ihren Kunden die Möglichkeit auf unterschiedlichen Kommunikationswegen mit der Bank in Kontakt zu treten und die Geschäftsbeziehung zeitgemäß und orientiert an den Kundenbedürfnissen auf- bzw. auszubauen. Dies geschieht anhand der Multikanalstrategie, auch als Multi-Channel-Marketing bekannt. Diese fordert die Bereitstellung der unterschiedlichen Kommunikationskanäle und darauf einhergehend die Werbung des Kreditinstituts.<sup>94</sup> Die Werbung über eine eigene Facebook-Seite hat sich beispielsweise bereits etabliert.

Zu diesen unterschiedlichen Kommunikationskanälen zählen der persönliche Kontakt sowie der Kontakt über das Telefon oder über das Internet. Die aktuelle Technik ermöglicht den Kreditinstitu-

---

<sup>92</sup> Vgl. Schmidt, K., 2013, S.116.

<sup>93</sup> Vgl. o.V., o.J.h.

<sup>94</sup> Vgl. Valecchi, S., 2013.

ten die genannten Kanäle auszubauen oder zu ergänzen. Der Kunde kann selbst wählen, wann und über welchen Kommunikationskanal er mit der Bank in Kontakt treten möchte.<sup>95</sup> Die verschiedenen Wege gewährleisten die geforderte Flexibilität, ständige Erreichbarkeit und tragen positiv zu der Kundengewinnung sowie Kundenbindung bei. Zusätzlich führen diese Kanäle zur Maximierung von Effizienz und Produktivität.<sup>96</sup>

Die Multikanalstrategie unterstützt die Verbesserung der Wettbewerbsposition und damit den Gewinn von Marktanteilen. Der parallele Einsatz der unterschiedlichen Vertriebstypen zielt auf die Kundenbindung, Potenzialausschöpfung und Neukundengewinnung ab. Multikanalbanken haben den Anspruch, sich gegenüber den Konkurrenten zu profilieren und ihr Image zu steigern. Ein weiteres Ziel ist es, dem Kunden den Kontakt mit der Bank zu erleichtern.<sup>97</sup>

Ein erfolgreiches Multikanalmanagement arbeitet nachfrage- und kundenorientiert, die Filialorientiertheit tritt in den Hintergrund. Es soll für jeden Kundenbedarf die optimale Kommunikation zur Verfügung stehen. Alle angebotenen Vertriebswege müssen nebeneinander und gleichberechtigt agieren. Die Leistungsfähigkeit und ausreichende Kapazität der einzelnen Kanäle muss zu jeder Zeit gewährleistet sein, um den zuverlässigen Service und die Transparenz der Produkte zu sichern. Diese Faktoren zählen zu den wichtigen Loyalitätstreibern.<sup>98</sup>

## **4.2 Herausforderung und Möglichkeiten der Multi-Channel-Strategie**

Aufgrund der aktuellen technischen Entwicklungen im Kommunikationsbereich entstehen neue Möglichkeiten der Interaktion zwischen der Bank und dem Kunden. Finanzdienstleister setzen sich daher zum Ziel, diese neuen Medien nutzenbringend in das jeweilige Geschäftsmodell zu integrieren. Vorangetrieben wird dies durch Markttrends, aber auch durch interne Faktoren wie der Marktpositionierung, Kundenorientierung sowie Prozesseffizienz.

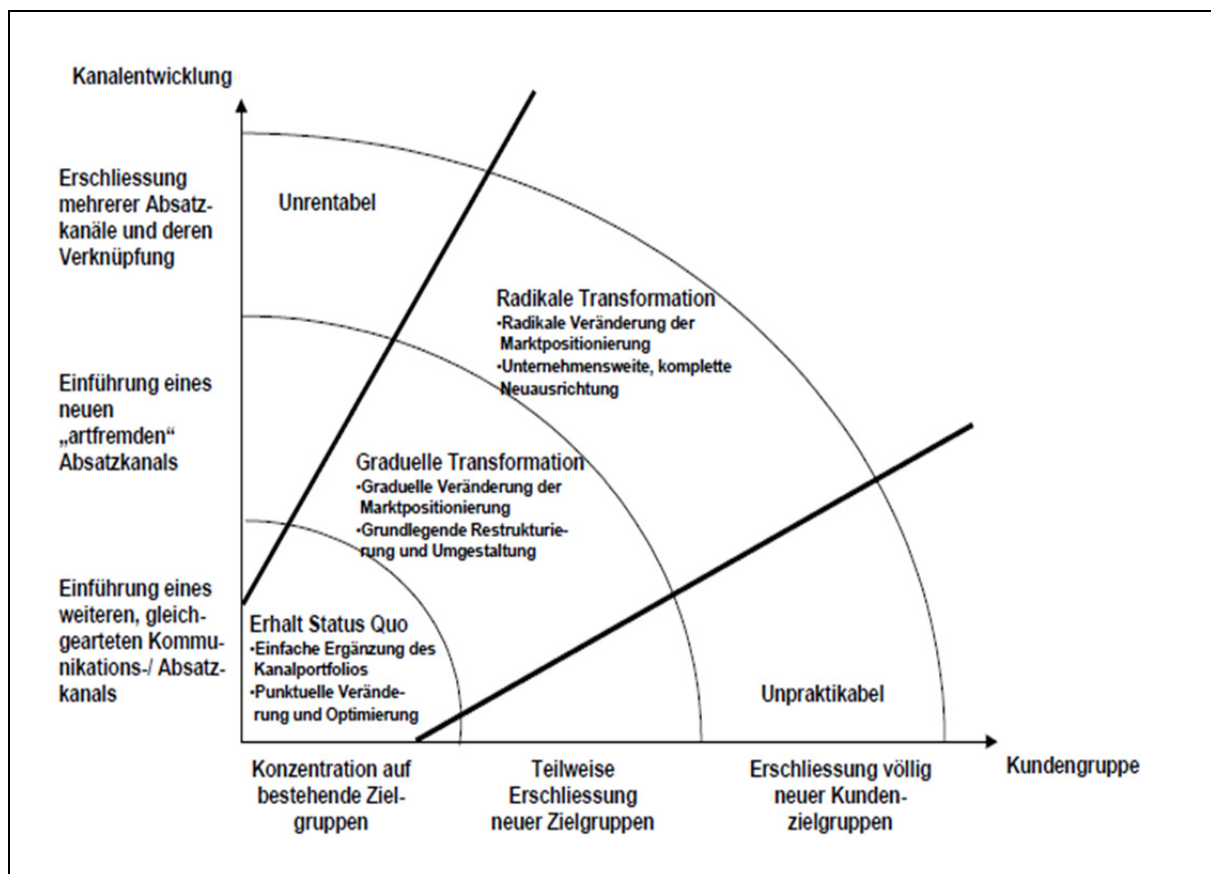
---

<sup>95</sup> Vgl. o.V., o.J.g.

<sup>96</sup> Vgl. o.V., o.J.h.

<sup>97</sup> Vgl. Schramm-Klein, H., 2013.

<sup>98</sup> Vgl. Kraß, E.-S., 2013.


 Abbildung 4: Ausbau der Kanalstruktur<sup>99</sup>

Wie in Abbildung 4 zu sehen ist, ermöglicht der Ausbau von Absatz- und Servicekanälen Unternehmen die Festigung der eigenen Marktposition und die Erschließung neuer Kunden- und Geschäftsfelder. Es entsteht ein Spannungsfeld zwischen der Erschließung neuer Kundenfelder und dem Ausbau von Vertriebswegen. Umso weitreichender die Marktpositionierung verändert werden soll, desto mehr müssen sich die Vertriebskanäle an den Kundenbedürfnissen ausrichten.

Die Kanäle werden anhand der Kundenbedürfnisse ausgebaut. Neben einer verbesserten Kundenansprache hat dieser Ausbau eine Verbesserung des Unternehmensimages zum Ergebnis.<sup>100</sup> Durch innovatives Handeln soll der Unternehmensname im Wettbewerb gestärkt, die Bekanntheit gesteigert und Marktanteile gesichert werden. Das Risiko einer Strategie der Neupositionierung am Markt durch eine Radikalisierung und einen raschen Ausbau der Vertriebswege bestehen in der Annahme des Kunden und den Marktgegebenheiten. Wie in Abbildung 5 zu sehen, wird anhand verschiedener Faktoren beurteilt, ob die Rahmenbedingungen für ein radikales Handeln in dem vorhandenen Marktumfeld günstig sind oder nicht.

<sup>99</sup> Vgl. Schögel M.; Birkhofer, B.; Jazbec, M.; Tomczak, T., 2002, S. 37.

<sup>100</sup> Vgl. Möhlenbruch, D.; Schmieder, U.-M., 2002, S. 28.



<b>Marktumfeld</b>	<b>Ungünstig</b>	<b>Günstig</b>
Reales Marktwachstum	niedrig	hoch
Anzahl der Wettbewerber	viele	wenig
Anzahl der unmittelbaren Kunden	viele	wenig
<b>Eintrittsstrategie</b>	<b>Ungünstig</b>	<b>Günstig</b>
Relativer Preis zu Mitbewerbern	hoch/niedrig	gleich
Relative Qualität zu Mitbewerbern	niedrig	hoch
Patentschutz / Exklusivität	nein	ja
Breite der Produktpalette	eng	breit
Marketingaufwendungen	niedrig	hoch
Vertrautheit Kundenbedürfnisse	niedrig	hoch
Kapazitätsvorhaltungen	niedrig	hoch

Abbildung 5: Schnelle Gewinnung von Marktanteilen<sup>101</sup>

Es wird hierbei unterschieden zwischen dem Marktumfeld und den Eintrittsstrategien. Das Marktumfeld teilt sich in das reale Wachstum, Anzahl der Wettbewerber und Anzahl der unmittelbaren Kunden. Aufgrund dieser Rahmenbedingungen wird entschieden, ob ein schneller und radikaler Ausbau von Absatzwegen günstig bzw. ungünstig ist. Im zweiten Schritt werden die Eintrittsstrategien gewertet. Eine günstige Bündelung dieser Strategien kann Maßnahmen zur Absatzsteigerung erhöhen.

Der Multikanal-Ansatz kann die Wettbewerbsposition eines Unternehmens stärken, jedoch immer einhergehend mit erhöhten Distributions- und Servicesystemen. Durch die kontinuierliche, technologische Entwicklung von Medien, Endgeräten und ihre flächendeckende Verfügbarkeit sowie die zunehmende Bereitschaft von Kunden diese mediengestützten Kanäle zu nutzen, müssen sich Unternehmen diesen Gegebenheiten anpassen, um in erster Linie ihren Marktanteil zu wahren.

Die mediengestützte Kommunikation eröffnet dem Unternehmen neue Geschäftsfelder. Zudem tragen die Distributions- und Servicesysteme zum Unternehmensimage bei und können dieses positiv verändern. Jedoch wird die radikale Neupositionierung am Markt von vielen Faktoren beeinflusst. Diese Positionierung ist vor allem von der Kundenentwicklung abhängig und daher kritisch zu betrachten. Für die Kundenorientierung erhöht der Multikanal-Ansatz die Kontaktfrequenz zwischen Bank und Kunden. Das Kundenverhalten kann besser beobachtet und analysiert werden.

Durch den Einsatz der Multikanal-Strategie können Prozesse effizienter gestaltet werden. Hierbei können Transaktionen über kostengünstigere Kanäle abgewickelt und Prozesskomplexitäten durch Standardisierungsprozesse gesenkt werden. Die zunehmende Prozesskomplexität kann zu hohen

<sup>101</sup> Heinisch, M.; Wüest, G., 2001, S. 34.

Integrationskosten führen. Durch funktional übergreifende Prozesse können Kanalkonflikte entstehen.

### 4.3 Die Multikanalstrategie als Lösungsmodell

Die Multikanal-Strategie wird im Folgenden unter zwei Gesichtspunkten beleuchtet. Zum einen unter dem Gesichtspunkt der Umsatzsteigerung und zum anderen unter dem ROPO-Effekt.

#### Umsatzsteigerung

Durch einen kunden- und serviceorientierten Vertrieb soll der Absatz erhöht werden.<sup>102</sup> Die Erlöse des einzelnen Kunden für die Bank werden über mediengestützte Absatzwege gesteigert. Aus Sicht von Unternehmen sollte es ein Ziel sein, das Kaufverhalten von Kunden gezielt zu steuern. Dies kann durch personalisierte Informationen geschehen, die der Kunde schnell und einfach vor Ort erhält.<sup>103</sup> Er erwartet demnach Produkte und Dienstleistungen, unabhängig wann und wo er mit der Bank in eine Interaktion tritt. Über die Wahl des Kommunikationsmittels entscheidet der Kunde. Von Seiten der Bank wird dem Kunden vermittelt, dass er als Ganzes wahrgenommen wird.<sup>104</sup> In der Praxis ist diese Gesamtheit nicht immer ersichtlich. Durch die fehlende Vernetzung zwischen einzelnen Kanälen, kann der Kunde nicht immer die gewünschten übergreifenden Auskünfte erhalten. Beispielsweise kann das Call-Center nicht zu einem Vorfall im Online Banking Stellung nehmen.

#### Der ROPO-Effekt

Vor dem Filialbesuch nutzen viele Privatkunden im Vorfeld das Internet zur Informationssuche um sich anschließend ausführlich in der Filiale beraten zu lassen und einen Abschluss zu tätigen. Diese Vorgehensweise wird als ROPO-Effekt bezeichnet, wobei ROPO für „research online, purchase offline“ steht.<sup>105</sup> Die Ausprägung eines solchen Effektes ist produktabhängig. Sehr beliebt ist die Vorabsuche im Internet bei den Produkten Kreditkarten und Konten. Eine Umfrage zur Studie „Wege zum Kunden 2015“ der Steria Mummert Consulting AG ergab, dass etwa 80% der Befragten vorab online recherchieren. Allerdings tätigen 90% dieser befragten Kunden den Produktabschluss in einer Filiale.<sup>106</sup>

---

<sup>102</sup> Vgl. Dannenberg, H., 2001, S. 4f.

<sup>103</sup> Vgl. Österle, H., 2001, S. 8.

<sup>104</sup> Vgl. Österle, H.; Winter, R., 2000, S. 111.

<sup>105</sup> Vgl. Steria Mummert Consulting AG, 2011, S. 5.

<sup>106</sup> Vgl. ebenda, S. 4f.

Die zentrale Stellung der Filiale als Abschlusskanal wird hier nochmals verdeutlicht. Der Kunde erhofft sich im Vergleich zum Onlineabschluss mehr Individualität, Sicherheit und Vertrauen. Jedoch stellt der ROPO-Effekt Banken vor zwei Herausforderungen.

Zum einen muss die Informationsüberleitung zwischen Online-Banking und Filiale optimiert werden. Da zur Internetrecherche vermehrt die Internetseite der Bank genutzt wird, ist diese Schnittstelle für Banken, hinsichtlich der Aufmachung und Kontaktaufnahmemöglichkeiten, von großer Bedeutung.<sup>107</sup>

Die zweite Herausforderung des ROPO-Effekts ist, dass die Kunden durch ihre Vorrecherche dem Berater kritisch gegenüber stehen und mit einem hohen Wissen, bzw. Pseudowissen über Finanzprodukte in das Beratungsgespräch gehen. Durch die hohe Markttransparenz im Internet kennen die Kunden die Konditionen der Konkurrenz und können den Berater damit unter Druck setzen. Um weiterhin eine hohe Beratungsqualität gegenüber dem Kunden zu gewährleisten, müssen Banken künftig vermehrt in die Schulung und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren.<sup>108</sup>

Gravierender hingegen ist der umgekehrte ROPO-Effekt, bei welchem sich Kunden nach dem Prinzip „research offline, purchase online“ in der Bank beraten lassen, den Produktabschluss jedoch im Internet tätigen.<sup>109</sup>

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen, dass sowohl der ROPO-Effekt, als auch der Erhalt und Ausbau von Kundennähe vernetzte Vertriebskanäle erfordern. Durch die Multikanal-Strategie kann der Kunde seinen Präferenzen entsprechend den geeignetsten Vertriebsweg für sich wählen.<sup>110</sup> Die Wege lassen sich, wie bereits ausführlich erläutert, in die Bereiche des stationären Vertriebs mit Filiale und Selbstbedienungsautomaten, den mobilen Vertrieb (z.B. Außendienstmitarbeiter) und den Direktvertrieb (z.B. Internet, Telefon) einteilen.<sup>111</sup>

Kunden nutzen mittlerweile mindestens zwei oder drei dieser Kanäle, um mit ihrer Bank in Verbindung zu treten. Für die Bank entsteht hieraus ein erheblicher Aufwand, da die Verzahnung dieser Kanäle und die Bereitstellung von Informationen über jeden Kanal hinaus für den Kunden abge-

---

<sup>107</sup> Vgl. Köhler, G.; Schilling, K., 2011.

<sup>108</sup> Vgl. Engstler, M.; Vocke, C., 2008, S.23f.

<sup>109</sup> Vgl. Steria Mummert Consulting AG, 2011, S. 6f.

<sup>110</sup> Vgl. Keck, M.; Hahn, M., 2006, S. 72f.

<sup>111</sup> Vgl. Bullinger, H.-J., 2000, S. 59.

stimmt sein müssen.<sup>112</sup> Vor allem für die Generation Online-Kunde wird die Verzahnung zwischen dem stationären Vertrieb und dem Internetauftritt immer wichtiger.<sup>113</sup>

#### **4.4 Multikanalstrategie am Beispiel der Commerzbank**

Die Commerzbank AG geht davon aus, dass der Trend zum Online- und Mobilebanking weiter anhalten wird und richtet ihre Ziele an diesen Kundenbedürfnissen aus. Die Commerzbank AG sieht das Online Banking als eine Ergänzung zu den bestehenden Filialen. Sie will das Ziel Multikanalbank durch eine gleichberechtigte Kombination aus Online Banking und Filialbetrieb erreichen.

Die Motivation der Commerzbank zur Umsetzung einer solchen Strategie, ist zum einen die nahtlose Vernetzung über alle Kanäle, sowie die kanalunabhängige Nutzung der gleichen Kernprozesse. Zum anderen dienen technische Grundlagen für vielfältige Optionen im Kundendialog, sowie bei Interaktionen mit dem Kunden wie Video-Chat und Co-Browsing.

Die Commerzbank investiert im Zuge der Modernisierung nicht nur in neue Filialmodelle, sowie den Marken- und Internetauftritt, sondern auch in die Sicherheit. Durch das photoTAN-Verfahren bietet sie derzeit die höchste TAN-Verschlüsselung für das Online Banking. Durch diese Investitionen will sich die Commerzbank an das Ziel Multikanalbank annähern.

Am folgenden Beispiel wird die Verzahnung von Online Banking und dem Filialgeschäft der Commerzbank ersichtlich. Ein Kunde, der eine Baufinanzierung möchte, informiert sich zuerst online über das Kundenportal der Commerzbank. Dort werden Chatmöglichkeiten zur Klärung erster Fragen für den Kunden angeboten. Für eine ausführliche Beratung wird der Kunde seine Filiale nutzen. Seinem dortigen Berater liegen die vom Kunden online getätigten Daten vor und er kann mit diesen schnell und zielgerichtet ein Angebot erstellen. Durch die Plattform CoBaHyp werden dem Kunden nicht nur Angebote der Commerzbank AG vorgeschlagen, sondern auch Konditionen bei Fremdbanken. Damit will die Commerzbank eine ganzheitliche Beratung sicherstellen. Der Kunde schließt die Baufinanzierung in seiner Filiale ab. Direkt im Anschluss befinden sich in seiner Postbox bereits eine Kopie der Vertragsunterlagen und alle Informationen über die nächsten Schritte.

Die Commerzbank AG profitiert von diesem Multikanal-Ansatz. Das moderne, mit der Filiale vernetzte Online- und Mobile-Banking, führt beim Kunden zu einem neuen Erleben der Bank und zur Steigerung von Zufriedenheit und Loyalität. Diese zufriedenen Kunden empfehlen die Commerzbank weiter und generieren dadurch neue Kunden. Zufriedene und loyale Kunden bleiben der Bank länger

---

<sup>112</sup> Vgl. Hamm, M., 2009, S. 12f.

<sup>113</sup> Vgl. Mihm, O., 2010, S. 29f.

treu und nutzen tendenziell mehr Produkte und Leistungen. Somit ist das Online- und Mobile-Banking eine wertvolle Ergänzung zur Filiale.

## 5 Fazit

Dieser Beitrag verdeutlicht, dass eine langfristig erfolgreiche und rentable Distributionspolitik für Banken sowohl den stationären als auch den medialen Vertriebsweg unterstützen muss. Banken müssen trotz des hohen Kostenaufwands weiterhin ihre Kunden über den klassischen Vertriebsweg der Filialen ansprechen, da dieser Kommunikations-Methode immer noch ein hoher Stellenwert in unserer Gesellschaft zugeschrieben wird. Ein größerer Abbau des Filialnetzes führt zwar kurzfristig zu einer Kostensenkung, langfristig allerdings zu einer Reduzierung der Erlöse. Denn der dadurch entstehende Reputationsschaden senkt die Kundenloyalität und erhöht die Fluktuationsquote der Kunden.

Der mediale Vertriebsweg über Online-Kanäle wird zunehmend populärer und gewinnt an Bedeutung und Zuspruch. Das Internet beeinflusst das Verhalten der Gesellschaft und der Online-Kanal ist heutzutage eine Selbstverständlichkeit für jeden Kunden.

Die Beratungs- und Servicequalität ist seit der Vertrauenskrise wieder ein wichtiges Kriterium für die Wahl der Bank. Die meisten Kunden entscheiden nicht mehr ausschließlich nach dem Kriterium „billigster Preis“. Für die „einfachen“ Produkte wird der mediale Vertriebsweg vorgezogen. Für „komplexere“ und beratungsintensive Produkte werden der stationäre Vertriebsweg und damit die Filiale favorisiert. Dies zeigt, dass nur eine Kombination aus beiden Vertriebswegen zukunftsfähig ist.

Die Integration der Online-Vertriebswege in den Filialvertrieb wird bereits in den neuen, zukunftsfähigen Filialkonzepten realisiert. Die Multikanalstrategie ist ein möglicher Lösungsweg, der die Verzahnung der beiden Vertriebswege optimal umsetzt. Der klassische Vertriebsweg wird mit Hilfe der modernen Technik mit dem medialen Vertriebsweg verknüpft und somit weiterentwickelt. Dadurch entsteht für die Kunden eine große Auswahl an unterschiedlichen Kommunikationswegen, über die er mit der Bank in Kontakt treten kann. Durch die Umsetzung der Multikanalstrategie sichern und erhöhen die Banken ihre Marktanteile und erzielen eine zufriedene, loyale Kundschaft.

## Literaturverzeichnis

**Brost, M. (2000):** Offline-Banking. In: Die Zeit, Nr.50/2000.

**Bullinger, H.-J. (2000):** Szenario Finanzdienstleistungsmarkt 2000plus – Chancen für kleine und mittlere Filialbanken. Trendstudie; eine empirische Studie zu Trends und Entwicklungen im Filialbereich von kleinen und mittleren Finanzdienstleistern in Deutschland. Stuttgart.

**Dannenberg, H. (2001):** Sales marketing: How strategies learn to walk. Thesis. St. Gallen.

**Dratva, R. (2013):** Bank 2.0 - von der Vision zur Software. In: Everling, O.; Lempka, R. (Hrsg.): Finanzdienstleister der nächsten Generation - Die neue digitale Macht der Kunden. Frankfurt am Main, S. 93 – 108.

**Duthel, H. (2013):** Mikrofinanz und Mikrokredit: Mikrofinanzierung - worum und wie geht's? Norderstedt.

**Engstler, M.; Keller, B. (2009):** Was Bank und Kunde erwarten. In: Geldinstitute – Bank-IT und Organisation für Entscheider. Nr. 1/2009, S.16-18.

**Engstler, M.; Vocke, C. (2008):** Erlebniswelt Bankfiliale, in: Spath, D.; Bauer, W.; Engstler, M. (Hrsg.) Innovationen und Konzepte für die Bank der Zukunft: Mit modernen Vertriebslösungen und optimierten Wertschöpfungsprozessen künftigen Herausforderungen begegnen. Wiesbaden, S. 25-44.

**Engstler, M. (2003):** Zukunft von Filialbanken: von Filialen zu Dienstleistungszentren; ein Leitfaden für mittelständische Filialbanken. In: Spath, D. (Hrsg.): Die Zukunft von Filialbanken. 2. Aufl., Stuttgart.

**Grussert, H. (2009):** Strategie im Retailbanking – Finanzdienstleister im veränderten Wettbewerb. 2. Aufl., Köln.

**Hamm, M. (2009):** Multikanalvertrieb: Prolog, Alle Wege zum Kunden nutzen. In: Banken und Partner – Zeitschrift für Strategien und Management, Heft Juni/Juli 2009, S. 12-13.

**Heinsch, M.; Wüest, G. (2001):** Das Entstehen von neuem Geschäft: Organisatorisches Wachstum. In: Emrich, C. (Hrsg.): Multi-Channel-Communications- und Marketing-Management. Wiesbaden.

**Helwig Zeltner, B. (2002):** Dimensionierung des Filialnetzes der Grossbanken der Schweiz: eine räumlich differenzierte, empirische Untersuchung der Erreichbarkeit von Bankdienstleistungen. Bern.

**Karlsen, A.-C. (1998):** Konsequenzen räumlicher Umstrukturierung von Bankfilialnetzen für das Kundenverhalten. Eine Untersuchung zur Standorttheorie tertiärer Einrichtungen am Beispiel einer norwegischen Großbank. Mannheim.

**Karsten, L.; Reents, B.; Wilkening, H.-J. (1996):** Filialpolitik – Rationalisierung und organisatorische Auswirkungen. Wiesbaden.

**Keck, M.; Hahn, M. (2006):** Integration der Vertriebswege – Herausforderungen im dynamischen Retail Banking. Wiesbaden.

**Mihm, O. (2010):** Filialkonzepte müssen sich mehr an den Erwartungen der Kunden ausrichten. In: bank und markt – Zeitschrift für Retailbanking, Nr. 11/2010, S. 26-30.

**Möhlenbruch, D.; Schmieder, U.-M. (2002):** Chancen des Mobile-Marketing im Rahmen von Multichannel-Strategien. In: Thexis 02/2002, S. 27-33.

**Österle, H. (2001):** Direct Management: Unternehmen im Informationszeitalter. unveröffentlichtes Arbeitspapier. St. Gallen.

**Österle, H.; Winter, R., (2000):** Business Engineering: Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters. Berlin.

**Podrazil, U. M. (2007):** Profitable Retailbanken durch Emotion Banking. In: Banken und Partner – Zeitschrift für Strategien und Management, Sonderheft „Bankvertrieb der Zukunft“.

**Raskin, P. (2001):** Das Regionalprinzip und (neue) elektronische Vertriebswege im Retailbanking. Berlin.

**Schmidt, K. (2013):** Ende einer Ära oder Beginn eines neuen Zeitalters? Wie neue digitale Kunden das Banking verändern. In: Everling, O.; Lempka, R. (Hrsg.): Finanzdienstleister der nächsten Generation - Die neue digitale Macht der Kunden. Frankfurt am Main, S. 109 – 120.

**Schögel, M. (1997):** Mehrkanalsysteme in der Distribution. Wiesbaden.

**Schögel, M.; Birkhofer, B.; Jazbec, M.; Tomczak, T. (2002):** Roadm@p to E-Business – Eine Methode für den erfolgreichen Umgang mit Technologien in der marktorientierten Unternehmensführung. In: Belz, Ch. (Hrsg.), Roadm@p to E-Business – Wie Unternehmen das Internet erfolgreich nutzen. St. Gallen.

**Spath, D. (2010):** Trendstudie: Bank und Zukunft 2010; die Wiederentdeckung der Kunden; Innovationen durch verteilte Wertschöpfung. Stuttgart.

**Süchting, J.; Paul, S. (1998):** Bankmanagement. 4. Aufl., Stuttgart.

**Sulzberger, M. (1980):** Das Bankgebäude: bankbetriebliche Anliegen an Raum und Raumplanung. Bern.

**Tieben, M. (2012):** Das Drei-Säulen-System des Bankenmarktes als regulierungsrechtliche Steuerungsressource. Tübingen.

**Wagner, A. (1997):** Die Stellung der Bankfiliale im modernen Finanzdienstleistungsvertrieb: eine ganzheitliche Beurteilung der stationären Geschäftsstelle aus der Sicht der Banken, ihrer Kunden sowie der Gesamtwirtschaft. Berlin.

**Weber, J. (2013):** Wie Kunden und Berater gemeinsam vom Web 3.0 profitieren – ein interaktives Kundenportal als Beispiel für Service-Design bei Banken, Versicherungen und Makler. In: Everling, O.; Lempka, R. (Hrsg.): Finanzdienstleister der nächsten Generation - Die neue digitale Macht der Kunden. Frankfurt am Main, S. 205 – 222.

**Wöhe, G.; Döring, U. (2010):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 24. Aufl., München.

**Zanger, C.; Klaus, K. (2004):** Erlebnisorientierte Filialgestaltung, Grundlagen – Analysen – Konzepte für Kreditinstitute. Stuttgart.

**Zobrist, R. (1991):** Aspekte der Filialführung mittlerer Banken. Bern.

## Internetverzeichnis

### **Apple Store (2014a):**

[http://images.apple.com/de/retail/sindelfingen/images/sindelfingen\\_hero.jpg](http://images.apple.com/de/retail/sindelfingen/images/sindelfingen_hero.jpg), (Stand: 17.01.2014).

### **Apple Store (2014b):**

<http://www.apple.com/de/retail/shop/>, (Stand: 17.01.2014).

### **Apple Geniusbar:**

<http://www.apple.com/de/retail/geniusbar/>, (Stand: 17.01.2014).

### **Arnold, A. (2013):**

Online-Banking, <http://www.pcwelt.de/tipps/Online-Banking-So-finden-Sie-den-SSL-Schluesel-8287595.html> (Stand: 04.01.2014).

### **Bankenverband (2013):**

Onlinebanking in Deutschland, <https://bankenverband.de/downloads/082013/130708-charts-onlinebanking.pdf> (Stand: 04.01.2014).

### **Bialek, C. (2009):**

Banken ignorieren Kundenbedürfnisse, <http://blog.volksbank-buehl.de/2012/01/27/kundenbeduerfnisse/> (Stand: 14.01.2014).

### **Borchers, D. (2010):**

Vor 30 Jahren: Online-Banking startet in Deutschland, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Vor-30-Jahren-Online-Banking-startet-in-Deutschland-1135331.html> (Stand: 19.01.2014).

### **Deutsche Bundesbank (2013):**

Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahr 2012.

[http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Bericht\\_Studie/bankstellenbericht\\_2012.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Bericht_Studie/bankstellenbericht_2012.pdf?__blob=publicationFile) (Stand: 12.01.2014).

### **Engstler, M. (2007):**

Die Bankfiliale der Zukunft, <http://www.bank-zweinull.de/2007/06/28/die-bankfiliale-der-zukunft/>, (Stand: 12.01.2014).

### **Fleischer, S. (2008):**

Demografie und Bankgeschäft, <http://www.impavidi.de/publikationen/FH%20Lausitz%202008.pdf> (Stand: 04.01.2014).

### **ICT Presseinformation (2012):**

Multimediale BW-Bank-Filiale in Sindelfingen Bank-Filiale der Zukunft: „treffpunkt extend“, [http://www.ict.de/fileadmin/ict/documents/Presse/Pressemeldungen/2012/BW-Bank\\_Sindelfingen.pdf](http://www.ict.de/fileadmin/ict/documents/Presse/Pressemeldungen/2012/BW-Bank_Sindelfingen.pdf) (Stand: 17.01.2014).

### **Kirk, A. (2011):**

Bankgeschäfte, die über den Computer abgewickelt werden, <http://www.computerlexikon.com/definition-onlinebanking> (Stand: 04.01.2014).

### **Köhler, M.; Schilling, K. (2011):**

Der ROPO-Effekt, <http://www.die-bank.de/banking/der-ropo-effekt>, (Stand: 12.01.2014).



**Köhler, M.; Lang, G. (2008):**

Trends im Retail-Banking: Die Bankfiliale der Zukunft – Ergebnisse einer Umfrage unter Finanzexperten, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim, Dokumentation Nr. 08 - 01, <ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/docus/dokumentation0801.pdf>, (Stand: 12.01.2014).

**Krah, E.-S. (2013):**

Multichannel im Privatkundenmarkt: schöne neue Banking-Welt, <http://www.springerprofessional.de/multichannel-im-privatkundenmarkt-schoene-neue-banking-welt/4528420.html> (Stand: 18.01.2014).

**Leichsenring, H. (2012):**

Die Geschichte des Online Bankings - Infografik, <http://www.der-bank-blog.de/die-geschichte-des-online-bankings-infografik/online-banking/7716/> (Stand: 04.01.2014).

**Luber, T. (2013):**

Direktbanken wachsen weiter - aber langsamer, [http://www.investors-marketing.de/data/investors\\_marketing\\_media/doc/20130920\\_PM\\_Studie\\_Direktbanken.pdf](http://www.investors-marketing.de/data/investors_marketing_media/doc/20130920_PM_Studie_Direktbanken.pdf) (Stand: 04.01.2014).

**o.V. (2012a):**

Die besten Programme für Online-Banking, <http://www.handelsblatt.com/technologie/it-tk/ratgeber-tests/software-die-besten-programme-fuers-online-banking/6320604.html#image> (Stand: 04.01.2014).

**o.V. (2012b):**

„Früher war alles einfacher...“ - Kundenbedürfnisse im Wandel, <http://blog.volksbank-buehl.de/2012/01/27/kundenbeduerfnisse/> (Stand: 14.01.2014).

**4o.V. (o.J.)a:**

Onlinebanking, <http://www.geldanlagen.de/finanzlexikon/onlinebanking.php> (Stand: 18.01.2014).

**o.V. (o.J.)b:**

Geschichte des Online Bankings, [http://referate.mezdata.de/sj2005/online-banking-hannes\\_schray/ausarbeitung/geschichte.html](http://referate.mezdata.de/sj2005/online-banking-hannes_schray/ausarbeitung/geschichte.html) (Stand: 18.01.2014).

**o.V. (o.J.)c:**

Meilensteine des Online Bankings, [https://www.postbank.de/postbank/pr\\_dossier\\_meilensteine\\_onlinebanking.html](https://www.postbank.de/postbank/pr_dossier_meilensteine_onlinebanking.html) (Stand: 18.01.2014).

**o.V. (o.J.)d:**

Homebanking oder Onlinebanking?, <http://www.online-banking-cd.de/lexikon/homebanking-oder-onlinebanking> (Stand: 10.01.2014).

**o.V. (o.J.)e:**

Online Banking, <http://www.test.de/thema/onlinebanking/> (Stand: 04.01.2014).

**o.V. (o.J.)f:**

Online-Banking vs. „normales“ Banking vor Ort, <http://www.konto.org/ratgeber/allgemein/online-banking/online-banking-vs-normales-banking-vor-ort/> (Stand: 22.01.2014).

**o.V. (o.J.)g:**

Multikanalbank, [http://www.finanz-lexikon.de/multikanalbank\\_4163.html](http://www.finanz-lexikon.de/multikanalbank_4163.html) (Stand: 22.01.2014).

**o.V. (o.J.)h:**

Die Multikanalbank der Zukunft, <http://www.der-bank-blog.de/studie-bank-sparkasse-finanzdienstleister/studien-zu-banken-und-finanzdienstleistungen/die-multikanalbank-der-zukunft/> (Stand: 22.01.2014).

**Schimmel, S. (2013):**

Ist die Photo-TAN wirklich sicher, [http://www.focus.de/finanzen/banken/tid-30969/neues-verfahren-beim-online-banking-ist-die-photo-tan-wirklich-sicher\\_aid\\_978601.html](http://www.focus.de/finanzen/banken/tid-30969/neues-verfahren-beim-online-banking-ist-die-photo-tan-wirklich-sicher_aid_978601.html) (Stand: 18.01.2014).

**Schramm-Klein, H. (2013):**

Multichannel-Retailing; <http://www.absatzwirtschaft.de/pdf/sf/Schramm.pdf> (Stand: 18.01.2014).

**Statistica (2014):**

Anteil der Nutzer von Online-Banking in Deutschland in den Jahren 1998 bis 2013, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/3942/umfrage/anteil-der-nutzer-von-online-banking-in-deutschland-seit-1998/> (Stand: 10.01.2014).

**Steria Mummert Consulting AG (2011):**

Studie „Wege zum Kunden 2015“ – Web 2.0 für Banken- Risiko oder strategische Chance ?, [http://www.webzweinull-bank.de/uploads/media/SteriaMummert\\_Download.pdf](http://www.webzweinull-bank.de/uploads/media/SteriaMummert_Download.pdf), (Stand: 17.01.2014).

**Valecchi, S. (2013):**

Commerzbank der Zukunft via Multikanalbank, <http://www.boersenpoint.de/boersenblog/blog/commerzbank-dir-zukunft-via-multikanalbank-multi-channel-bank-387763/> (Stand:22.01.2014).

**Waschbusch, G. (2013):**

Zukunft ohne Banken - Banken ohne Zukunft, [archiv.jura.uni-saarland.de/projekte/Bibliothek/text.php?id=693](http://archiv.jura.uni-saarland.de/projekte/Bibliothek/text.php?id=693) (Stand: 14.01.2014).

**WDR/ SWR (2009):**

Geschichte des Geldes, [http://www.planet-wissen.de/wissen\\_interaktiv/html-versionen/geschichte\\_des\\_geldes/index.jsp](http://www.planet-wissen.de/wissen_interaktiv/html-versionen/geschichte_des_geldes/index.jsp) (Stand: 18.01.2014).

# ONLINE BEWERTEN UND VERGLEICHEN - DIE NEUE DIGITALE MACHT DER KUNDEN

Ann-Kathrin Leni Nowottnick und Thomas Reiff

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>219</b>
1.1	Problemstellung und Zielsetzung.....	219
1.2	Gang der Untersuchung.....	220
<b>2</b>	<b>BEGRIFFSABGRENZUNG UND PORTALÜBERBLICK</b> .....	<b>220</b>
2.1	Portal.....	220
2.2	Bewertung.....	221
2.3	Vergleich.....	223
2.4	Überblick und Segmentierung der Portale .....	224
<b>3</b>	<b>DAS BEWERTUNGSPORTAL WHOFINANCE</b> .....	<b>224</b>
3.1	Steckbrief mit Zahlen, Daten, Fakten .....	224
3.2	Aufbau .....	225
3.3	Funktionen.....	227
3.4	Kritische Würdigung des Portals WhoFinance.....	230
<b>4</b>	<b>DAS VERGLEICHSPORTAL BANKLUPE</b> .....	<b>232</b>
4.1	Steckbrief mit Zahlen, Daten, Fakten .....	232
4.2	Aufbau .....	233
4.3	Funktionen.....	236
4.4	Kritische Würdigung des Portals BankLupe.....	237
<b>5</b>	<b>HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE FINANZBRANCHE</b> .....	<b>239</b>
5.1	Einschätzung der zukünftigen Entwicklung.....	239
5.2	Implikationen auf das Bankgeschäft .....	240
<b>6</b>	<b>SCHLUSSBETRACHTUNG UND AUSBLICK</b> .....	<b>241</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>242</b>

## 1 Einleitung

Die Fortschritte im Bereich der Kommunikations- und Informationstechnologien üben einen starken Einfluss auf die Finanzbranche aus.<sup>1</sup> Hierbei spielt vor allem das Internet eine bedeutende Rolle. Im Jahr 2001 lag die Zahl der über 14-jährigen Internetnutzer in Deutschland bei 37,0 %, 2007 bereits bei 60,2 % und mittlerweile, im Jahr 2013, bei 76,5 %. Das World Wide Web nimmt zwischenzeitlich einen festen Platz in der Lebenswelt der Bevölkerung ein. Dies zeigt die hohe Affinität der Kunden zum Internet.<sup>2</sup> Im alltäglichen Leben hat sich der Einkauf über Onlinehandelsplattformen neben dem Filialeinzelhandel etabliert. Im Onlinehandel in Deutschland stellen dabei derzeit Amazon und Ebay die führenden Plattformen dar.<sup>3</sup>

Auch die Banken haben erkannt, dass sie das Internet in ihre Geschäftsprozesse einbeziehen müssen, um die Kunden auch online anzusprechen. Obwohl sie daher ihre Geschäftsmodelle hin zu einer Multikanalstrategie angepasst haben, besteht noch viel Potenzial für einen weiteren Ausbau dieser Aktivitäten. Aus einer Studie der Deutschen Bank aus dem Jahr 2009 geht hervor, dass in der Finanzbranche nach wie vor ca. 80 % aller neuen Verträge offline in Filialen abgeschlossen werden. Rund 10 % der Verträge werden online abgeschlossen. Die übrigen Vertragsabschlüsse verteilen sich auf andere Vertriebskanäle, wie beispielsweise das Telefon.

Es ist jedoch anzumerken, dass das Internet einen bedeutenden Einfluss bei der Kaufanbahnung erlangt hat. 2009 ging bereits bei fast der Hälfte aller Neuabschlüsse eine Onlinerecherche voraus. Dieser Effekt wird als RoPo-Effekt bezeichnet. Der RoPo-Effekt steht für „Research Online, Purchase Offline“. Die Onlinerecherche bildet hierbei das Fundament für die spätere Kaufentscheidung.<sup>4</sup> Das Internet bietet verschiedenste Möglichkeiten für diese Recherche. Im Finanzdienstleistungsbereich konnten sich mittlerweile diverse Portale zur Bewertung und zum Vergleich von Finanzprodukten, Angeboten und Beratern oder zur reinen Information über Bankprodukte etablieren.

### 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Die Qualität und der Erfolg der angesprochenen Portale sind abhängig von verschiedenen Parametern. Diese sollen im vorliegenden Beitrag zunächst anhand folgender Fragestellungen untersucht werden:

→ Wie sind Bewertungs- und Vergleichsportale aufgebaut und wie funktionieren sie?

---

<sup>1</sup> Vgl. Bernet, B., 2009, S. 8.

<sup>2</sup> Vgl. Van Eimeren, B.; Frees, B., 2005, [www.ard-zdf-onlinestudie.de](http://www.ard-zdf-onlinestudie.de) (Stand: 06.08.2013).

<sup>3</sup> Vgl. Röthlingshöfer, B., 2004, S. 67.

<sup>4</sup> Vgl. Meyer, T., 2010, [www.dbresearch.de](http://www.dbresearch.de), S. 1. (Stand: 06.08.2013).

→ Welche Stärken und Schwächen haben Bewertungs- und Vergleichsportale?

Die aktuellen Entwicklungen haben bereits heute Auswirkungen auf die Finanzbranche, die zukünftig noch weiter zunehmen werden. Grundsätzlich stellen sich beim Blick in die Zukunft folgende weitere Fragen:

→ Wie werden sich Bewertungs- und Vergleichsportale entwickeln?

→ Welche Implikationen haben sie auf das traditionelle Bankgeschäft?

Dem Leser soll also ein kritischer Einblick in die neuen Informationsplattformen gegeben werden. Des Weiteren wird die Entwicklung von Bewertungs- und Vergleichsportalen erläutert und Auswirkungen auf das traditionelle Bankgeschäft werden aufgezeigt. Das zentrale Ziel dabei ist es, möglichst objektive Antworten auf die oben gestellten Fragen zu geben.

## 1.2 Gang der Untersuchung

Dieser Beitrag gibt zunächst einen tabellarischen Überblick über aktuelle am Markt vertretene Bewertungs-, Vergleichs- und Informationsportale. Im weiteren Verlauf erfolgt eine Fokussierung auf jeweils ein Bewertungs- und ein Vergleichsportal. Nach terminologischer Abgrenzung der elementaren Fachbegriffe werden die ausgewählten Bewertungs- und Vergleichsportale zunächst anhand eines Unternehmenssteckbriefs im Überblick dargestellt. Anschließend werden der Aufbau und die Funktionen des Portals skizziert. Außerdem findet eine kritische Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Portal statt.

Der Beitrag schließt mit einer Einschätzung möglicher zukünftiger Entwicklungen im Bereich Bewertungs- und Vergleichsportale. Dabei werden verschiedene Szenarien und Implikationen der Portale auf das traditionelle Retailbankengeschäft erörtert.

## 2 Begriffsabgrenzung und Portalüberblick

### 2.1 Portal

In der Historie, vor Beginn des EDV Zeitalters, wurde unter einem Portal lediglich ein „baulich hervorgehobener, repräsentativ gestalteter größerer Eingang an einem Gebäude“<sup>5</sup> beziehungsweise eine „torartige Struktur am Eingang zu einem Tunnel“<sup>6</sup> verstanden. Die in Deutschland wahrscheinlich bekanntesten Portale sind das Brandenburger Tor in Berlin und die Porta Nigra in Trier. Seit

---

<sup>5</sup> Duden online, o.J. a, [www.duden.de](http://www.duden.de) (Stand: 10.01.2014).

<sup>6</sup> Ebenda.

Beginn des EDV Zeitalters und des Internets tritt der Begriff des Portals hauptsächlich nicht mehr als Beschreibung für ein Bauobjekt auf, sondern in Verbindung mit Internetseiten. Nach Gabler ist ein Portal eine „Website, die als Einstiegsseite ins Internet von möglichst vielen Nutzern bzw. Benutzern besucht werden soll.“ Ein Portal bietet in der Regel ein breites Spektrum an Diensten (z.B. Kategorisierung und Systematisierung von Webinhalten, Suchmaschine, E-Mail, Chat etc.) an. Portale sind häufig themenspezifisch abgegrenzt und versuchen dadurch, bestimmte Zielgruppen anzuziehen.<sup>7</sup> Nach dieser Definition stellen Portale Einstiegsseiten in das Internet dar, die in verschiedene Themenbereiche aufgeteilt sind und Suchfunktionen beinhalten. Ziel dieser Portale ist es, dem Internetnutzer eine bessere Navigation und Orientierung im Internet zu ermöglichen. Als Beispiele sind Yahoo<sup>8</sup> und AOL<sup>9</sup> zu nennen.<sup>10</sup>

Durch die steigenden Kundenanforderungen änderte sich in den letzten Jahren jedoch die Definition eines Portals, weg von der Einstiegsseite als Internetsuchmaschine, hin zur multiplen Unternehmensanwendung. In diesen Anwendungen werden dem Nutzer Inhalte, Dienste und Funktionen zur Verfügung gestellt welche benutzerspezifisch angepasst werden.<sup>11</sup> Beispiele für diese neue Portaldefinition sind unter anderem Immobilienscout24<sup>12</sup> und Hotel Reservation Service (HRS).<sup>13</sup>

Als gültige Definition für diesen Beitrag wird die weiterentwickelte Definition angesehen, nach welcher Portale multiple Unternehmensanwendungen sind, die Inhalte, Funktionen und Dienste benutzerspezifisch angepasst zur Verfügung stellen.

## 2.2 Bewertung

Das Substantiv Bewertung hat mehrere Synonyme. Synonyme sind Beurteilung, Evaluation, Wertung oder auch Benotung.<sup>14</sup> Jeder Mensch gibt über verschiedene Dinge Bewertungen ab und ist auch selbst den Bewertungen anderer ausgesetzt. Daher ist eine allgemeingültige Definition komplex. Der Begriff „Bewertung“ ist in verschiedenen Gebieten anzutreffen. Beispielsweise in der Bilanzierung, bei der Bewertung von Bilanzpositionen, oder bei der Bewertung von Immobilien, sowie auch bei der Notenvergabe in der Schule. Eine allgemeingültige Definition nach dem Gabler Wirtschaftslexi-

---

<sup>7</sup> Gabler Wirtschaftslexikon, o.J. a, [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de) (Stand 10.01.2014).

<sup>8</sup> Yahoo, o.J., [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com) (Stand: 01.02.2014).

<sup>9</sup> AOL, o.J., [www.aol.de](http://www.aol.de) (Stand: 01.02.2014).

<sup>10</sup> Vgl. Kirchhof, A.; Gurzki, T.; Hinderer, H. (Hrsg.), 2004, S. 3.

<sup>11</sup> Vgl. ebenda

<sup>12</sup> Immobilienscout24, o.J., [www.immobilienscout24.de](http://www.immobilienscout24.de) (Stand: 01.02.2014).

<sup>13</sup> Hotel Reservation Service, o.J., [www.hrs.de](http://www.hrs.de) (Stand: 01.02.2014).

<sup>14</sup> Vgl. Duden online, o.J. b, [www.duden.de](http://www.duden.de) (Stand: 05.01.2014).

kon ist: „Verfahren zur Bestimmung des Werts von Gütern oder Handlungsalternativen. Die Höhe des Wertansatzes richtet sich nach dem Zweck oder nach dem Anlass der Bewertung.“<sup>15</sup>

Bewertet werden können bestimmte Merkmale. Merkmale sind auch als Kriterien zu verstehen.<sup>16</sup> Beispielsweise ist eine Bewertung über die Eigenschaft des Energieverbrauches eines Hauses, ein Bewertungskriterium.<sup>17</sup> Kriterien können qualitativer oder quantitativer Art sein. Qualitative Kriterien sind beispielsweise Service, Zufriedenheit und Komplexität. Andererseits spiegeln Größe, Zeit und Gebühren die quantitativen Kriterien wider. Werden Kriterien durch Faktoren gewichtet, führt dies zu einem Bewertungsverfahren.<sup>18</sup>

Für diesen Beitrag soll eine selbsterstellte Definition zu Grunde gelegt werden. „Bewerten, heißt aus zugänglichen Informationen eine objektive Wertbeurteilung zwischen dem Ist- und dem Soll-Zustandskriterium des Bewertungsobjekts abzugeben.“<sup>19</sup> Dabei ist der Soll-Zustand als Benchmark für das zu bewertende Objekt anzusehen. Kritisch zu betrachten ist dabei, dass jedes Objekt verschiedene Benchmarks haben kann und häufig subjektive Kriterien eine Rolle spielen. Verallgemeinert bedeutet dies, es können Fehler bei einer Bewertung eintreten. Diese können beispielsweise durch das zeitgleiche Beobachten und Bewerten des Objekts geschehen. Ein anderer Fehler ist, wenn die bewertende Person voreingenommen ist, da das zu bewertende Objekt einem bestimmten Stereotyp unterliegt. Zum anderen kann der Bewertende durch Sympathie positive Dinge oder durch Antipathie negative Dinge auf das Objekt projizieren. Des Weiteren gibt es den Fehler „Tendenz zur Mitte“ oder auch „Middle-Effekt“ genannt, indem der Bewertende keine extreme positive oder negative Bewertung abgibt. Häufig wird dieser bewusste Beurteilungsfehler gemacht um Ärger zu vermeiden. Ein weiterer Fehler ist die Reihenfolge des Bewertungsverfahrens, insbesondere wenn auf ein besonders schlechtes Objekt ein gutes Objekt folgt, erhält das gute Objekt oftmals eine bessere Bewertung. Vermieden werden Fehler durch einen zeitlichen Abstand zwischen Beobachtung und Bewertung oder durch mehrere Bewertungen von verschiedenen Personen.<sup>20 21</sup>

Ein allgemeines Beispiel für Bewerten ist, wenn ein Kind namens Phil seinen Vokabeltest bewertet. Als Benchmark hat er die richtig geschriebenen Vokabeln im Buch und sein Test ist sein Ist-Zustand. Um seinen Ist-Zustand besser auszudrücken, gibt es eine Bewertungsskala mit der Anzahl der Fehler und der dazugehörigen Note. Ein spezifisches Beispiel für Bankbewertungen, wäre hingegen das

---

<sup>15</sup> Gabler Wirtschaftslexikon, o.J. b, [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de) (Stand: 05.01.2014).

<sup>16</sup> Vgl. Duden online, o.J. c, [www.duden.de](http://www.duden.de) (11.01.2014).

<sup>17</sup> Vgl. Ebert, T.; Eßig, N.; Hauser, G., 2010, S. 90.

<sup>18</sup> Vgl. Welt der BWL, o.J., [www.welt-der-bwl.de](http://www.welt-der-bwl.de) (Stand: 27.01.2014).

<sup>19</sup> Eigene Definition.

<sup>20</sup> Vgl. Böke, P., 2009, S. 18.

<sup>21</sup> Vgl. Werkmann-Karcher, B.; Rietiker, J., 2010, S. 229.

Bewerten von Geldanlagen mit einjähriger Laufzeit. Das Kriterium für die Bewertung sei der Zins. Eine Geldanlage am Geldmarkt sei die Benchmark. Am Geldmarkt werden 5 % auf 1 Jahr geboten. Geldanlage A bietet 2,5 % und Geldanlage B bietet 3,5 %. Ergebnis der Bewertung ist, dass beide Geldanlagen schlechter wie die Benchmark sind. Jedoch ist Geldanlage B gegenüber Geldanlage A, verglichen mit der Benchmark, besser.

### 2.3 Vergleich

Menschen werden täglich in ihrem Alltag mit Vergleichen konfrontiert. Ein einfaches Beispiel hierfür sind die Wahlprogramme der Parteien zur Bundestagswahl. Medienunternehmen wie der Spiegel erstellen für den Wähler Vergleiche über die wichtigsten Themen und dazugehörigen Standpunkte der Parteien, um dem Wähler so die Entscheidung zu erleichtern.<sup>22</sup>

Der Duden versteht unter vergleichen etwas „prüfend nebeneinanderhalten, gegeneinander abwägen, um Unterschiede oder Übereinstimmungen festzustellen“<sup>23</sup> und etwas „durch einen Vergleich zu etwas anderem in Beziehung setzen.“<sup>24</sup> Eine sehr treffende und kurze Definition liefert Alfred Brunswig: „Zwei Objekte vergleichen heißt: sie aufmerksam (...) mit spezieller Hinsicht auf ihr gegenseitiges Verhältnis betrachten.“<sup>25</sup> Aus diesem Zitat von Alfons Brunswig lassen sich verschiedene Voraussetzungen für einen Vergleich herleiten. Die erste Voraussetzung ist, dass für einen Vergleich mindestens zwei Objekte vorhanden sein müssen, da sonst keine Unterscheidung in Gleichheit und Ungleichheit möglich ist. Die zweite Voraussetzung ist, dass ein Subjekt vorhanden ist, das vergleicht. Es gibt keinen Vergleich ohne ein Subjekt, das diesen durchführt. Dies bedeutet, dass sowohl Subjekt und Objekt für jeden Vergleich die Grundvoraussetzungen darstellen.<sup>26</sup> Als dritte Voraussetzung kann festgehalten werden, dass das Ergebnis die verglichenen Objekte immer in ein Verhältnis zueinander setzt und dieses entweder eine Gleichheit oder eine Ungleichheit ist.

Die letzte Voraussetzung für einen Vergleich stellt die Hinsicht dar, unter welcher die Gleichheit und Ungleichheit verglichen werden.<sup>27</sup> Die Hinsicht kann auch als das Vergleichskriterium bezeichnet werden. Diese Voraussetzungen lassen sich mit folgendem Beispiel verdeutlichen: Phil vergleicht Äpfel mit Birnen hinsichtlich ihres Umfangs. In diesem Beispiel ist Phil das Subjekt, die Äpfel und Birnen sind die verglichenen Objekte und der Umfang ist die Hinsicht, unter welcher verglichen wird. Auch im Bankenbereich lassen sich im Alltag zahlreiche Vergleiche erkennen. Ein Beispiel hierfür ist

---

<sup>22</sup> Vgl. Spiegel online, o.J., [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de) (Stand: 06.01.2014).

<sup>23</sup> Duden online, o.J. d, [www.duden.de](http://www.duden.de) (Stand: 06.01.2014).

<sup>24</sup> Ebenda.

<sup>25</sup> Brunswig, A., 1910, S. 62.

<sup>26</sup> Vgl. o. V., 2009, [www.vergleichsmethode.wordpress.com](http://www.vergleichsmethode.wordpress.com) (Stand: 07.01.2014).

<sup>27</sup> Vgl. ebenda.



die Geldanlage: Der Kunde Max Mustermann vergleicht Geldanlage A mit Geldanlage B hinsichtlich der aktuellen Konditionen.

Als Ergebnis für diesen Beitrag kann also festgehalten werden, dass für einen Vergleich immer mehrere Objekte, ein Subjekt, ein Ergebnis und die Hinsicht unter welcher das Ergebnis steht gegeben sein müssen. Nicht näher berücksichtigt wird für diesen Beitrag die Form des juristischen Vergleichs, welcher als „Vertrag, durch den der Streit über ein Rechtsverhältnis im Wege gegenseitigen Nachgebens beseitigt wird“<sup>28</sup> im § 779 BGB beschrieben wird. Dieser kann sowohl außergerichtlich als auch vor Gericht geschlossen werden.<sup>29</sup>

## 2.4 Überblick und Segmentierung der Portale

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über aktuell im Internet verfügbare Bewertungs-, Vergleichs- und Informationsportale in der Finanzbranche.

Tabelle 1: Überblick der aktuellen Portale im Internet<sup>30</sup>

Bewertungsportale	Vergleichsportale	Informationsportale
WhoFinance www.whofinance.de	BankLupe www.BankLupe.de	Der Bank Blog www.der-bank-blog.de
BankingCheck www.bankingcheck.de	Bankingportal24 www.bankingportal24.de	Online-Banking www.online-banking.org
Mybankrating www.mybankrating.de	Check24 www.check24.de	SepaDeutschland www.sepadeutschland.de

## 3 Das Bewertungsportal WhoFinance

### 3.1 Steckbrief mit Zahlen, Daten, Fakten

▪ <b>Betreiber:</b>	WhoFinance GmbH, Asternplatz 2, 12203 Berlin <sup>31</sup>
▪ <b>Geschäftsführer:</b>	Herr Dr. Herbert Walter, Mustafa Behan <sup>32</sup>
▪ <b>Gründungsdatum:</b>	02. November 2007 <sup>33 34</sup>
▪ <b>Sitz:</b>	Berlin <sup>35</sup>

<sup>28</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, o. J. c., www.wirtschaftslexikon.gabler.de (Stand:07.01.2014).

<sup>29</sup> Vgl. ebenda.

<sup>30</sup> Eigene Darstellung.

<sup>31</sup> Vgl. Firmenwissen, o.J., www.firmenwissen.de (Stand: 05.01.2014).

<sup>32</sup> Vgl. Kompany, o.J., www.kompany.de (Stand: 05.01.2014).

<sup>33</sup> Vgl. Die Welt, 2012., www.welt.de (Stand: 05.01.2014).

<sup>34</sup> Vgl. people check, 2013, www.peoplecheck.de (Stand: 05.01.2014).

<sup>35</sup> Vgl. Firmenwissen, o.J., www.firmenwissen.de (Stand: 05.01.2014).

- **Mitarbeiterzahl:** ca. 10 Mitarbeiter (Stand: 16.02.2011)<sup>36</sup>



Abbildung 1: Logo WhoFinance<sup>37</sup>

Das Logo symbolisiert durch ein Ausrufezeichen in der Darstellung eines At-Zeichens, dass das Portal ein Statement vertritt und zum anderen Online einsehbar ist. Die Unterüberschrift signalisiert mit „Das Finanz & Beraterportal“ den Inhalt der Seite. Zudem setzt sich das Logo aus zwei Wörtern zusammen. Einmal grau gekennzeichnet das Wort „Who“, übersetzt mit wer, und einmal mit anderer Schriftart und in schwarzer Schrift das Wort „Finance“, übersetzt mit Finanzwesen.

### 3.2 Aufbau

Die Homepage des Portals WhoFinance wird im Folgenden nach dem Top-Down Prinzip beschrieben.



Abbildung 2: Einstiegsseite WhoFinance<sup>38</sup>

Abbildung 2 zeigt den ersten Abschnitt der Homepage. Dieser bildet die Hauptfunktionen des Portals ab. Die Hauptfunktionen sind zum einen „Berater suchen“ und zum anderen die „Bewertung von Beratern“. Ein Berater kann durch die Kriterien Ort, Postleitzahl und Thema gefunden werden.

<sup>36</sup> Vgl. o.V., o.J. a, www.socialbanking20.com (Stand: 05.01.2014).

<sup>37</sup> WhoFinance, o.J. a, www.whofinance.de (Stand: 05.01.2014).

<sup>38</sup> WhoFinance, o.J. a, www.whofinance.de (Stand: 05.01.2014).

Themen sind Geldanlage, Immobilienfinanzierung, Altersvorsorge und Krankenversicherung. Diese Themen finden sich auch als Reiter im unteren Abschnitt des Screenshots. Des Weiteren gibt es noch die Themen Personenversicherung und Sachversicherung. Über Themenrubriken hat der User die Möglichkeit sich über Grundformen und Grundlegendes zu informieren. Der User kann individuelle Angebote von diversen Beratern anfordern, bestehende Vertragskonditionen vergleichen und Berater bewerten. Im oberen Abschnitt der Homepage befindet sich das Logo und verkleinert die gleichen Rubriken der Hauptfunktionen. Zusätzlich bietet die erste Reiterreihe dem Portaluser die Möglichkeiten Informationen über das Portal zu erfahren, News über veröffentlichte Artikel einzusehen und in der letzten Rubrik „Für Berater“ können sich Finanzberater registrieren oder anmelden.

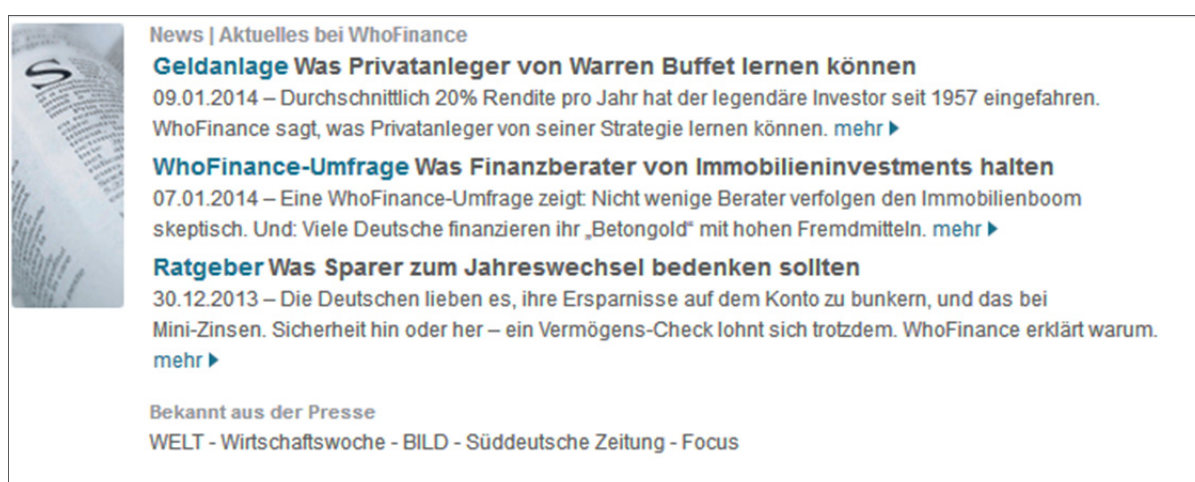


Abbildung 3: News und Aktuelles WhoFinance<sup>39</sup>

Der zweite Abschnitt der Homepage ist in zwei Spalten unterteilt. Einen Ausschnitt der linken Spalte ist in Abbildung 3 dargestellt. Der User kann sich hier News, Bewertungen von Beratern der Banken, wie beispielsweise Allianz, Deutsche Bank, Postbank anschauen und Grundlegendes über Finanzprodukte informieren. Darüber hinaus wird in diesem Abschnitt das Modell von WhoFinance erläutert. In der rechten Spalte, welche hier nicht abgebildet ist, befindet sich ein bewegliches Piktogramm, welches verschiedene Berater darstellt. Darunter ist das Siegel „Top Berater“ abgebildet. Am Ende der rechten Spalte kann der User bei der Umfrage der Woche teilnehmen.

<sup>39</sup> WhoFinance, o.J. a, www.whofinance.de (Stand: 05.01.2014).

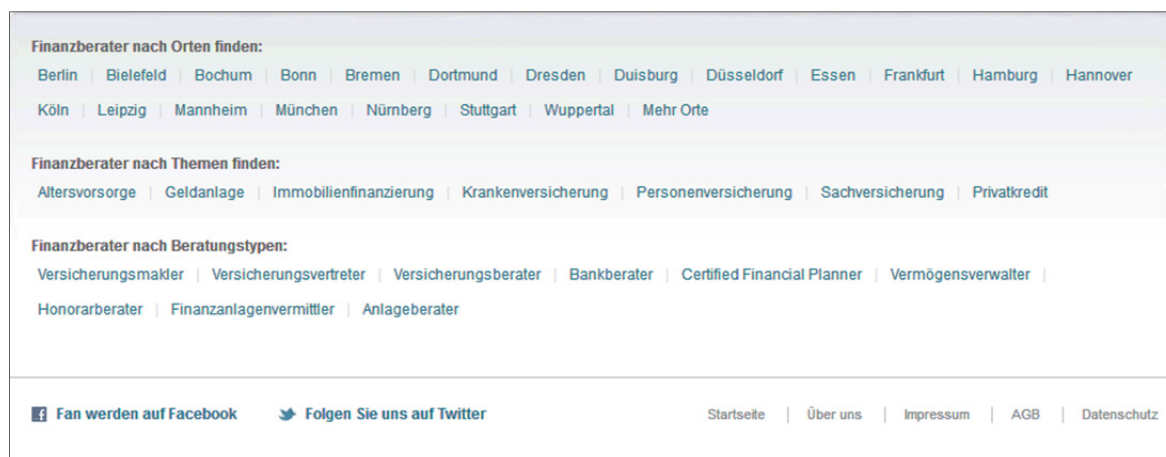


Abbildung 4: Suchkriterien WhoFinance<sup>40</sup>

Abbildung 4 zeigt den dritten Ausschnitt der Homepage WhoFinance, der die detaillierte Suche von Finanzberatern nach Orten, Themen und Beratungstypen ermöglicht. Der untere Bereich stellt dem User die Möglichkeiten des „twitterns“<sup>41</sup> und des „likens“<sup>42</sup> auf Facebook zur Verfügung. Des Weiteren kann der User auf die Startseite gelangen oder die Rubrik „Über uns“ aufrufen. WhoFinance gibt das Impressum, die Allgemeine Geschäftsbedingungen und den Datenschutz im letzten Abschnitt preis.

### 3.3 Funktionen

Das Bewertungsportal WhoFinance bietet jedem User die Möglichkeit sich über Finanzberater diverser Institutionen zu informieren, grundlegendes über Finanzinstrumente kennen zu lernen und Finanzbewertungen abzugeben. Über die zur Verfügung gestellte Online-Service Datenbank vermittelt WhoFinance Kontaktanfragen eines Users an den ausgewählten Berater. WhoFinance betont immer wieder die Unabhängigkeit des Portals. Das Portal ist für Verbraucher, also den Suchenden, kostenlos. Die Finanzierung des Portals erfolgt über die registrierten Finanzberater. Ein Beraterprofil auf WhoFinance kostet monatlich eine Grundgebühr von 19,99 Euro zzgl. MwSt. und pro Profilaufruf bezahlt der Berater weitere 1,40 Euro zzgl. MwSt. Der monatliche Gesamtbeitrag ist auf maximal 99,00 Euro zzgl. MwSt. beschränkt.<sup>43</sup> Bei WhoFinance kann kein direkter Verkaufsabschluss von Finanzprodukten getätigt werden.<sup>44</sup>

Möchte der Verbraucher einen Berater bewerten, sind folgende Regeln einzuhalten. Bewertet werden kann nur ein Berater, mit dem in den letzten sechs Monaten eine Beratung stattgefunden hat.

<sup>40</sup> WhoFinance, o.J. a, www.whofinance.de (Stand: 05.01.2014).

<sup>41</sup> „Twittern“ bedeutet etwas auf Twitter zu folgen.

<sup>42</sup> „Liken“ bedeutet auf dem Portal Facebook etwas mit „gefällt mir“ zu bewerten.

<sup>43</sup> Vgl. WhoFinance, o.J. a, www.whofinance.de (Stand: 05.01.2014).

<sup>44</sup> Vgl. Raake, S.; Hilker, C., 2010, S. 147.

WhoFinance stellt die Anforderungen: „Bewertungen sollten ehrlich und fair sein - und dürfen keine Beleidigungen enthalten und auch kein übertriebenes Lob.“<sup>45</sup> Die Bewertung durch einen Verbraucher erfolgt durch Eingabe des Finanzberaters und das Thema der Beratung. Dann werden 6 verschiedene Fragen zu Bewertung der Beratung gestellt. Diese Fragen beziehen sich auf Beratungsqualität, Servicequalität, Produktangebot, Preis und Kondition sowie Kommunikation und Weiterempfehlung. Details sind der Tabelle zu entnehmen. Jede Frage kann mit „sehr gut“, „gut“, „befriedigend“, „ausreichend“ und „mangelhaft“ bewertet werden. Die Darstellung erfolgt in Sternen, dabei stellen fünf Sterne das Maximum und ein Stern das Minimum dar.<sup>46</sup>

Tabelle 2: Fragenkatalog zur Bewertung auf WhoFinance<sup>47</sup>

1	Wie bewerten Sie die Beratungsqualität Ihres Beraters? Geht Ihr Berater auf Ihre persönliche Situation, Ihren Bedarf und Ihre Ziele ein? Begründet Ihr Berater seine Vorschläge verständlich und nachvollziehbar? Klärt Ihr Berater Sie aktiv zu relevanten Themen (wie etwa Risiken auf)?
2	Wie bewerten Sie die Servicequalität Ihres Beraters? Empfinden Sie die Gesprächsatmosphäre als angenehm? Ist Ihr Berater gut erreichbar? Erledigt Ihr Berater Ihre Aufträge zuverlässig und schnell? Reagiert Ihr Berater, wenn er einmal einen Fehler gemacht hat?
3	Wie bewerten Sie das Produktangebot Ihres Beraters? Sind die Angebote des Beraters individuell auf Sie zugeschnitten? Sind die Produktangebote einfach und verständlich? Waren Sie bisher mit der Produktqualität zufrieden?
4	Wie bewerten Sie den Preis bzw. die Konditionen? Waren die Kosten / Konditionen der Angebote für Sie transparent? Hat die Leistung (Beratung / Service / Produkt) zum Preis gepasst?
5	Wie bewerten Sie die Kommunikation? Schätzen Sie den persönlichen Kontakt als gut ein? Bemüht sich der Berater um Ihre Belange? Geht der Berater vertraulich mit Informationen um?
6	Würden Sie Ihren Berater weiterempfehlen? Würden Sie Ihren Berater anderen Verbrauchern empfehlen? Haben Sie ihn in der Vergangenheit bereits empfohlen?

<sup>45</sup> Vgl. WhoFinance, o.J. c, [www.whofinance.de](http://www.whofinance.de) (Stand: 05.01.2014).

<sup>46</sup> Vgl. WhoFinance, o.J. d, [www.secure.whofinance.de](http://www.secure.whofinance.de) (Stand: 05.01.2014).

<sup>47</sup> Eigene Darstellung nach [www.whofinance.de](http://www.whofinance.de).

Nachdem ein Kunde eine Bewertung abgegeben hat, prüfen die Mitarbeiter von WhoFinance die Richtigkeit der Bewertung. Es wird darauf geachtet, dass die Bewertungen von keiner gefälschten Mailadresse abgesendet werden. Gefälschte Mails sind beispielsweise Mails von Konkurrenten oder Mails von eingesetzten Mittelmännern.<sup>48</sup> Nach den Allgemeinen Geschäftsbedingungen gibt WhoFinance keine „Zusicherung für die Richtigkeit der einsehbaren Bewertungen“<sup>49</sup>. Darüber hinaus übernimmt WhoFinance keinen Schaden der durch eine Information aus dem Portal entstanden ist. Für die veröffentlichten Inhalte ist der Berater verantwortlich. Des Weiteren verpflichtet sich ein Berater keine Eigenbewertungen oder Gefälligkeitsbewertungen über Dritte im Portal einzustellen.<sup>50</sup>

Ein Berater, der 7 gute Bewertungen erhalten hat, wird zum Top-Berater gekürt. Er erhält das Siegel „Top-Berater“. Das Zertifikat kostet pro Monat 0,90 Euro zzgl. MwSt. pro Bewertung. Die Grundlage für die Anzahl der Bewertungen, sind die zu Monatsanfang freigeschalteten Bewertungen. Der monatliche Maximalbetrag beträgt 59,00 Euro zzgl. MwSt.<sup>51</sup>

Eine Finanzberaterbewertung wird anhand eines Finanzberaters im Folgenden erläutert.



Abbildung 5: Finanzberater Bewertung WhoFinance<sup>52</sup>

In der darüberstehenden Graphik wird die Bewertung eines Finanzberaters dargestellt. Das Profil des Finanzberaters hat die Reiter „Bewertungen“, „Profil“, „Kundeninformation“, „Kontakt“ und „Angebote“. Darüber hinaus kann der Berater sich mit einem Bild, seinen Kontaktdaten und seinem Lieblingszitat vorstellen. Auf der rechten Seite sieht der User das Bewertungsergebnis, dargestellt in fünf

<sup>48</sup> Vgl. o.V., o.J. a, www.socialbanking20.com (Stand: 05.01.2014).

<sup>49</sup> WhoFinance, o.J. b, www.whofinance.de (Stand: 05.01.2014).

<sup>50</sup> WhoFinance, o.J. b, www.whofinance.de (Stand: 05.01.2014).

<sup>51</sup> Vgl. ebenda.

<sup>52</sup> Ebenda.

Sternen, und die Anzahl der Bewertungen. Zudem kann der User einen Termin über das Portal vereinbaren oder direkt eine Bewertung abgeben. Unter der Rubrik „Bewertungen“ können alle Bewertungen detailliert eingesehen werden. Die Rubrik „Profil“ bietet eine ausführliche Beschreibung über Beratungsansätze, Qualifikationen, Themenfelder und Serviceleistungen des Beraters. Unter der Firmeninformation und der Reiter „Kontakt“ lassen sich Anschrift, Telefonnummer und Unternehmensform finden. Ein Angebot, kann der User sich direkt von dem ausgewählten Berater erstellen lassen.

### 3.4 Kritische Würdigung des Portals WhoFinance

Das Bewertungsportal WhoFinance ist simpel aufgebaut und bietet dem User eine gute Umgebung, in der er sich schnell und zielsicher zurecht findet. Die Zielgruppe ist nicht begrenzt, sondern es sollen alle Personen angesprochen werden, welche auf der Suche nach einem Finanzberater sind. Zudem sollen Personen angesprochen werden, die Ihren Finanzberater positiv als auch negativ bewerten möchten. Demnach bietet es grundsätzlich eine leichte Bedienung und es ist für alle Verbraucher kostenlos. Das Bewertungsportal mit ca. 21.400 Bewertungen ist ein unabhängiges Portal. Daher bietet es dem Portaluser eine gute Transparenz, der am Markt angebotenen Finanzprodukte.<sup>53 54</sup>

Neben diesen positiven Aspekten gibt es, jedoch auch Aspekte, welche kritisch hinterfragt werden müssen. Die bewerteten Finanzberater gehören meistens Direktbanken oder größeren Versicherungsunternehmen an, dadurch ist keine aussagekräftige Marktabdeckung vorzufinden. Dies wirkt sich negativ auf die Transparenz aus. Zudem kann es in den Portalen vorkommen, dass Bewertungen manipuliert werden. WhoFinance versucht über die Überprüfung von Mailadressen Täuschungsversuche zu unterbinden. Täuschungsversuche könnten negative Bewertungen von Konkurrenten sein oder zu positive Bewertungen von Dritten. Jedoch gelingt es nur einen Bruchteil der Manipulationsversuche aufzudecken. Dies kann die Transparenz des Portals verfälschen.<sup>55</sup> Nach § 7 der Allgemeinen Geschäftsbedingungen „Keine Eigen-, Gefälligkeits- oder Konkurrentenbewertungen“<sup>56</sup> ist dies dem Berater verboten. Jedoch kann hierfür keine 100-prozentige Kontrolle von WhoFinance garantiert werden. Zudem ist generell bekannt, dass Internetshops Bewertungsportale nutzen und dort eigene positive Bewertungen einstellen, um auf ihre Produkte und Dienstleistungen aufmerk-

---

<sup>53</sup> Vgl. Wirtschaftswoche, o.J. a, [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de) (Stand: 28.01.2014).

<sup>54</sup> Vgl. o.V., o.J. b, [www.socialbanking20.com](http://www.socialbanking20.com) (Stand: 28.01.2014).

<sup>55</sup> Vgl. Reder- Heymann, D., 2011, S. 148.




<sup>56</sup> WhoFinance, o.J. b, [www.whofinance.de](http://www.whofinance.de) (Stand: 05.01.2014).

sam zu machen. Negative Bewertungen sind geschäftsschädigend.<sup>57</sup> Beachtet werden muss, dass ein Finanzberater durch Täuschungsversuche das Risiko eines Reputationsschadens eingeht.<sup>58</sup>

Laut der aufgestellten Definition im theoretischen Teil, benötigt eine Bewertung objektive Informationen und einen Ist-Zustand und einen Soll-Zustand. Bei der Bewertung von Finanzberatern im Portal WhoFinance werden bei der Bewertung keinerlei Angaben gemacht, was einer sehr guten oder einer guten Beratung entspricht. Des Weiteren werden meist qualitativ bewertbare Sachverhalte bewertet. Qualitativ bewertbare Sachverhalte sind häufig mit subjektiv bestimmbareren Bewertungen belegt. Beispielhaft dafür ist die Frage: Wie empfanden Sie die Beratung? Da jeder Mensch eine andere Empfindung hat, ist dies schwierig zu beurteilen und schwierig in Noten zu kategorisieren. Zumal es im Portal für die Noten keine Kategorisierung gibt. Anzumerken ist auch, dass die Verbraucher Privatmenschen sind. Wie sollen diese die Qualität von Service, Beratung, Kommunikation, Produktangebot und Weiterempfehlung ohne Benchmark einschätzen können. Die Portalnutzer verfügen über wenig Fachwissen über Bewertungen und Finanzprodukte. Des Weiteren kann ein Finanzprodukt häufig erst nach Jahren adäquat bewertet werden, diese adäquate Finanzprodukt Bewertung wird ausgeschlossen durch eine Bewertungsprämisse. Denn eine Bewertung darf nur abgegeben werden, wenn das Beratungsgespräch nicht länger als vor 6 Monaten stattgefunden hat.<sup>59</sup>

Zudem wird in den Datenschutzbedingungen darauf hingewiesen, dass WhoFinance ein Auswertungsprogramm von Google benutzt und dadurch die Daten weitergegeben werden können. Die Daten sind primär geschützt. Dennoch weist WhoFinance darauf hin, dass Daten für Marktforschungsergebnisse an Google weitergegeben werden können.<sup>60</sup> Des Weiteren ist kritisch anzumerken, dass WhoFinance auf eine Mail mit Fragen, bezüglich der Organisation, des Portals nicht geantwortet hat.

### Zusammenfassung

-  Schnelle und unkomplizierte Bewertung
-  Positive / negative Bewertungen
-  Unabhängiges Portal




<sup>57</sup> Vgl. Raake, S.; Hilker, C., 2010, S. 142.

<sup>58</sup> Vgl. Reder- Heymann, D., 2011, S.148.

<sup>59</sup> Vgl. Wirtschaftswoche, o.J. b, [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de) (Stand: 28.01.2014).

<sup>60</sup> Vgl. WhoFinance, o.J. a, [www.whofinance.de](http://www.whofinance.de) (Stand: 05.01.2014).



-  Keine vollständige Marktabdeckung
-  Mangelhafte Qualität der Bewertungen durch Subjektivität
-  Datenschutz

## 4 Das Vergleichsportal BankLupe

### 4.1 Steckbrief mit Zahlen, Daten, Fakten

- **Gründung:** 05. August 2010<sup>61</sup>
- **Betreiber:** Digital Forward GmbH, Colonnaden 41, 20354 Hamburg<sup>62</sup>
- **Sitz:** Hamburg<sup>63</sup>
- **Besonderheit:** BankLupe ist ein Projekt der ING DiBa. Die Seite wird von der ING DiBa inhaltlich und konzeptionell unterstützt. Nach offiziellen Aussagen ist die Hauptintention der ING DiBa mit BankLupe die Transparenz auf dem Markt der Finanzprodukte zu erhöhen<sup>64</sup>



Abbildung 6: Loge BankLupe<sup>65</sup>

Das Logo von BankLupe setzt sich aus den Wörtern „Bank“ und „Lupe“ zusammen. Hierbei wird das Wort „Lupe“ zu Beginn groß geschrieben, obwohl „BankLupe“ ein zusammenhängender Begriff ist. Um trotzdem diese beiden Wörter separat hervorzuheben, sind die Wörter durch verschiedene Farbgebung deutlich voneinander abgegrenzt. Das Wort „Bank“ ist blau geschrieben und „Lupe“ ist in schwarz gehalten. Vervollständigt wird das Logo durch eine vorgestellte stilisierte Lupe, welche nur durch einen weißen Umriss dargestellt wird.

<sup>61</sup> Vgl. Brandinside, o. J., [www.brandinside.de](http://www.brandinside.de) (Stand: 28.01.2014).

<sup>62</sup> Vgl. ebenda.

<sup>63</sup> Vgl. ebenda.

<sup>64</sup> Vgl. Handelsblatt, 2013a, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com) (Stand: 12.01.2014).

<sup>65</sup> BankLupe, 2014, [www.BankLupe.de](http://www.BankLupe.de) (Stand: 26.01.2014).

## 4.2 Aufbau

Die Startseite des Internetauftritts von BankLupe besteht aus vier großen Teilen. Im ersten Teil, welcher sich an oberster Stelle des Portals befindet, wird die Hauptintention des Portals, nämlich das Vergleichen verschiedenen Angebote von Wettbewerbern aus der Finanzbranche behandelt. Dieser erste Teil der Startseite gliedert sich wiederum in zwei Bereiche. Im ersten Teil (Abbildung 7, Nr. 1) wird dem Besucher der Webseite nochmals werbewirksam die Absicht von BankLupe nähergebracht. Dies geschieht mit dem Versprechen: „Finden Sie das beste Angebot mit BankLupe.“ Innerhalb dieses Abschnitts kann zwischen vier Kategorien nach Produkten unterschieden werden. Die vier Kategorien gliedern sich in „Kredit“, „Girokonto“, „Wertpapierdepot“ und „Sparen“. Unter diesem ersten Teil der Startseite befindet sich eine Übersicht über die attraktivsten Angebote in den einzelnen Produktkategorien (Abbildung 7, Nr. 2). Die Reihenfolge innerhalb dieser Kurzübersichten ergibt sich jedoch nicht nach den besten Konditionen innerhalb der einzelnen Kategorien, sondern nach den beliebtesten Angeboten. Die Anzahl der Kategorien ist höher als in Abbildung 7, Nr. 1. Zu diesen weiteren Kategorien gelangt man durch Betätigung der Pfeiltasten nach rechts oder links.

The screenshot shows the BankLupe homepage with the following structure:

- Navigation:** Geldanlage, Konten & Karten, Kredite, Baufinanzierung, News
- Section 1 (Nr. 1):** "Finden Sie das beste Angebot mit BankLupe". Includes a search bar, a description of the service, and a "Jetzt vergleichen" button. A sub-menu highlights "Girokonto".
- Section 2 (Nr. 2):** Three columns of "Die beliebtesten" offers:
  - Die beliebtesten Ratenkredite:** TARGOBANK (4,79%), G1 (4,88%), Postbank (4,99%).
  - Die beliebtesten Girokonten:** COMMERZBANK (11,90%), DAB bank (7,50%), ING DiBa (8,50%).
  - Die beliebtesten Tagesgeldkonten:** RENAULT Bank direkt (1,40%), CORTAL CONSORS (1,40%), ING DiBa (1,50%).

Abbildung 7: Einstiegsseite BankLupe<sup>66</sup>

In diesem zweiten Abschnitt wird in folgende Kategorien unterteilt: Beliebteste Festgeldkonten, beliebteste Rahmenkredite, beliebteste Kreditkarten, beliebteste Autokredite, beliebteste Tagesgeld-

<sup>66</sup> BankLupe, 2014, www.BankLupe.de (Stand: 26.01.2014).

konten, beliebteste Girokonten, beliebteste Ratenkredite und beliebteste Depots. Nachdem der Nutzer innerhalb der jeweiligen Kategorie sich für eins der drei Top Angebote entschieden hat, wird er nach der Auswahl direkt auf die Website des jeweiligen Anbieters weitergeleitet.

Der zweite Teil der Website von BankLupe teilt sich wiederum in zwei Abschnitte auf. Der erste Bereich (Abbildung 8, Nr. 1) behandelt die zweite Funktion von BankLupe. In diesem Bereich kann der Nutzer der Website die einzelnen Kreditinstitute deutschlandweit bewerten. In der Übersicht auf der Startseite werden die fünf am besten bewerteten Kreditinstitute dargestellt. Die maximale Anzahl an Punkten, die auf BankLupe erreicht werden kann, liegt bei fünf. In einer Klammer dahinter, steht die Anzahl der Bewertungen, die für diese Bank bisher abgegeben wurden. Ganz links in diesem Abschnitt befindet sich eine Schaltfläche, über welche der Portalnutzer zu allen Erfahrungsberichten gelangt. Ein Erfahrungsbericht auf BankLupe ist wie folgt aufgebaut. Der Nutzer bekommt einen Überblick über Standardthemen, wie Onlinebanking und Service, nach deren Bewertungen sich die Notenpunktzahl ergibt. Darüber hinaus werden ihm über vier Reiter noch allgemeine Infos zu dem bewerteten Kreditinstitut, die Erfahrungsberichte, News und Testsiege aufgeführt. Unter diesem Überblick erhält der Nutzer eine Übersicht über die Produkte des Kreditinstituts in den verschiedenen Kategorien und jeweils zwei Alternativangebote der beliebtesten Banken auf BankLupe. Die Bewertungsportale wurden im vorhergehenden Kapitel dieses Beitrags bereits ausführlich behandelt, deshalb wird an dieser Stelle, der Bewertungsteil von BankLupe nicht näher vertieft.

**1**

Rang	Bank	Bewertung	(Anzahl)	Erfahrungsberichte ansehen
1.	RENAULT Bank direkt	4,73/5	(28)	Erfahrungsberichte ansehen
2.	ING-DiBa	4,51/5	(997)	Erfahrungsberichte ansehen
3.	ABN AMRO Bank / MoneYou	4,50/5	(65)	Erfahrungsberichte ansehen
4.	Mercedes-Benz Bank	4,49/5	(40)	Erfahrungsberichte ansehen
5.	DKB Deutsche Kreditbank AG	4,45/5	(345)	Erfahrungsberichte ansehen

**2**

**Top-Banken vergleichen**

Ratenkredit   Rahmenkredit   Autokredit   Tagesgeld   Festgeld   Girokonto   Wertpapierdepot

**Profitieren Sie von den Erfahrungsberichten anderer Kunden**

BankLupe zeigt Ihnen auf einen Blick, wie zufriedene Kunden mit ihrer Bank sind - aktuell und informativ. So finden Sie im Handumdrehen die Bank, die zu Ihnen passt.

[Alle Banken und Erfahrungsberichte](#)

Abbildung 8: Bankbewertungen und Erfahrungsberichte BankLupe<sup>67</sup>

Der zweite Teil dieses zweiten Abschnitts (Abbildung 8, Nr. 2) greift wieder die Hauptintention von BankLupe auf, das Vergleichen. Über diese Schaltflächen gelangt der Nutzer nach der Auswahl der gewünschten Produktkategorie zur Vergleichsseite.

<sup>67</sup> BankLupe, 2014, www.BankLupe.de (Stand: 26.01.2014).

Der dritte Teil der Startseite von BankLupe steht unter der Überschrift „BankLupe News: Finanzen, Wirtschaft und Banken.“ (Abbildung 9, Nr. 1). Anders als jedoch die Überschrift suggeriert, stellt dieser Abschnitt dem Nutzer nicht allumfassende News aus der Finanzwirtschaft und dem Bankensektor zur Verfügung, sondern beschränkt sich lediglich auf Informationen zu Preis- und Konditionsänderungen sowie aktuelle attraktive Angebote. Der Großteil dieses Abschnitts wird von der Top-Neuigkeit eingenommen. In unterem Screenshot wäre dies „Tagesgeld 2014: Auslandsbanken bleiben vorn.“

Auf der rechten Seite dieses Bereichs stehen dem Nutzer die übrigen aktuellen News zur Verfügung, durch welche er sich über Pfeiltasten klicken kann. Bei der Auswahl eines Artikels gelangt der Nutzer direkt auf einer neuen Seite zu diesem. Innerhalb dieses Newsartikels sind die jeweiligen Preisneuigkeiten mit Hyperlinks zu den detaillierten Produkt- und Kreditinstitutsinformationen verknüpft.

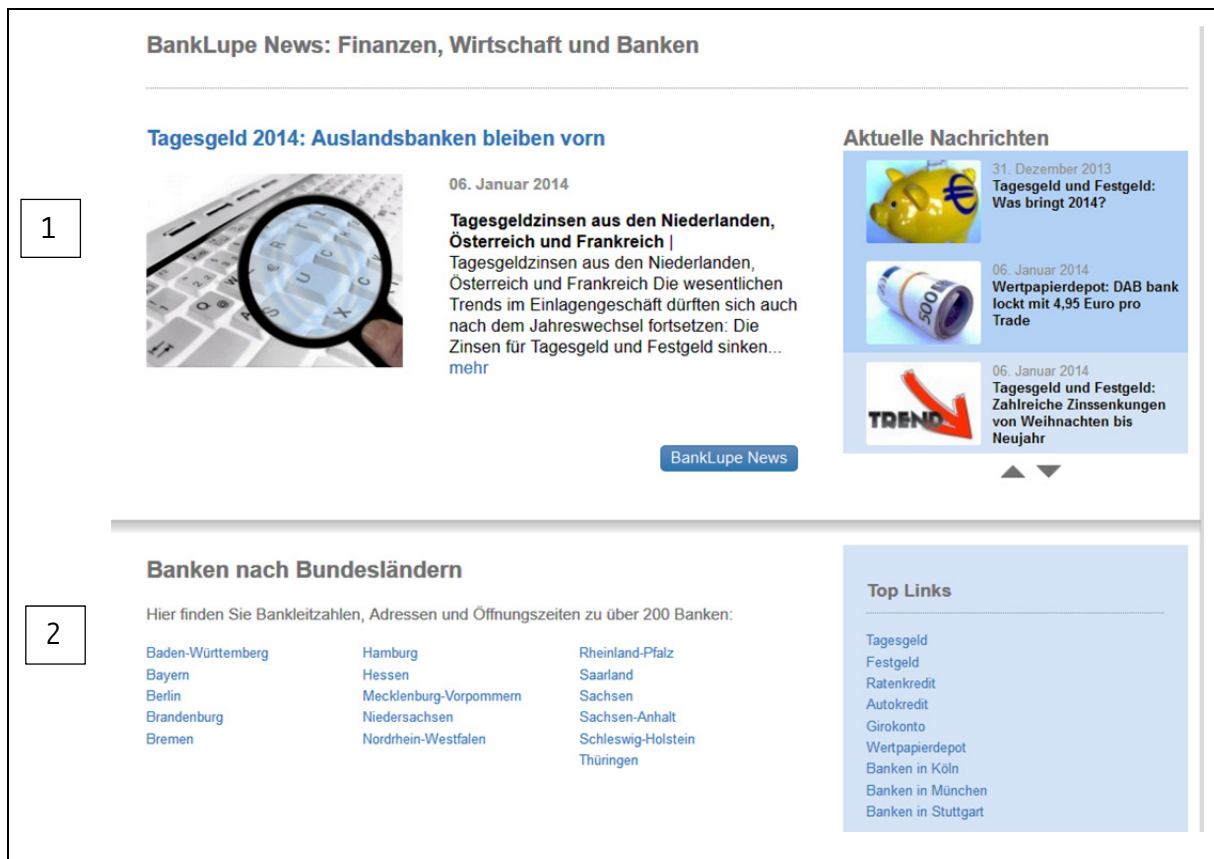


Abbildung 9: News und Suchkriterien BankLupe<sup>68</sup>

Der letzte Teil der Startseite (Abbildung 9, Nr. 2) behandelt kein neues oder bereits aufgeführtes Themengebiet. Dieser Bereich dient lediglich als Navigationsunterstützung und Zusatzservice für den Nutzer. Zum einen kann er über eine regionale Eingrenzung die Kreditinstitute aus seiner Region

<sup>68</sup> BankLupe, 2014, www.BankLupe.de (Stand: 26.01.2014).

herausfiltern. Zum anderen stellt BankLupe dem Nutzer auf der rechten Seite dieses Bereichs die von anderen Nutzern am häufigsten genutzten Links in einem Ranking zur Verfügung.

### 4.3 Funktionen

Die Hauptfunktion von BankLupe ist der Produkt- und Konditionenvergleich. Nachdem der Nutzer sich für eine Produktgruppe entschieden hat gelangt er auf die Vergleichsseite. Diese teilt sich in zwei Teile auf. Im oberen Teil (Abbildung 10, Nr. 1) kann der Nutzer verschiedene Parameter individuell nach seinen Bedürfnissen einstellen. Für jede Parametereinstellung ermittelt BankLupe anschließend das aktuell beste Angebot.

The screenshot shows the BankLupe fixed deposit comparison tool. At the top, there are filters for 'Anlagebetrag: 25.000 €' and 'Anlagedauer: 2 Jahre'. Below these are sliders for adjusting the amount and duration, and a 'Vergleich aktualisieren' button. A red banner in the middle promotes 'kostenlose Kontoführung bis zu 2,50 % aufs Festgeld'. Below the banner, there are sorting options for 'Bankbewertung' and 'Zins'. The main content area displays two offers:

Bank	Rating	Interest Rate	Additional Info
DenizBank	3,41 (11)	1,90 % bis 1.000.000 €	959,02 € Ertrag* Einlagensicherung: Bis zu 100.000 € pro Kunde.
Creditplus	4,24 (10)	1,85 % bis 500.000 €	925,00 € Ertrag* Einlagensicherung: Bis zu 45 Mio. € pro Kunde.

Abbildung 10: Festgeldvergleich BankLupe<sup>69</sup>

Die Angebote werden anschließend auf dem zweiten Teil (Abbildung 10, Nr. 2) der Vergleichsseite in einem Ranking aufgelistet. Hierbei ergibt sich die Reihenfolge immer nach dem für die jeweils eingestellten Rankingparameter besten Konditionen. Jedes Angebot ist gleich aufgebaut. Neben dem Logo, dem Namen der Bank und der Angebotsfunktion, bekommt der Nutzer in diesem Ranking noch Zusatzinformationen zum Anbieter. Diese betreffen die Höhe der Einlagensicherung und in welchem Land diese gilt sowie die Anzahl von Testsiegen des Anbieters und dessen Bewertung. Bei

<sup>69</sup> BankLupe, 2014, www.BankLupe.de (Stand: 26.01.2014).

letzterem greift BankLupe auf die Bankbewertungen und Erfahrungsberichte der eigenen Seite zurück. Ist der Nutzer mit dem Ergebnis einer Parametereinstellung nicht zufrieden, kann er die Parametereinstellung ändern und aktualisiert anschließend die Ergebnisliste. Die Anzahl der Parameter sind je nach Kategorie verschieden. Beim Festgeld sind es beispielsweise zwei Parameter die eingestellt werden können. Bei den Kreditkarten können drei Parameter individuell angepasst werden. Hat der Nutzer sich für ein Angebot entschieden und wählt er dieses aus, gelangt er direkt zur Internetseite des anbietenden Kreditinstituts und kann dort den Produktkauf, beziehungsweise die Beantragung durchführen.

#### **4.4 Kritische Würdigung des Portals BankLupe**







Die Intention von BankLupe ist es, dem Nutzer, das nach seinen Prämissen beste entsprechende Angebot zu finden. Dies ist positiv zu sehen. Es ermöglicht dem Nutzer schnell einen Überblick über die aktuellen Angebote zu erlangen ohne über einen langen Zeitraum die Konditionen der einzelnen Anbieter recherchieren zu müssen. Dieser schnelle Überblick wird vor allem durch den übersichtlichen und strukturierten Aufbau und die Bedienerfreundlichkeit der Website erreicht. BankLupe gelingt es somit dem Nutzer bis zu einem bestimmten Grad Transparenz zu verschaffen. Darüber hinaus ermöglicht es BankLupe dem Nutzer auch den Informationsvorsprung der Kreditinstitute gegenüber dem Kunden zu verringern, da die Kunden nun einen besseren Wettbewerbsüberblick besitzen. Da die Kunden jedes Vergleichsangebot nach der Auswahl direkt online beim jeweiligen Anbieter beantragen oder abschließen können, ist auch die hohe Aktualität der Angebote positiv hervorzuheben.

Neben diesen positiven Aspekten gibt es, jedoch auch Aspekte, welche kritisch hinterfragt werden müssen. Hierbei wäre zuerst die Marktabdeckung zu nennen. Bei der näheren Auseinandersetzung mit dem Portal und den verschiedenen Produktkategorien fällt auf, dass es in allen Kategorien, mit wenigen Ausnahmen, immer die gleichen Anbieter sind. Hierbei handelt es sich vor allem um Direktbanken, welche eine sehr aggressive Preis- und Konditionspolitik betreiben. Regionale Kreditinstitute und Banken mit großen Filialnetzen sind nicht vorhanden. Diesem Kritikpunkt könnte entgegengewirkt werden, indem BankLupe nicht lediglich die Konditionen berücksichtigt, sondern auch weiche Parameter, wie Erreichbarkeit, persönliche Beratung und ähnliches dem Nutzer zur Verfügung stellen würde. Somit würde zum einen eine größere Marktabdeckung erreicht werden und darüber hinaus zum anderen dem Nutzer nochmals ein deutlicher Mehrwert geschaffen. Die soeben erwähnten Parameter sind ebenfalls eine Schwäche von BankLupe. Dem Nutzer sind die Vergleichsparameter in allen Produktkategorien strikt vorgegeben. So ist es dem Nutzer nicht möglich, dass er verschiedene Parameter außen vor lässt und beispielsweise nur zwei von drei Vergleichsparametern

für den Vergleich auszuwählen. Er muss stets alle vorgegebenen Vergleichsparameter mit Präferenzwerten quantifizieren.

Der größere Kritikpunkt ist die ungeklärte Rolle der ING DiBa. BankLupe steht offen dazu, dass das Portal von der ING DiBa unterstützt wird. Jedoch ist es sehr auffällig das die ING DiBa in fast allen Produktkategorien zu den Anbietern mit den besten Konditionen gehört und auch in der Bewertungsfunktion des Portals mit wenigen Ausnahmen nur positive Bewertungen besitzt. Nach offiziellen Aussagen will die ING DiBa mit BankLupe die Transparenz hinsichtlich Preisen, Produkten und Bewertungen erhöhen.<sup>70</sup> Ein Test von Handelsblatt online ist jedoch zu dem Ergebnis gekommen, dass die Vergleichsergebnisse von BankLupe nicht die komplette Angebotspalette abbilden, sondern die günstigsten Angebote außen vor bleiben.<sup>71</sup> Vor diesem Hintergrund sollten die überaus positiven Ergebnisse von ING DiBa bei BankLupe, welche sich durch alle Produktkategorien und auch die Bewertungen ziehen, immer vor dem Hintergrund betrachtet werden, dass die ING DiBa Förderer und Initiator dieses Vergleichsportals ist. Bestärkt wird der unbekannte Einfluss und die unbekannte Rolle der ING DiBa durch die ausgebliebene Antwort auf die kritische Nachfrage per Mail zur Unabhängigkeit von BankLupe durch die Verfasser dieses Beitrags.

### Zusammenfassung

-  Schaffung von Transparenz
-  Hohe Aktualität der Angebote
-  Übersichtlicher Aufbau und Bedienerfreundlichkeit
-  Keine vollständige Marktabdeckung
-  Unbekannte Rolle und unbekannter Einfluss der ING DiBa
-  Vorgegebene Vergleichskriterien

---

<sup>70</sup> Vgl. Handelsblatt, 2013a, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com) (Stand: 12.01.2014).

<sup>71</sup> Vgl. Handelsblatt, 2013b, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com) (Stand: 12.01.2014).

## 5 Herausforderungen für die Finanzbranche

### 5.1 Einschätzung der zukünftigen Entwicklung

„Schon heute informiert sich jeder zweite Deutsche im Internet über Finanz- und Anlageprodukte und schließt dann bei einem Berater seines Vertrauens ab“<sup>72</sup> sagt Dr. Herbert Walter, Geschäftsführer des Bewertungsportals WhoFinance. Aus diesem Grund und dem aktuell starken prozentualen Anstieg von Bewertungs- und Vergleichsportalen im Internet, werden diese Portale in der Finanzbranche verstärkt nachgefragt. Dennoch sollte beachtet werden, dass für den Abschluss eines Finanzproduktes sehr häufig Vertrauen der ausschlaggebende Punkt ist. Der Grund hierfür ist, dass ein Finanzprodukt nicht haptisch ist. Somit spielt die Qualität des Produktes und das Vertrauen in den Berater eine große Rolle.

Verstärkt wird die Nutzung der Bewertungs- und Vergleichsportale im Internet durch die abnehmende Kundenloyalität, welche durch den Vertrauensverlust in der Finanz- und Wirtschaftskrise deutlich abgenommen hat.<sup>73</sup> Darüber hinaus wirkt sich der demografische Wandel auf das Kundenverhalten aus. Die jüngeren Generationen, welche mit dem Internet aufwachsen, recherchieren solange bis sie online für sich das günstigste Angebot gefunden haben. Die ältere Generation steht diesbezüglich im kompletten Gegensatz. Diese Generationen tätigen ihre Finanzabschlüsse bei der Bank ihres Vertrauens und dies ein Leben lang.<sup>74</sup> Durch den Gang der Zeit wird sich die Nutzung von Bewertungs- und Vergleichsportalen im Internet, aufgrund der stetig steigenden Anzahl von Internet affinen Generationen, deutlich erhöhen.

Ein Blick in andere europäische Länder zeigt, dass Bewertungs- und Vergleichsportale in der Zukunft eine große Macht ausüben könnten. Musterbeispiel hierfür ist Großbritannien. Hier werden zwei Drittel der Vertragsabschlüsse Online getätigt. Mehr als die Hälfte dieser Online getätigten Abschlüsse wurden über Vergleichsportale erreicht. Andere Sparten haben gezeigt, dass der Erfolg von Bewertungs- und Vergleichsportalen insbesondere bei standardisierten und wenig erklärungsbedürftigen Produkten, sogenannten Commodities, am größten ist.<sup>75 76</sup> Dies bedeutet für Bewertungs- und Vergleichsportale eine gute Erfolgchance im Segment der simplen Produkte.

Bewertungs- und Vergleichsportale bilden in der heutigen Zeit einen neuen kleinen Mosaikstein, der bei der Entscheidung eines Abschlusses eine Rolle spielt. In Zukunft wird dieser Mosaikstein größer.

---

<sup>72</sup> Vgl. Walter, H., 2014, [www.whofinance.de](http://www.whofinance.de) (Stand: 06.01.2014).

<sup>73</sup> Vgl. Ziegler, S.; Sohl, M., 2011, S. 23f.

<sup>74</sup> Vgl. Grussert, H., 2009, S. 9.

<sup>75</sup> Vgl. PWC, o.J., [www.pwc.de](http://www.pwc.de) (Stand: 12.01.2014).

<sup>76</sup> Vgl. Everding, O.; Lempka, R. (Hrsg.), 2013, S. 208.



Jedoch ist nicht davon auszugehen, dass sich Personen zu 100 % auf Grund der wiedergegebenen Meinung in Bewertungsportalen entscheiden. Persönliche Empfehlungen werden weiterhin Einfluss auf die Entscheidung nehmen. Dies bestätigt eine Studie von Ernst & Young im September 2012. Auf persönliche Empfehlungen von der Familie oder von Freunden vertrauen 69 % der Studienteilnehmer. Demgegenüber vertrauen 58 % Empfehlungen aus dem Internet und nur 44 % vertrauen Ihrer Bank.<sup>77</sup>

## 5.2 Implikationen auf das Bankgeschäft

Das traditionelle Bankgeschäft wird sich durch die Einflüsse der Bewertungs- und Vergleichsportale verändern. Die Folge des RoPo-Effekts ist eine Verringerung des Informationsvorsprungs des Bankberaters. Für die Kreditinstitute bedeutet dies zukünftig, dass ihre Kunden einen höheren Wissensstand über aktuelle Konditionen und Funktionsweisen der Bankprodukte haben. Die Banken müssen dieser Entwicklung Rechnung tragen, indem die Preis- und Konditionspolitik transparent dem Kunden vermittelt werden muss und sich die Kreditinstitute auch dem Onlinewettbewerb auf den Bewertungs- und Vergleichsportalen öffnen.<sup>78</sup>

Folglich können sich Banken durch diese erhöhte Transparenz einen Wettbewerbsvorteil erarbeiten. Kreditinstitute die dem klassischen Bankgeschäft in der Filiale treu bleiben und sich vor dem Wettbewerb auf den Portalen entziehen, werden zukünftig im Wettbewerb zurückfallen.<sup>79</sup>

Trotz der Verlagerung zum Onlinegeschäft und Onlinevertragsabschlusses kann davon ausgegangen werden, dass komplexe erklärungsbedürftige Produkte weiterhin in der Filiale abgeschlossen werden. Die einfachen und standardisierten Produkte werden zukünftig einem starken Preis- und Konditionswettbewerb unterliegen, da sie über die Portale leicht vergleichbar sind. Es kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass komplexe Produkte zukünftig auch online abgeschlossen werden. Dies wäre bei Eintreten des PoRo-Effekts der Fall. Bei diesem Effekt werden die Kunden sich komplexe Produkte vom Berater in der Filiale ausführlich erklären lassen und anschließend den Kostenvorteil beim Abschluss im Internet nutzen. Dadurch hat der Kunde die Sicherheit, dass er das Produkt verstanden hat.<sup>80</sup>

---

<sup>77</sup> Vgl. Everding, O.; Lempka, R. (Hrsg.), 2013, S. 113, 207.

<sup>78</sup> Vgl. Everding, O.; Lempka, R. (Hrsg.), 2013, S. 115.

<sup>79</sup> Vgl. ebenda.

<sup>80</sup> Vgl. Everding, O.; Lempka, R. (Hrsg.), 2013, S. 208.

## 6 Schlussbetrachtung und Ausblick

Derzeit existieren diverse Bewertungs- und Vergleichsportale im Internet, die verschiedene Ansätze verfolgen. Die hier ausgewählten Portale WhoFinance und BankLupe bieten eine nutzerfreundliche Oberfläche und leichte Bedienung. Beide erreichen dies durch einen strukturierten und übersichtlichen Aufbau der einzelnen Seiten. Die beworbenen Funktionen werden jeweils erfüllt. Beide Portale haben ihre Stärken in der Benutzerfreundlichkeit, Aktualität der Bewertungen und Vergleiche. Des Weiteren verringern sie den Wissensvorsprung der Finanzbranche gegenüber den Kunden. Schwächen weisen WhoFinance und BankLupe jedoch hinsichtlich ihrer Objektivität und der nicht vollständigen Marktabdeckung auf. BankLupe zeigt zusätzlich eine Schwäche hinsichtlich seiner Unabhängigkeit.

Die Portale weisen Wachstumspotentiale auf, welche durch den RoPo-Effekt, abnehmende Kundenloyalität und zunehmende Affinität zum Internet verstärkt werden. Diese Wachstumsprognosen könnten tiefgreifende Veränderungen für das traditionelle Bankgeschäft mit sich bringen. Bei wenig erklärungsbedürftigen und stark preisabhängigen Produkten kann von einer Verlagerung vom offline zum online Abschluss ausgegangen werden. Komplexere Produkte werden aufgrund des Erklärungsbedarfs jedoch voraussichtlich weiterhin in der Filiale vertrieben. Durch Bewertungs- und Vergleichsportale werden die Banken zukünftig vermutlich gezwungen, ihre Preis- und Konditionsbildung transparenter darzustellen müssen. Nur so können sie im Wettbewerb bestehen.

Bewertungs- und Vergleichsportale bilden einen Mosaikstein der derzeitigen Entwicklungen, welche durch die tiefgreifenden Veränderungen in der Finanzbranche und hierbei vor allem beim Kundenverhalten hervorgerufen werden. Weitere, verwandte Mosaiksteine, die ebenfalls von diesen Änderungen tangiert und beeinflusst werden, sind unter anderem der Kunde 3.0 sowie die Konkurrenz zwischen Online- und Offline-Vertrieb.

## Literaturverzeichnis

**Bernet, B. (Hrsg.) (2009):** Die Bank der Zukunft - Die Zukunft der Bank Skizzen, Visionen und Ideen, Norderstedt.

**Böke, P. (2009):** Einstellungstest, 45 sofort einsetzbare Aufgaben und Rollenspiele zur Personalauswahl, München.

**Brunswig, A. (1910):** Das Vergleichen und die Relationserkenntnis, Leipzig.

**Ebert, T.; Eßig, N.; Hauser, G. (2010):** Zertifizierungssysteme für Gebäude: Nachhaltigkeit bewerten – International Systemvergleich – Zertifizierung und Ökonomie, 1.Aufl., München.

**Everding, O.; Lempka, R. (Hrsg.) (2013):** Finanzdienstleister der nächsten Generation. Die neue digitale Macht der Kunden, 1. Aufl., Frankfurt am Main.

**Grussert, H. (2009):** Strategien im Retail-Banking - Finanzdienstleister im veränderten Wettbewerb. Köln.

**Kirchhof, A.; Gurzki, T.; Hinderer, H. (Hrsg.) (2004):** Was ist ein Portal? – Definition und Einsatz von Unternehmensportalen, 1. Aufl., Stuttgart.

**Raake, S.; Hilker, C. (2010):** Web 2.0 in der Finanzbranche: Die Neue Macht des Kunden, 1.Aufl., Wiesbaden.

**Reder-Heymann, D. (2011):** Social Media Marketing, Erfolgreiche Strategien für Sie und Ihr Unternehmen, 1. Aufl., München.

**Röthlingshöfer, B. (2004):** Kauf! Mich! Jetzt!: Die besten Werbestrategien für Autoren und Selbstverleger, 1.Aufl., Norderstedt.

**Werkmann-Karcher, B.; Rietiker, J. (2010):** Angewandte Psychologie für Human Resource Management, Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement, Berlin.

**Ziegler, S., Sohl, M. (2011):** Moderner Bankvertrieb im Dienst des Kunden: Neue Wege zu einem Kundenzentrierten Marktauftritt, 1. Aufl., Wiesbaden.

## Verzeichnis der Internetquellen

### **AOL (o.J.):**

[www.aol.de](http://www.aol.de) (Stand: 01.02.2014).

### **Bankingcheck (o.J.):**

<http://www.bankingcheck.de> (Stand: 11.01.2014).

### **BankLupe (o.J.):**

[www.BankLupe.de](http://www.BankLupe.de) (Stand: 26.01.2014).

### **bankingportal24 (o.J.):**

<http://www.bankingportal24.de> (Stand: 11.01.2014).

### **Brandinside (o.J.):**

<http://brandinside.de/marke/DE3020100348143/BankLupe> (Stand: 28.01.2014).

### **check24 (o.J.):**

<http://www.check24.de> (Stand: 11.01.2014).

**der-bank-blog (o.J.):**

<http://www.der-bank-blog.de> (Stand: 11.01.2014).

**Die Welt (2012):**

Der Rat der anderen, [http://www.welt.de/print/die\\_welt/article109490696/Der-Rat-der-anderen.html](http://www.welt.de/print/die_welt/article109490696/Der-Rat-der-anderen.html)  
(Stand: 05.01.2014).

**Duden online (o.J.a):**

Portal, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Portal> (Stand:10.01.2014).

**Duden online (o.J.b):**

Bewertung, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Bewertung> (Stand: 05.01.2014).

**Duden online (o.J.c):**

Kriterium, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Kriterium> (11.01.2014).

**Duden online (o.J.d):**

Vergleichen, <http://www.duden.de/rechtschreibung/vergleichen> (Stand: 06.01.2014).

**Firmenwissen (o.J.):**

<http://www.firmenwissen.de/musterfinanzprofil.html?crefold=2011907353> (Stand 05.01.2014).

**Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.a):**

Portal, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81499/portal-v9.html> (Stand 10.01.2014).

**Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.b):**

Bewertung, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55225/bewertung-v10.html> (Stand:  
05.01.2014).

**Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.c):**

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2963/vergleich-v6.html> (Stand: 07.01.2014).

**Handelsblatt (2013a):**

Die Zweifelhafte Transparenz der ING-DiBa, <http://www.handelsblatt.com/finanzen/vorsorge-versicherung/ratgeber-hintergrund/banken-die-zweifelhafte-transparenz-der-ing-diba/8032362.html>  
(Stand: 12.01.2014).

**Handelsblatt (2013b):**

Sechsstellige Summen für lückenhafte Testergebnisse,  
<http://www.handelsblatt.com/finanzen/vorsorge-versicherung/ratgeberhintergrund/banken-sechsstellige-summen-fuer-lueckenhafte-testergebnisse/8032362-2.html> (12.01.2014).

**Hotel Reservation Service (o.J.):**

[www.hrs.de](http://www.hrs.de) (Stand: 01.02.2014).

**Immobilienscout24 (o.J.):**

[http://www.immobilienscout24.de/lp/Immobilien suche/v1.html?ftc=1100010201&kw=\[immoscout\]](http://www.immobilienscout24.de/lp/Immobilien suche/v1.html?ftc=1100010201&kw=[immoscout])  
(Stand: 01.02.2014).

**Kompany (o.J.):**

<https://www.kompany.de/p/de/hrb110212%20berlin%20%28charlottenburg%29> (Stand:  
05.01.2014).

**Meyer, T. (2010):**

DB Research - Mehrheit der Bankkunden recherchiert online,  
[http://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD000000000261864/Mehrheit+der+Bankkunden+recherchiert+online%3A+EErgebniss+ei+ner+Clickstream-Analyse.pdf](http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000261864/Mehrheit+der+Bankkunden+recherchiert+online%3A+EErgebniss+ei+ner+Clickstream-Analyse.pdf) (Stand: 10.07.2013).

**Mybankrating (o.J):**

<http://www.mybankrating.de> (Stand: 11.01.2014).

**online-banking (o.J):**

<http://www.online-banking.org> (Stand: 11.01.2014).

**o.V. (o.Ja):**

Social Banking 2.0 – Der Kunde übernimmt die Regie,  
<http://www.socialbanking20.com/2011/02/16/whofinance-raffinierte-methodik-um-finanzberater-zu-outen/> (Stand: 05.01.2014).

**o.V. (o.J. b):**

Wie erkennt man gute Finanzberater? <http://www.socialbanking20.com/2012/01/17/trial-and-error-wie-erkennt-man-gute-finanzberater/> (Stand: 28.01.2014).

**o.V. (2007):**

Erste Internet-Plattform zur Suche und Bewertung von Finanzberatern gestartet,  
<http://www.wallstreet-online.de/nachricht/2152871-whofinance-de-erste-internet-plattform-zur-suche-und-bewertung-von-finanzberatern-gestartet> (Stand: 05.01.2014).

**o. V. (2009):**

<http://vergleichsmethode.wordpress.com/2009/04/13/was-ist-ein-vergleich/> (Stand: 07.01.2014).

**people check (2013):**

[http://peoplecheck.de/handelsregister/BE-HRB\\_110212\\_B-271870](http://peoplecheck.de/handelsregister/BE-HRB_110212_B-271870) (Stand: 05.01.2014).

**PWC. (o.J.):**

Versicherungskunden suchen den Direktvertrieb,  
<http://www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/versicherungskunden-suchen-den-direktvertrieb.jhtml> (Stand: 12.01.2014).

**Spiegel online (o.J.):**

<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/bundestagswahl-2013-was-cdu-csu-fdp-gruene-linke-spd-wollen-a-923099.html> (Stand: 06.01.2014).

**Sepadeutschland (2014):**

<https://www.sepadeutschland.de> (Stand: 11.01.2014).

**van Eimeren, B.; Frees, B. (2005):**

Nach dem Boom: Größter Zuwachs in internetfernen Gruppen. [http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/fileadmin/Onlinestudie\\_2005/Online05\\_Nutzung.pdf](http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/fileadmin/Onlinestudie_2005/Online05_Nutzung.pdf) (Stand: 06.08.2013).

**Walter, H. (2014):**

Pressemitteilung, <http://www.whofinance.de/pages/herbert-walter-pressemitteilung/> (Stand: 06.01.2014).

**Welt der BWL (o.J.):**

<http://www.welt-der-bwl.de/Nutzwertanalyse> (Stand: 27.01.2014).

**WhoFinance (o.J. a):**

[www.whofinance.de](http://www.whofinance.de) (Stand: 05.01.2014).

**WhoFinance (o.J. b):**

<http://www.whofinance.de/agb/> (Stand: 05.01.2014).

**WhoFinance (o.J. c):**

<http://www.whofinance.de/ueber-uns/> (Stand: 05.01.2014).

**WhoFinance (o.J. d):**

<https://secure.whofinance.de/berater-bewerten/> (Stand: 05.01.2014).

**Wirtschaftswoche (o.J. a):**

Wie gut ist Ihr Bankberater?, <http://www.wiwo.de/unternehmen/banken/finanzprodukte-kundenzufriedenheit-als-ziel/6062270-2.html> (Stand: 28.01.2014).

**Wirtschaftswoche (o.J. b):**

Kundenzufriedenheit als Ziel, <http://www.wiwo.de/unternehmen/banken/finanzprodukte-kundenzufriedenheit-als-ziel/6062270-2.html> (Stand: 28.01.2014).

**Yahoo (o.J.):**

[www.yahoo.com](http://www.yahoo.com) (Stand: 01.02.2014).

**TEIL 4**

**NEXT BANKS**

-

**NEUE ANBIETER POSITIONIEREN SICH AM MARKT**

# ALTERNATIVE BANKEN – RANDERSCHENUNG ODER BALD MAINSTREAM?

Jens Hellmann und Patrick Remmele

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG.....</b>	<b>248</b>
<b>2</b>	<b>SYSTEMATISIERUNG ALTERNATIVER BANKEN MIT BEISPIELEN.....</b>	<b>249</b>
2.1	Abgrenzung zu weiteren Bankformen .....	250
2.2	Sozial, ökologisch, ethisch – die GLS Bank.....	251
2.3	Social Banking und die fidor Bank als Beispiel.....	254
2.4	Honorarberatung und die Quirin Bank als Beispiel .....	256
<b>3</b>	<b>BEWERTUNG DER STRATEGISCHEN ZIELSETZUNG IM WETTBEWERB .....</b>	<b>259</b>
3.1	Definition der Kundenzielgruppe.....	259
3.2	Differenzierte Marktpositionierung .....	261
3.3	Bedeutung und Einschätzung für den Wettbewerb.....	264
3.3.1	Soziale, ökologische, ethische Banken .....	265
3.3.2	Social Banks.....	266
3.3.3	Honorarberatungsbanken.....	268
3.3.4	Zusammenfassende Aussagen für die Alternativen Banken .....	269
<b>4</b>	<b>SCHLUSSBETRACHTUNG.....</b>	<b>271</b>
4.1	Fazit .....	271
4.2	Ausblick auf mögliche Entwicklung .....	272
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>275</b>
	<b>ANHANG .....</b>	<b>279</b>



## 1 Einleitung

Mehr als fünf Jahre sind seit der Finanzkrise 2008 vergangen. Bei vielen Banken in Deutschland ist die Situation jedoch unverändert angespannt. Das Image des Bankers ist so nachhaltig beschädigt, dass er sich in der aktuellen Allensbach-Umfrage erneut auf dem letzten Platz unter sämtlichen Berufsgruppen wiederfindet.<sup>1</sup> Die Finanz- und Wirtschaftskrise, in Verbindung mit anschließenden Korruptions- und Manipulationsskandalen, bildet die Grundlage für die tiefgehende Vertrauenskrise zwischen Kunde und Bank.

Dies erweist sich als Vorteil für „Alternative Banken“, die im Zuge der Krise Kunden in erheblichem Umfang gewinnen konnten. Gezielt grenzen sie sich von den klassischen Wettbewerbern ab und nutzen die anhaltend ablehnende Haltung der Kunden gegenüber „klassischen Banken“. Dabei werden diverse gesellschaftliche Entwicklungen und Themen öffentlichen Interesses zum Markteinstieg genutzt. Das Spektrum reicht von einer nachhaltigen ökologischen Ausrichtung, über eine transparente und ethisch korrekte Geschäftsphilosophie sowie der Implementierung technischer Neuerungen bis hin zu stark auf soziale Netzwerke und Kundennähe ausgerichteten Bankformen. In der Arbeit wird dabei das Segment der Banken nicht verlassen, Themenfelder wie Non- und Near-Banks werden an anderer Stelle dieser Beitragsreihe genauer untersucht. Die exakte terminologische Abgrenzung erfolgt im anschließenden Kapitel.

Die Alternativen Banken finden sich an einem Punkt wieder, dem für ihre Geschäftsausrichtung und -entwicklung in den kommenden Jahren entscheidende Bedeutung zukommt. Unabhängig davon, ob bereits vor über vierzig oder erst vor wenigen Jahren gegründet, nutzten die Alternativen Banken die Krisenjahre der restlichen Branche für ihren eigenen Durchbruch. Je nachdem wie stark die einzelnen Vertreter der Alternativen Banken davon profitieren konnten, muss jetzt ein Konzept entwickelt werden, wie sie sich in den Jahren nach der Krise aufstellen. Hierzu bedarf es der Klärung, ob weiter aus der Nische agiert oder ob die gewonnene Stärke genutzt werden soll, um daraus hervorzutreten. Fraglich ist zudem, ob es einer Formulierung der eigenen Werte und Neuerungen als neuem Maßstab für die Branche bedarf oder ob die Fehltritte der Wettbewerber zur Selbstvermarktung genutzt werden sollten.

Den Vorwurf, den sich viele klassische Banken dabei gefallen lassen müssen, besteht darin, dass auf gesellschaftliche und technologische Entwicklungen der letzten Jahre nicht oder zu spät reagiert worden ist. Als Beispiel dient die Commerzbank, die auf Facebook aktuell weniger als 10.000 „Likes“ aufweist. Das ist zwar kein Gütekriterium; dieser Zahl stehen aber elf Millionen reale Privatkunden

---

<sup>1</sup> Vgl. IfD Allensbach, 2013, S. 2; siehe Anhang 1 „Ansehen verschiedener Berufsgruppen“ auf S. 32.

gegenüber.<sup>2</sup> Die Haltung gegenüber der Implementierung neuer Medien und Technologien in die Abläufe einer Bank kann noch so kritisch sein. Deren wachsender Einfluss und der Wunsch nach transparentem Banking sowie nach gemeinschaftlichem Denken auf Kundenseite lassen sich nicht bestreiten. Es stellt sich die Frage, ob bei manchen Banken lediglich die Zielgruppe nicht gesehen, eine andere Marktpositionierung angestrebt oder eine moderne Form der Unternehmenskommunikation verkannt wird. Ähnlich gestaltet sich die Situation in den anderen Themenfeldern der Alternativen Banken. Die provisionsfreie Beratung rückt dabei wiederholt ins branchenweite Interesse, ebenso dürfen Themen wie Nachhaltigkeit oder gesellschaftliche Verantwortung in keiner strategischen Managementplanung mehr fehlen.

Ziel des Beitrags ist es, die Entwicklung der Alternativen Banken auf ihre eigene Nachhaltigkeit hin zu untersuchen und ihre Situation im Wettbewerb zu analysieren. Welche unterschiedlichen Varianten und Anbieter halten sich aktuell am Markt und wie werden mögliche Zielgruppen angesprochen? Damit einher geht die Herausarbeitung der strategischen Marktpositionierung im Vergleich zu den klassischen wie auch den alternativen Wettbewerbern. Wie sollen gewonnene Marktanteile konserviert und weiter ausgebaut werden? Speziell auf die Selbstvermarktung im Vergleich zu den klassischen Banken wird dabei eingegangen, da aktuell noch bewusst das „Nischendasein“ gepflegt wird. Wesentlich ist die Analyse der Bedeutung für den Wettbewerb, um eine Einschätzung geben zu können, inwieweit die klassischen Institute auf diese Entwicklung reagieren. Da dies nicht für alle Alternativen Banken als Gesamtheit beurteilt werden kann, wird für die unterschiedenen Gruppen eine differenzierte Betrachtung angestrebt. Was die Folgen für Alternative Banken insgesamt sein könnten und wie sich dieser Bereich sich in Zukunft möglicherweise zusammensetzt, wird im Ausblick abgewogen.

## **2 Systematisierung Alternativer Banken mit Beispielen**

In diesem Kapitel werden die Entwicklungen des alternativen Finanzmarktes und dessen Vertreter vorgestellt. Angefangen bei der Abgrenzung zu weiteren Bankformen, werden die Alternativen Banken in drei verschiedene Ausprägungen unterteilt. Dies dient sowohl der systematischen Bearbeitung des Geschäftsfeldes, als auch der individuelleren Betrachtung. Besonders die Geschäftspolitik der jeweiligen Branchenführer wird dabei erläutert und praxisbezogen untersucht.

---

<sup>2</sup> Vgl. Commerzbank, 2013, S. 14.

## 2.1 Abgrenzung zu weiteren Bankformen

Es ist zunächst wichtig, die Gruppe der Alternativen Banken von anderen Anbietern abzugrenzen. Der Unterschied zu den klassischen Banken erfolgt über die Gegenpositionierung des eigenen Geschäftskonzepts. Mit Schlagworten wie „Bank der Zukunft“<sup>3</sup> oder „Neues, faires Banksystem“<sup>4</sup> erfolgt die Selbstvermarktung der Alternativen Banken. Stark auf Privatkunden ausgerichtet, reicht das Produktangebot dabei zum Teil an das der Universalbanken heran, oder bedient einzelne Themenfelder davon.

Dies stellt gleichzeitig eine weitere Abgrenzung innerhalb der Alternativen Banken je nach Spezialisierungsgrad dar. Einige von ihnen bieten z. B. umfassende Finanzdienstleistungen an und weisen bankähnliche Strukturen auf. Sie werden jedoch von der Öffentlichkeit nicht als vollwertiges Bankinstitut wahrgenommen.<sup>5</sup> Für diese Gruppe stehen exemplarisch diverse „Autobanken“, die als Absatzförderer ihrer jeweiligen Mutter eigene Banklizenzen besitzen. Sie erreichen mittlerweile Bilanzsummen, die sie auf eine Stufe mit großen Kreditinstituten heben. Ihre Geschäftstätigkeit beschränkt sich jedoch auf Angebote, welche mit dem Verkauf von Autos direkt in Verbindung stehen (Leasing, Händlerfinanzierung, et al.) und einfache Geldanlagen (Geldmarktkonto, Festgeld, et al.). Auch Finanz-Sparten von Großunternehmen wie beispielsweise die Siemens Financial Services könnten dem Bereich der Alternativen Banken zugeordnet werden. Sie verstehen sich allerdings vielmehr als firmeninternes Finanzrisikomanagement und Business-to-Business Lösung für Investitionsfinanzierungen, als dass sie eigene Bankgeschäfte übernehmen.<sup>6</sup>

Eine weitere alternative Form sind Angebote von Technologie-Großkonzernen wie Google, Amazon und Paypal. Apple erregte Anfang letzten Jahres mit einer Patentanmeldung für eine neue Form der Bargeldbeschaffung ebenfalls Aufsehen.<sup>7</sup> Zielgruppe sind Privatkunden, deren Zahlungsverkehr mobil über Smartphone, Tablet oder andere neue Medien erledigt werden soll. Zwar wird in dieser Arbeit auch auf stark internetbasierte Modelle eingegangen, der Fokus liegt jedoch auf vollumfänglichen Lösungen für die Kunden.<sup>8</sup> Die Entwicklung zeigt zudem, dass derart ausgestaltete Dienste von den Alternativen Banken in ihr bestehendes Angebot aufgenommen werden, um ihren selbst gesetzten Anspruch der Innovationsführerschaft zu erfüllen.<sup>9</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. GLS Bank, 2014, [www.gls.de](http://www.gls.de) (Stand: 17.01.2014).

<sup>4</sup> Vgl. Quirin Bank, 2014, [www.quirinbank.de](http://www.quirinbank.de) (Stand: 17.01.2014).

<sup>5</sup> Detaillierter wird auf diese Form in Kapitel 10 der Seminarreihe eingegangen.

<sup>6</sup> Vgl. Siemens Bank, 2013, S. 10 f.

<sup>7</sup> Vgl. Patently Apple, 2014, [www.patentlyapple.com](http://www.patentlyapple.com) (Stand: 23.01.2014).

<sup>8</sup> Detaillierter wird auf diese Form in Kapitel 11 der Seminarreihe eingegangen.

<sup>9</sup> Vgl. fidor Bank, 2013, [www.fidortecs.de](http://www.fidortecs.de) (Stand: 14.01.2014).

In diesem Teil der Seminarreihe werden somit Alternative Banken untersucht, die sich hauptsächlich dem privaten Bankkunden zuwenden, dabei aber individuelle Strategien im Vergleich zu klassischen Kreditinstituten verfolgen. Um die verschiedenen Ausprägungen weiter aufzugliedern und diese einzelnen Banken zuordnen zu können, erfolgt zunächst eine Einordnung und Beispielbetrachtung der bekanntesten deutschen Vertreter. Dies ermöglicht eine gezielte Bewertung der Potenziale der verschiedenen Bereiche des alternativen Bankmarkts. Die gewählten Banken eignen sich als Markt- oder Innovationsführer ihrer Sparte am besten zur Nachvollziehbarkeit der von den Autoren gewählten Differenzierung. Abbildung 1 veranschaulicht die getroffene Untergliederung der Alternativen Banken.



Abbildung 1: Untergliederung der Alternativen Banken<sup>10</sup>

## 2.2 Sozial, ökologisch, ethisch – die GLS Bank

Alternative Banken zeichnen sich dadurch aus, dass sie bei ihrer Anlage- und Geschäftsstrategie sozial-ökologische Grundsätze beachten. Dadurch wollen sie sich von den etablierten Banken und Sparkassen grundlegend unterscheiden. Diese bieten aktuell nur in sehr geringem Umfang derartige Beratungen an. Der Fokus der Alternativen Banken liegt in der Vereinbarkeit von unternehmerischem Handeln und der Erhaltung der Umwelt.<sup>11</sup> Wichtigster Gesichtspunkt ist dabei die Nachhaltigkeit, es soll ein „Mehrwert für Mensch, Umwelt oder Kultur“<sup>12</sup> geschaffen werden. Bankgeschäfte werden nach selbstgesetzten sozialen, ökologischen und ethischen Kriterien geschlossen. So werden regelmäßig Anlagefelder wie Tierversuche, Rohstoffe, Militärwaffen oder Atomkraftwerke ausge-

<sup>10</sup> Eigene Darstellung.

<sup>11</sup> Vgl. Triodos Bank, 2011, S. 1.

<sup>12</sup> Triodos Bank, 2013, www.triodos.de (Stand: 03.01.2014).

geschlossen.<sup>13</sup> Für Anlageentscheidungen werden oftmals Indexe wie der Natur-Aktien-Index oder der Dow Jones Sustainability Index als Indikator herangezogen.<sup>14</sup> Die Profitabilität und die Ertragslage sollen bewusst nicht im Zentrum des Interesses stehen. Bei den Banken handelt es sich dabei keineswegs um Non-Profit-Unternehmen ohne Gewinnpotenzial. Zielsetzung ist, auf eine nachhaltige und glaubhafte Weise ertragsorientiert und wirtschaftlich Bankgeschäfte zu betreiben. Verbraucher haben dennoch das Problem, dass Begriffe wie „Nachhaltigkeit“ oder „klimaneutral“ gesetzlich nicht definiert sind. Aus diesem Grund ist es für den Kunden schwer einschätzbar, wie ausgeprägt sein Engagement letztlich einem grünen Gedanken unterliegt.<sup>15</sup>

Neben den divergenten Anlagemöglichkeiten versuchen die Banken ein größeres Maß an Transparenz und Offenheit zu übermitteln. Das zeigt sich zum einen in der Tatsache, dass diese Banken beispielsweise ihre Treasury-Anlagen offenlegen.<sup>16</sup> Aber auch im Umgang mit dem Kunden wird ein hohes Maß an Offenheit gezeigt. Die EthikBank legt beispielsweise alle ausgereichten Kredite auf ihrer Homepage offen.<sup>17</sup> Den Kunden wird es somit ermöglicht, sämtliche Finanzierungsentscheidungen ihrer Bank zu verfolgen und mit ihren Vorstellungen von Nachhaltigkeit zu vergleichen.<sup>18</sup> Bekannte Vertreter dieses Modells in Deutschland sind die GLS-, Umwelt-, Ethik- und Triodos Bank. Kirchliche Institute wie die Bank für Kirche und Diakonie (KD-Bank) oder die Evangelische Kreditgenossenschaft (EKK) zählen ebenfalls dazu.<sup>19</sup>

Die genannten Institute bieten ihren Kunden eine vollwertige Bankverbindung und können daher als Konkurrenz zu den etablierten Banken und Sparkassen angesehen werden. Die geschäftspolitische Ausrichtung liegt in allen Fällen auf einer eher defensiven Anlagestrategie, mit einem hohen Augenmerk auf den Faktoren Nachhaltigkeit, Umweltverträglichkeit und Kulturförderung. Bei den kirchlichen Banken spielt darüber hinaus noch das christliche Wertebild und die Solidarität eine maßgebliche Rolle.<sup>20</sup> Ferner gibt es noch Vermögensverwalter wie Murphy&Spitz die sich auf nachhaltige Geldanlagen spezialisiert haben. Sie platzieren die Gelder ihrer Kunden in einer ihrer beiden Fonds oder beraten die Kunden hinsichtlich anderer Anlagemöglichkeiten.<sup>21</sup> Dabei ist das vorherrschende Vorurteil, dass mit nachhaltigen Geldanlagen keine Erträge generiert werden, nicht mehr zeitgemäß.

---

<sup>13</sup> Vgl. EthikBank, 2013a, S. 1.

<sup>14</sup> Vgl. Schönwitz, D., 2013, S. 2.

<sup>15</sup> Vgl. Preissler, S., 2014, S. 29.

<sup>16</sup> Vgl. GLS Bank, 2013, [www.gls.de](http://www.gls.de) (Stand: 30.09.2013).

<sup>17</sup> Vgl. EthikBank, 2013b, S. 1 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Etscheit, G., 2009, [www.zeit.de](http://www.zeit.de) (Stand: 16.01.2014).

<sup>19</sup> Vgl. Heimrich, M., 2013, S. 35.

<sup>20</sup> Vgl. Evangelische Kreditgenossenschaft eG, o. J., [www.ekk.de](http://www.ekk.de) (Stand: 03.01.2014).

<sup>21</sup> Vgl. Murphy & Spitz, 2014, [www.murphyandspitz.de](http://www.murphyandspitz.de) (Stand: 07.01.2014).

Der Murphy&Spitz Umweltfonds Deutschland (WKN: A0QYLO) wies beispielsweise eine Jahresperformance von knapp 29% bis zum Oktober 2013 vor.<sup>22</sup>

Die GLS Bank nimmt für diesen Nachhaltigkeitssektor die Position des deutschen Marktführers ein. Sie wurde im Jahr 1974 unter dem Namen GLS Gemeinschaftsbank für Leihen und Schenken eG gegründet. Wie eine herkömmliche Hausbank bietet die GLS Bank vom Girokonto, über die Baufinanzierung, bis hin zur Wertpapieranlage alle relevanten Finanzdienstleistungen an. Somit ist es nicht nötig neben der GLS Bank eine zweite Bankverbindung zu unterhalten. Als Teil der Sicherungseinrichtung des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, sind Einlagen der Bankkunden in voller Höhe über die Institutshaftung gesichert.<sup>23</sup>

Die GLS Bank wies für 2012 eine um 20% gewachsene Bilanzsumme von 2,72 Milliarden EUR aus.<sup>24</sup> Anfang des Jahres 2014 veröffentlichte sie Zahlen aus dem Jahr 2013. Dabei stieg die Bilanzsumme erneut um 19% auf jetzt 3,24 Milliarden EUR.<sup>25</sup> Andere Bereiche der GLS Bank zeigen eine ebenso positive Entwicklung. Die Kundenzahl stieg im Jahr 2012 um 23% auf 143.000 und ist damit genau so stark wie die für eine Genossenschaftsbank wichtige Zahl der Mitglieder. Ein Jahr später weist sie 165.000 Kunden und 32.400 Mitglieder vor.<sup>26</sup> Bei den übrigen nachhaltigen Instituten wie der Ethikbank, Triodos oder Umweltbank ist die Entwicklung ähnlich.<sup>27</sup> Von vor Jahren teilweise prognostizierten Millionenzahlen sind die Institute allerdings weit entfernt und werden diese auch nicht innerhalb weniger Jahre erreichen. Dabei gilt je optimistischer die Prognose ist, desto kritischer ist sie zu hinterfragen. Auf internationaler Ebene hat sich die GLS Bank und die Triodos Bank der „Global Alliance for Banking on Values“ angeschlossen. Diese Vereinigung von weltweit 25 Kreditinstituten hat sich dem Ziel der verantwortungsvollen und nachhaltigen Geschäftsausrichtung in der Finanzbranche verschrieben.<sup>28</sup> Hier kumulieren sich die Bilanzsummen auf mittlerweile 60 Milliarden US-Dollar.<sup>29</sup>

Als Grundlage ihrer Arbeit sieht die GLS Bank den fortwährenden Schutz der Umwelt. Dabei spielen nicht nur Aspekte des Umweltschutzes eine Rolle, sondern zusätzlich das friedliche Miteinander verschiedener Kulturen. Aus diesem Grund schränkt die GLS Bank ihre Kundengruppe nur dahinge-

---

<sup>22</sup> Vgl. Murphy & Spitz, 2013, S. 2.

<sup>23</sup> Vgl. BVR, 2013, S. 2.

<sup>24</sup> Vgl. GLS Bank, 2013, S. 17.

<sup>25</sup> Vgl. GLS Bank, 2014, [www.gls.de](http://www.gls.de) (Stand: 01.02.2014).

<sup>26</sup> Vgl. GLS, 2014, [www.gls.de](http://www.gls.de) (Stand: 01.02.2014).

<sup>27</sup> Vgl. Kühner, A., 2010, S. 35.; siehe Anhang 3 „Jährliches Wachstum der Bilanzsummen Alternativer Banken“ auf S. 34.

<sup>28</sup> Vgl. Global Alliance for Banking on Values, 2014, <http://www.gabv.org> (Stand: 06.01.2014).

<sup>29</sup> Vgl. ebenda.

hend ein, dass ihre Kunden dieselbe sozial-ökologische Anschauung und Einstellung haben wie die Bank.<sup>30</sup> Prinzipiell kann somit jede Person Kunde der Bank werden.

### 2.3 Social Banking und die fidor Bank als Beispiel

Diese Gruppe der Alternativen Banken spricht in erster Linie eine Technik-affine Kundenzielgruppe an, die regelmäßig die Möglichkeiten des „Web 2.0“ nutzt und auf verschiedenen sozialen Plattformen aktiv ist. Als nächster Entwicklungsschritt der Direktbanken, versuchen die Social Banks das Bankgeschäft noch stärker ins Internet zu transferieren.<sup>31</sup> Die Neuerung bei den Direktbanken bestand darin, Vertriebsprozesse und Abwicklungsverfahren lediglich soweit zu standardisieren, dass sie leicht ins Internet transferierbar waren. Die Social Banks gehen diesen Schritt noch weiter und lassen die Kunden selbständig am Bankgeschehen teilhaben.<sup>32</sup> Das Modell der „Mitmach-Bank“ setzt dabei auf die modernen Interaktionsmöglichkeiten des Internets, allen voran den Austausch der einzelnen Nutzer über Communitys und Blogs.<sup>33</sup> Je aktiver der Einzelne in der Community, desto größer der Informationsaustausch und die gegenseitige Hilfe in der Gemeinschaft. Die Kunden nehmen ihre Bankgeschäfte selbst in die Hand und ziehen Mehrwerte aus gesammelten Erfahrungen anderer – der Kunde wird Teil der Wertschöpfungskette.<sup>34</sup>

Da nicht wie im klassischen Bankgeschäft der einzelnen Expertenmeinung eines Beraters oder Analysten gefolgt wird, ist bei Fragen zu finanziellen Anliegen immer die Community der erste Ansprechpartner.<sup>35</sup> Dem Konzept der „Schwarmintelligenz“ wird dabei ein großer Vertrauensvorschuss gegeben, da es hier voll zum Tragen kommt.<sup>36</sup> Zudem können persönliche Befangenheiten der User durch die Anonymität, die das Internet zwangsläufig mit sich bringt, überwunden werden. Aus diesem Grund haben sich die Social Banks komplett neuen Vertriebswegen verschrieben und lassen bisherige hinter sich. Ihr Vertrieb funktioniert mehrheitlich über social network Plattformen wie Facebook und Twitter oder über die Firmenhomepage. Dadurch wollen es die Banken schaffen, zu jeder Tages- und Nachtzeit für ihre Kunden erreichbar zu sein und den Kunden nicht an starre Öffnungszeiten zu binden.<sup>37</sup> Dies gelingt ihnen dadurch, dass Bankgeschäfte vollständig elektronisch getätigt werden und eine Vielzahl der Beratungen durch Eigenrecherche und andere User der Community übernommen werden.

---

<sup>30</sup> Vgl. GLS Bank, 2004, S. 2.

<sup>31</sup> Vgl. fidor Bank, 2014, [www.fidor.de](http://www.fidor.de) (Stand: 04.01.2014).

<sup>32</sup> Vgl. Kölsch, M., 2011, S. 143.

<sup>33</sup> Vgl. Boehringer, S., 2012, [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de) (Stand: 05.02.2014).

<sup>34</sup> Vgl. ebenda, S. 144.

<sup>35</sup> Vgl. fidor Bank, 2013a, S. 15.

<sup>36</sup> Vgl. Fisher, L., 2010, S. 81 f.

<sup>37</sup> Vgl. fidor Bank, 2013a, S. 23.

Zwar sind diese Banken vorwiegend auf Internet-affine Personen ausgerichtet, doch ist in den letzten Jahren ein verstärkter Trend zur selbstständigen Informationsbeschaffung auch bei Kunden von filialgestützten Banken zu verzeichnen. Diese werden unter dem Begriff des ROPO-Kunden (Research online, Purchase offline) zusammengefasst. Sie informieren sich vor ihrem Geschäftsabschluss im Internet, um dort auf Informationen und Einschätzungen Dritter zurückzugreifen. Der Anteil dieser Kunden lag im Jahr 2010 bei mittlerweile knapp 49%.<sup>38</sup> Von dieser Kundengruppe können die Social Banks ebenfalls stark profitieren, da ihr Geschäftskonzept genau auf dieses Leistungsangebot abzielt.

Ein deutscher Vertreter dieses Bankmodells ist die fidor Bank. Ihre Bilanzsumme hat sich 2012 auf 168 Millionen EUR annähernd verdoppelt.<sup>39</sup> Die Zahl der Nutzer der Community für Finanzthemen ist 2012 ebenfalls sprunghaft auf circa 160.000 Menschen gestiegen. Von diesen nutzen wiederum 27.000 die fidor Bank als Kontoinhaber und somit als wirklicher Kunde. Unabhängig davon können 75.000 Personen Online-Überweisungen ausführen.<sup>40</sup> Weltweit tätige Vertreter sind beispielsweise „moven“, die ASB Bank oder „knab“. Zunehmende Bekanntheit erhalten diese Banken durch Social Networks wie Facebook oder Twitter, über welche sich die Banken einfach und zielgerichtet präsentieren können. Bei der Verbreitung von Informationen nimmt der Multiplikatoreffekt einen wichtigen Teil ein. Durch das Teilen und Verschicken im Internet hat dieser mittlerweile ein Ausmaß erreicht, das bedeutend mehr Möglichkeiten bietet und noch viel schneller funktioniert als über den Vertriebsweg der Printmedien.

Die fidor Bank verkörpert diese aktuell innovativste Form einer Bank als Marktführer in Deutschland. So passt auch der Slogan „Banking mit Freunden“ sehr gut in den Zeitgeist der Gesellschaft, die immer stärker auf digitale Vernetzung und mobile Erreichbarkeit setzt. Ziel ist es, über die zahlreichen Freundschaften die via Facebook geknüpft werden, neue Kundenpotenziale zu generieren. Aus diesem Grund ist die kurze Historie der fidor Bank sehr eng mit der Popularität des Internets verbunden. Im Jahr 2009 bekam sie die Vollbanklizenz, was auch der Grund dafür ist, dass sie der gesetzlichen Einlagensicherung unterliegt.<sup>41</sup> Die anfängliche Community-Plattform zum Thema Bank- und Geldgeschäfte existiert dabei bis heute. Hier können Kunden anderen Kunden Fragen beantworten oder Tipps zur Geldanlage geben. Da Web 2.0 Kunden deutlich aktiver sind, liegt es im Interesse der fidor Bank diese entsprechend zu fördern.<sup>42</sup> Als Anreiz dafür erhält jeder Kunde für

---

<sup>38</sup> Vgl. Meyer, T., 2010, S. 1.

<sup>39</sup> Vgl. fidor Bank, 2013c, S. 4.

<sup>40</sup> Vgl. Frühauf, M., 2013, o. S.

<sup>41</sup> Vgl. fidor Bank, 2011, S. 2.

<sup>42</sup> Vgl. Kölsch, M., 2011, S.144.



Kommentare oder gestellte Fragen einen Bonus von der Bank.<sup>43</sup> Dies sorgt für eine hohe Nutzungsfrequenz der User, was für eine solche Kommunikationsplattform unabdingbar ist. Der Mitbegründer der Direkt Anlage Bank und Vorstandsvorsitzender der fidor Bank Matthias Kröner führt deshalb in diesem Kontext gerne das Motto „Die Bank sind Sie“<sup>44</sup> auf und zielt somit sehr stark auf die Gegenseitigkeit zwischen Kunde und Bank ab.

Das Produktangebot der fidor Bank wurde dabei erst ab dem Jahr 2010 sukzessive ausgebaut. Noch vor der Einführung einer offline Bezahlungsmöglichkeit, war es so zum Beispiel möglich, Währungskonten zu unterhalten und Edelmetalle zu kaufen. Erst seit dem Jahr 2012 wird ihren Kunden eine Pre-paid MasterCard bereitgestellt.<sup>45</sup> Im Bereich des Kreditgeschäfts setzt die fidor Bank ebenfalls auf die Community. Es gibt zwar die Möglichkeit eines klassischen Bankkredits und eines sogenannten „Geld-Notrufes“, jedoch sind beide nur in sehr eingeschränkter Höhe von wenigen hundert Euro verfügbar.<sup>46</sup> Hat der Kunde einen höheren Kreditbedarf werden Privatkredite bei anderen Peer-to-Peer Anbietern vermittelt. Dabei kooperiert fidor beispielsweise mit smave und finmar.

Somit ist die fidor Bank eher ein Anbieter grundlegender Bankgeschäfte und fungiert ansonsten als Austauschplattform mit dem Schwerpunkt auf Finanzthemen. Ein Großteil der Bankgeschäfte wird dementsprechend an andere Anbieter vermittelt. Aus diesem Grund ist es für die Kunden der fidor Bank schwer umsetzbar, die Bank als Hauptbankverbindung zu führen, da ihnen an vielen Stellen das Produktsortiment fehlt oder auf Kooperationspartner ausgewichen werden muss.

## 2.4 Honorarberatung und die Quirin Bank als Beispiel

Die Honorarberatung unterscheidet sich von herkömmlichen Banken durch ihr verändertes Beratungskonzept. Konventionelle Banken nehmen in der Regel keine Gebühren für die Beratung des Kunden, sondern erhalten Provisionen von Fondsgesellschaften oder Emittenten für die Vermittlung derer Bankprodukte. Honorarberater hingegen veranschlagen für jede Beratung ein im Vorfeld vereinbartes Honorar. Dieses wird dabei entweder einmalig bezahlt, oder bei langfristiger Beratung in regelmäßigen Abschnitten. Etwaige Vermittlungsprovisionen oder Agien werden an den Mandanten durchgebucht.<sup>47</sup> So soll ein Interessenskonflikt zwischen der eigentlichen Beratung und der berater-eigenen Zielerreichung vermieden werden. Durch die Unabhängigkeit von Provisionen oder Kick-Backs bewahrt der Berater seinen objektiven Blick auf die Bedürfnisse des Kunden und wird nicht

---

<sup>43</sup> Vgl. fidor Bank, 2013b, S. 3.

<sup>44</sup> Boehringer, S., 2012, [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de) (Stand: 05.02.2014).

<sup>45</sup> Vgl. fidor Bank, 2013a, S. 38 ff.

<sup>46</sup> Vgl. fidor Bank, 2013d, S. 1f.

<sup>47</sup> Vgl. Verbund deutscher Honorarberater, 2014, [www.verbund-deutscher-honorarberater.de](http://www.verbund-deutscher-honorarberater.de) (Stand: 05.01.2014).

indirekt von den Produkthanbietern finanziert.<sup>48</sup> Als Beispiel für die Neutralität werden oft ETFs aufgeführt. Diese werden von klassischen Banken nur sehr selten angeboten, weil sie schlicht so gestaltet sind, dass sie wenig bis keine Provision abwerfen. Honorarbanken können sie ohne Interessenkonflikt beraten.<sup>49</sup> Daher ist es wichtig den Begriff bzw. Beruf des Vermittlers und Beraters strikt zu trennen, weil Ersterer von Vermittlungserträgen lebt und Letzterer von den Honoraren.<sup>50</sup> Eine Schwierigkeit von Honorarbanken ist es, den Kunden davon zu überzeugen, für eine Dienstleistung Geld zu bezahlen, die er an anderer Stelle auf den ersten Blick kostenfrei erhält.<sup>51</sup> So ist die Honorarberatung bislang nicht nennenswert in großen Instituten vorzufinden, sondern wird abgesehen von der Quirin Bank vor allem durch freie Berater im Markt vertreten.<sup>52</sup>

Ab dem 01. August 2014 sind die obengenannten Regelungen in dem Gesetz zur Förderung und Regulierung einer Honorarberatung über Finanzinstrumente (Honoraranlageberatungsgesetz) manifestiert.<sup>53</sup> Dadurch hat der Kunde den Vorteil, dass es für die Honorarberatung einen gesetzlichen Rahmen gibt, welcher von allen Teilnehmern eingehalten werden muss. Die wichtigsten Punkte der neuen Gesetzgebung sind zum einen, dass Banken die Geschäftsbereiche der Honorarbank und der Provisionsbank strikt trennen müssen. Zum anderen muss sich jeder Honorarberater in das neu ins Leben gerufene Honorarberaterregister eintragen, welches Tätigkeiten auf Provisionsbasis untersagt.<sup>54</sup>

Banken, die im Bereich Honorarberatung tätig sind, gibt es in Deutschland gerade einmal eine Handvoll. Als Zusatzdienstleistung wird beispielsweise bei Cortal Consors hauptsächlich die Honorarberatung angeboten. Somit besteht hier die Möglichkeit Beratung sowohl auf Provisionsbasis, als auch auf Honorarbasis zu erhalten, wobei fraglich ist, wie lange dieses Konzept rechtliche Gültigkeit besitzt.<sup>55</sup> Um einer solchen Problematik zu entgehen, bietet die Commerzbank seit 2012 ein Premium Depot an, das eher als Einstieg in die Honorarberatung zu sehen ist. Bei diesem Pauschalmodell erhält die Commerzbank eine jährliche volumenabhängige Provision von 1,45%, in der die Transaktionsgebühren für alle Wertpapierorders und sämtliche Beratungen enthalten sind.<sup>56</sup> Da sie weiter-

---

<sup>48</sup> Vgl. Terliesner, S., 2013, S. 21.

<sup>49</sup> Vgl. Bienfait, C. et al., 2013, S. 24.

<sup>50</sup> Vgl. Bohl, F., 2011, S. 1.

<sup>51</sup> Vgl. Gerer, G. et al., 2010, S. 2.

<sup>52</sup> Vgl. Mann, N., 2014, [www.nm-finanzen.de](http://www.nm-finanzen.de) (Stand: 03.02.2014).

<sup>53</sup> Vgl. Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, 2013, [www.bmelv.de](http://www.bmelv.de) (Stand: 07.06.2013).

<sup>54</sup> Vgl. Bundesrat, 2013, S. 1 ff.

<sup>55</sup> Vgl. Cortal Consors, 2012, S. 4.

<sup>56</sup> Vgl. Commerzbank, 2014, S. 1.

hin Teile der Verwaltungsgebühren von den Fondsgesellschaften oder Zertifikate-Emittenten erhält, handelt es sich hierbei jedoch um keine vollwertige Honorarberatung.<sup>57</sup>

Der einzige reine Vertreter dieses Beratungsmodells in Deutschland ist die Quirin Bank AG. Die Bilanzsumme der Quirin Bank unterliegt in den letzten Jahren einer moderaten Steigerung und beträgt im Jahr 2012 546,4 Millionen EUR. Zudem ist seit 2008 die Mitarbeiterzahl und Eigenkapitalquote rückläufig und das Ergebnis nach Steuern lag im gleichen Zeitraum nur einmal im positiven Bereich.<sup>58</sup> Die Kundenanzahl beläuft sich gegenwärtig auf ca. 9.500 Kunden.<sup>59</sup> Entsprechend der Zahl zu betreuender Kunden divergiert das Verhältnis zwischen Honorarberatern und provisionsabhängigen Beratern mit 1:200.<sup>60</sup> Die Historie der Bank geht auf das Jahr 1998 zurück. Den Schritt zur vollständigen Honorarberatung ist die Bank erst im Jahr 2006 gegangen und bietet ihren Kunden mehrheitlich die Dienstleistung der Anlageberatung an. Dabei hat sie drei Hauptfelder: Vermögensberatung, Vermögensverwaltung und Einzelberatung.<sup>61</sup> Das Betreuungskonzept ist auf wohlhabende Privatkunden mit einem Vermögen ab etwa 100.000 Euro ausgerichtet. Girokonten oder Sparverträge hat die Quirin Bank nicht im Produktportfolio. Dafür vermittelt sie provisionsfrei und auf Honorarbasis Versicherungen und Baufinanzierungen zu anderen Anbietern am Markt.<sup>62</sup> Die Quirin Bank ist Mitglied des Einlagensicherungsfonds des Bundesverbandes deutscher Banken, daher sind die Einlagen eines jeden Kunden bei der Quirin Bank bis 30% des haftenden Eigenkapitals gesichert.<sup>63</sup>

Im Bereich Anlageberatung von vermögenden Privatkunden ist die Quirin Bank AG als starker Konkurrent zu den etablierten Banken zu sehen. Hierbei kommen speziell die Kunden in Betracht, welche infolge einer missglückten Anlageempfehlung ihrer alten Bank kritisch gegenüber stehen. Denn wird der Markt bezüglich Alternativen analysiert, stellt die Quirin Bank mittlerweile eine bekannte Größe dar. Auf Grund der Tatsache, dass sie nicht alle grundlegenden Bankdienstleistungen im Produktangebot führt, ist immer eine Zweitbankverbindung nötig. Dies ist in der Finanzbranche für den Bereich der Kapitalanlage jedoch nicht ungewöhnlich und von der Quirin Bank ihrer Marktpositionierung nach zu schließen, auch so gewollt.

---

<sup>57</sup> Vgl. Scherff, D., 2013, [www.faz.net](http://www.faz.net) (Stand: 06.01.2014).

<sup>58</sup> Kennzahlen onvista, o. Ä.

<sup>59</sup> o. V., 2014, [www.presseportal.de](http://www.presseportal.de) (Stand: 01.02.2014).

<sup>60</sup> n-tv, 2012, [www.n-tv.de](http://www.n-tv.de) (Stand: 30.01.2014).

<sup>61</sup> Vgl. Quirin Bank, 2014a, S. 1.

<sup>62</sup> Vgl. Quirin Bank, 2014b, S. 1.

<sup>63</sup> Vgl. Bankenverband, 2008, S. 1.

### 3 Bewertung der strategischen Zielsetzung im Wettbewerb

Im zentralen Teil dieser Arbeit werden die Standortbestimmung und vorgestellten Beispielbanken des Marktes für Alternative Banken zusammengeführt und hinsichtlich ihrer Schwerpunkte in der strategischen Marktpositionierung analysiert. Auch wenn die jeweilige Geschäftsausrichtung sehr individuell ist, werden gezielt Gemeinsamkeiten erörtert, die letztlich das Zusammenfassen zur Gruppe der Alternativen Banken rechtfertigt. Erst nach diesem Überblick kann die Bedeutung für den Wettbewerb eingeschätzt und eine Aussage darüber getroffen werden, wie die zukünftige Entwicklung sich darstellen könnte.

#### 3.1 Definition der Kundenzielgruppe

Den Anfang in der Betrachtung macht dabei die Zielgruppenanalyse, da es nicht den einen „alternativen Kunden“ gibt, der sich von sämtlichen Konzepten Alternativer Banken angesprochen fühlt. Sie gibt Aufschluss darüber, ob bestimmte Bevölkerungsgruppen besonders zur Entwicklung der Banken beitragen und wie groß das zukünftige Potenzial ist. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass der Bankenmarkt als Dienstleistungsbranche grundsätzlich nachfrageorientiert ist. Nicht die Bank entscheidet sich für einen Kunden, sondern der Kunde für eine Bank. Aus diesem Grund ist es wichtig zu analysieren, aus welchem Anlass der Kunde seine ursprüngliche Bank verlässt und zu einer anderen wechselt. Die Kundenzielgruppe der Alternativen Banken wird auf diese Weise passiv definiert. In vielen Fällen ist der Grund des Wechsels relativ banal. Auf den ersten drei Plätzen rangieren dabei die Gründe günstigere Konditionen, besserer Service und Wohnortwechsel.<sup>64</sup> Dies ist aber nicht die Hauptzielgruppe in der Alternative Banken Potenziale sehen. Der schwierig abgrenzbare Kundenkreis deckt regelmäßig eher Randgebiete ab, als dass sich der Durchschnittskunde in großer Zahl darin wiederfindet.

Ein Teil der potentiellen Kunden zeichnen sich beispielsweise durch einen persönlichen Interessenschwerpunkt aus, welchen sie gerne bei ihren Bankgeschäften umsetzen möchten. Am offensichtlichsten ist diese Einstellung bei Kunden der sozial, ökologisch, ethischen Banken. Wer eine klar nachhaltige Einstellung zur Umwelt, zum Glauben oder zur Kultur besitzt, will diese Überzeugung bei seiner Anlageentscheidung mit einfließen lassen. Die Gesamtperformance erhöht sich für den Kunden durch eine gefühlte Zusatzrendite, da seine Geldanlage gleichzeitig anderen zugutekommt.<sup>65</sup> Nicht nur deswegen wird diesem Modell ein errechnetes Marktpotenzial als Haupt- oder Neben-

---

<sup>64</sup> Vgl. Zeitungs Marketing Gesellschaft, o. J., S. 11.

<sup>65</sup> Vgl. ebenda, S. 3.

bankverbindung von etwa 23% der Gesamtbevölkerung zugeschrieben.<sup>66</sup> Die Social Banks wiederum bedienen das Interessenfeld der internetaffinen Personen. Diese tauschen sich nicht nur regelmäßig über das Internet aus, sondern versuchen den Wissensaustausch gleich mit den Bankgeschäften zu verbinden. Eine Social Bank hat für sie den besonderen Reiz, dass dort Internetcommunity und Bankgeschäfte verbunden werden können. Kunden der Honorarbanken wiederum weisen keine gleichgerichteten persönlichen Interessenschwerpunkte auf, sondern lassen sich eher der zweiten Zielgruppe zuordnen.

Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind bei dieser die entscheidenden Inhalte, da manche Kunden genau diese Prinzipien nicht mehr mit den klassischen Banken in Verbindung bringen. Das kann an einzelnen Schlüsselereignissen wie beispielsweise einer missglückten Wertpapieranlage liegen. Aber auch Kunden, die im Zuge der weltweiten Finanzkrise mit dem „alten Banksystem“ abgeschlossen haben sind hier zu nennen. Die aufgeführten Gründe sind dabei vielschichtig. Hier können Aspekte wie Unzufriedenheit über ausufernde Bonuszahlungen und verloren gegangene Wertevorstellungen, ein gesunkenes Sicherheitsempfinden bezüglich der eigenen Einlagen oder eine generell als schlechter empfundene Beratungsqualität genannt werden.<sup>67</sup> Diese Kunden waren womöglich Jahrzehnte lang zufrieden mit ihrer Hausbank, wurden aber durch die Geschehnisse sensibilisiert. Viele recherchieren deshalb nach Alternativen und treffen dabei zwangsläufig auf einen der oben beschriebenen Banktypen.

Das Konzept der Honorarberatung deckt sich demnach eher mit den Interessen dieser zweiten Zielgruppe, da sie Inhalte wie Transparenz in der Beratung und ein Verhältnis mit dem Kunden auf Augenhöhe verspricht. Die sozial, ökologisch, ethischen Banken wenden sich dieser Zielgruppe ebenso zu. Schließlich bringt die vertrauensvolle und offene Zusammenarbeit mit dem Kunden ebenfalls einen Nachhaltigkeitsgedanken mit in die Beratung. Social Banks kommen für die zweite Zielgruppe in Frage, wenn sie ihre Anlage- und Finanzentscheidungen nicht mehr länger einem einzelnen Kundenberater anvertrauen möchten. Sie stützen ihr weiteres Vorgehen auf Erfahrungen und Ratschläge der Netzgemeinde und vertrauen somit in der Regel auf die Masse.

Eine dritte Gruppe von Kunden sucht gezielt die Expertise von Spezialinstituten, um ihr Portfolio weiter zu diversifizieren. Dies ist hauptsächlich bei vermögendere Privatkunden der Fall. Klassische Banken haben es oftmals versäumt im Bereich nachhaltige Geldanlage ein Spezial-Know-How aufzubauen.<sup>68</sup> Aus diesem Grund können sie häufig nicht die Beratungsqualität und geschulte Beraterzahl bieten, wie sozial, ökologisch, ethische Banken. Durch die Fachkompetenz in diesem Bereich

---

<sup>66</sup> Vgl. zeb Managementberatung, 2012, S. 2.

<sup>67</sup> Vgl. Ernst & Young, 2012, S. 3.

<sup>68</sup> Vgl. Die Welt, 2013, www.welt.de (Stand: 01.02.2014).

besitzen die nachhaltigen Banken entsprechendes Potenzial bei diesen Kunden.<sup>69</sup> Aber auch Honorarbanken können Potenziale generieren, indem sie zumindest als unabhängige Zweitmeinung bei der Anlageentscheidung fungieren und darauf aufbauend die Kundenbeziehung intensivieren. Für die Social Banks ist diese Zielgruppe eher von untergeordneter Bedeutung.

Zur Veranschaulichung der in diesem Kapitel gefassten Erkenntnisse dient Abbildung 2. Sie führt die drei vorhandenen Kundenzielgruppen der Alternativen Banken zusammengefasst auf, die als Ansatzpunkte zur Kundenansprache dienen können. Je nach Institut erfolgt aufbauend auf diesen Voraussetzungen eine spezielle Marktpositionierung, die im anschließenden Kapitel näher untersucht wird.



Abbildung 2: Ansatzpunkte zur Kundenansprache<sup>70</sup>

### 3.2 Differenzierte Marktpositionierung

Die Positionierung am Markt erfolgt nach keinem einheitlichen Schema, das institutsübergreifend Erfolge garantiert. Dies gilt insbesondere für die Alternativen Banken. Um die Wechselentscheidung der Kunden zu beeinflussen, bedarf es einer klaren und differenzierten Marktpositionierung. Diese wird im Zuge des Niedrigzinsumfeldes umso wichtiger, da die Zinsunterschiede zwischen den Ban-

<sup>69</sup> Vgl. Roland Berger Strategy Consultants, 2012, S. 7 ff.

<sup>70</sup> Eigene Darstellung.

ken immer marginaler werden. Um heute vom Kunden wahrgenommen zu werden, müssen Banken sich differenzierter und klarer am Markt positionieren als früher. Das verschafft den konsequent aufgestellten Alternativen Banken den Vorteil, dass sie verstärkt über ihre besondere Marktpositionierung wahrgenommen werden und nicht mehr nur über den aktuellen Zinssatz.<sup>71</sup> Daher wird in diesem Kapitel analysiert, in wie weit sich die einzelnen Alternativen Banken vom Gesamtmarkt abheben und wo deren grundsätzliche Marktpositionierung erfolgt. Anders als in der Definition der Kundenzielgruppe, bei der die Entscheidungsgrundlage bei den Kunden lag, steht hier die aktive Ausrichtung einzelner Banktypen und deren Differenzierungsmerkmale im Mittelpunkt.

Für alle drei Gruppen spielt ein neuer Umgang mit dem Kunden eine zentrale Rolle, um trotz der fremdverschuldeten Vertrauenskrise der Branche eine positive Entwicklung zu nehmen.<sup>72</sup> Es soll auf Augenhöhe kommuniziert werden, weshalb der Austausch zwischen Kunde und Bank ein zentrales Kriterium ist. Seit der Finanzkrise werden Provisionen, Kick-Backs und Beratungsprotokolle verstärkt offen gelegt. Dies führt bei den Kunden oftmals zu einer Informationsüberlastung, weshalb die getroffenen Maßnahmen nicht von allen Seiten als zielführend angesehen werden.<sup>73</sup> Die Alternativen Banken gehen mit ihrer Definition von Transparenz in vielen Fällen bewusst über das gesetzliche Maß hinaus und zeigen individuelle Herangehensweisen. Honorarbanken wie die Quirin Bank strahlen durch ihre einheitliche Kosten- und Gebührenstruktur und durch die Tatsache, dass Provisionen an den Kunden durchgereicht werden, ein hohes Maß an Offenkundigkeit aus. Die GLS Bank geht diesen Schritt noch weiter und legt ausgeliehene Kredite auf ihrer Homepage offen. Klassische Wettbewerber argumentieren vehement dagegen, da es für sie eine Untergrabung des Bankgeheimnisses darstellt und somit eine der Grundfesten des Bankgeschäfts verletzt wird.<sup>74</sup> Die jeweiligen Unternehmen wissen jedoch um diese neuartige Transparenz, verweigern sich dieser nicht und nutzen sie im Gegenteil sogar zum Teil öffentlichkeitswirksam. Die Social Banks beschränken sich aktuell produktbedingt auf das Bereitstellen der Plattform für ihre Kunden, welche ihnen den offenen Austausch über Bankprodukte ermöglicht.

Der Aspekt der Partizipation und Mitbestimmung soll ebenso hervorgehoben werden. Kunden sollen sich aktiv in das Bankgeschehen einbringen. So können Irrtümer und Irritationen früh erkannt und behoben werden. Dabei wird Partizipation bei den einzelnen Banktypen ganz verschieden ausgelegt. Die Vorreiterrolle in Sachen Mitbestimmung nehmen die Social Banks ein. Durch die Möglichkeit, dass der Austausch unter den Kunden und mit der Bank auf der firmeneigenen Community-Plattform erfolgt, wird ein breiter Dialog gefördert. Ein Beispiel für extreme Partizipation kommt

---

<sup>71</sup> Vgl. zeb Managementberatung, 2013, [www.zeb.de](http://www.zeb.de) (Stand: 27.11.2013).

<sup>72</sup> Vgl. Ernst & Young, 2012, S. 4.

<sup>73</sup> Vgl. dpa, 2012, [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de) (Stand: 16.01.2014).

<sup>74</sup> Vgl. Etscheit, G., 2009, [www.zeit.de](http://www.zeit.de) (Stand: 16.01.2014).

daher aus diesem Bereich. So hat die fidor Bank im Jahr 2012 eine Facebook-Like Aktion eingeführt. Dabei hat sich die Verzinsung auf dem fidorPay-Konto an der aktuellen Anzahl an „Facebook-Likes“ orientiert. Erhöhte sich die Anzahl an Likes um 2000, stieg der Zins um 0,1%.<sup>75</sup> So eine Form der Partizipation ruft großes mediales Interesse hervor und macht stark auf die Bank aufmerksam. Bei anderen Alternativen Banken erfolgt die Partizipation über die Geschäftsform. Viele sind wie die GLS Bank als Genossenschaftsbank organisiert, weshalb der Einfluss der Mitglieder eine der wichtigsten Säulen und die Legitimation für die Bankform an sich darstellt.

Das Themenfeld der Nachhaltigkeit ist der vielleicht am schwierigsten zu analysierende Bereich, da mit ihr auch ein verändertes Wertebild einhergeht. Auf Grund der ständigen medialen Präsenz, war die Entwicklung gerade hier in den letzten Jahren überaus positiv, da der Nachhaltigkeitsgedanke den Geist der Zeit trifft. Dies blieb anderen Marktteilnehmern nicht verborgen, die mehr an den Chancen, denn an der dahinterstehenden Idee interessiert waren. Eine Welle „grüner Anlageformen“ ist bis heute eine der Folgen. Nicht sonderlich nachhaltig orientierte Institute versuchen so über Fonds, Umweltzertifikate und Imagekampagnen Marktanteile zu gewinnen. Als Konsequenz warfen erste negative Schlagzeilen Fragen auf und führten zu einer Glaubwürdigkeitsdebatte, von der die Nische der ökologisch ausgerichteten Banken genauso betroffen war. Die weiteren alternativen Institute wie die Quirin oder fidor Bank, zeichnen sich nicht durch eine gezielte Positionierung in Sachen sozial, ökologisch, ethischer Verantwortung aus. Dies ist zwar gerade bei den noch jungen Social Banks ein möglicher nächster Entwicklungsschritt, bis dahin bleibt es aber vergleichbar zu anderen Instituten noch bei allgemein gehaltenen Interessens- und Willensbekundungen.

Bei den ökologisch-ethisch ausgerichteten Alternativen Banken wie der GLS erfolgt natürlicherweise eine selbstbewusste, durch die konsistente Ausrichtung jedoch gerechtfertigte, Marktpositionierung. Sämtliche Angebote und Produkte unterliegen einem strengen Wertebild, mit dem sich die Kunden identifizieren können. Die Möglichkeiten reichen von der energieeffizienten Baufinanzierung, über ökologische Sparformen und Kreditausreichungen an nachhaltig wirtschaftende Unternehmen, bis hin zu Umweltprojektfinanzierungen.<sup>76</sup> Die Kundenausrichtung wendet sich „an Menschen, die ökologische, soziale oder kulturelle Ziele verfolgen und unsere Gesellschaft kreativ mitgestalten wollen“.<sup>77</sup> Diese Philosophie verfolgt sie auch bei ihrer Arbeitsweise und Mitarbeitern.<sup>78</sup>

Zusammenfassend wird in der Marktpositionierung der Versuch unternommen, sich über Alleinstellungsmerkmale als Alternative von der Masse der herkömmlichen Banken abzuheben. Aufgrund

---

<sup>75</sup> Vgl. fidor Bank, 2012a, S. 1 ff.

<sup>76</sup> Vgl. Sternberger-Frey, B., 2010, S. 104.

<sup>77</sup> GLS Bank, 2004, S. 2.

<sup>78</sup> Vgl. ebenda, S. 3.



ihrer Unternehmensphilosophie, kommt dem Zusammenwirken von Leitbildern wie Transparenz, Partizipation und nachhaltigen Werten eine besondere Bedeutung zu. Über diese muss die Bank wahrgenommen werden, ansonsten kann sie im Überangebot des Wettbewerbs nur schwer bestehen. Zwar gilt das ebenfalls für die klassischen Banken, doch agieren diese ausgehend von einem bestehenden Marktanteil. Der eingangsbeschriebene Verlust der Glaubwürdigkeit der Bankbranche wird so zur entscheidenden Einflussgröße der Alternativen Banken. Die Bank, die es am schnellsten schafft eine nachhaltige Glaubwürdigkeit mit ihrem Haus in Verbindung zu bringen, besitzt ein hohes Marktpotenzial. Dabei gehen alle Banktypen sehr individuell mit diesem Thema um. Der Grund liegt darin, dass es nicht die eine Glaubwürdigkeit gibt, sondern jeder Kunde den Begriff für sich definiert.

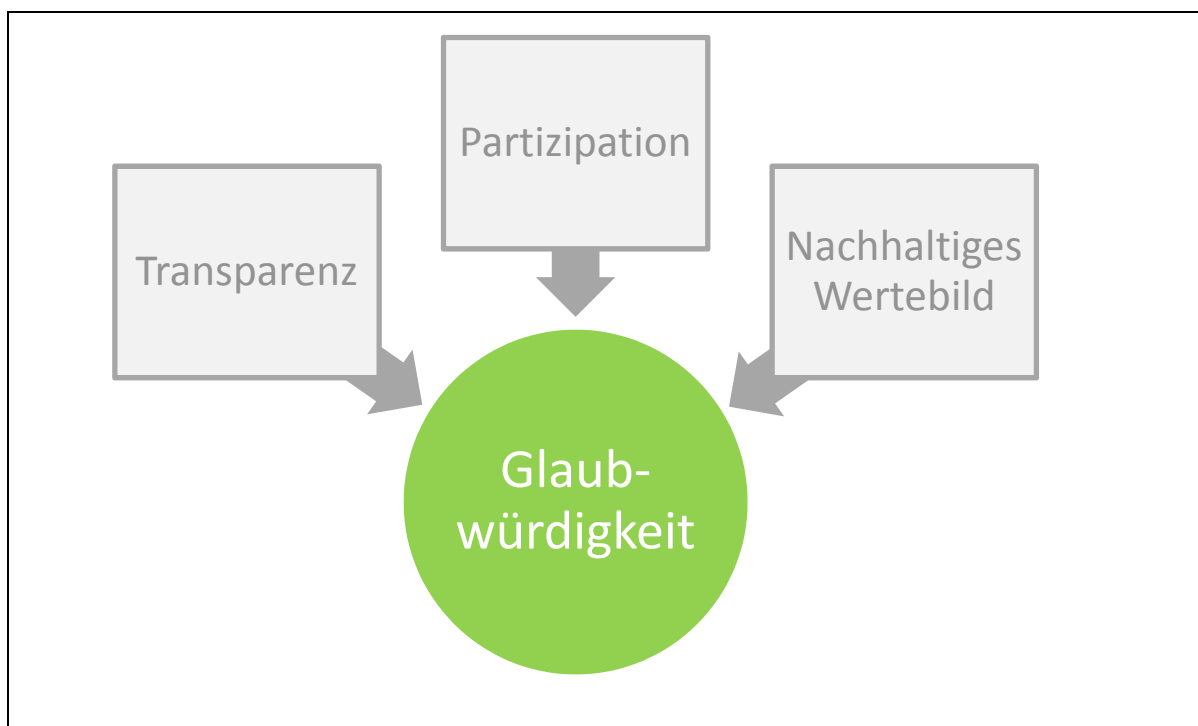


Abbildung 3: Zusammenspiel verfolgter Alleinstellungsmerkmale<sup>79</sup>

### 3.3 Bedeutung und Einschätzung für den Wettbewerb

Wesentliches Ziel dieser wissenschaftlichen Untersuchung ist, eine Aussage darüber zu treffen, wie stark der Einfluss der Alternativen Banken auf die Gesamtheit der Bankbranche ist. Darüber hinaus soll eine Prognose über zukünftige Entwicklung gegeben werden. Die Untersuchung der quantitativen Ausgangssituation einerseits, in Verbindung mit eher weichen Kriterien wie der Popularität oder

<sup>79</sup> Eigene Darstellung.

Zukunftsausrichtung andererseits, nehmen hier eine wichtige Rolle ein. Die Schwierigkeit besteht darin, dass es nur vereinzelte statistische Erhebungen diesbezüglich gibt. Diese lassen zudem entweder eine zufriedenstellende Aktualität vermissen, oder beleuchten lediglich einzelne Institute der Alternativen Banken. Gleichzeitig bieten die weichen Faktoren immer einen gewissen Auslegungs- und Interpretationsraum, dessen subjektive Komponente möglichst gering ausfallen sollte. Es muss also eine bewusste Abwägung zwischen den vorhandenen Zahlen und der generellen Potenzial- und Markteinschätzung erfolgen.

Gleichzeitig gilt, wie bei der Analyse der Zielgruppen und Marktpositionierungen, dass dies nicht für den gesamten Bereich der Alternativen Banken allgemeingültig erfolgen kann. Auch aus der Zielsetzung der Arbeit geht hervor, ein differenziertes Bild für die gefassten Gruppierungen abzugeben. Eine alleinstehende pauschale Zukunftsprognose für die Gesamtheit der Alternativen Banken wäre nicht zielführend und würde die individuellen und unterschiedlichen Ausrichtungen in der Beurteilung vernachlässigen. Deshalb erfolgt auch in der Bewertung die Differenzierung zwischen den drei Ausprägungen.

### **3.3.1 Soziale, ökologische, ethische Banken**

Die Bedeutung der nachhaltigen Banken für den Wettbewerb unterscheidet sich insofern von den restlichen Alternativen Banken, dass sie sich zum Teil schon seit Jahrzehnten am Finanzmarkt halten. Entsprechend erfüllen Institute wie die GLS Bank zumindest in dieser Hinsicht ihr Leitbild der Nachhaltigkeit. Das Kriterium der sozial, ökologisch, ethischen Nachhaltigkeit lässt sich indes nicht so leicht beurteilen. Zudem hat die Insolvenz der Noa Bank 2010 eine kritischere Haltung bei den Kunden gegenüber vergleichbaren Banken hervorgerufen.<sup>80</sup> Sie war nicht nur die erste Alternative Bank, sondern das erste Institut überhaupt, das seit der Finanzkrise von der BaFin geschlossen werden musste.

Dennoch heben sich die nachhaltigen Banken positiv von den klassischen Wettbewerbern ab. Das herausgearbeitete Kernziel der Glaubwürdigkeit durchzieht das gesamte Geschäftsmodell und lässt nur wenige Fragen offen. Im Vergleich dazu wirkt die Werbekampagne einiger herkömmlicher Mitbewerber eher unglaubwürdig. So prophezeit beispielsweise die Commerzbank in ihrer Marketing- und Geschäftsstrategie eine radikale Wende hin zu einem verantwortungsbewussten Institut.<sup>81</sup> Die Deutsche Bank ging einen Schritt weiter und richtete 2010 einen Teil ihrer Unternehmensstrategie vollständig „grün“ aus, was sich in nachhaltigen Produktklassen, überarbeitetem Wertekodex und

---

<sup>80</sup> Vgl. Osman, Y., 2010, o. S.

<sup>81</sup> Vgl. Meck, G., 2013, [www.faz.net](http://www.faz.net) (Stand: 14.01.2014).

verantwortungsvollem Handeln zeigen soll.<sup>82</sup> Sie gilt nun zwar als nationaler Vorreiter unter den Großbanken, es bleibt jedoch die Frage, ob solch eine Neuausrichtung nicht eine Infragestellung der parallel weiter bestehenden Angebote darstellt. Zudem wird der ausgerufen „Kulturwandel“ zuletzt regelmäßig durch neue Aufdeckungen untergraben.

Gleichzeitig besteht für alle Alternativen Banken das Problem, dass fast drei Viertel der ausgemachten Zielgruppe nicht von der Existenz dieser sozial-ökologischen Alternativen weiß.<sup>83</sup> Es ist deshalb weiterhin bedeutend gezielt auf diese Zielgruppe zu zugehen und zu bewerben. Wird allerdings von den bestehenden Wachstumsraten ausgegangen, ließen sich noch stärkere Zuwächse von den wenigen Instituten wohl kaum tragen.<sup>84</sup> Dabei ist es aber für die sozial, ethischen Banken von größter Wichtigkeit, trotz ihres enormen Wachstums, ihre bisherigen Grundfesten beizubehalten, da sonst ein Teil der Identität verloren geht und sie sich damit nicht mehr durch ein Alleinstellungsmerkmal abgrenzen können. Wachstumsmärkte ergeben sich dabei sowohl für die nachhaltigen Geldanlagen, als auch für das Geschäftsmodell der nachhaltigen Banken an sich.<sup>85</sup> Sozial, ethische Banken besitzen unter allen Alternativen Banken den größten Einfluss auf dem Gebiet der Nischenbanken, da sie ähnlich wie die Social Banks ein seit Jahren viel diskutiertes und gesellschaftlich relevantes Thema aufgreifen. Die Tragweite des Nachhaltigkeitsgedankens übersteigt die einer technischen Innovation jedoch bei Weitem.

### 3.3.2 Social Banks

Im Markt der Social Banks ist die mit Zahlen belegbare Dynamik teilweise noch größer, was durch die nicht so weit zurückliegenden Firmengründungen begründet werden kann. Ein Indikator für die Wachstumsdynamik war die annähernde Verdoppelung der Bilanzsumme der fidor Bank im Jahr 2012.<sup>86</sup> Besonderes Augenmerk muss hierbei auf die Kunden-, beziehungsweise Nutzerentwicklung gelegt werden. Durch die innovative Geschäftsform kann nämlich auf eine für andere Banken erforderliche Unterteilung verzichtet werden. Im Vergleich zu den nachhaltig ausgerichteten Instituten wie der GLS Bank, lässt sich die Entwicklung der Social Banks bedingt durch den laufenden Entwicklungs- und Innovationsprozess in diesem Bereich, nicht rückblickend für mehrere Jahre betrachten. Aussagen über die weitere mögliche Entwicklung weisen entsprechend eine geringere Validität auf.

---

<sup>82</sup> Vergleiche hierzu den entsprechenden Internetauftritt der Deutschen Bank: <https://www.db.com/cr/de/nachhaltiges-bankgeschaeft/index.htm> (Stand: 01.02.2014).

<sup>83</sup> Vgl. Seibel, K., 2013, [www.welt.de](http://www.welt.de) (Stand: 16.01.14); siehe Anhang 2 „Wechselhürden im Social Banking“ auf S. 33.

<sup>84</sup> Vgl. ebenda.

<sup>85</sup> Vgl. Forum Nachhaltige Geldanlagen, 2013, S. 15.

<sup>86</sup> Vgl. fidor Bank, 2013c, S. 4.

Das alternative Gebiet der Social Banks mit seinen sozialen Plattformen, Blogs und Communities wird von den klassischen Banken noch am ehesten bedient. Zwar erfolgt die entsprechende Ausrichtung je nach Institut sehr bedächtig, doch im Vergleich zur Einführung einer komplett neuen Beratungsform oder nachhaltigen Geschäftsstrategie, ist sie mit relativ wenig Aufwand verbunden. Mit dem stückweisen Einbinden neuer Kommunikationskanäle, tragen die Banken einem sich wandelnden Kundenverhalten durch das Web 2.0 Rechnung.<sup>87</sup> Die Social Banks gehen über die Nutzung und Auffassung des Web 2.0 der klassischen Banken hinaus und grenzen sich aktiv vom Wettbewerb ab. Es wird das Ziel verfolgt, über dieses digitale Geschäftskonzept auch monetäre Erträge zu erwirtschaften. Grundvoraussetzung dafür ist ähnlich wie bei anderen Plattformen eine stark frequentierte Homepage und aktive Diskussionen in den Blogs und Communities.<sup>88</sup> Je länger die klassischen Banken dabei mit einer konsequenten und durchdachten Umsetzung warten, desto nachhaltiger bestehen Marktchancen für alternative Social Banks wie die fidor Bank.<sup>89</sup>

Ferner nimmt die zunehmende Globalisierung und weltweite digitale Vernetzung eine wichtige Rolle für die Social Banks ein. Neue innovative Modelle, die sich in den USA oder anderen technischen Vorreiterländern bestenfalls schon bewährt haben, verbreiten sich heutzutage immer schneller. Für verschiedenste Bereiche der Finanzdienstleistungsbranche gibt es mittlerweile onlinebasierte, stark auf den Kunden ausgerichtete Lösungen, die über Facebook und einen eigenen YouTube-Kanal hinausgehen. Als Beispiele sind Finanzapplikationen auf Mobilgeräten für die private Finanzplanung oder Crowd-Plattformen zur gemeinschaftlichen Finanzierung von (Sozial-)Projekten und Existenzgründern zu nennen. Die Beantwortung der Frage, inwieweit klassische Banken hier bereits einen wichtigen Entwicklungsschritt verpasst haben, bleibt abzuwarten.

Positiv zu sehen ist, dass sich die Social Banks mit dem Web 2.0 einem Medium widmen, welches in den kommenden Jahren durch die wachsende Zahl von „Digital Natives“ weiter an Bedeutung gewinnen wird. Branchenübergreifend wird, unabhängig von der Art und Weise der modernen Kommunikation, die Einbindung von Kunden über Social Media als ein wesentlicher Faktor beschrieben.<sup>90</sup> Kritisch zu sehen ist jedoch ein Geschäftskonzept, das zu wesentlichen Teilen auf diese Entwicklung ausgerichtet ist. Eine der Folgen ist die in Kapitel 2.2 beschriebene Rolle als Zweitbankverbindung. Denn so lange kein vollwertiges Angebot an Finanzdienstleistungen gestellt wird, fehlt es den Social Banks an Potenzial ein noch breiteres Publikum anzusprechen. Mit damit ausbleibenden Zuwächsen bei den Marktanteilen dürfte der Einfluss auf die Branche begrenzt bleiben. Selbst klassischen Banken, die bisher keine Anstrengungen in Richtung Web 2.0 unternommen haben, eröffnet

---

<sup>87</sup> Vgl. Tornaschowski, M., 2011, S. 12 f.

<sup>88</sup> Vgl. Hafner, N., 2011, S. 30 f.

<sup>89</sup> Vgl. fidor Bank, 2012b, S. 4.

<sup>90</sup> Vgl. McKinsey, 2013, S. 1.

sich dann noch die Möglichkeit verspätet auf diese Entwicklung zu reagieren und so Kundenabwanderungen vorzubeugen.

### 3.3.3 Honorarberatungsbanken

Das Segment der Honorarberater fällt beim Blick auf die Kennzahlen im Vergleich zu den restlichen Alternativen Banken etwas zurück. Die Bilanzsumme der Quirin Bank nahm auf Sicht von fünf Jahren zwar zu, dies erfolgte jedoch weder kontinuierlich noch signifikant für einen Branchenführer. Zudem ist seit 2008 die Mitarbeiterzahl und Eigenkapitalquote rückläufig und das Ergebnis nach Steuern lag im gleichen Zeitraum nur einmal im positiven Bereich.<sup>91</sup> Die Bedeutung und der Einfluss dieses Sektors auf die restliche Branche ist jedoch allein an Hand der Kundenzahl der Quirin Bank ein eher unwesentlicher und fällt damit selbst im Vergleich zu anderen Alternativen Banken deutlich ab.<sup>92</sup> Zwar spiegeln die genannten Kennzahlen nur begrenzt die Wirklichkeit wieder, eine nachhaltige Wachstumsdynamik lässt sich aber keinesfalls daraus ableiten.

Werden nun weiche Faktoren in die Beurteilung miteinbezogen, gestaltet sich die Situation für die Quirin Bank auf Sicht der kommenden Jahre wohl am kritischsten und lässt sich daher ebenso schwer beurteilen. Ausschlaggebender Punkt hierbei ist die unklare rechtliche Situation, die je nach Ausgestaltung einen Umbruch für die Branche zur Folge haben wird. Zwar wurde letztes Jahr der Begriff „Honorar-Anlageberater“ rechtlich fixiert, über andere Inhalte herrscht jedoch noch weiter Unklarheit.<sup>93</sup> Laut verabschiedetem Honoraranlageberatungsgesetz vom Juli 2013 muss eine strikte organisatorische, strukturelle und funktionale Trennung der beiden Beratungsmodelle bei Banken erfolgen.<sup>94</sup> Von Seiten der Quirin Bank ist diese Trennung nicht zwingend genug geregelt und lässt so die Möglichkeit für Mischmodelle offen.<sup>95</sup> Sie sieht in dem Gesetz somit nur einen ersten wichtigen Schritt hin zu einer Etablierung der Honorarberatung in Deutschland.

Eine Anfrage bei der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) führte ebenfalls zu keinem eindeutigen Ergebnis. Die BaFin könne „noch keine Einschätzungen dazu abgeben, ob und inwiefern von den betroffenen Unternehmen die Trennung der Beratungsformen ‚konsequent‘ genug durchgeführt werden wird.“<sup>96</sup> Fest steht, dass bislang kein Institut in Deutschland einen vollständigen Strategiewechsel für alle angebotenen Produkte und Leistungen vollführt hat. Demnach bleibt die Quirin Bank in dieser Hinsicht einzigartig. So lange die Auswirkungen der Stück für Stück in Kraft

---

<sup>91</sup> Kennzahlen onvista, o. Ä.

<sup>92</sup> o. V., 2014, [www.presseportal.de](http://www.presseportal.de) (Stand: 01.02.2014).

<sup>93</sup> Deutscher Bundestag, 2013, S. 2.

<sup>94</sup> Bundesgesetzblatt, 2013, S. 2391.

<sup>95</sup> Vgl. Quirin Bank, 2013, <https://www.quirinbank.de> (Stand: 02.02.2014).

<sup>96</sup> BaFin, 2014, o. S.

tretenden Regelungen nicht absehbar sind, stellt dies jedoch gleichzeitig hohe Markteintrittsbarrieren für die Branchenführer dar. Mit Wegbleiben dieser wird das Modell der Honorarberatung weiter nur dem interessierten Teil der Bevölkerung und nicht der breiten Öffentlichkeit präsent.

Ein Blick ins Ausland zeigt, dass in Ländern wie USA, Großbritannien und Niederlande die Honorarberatung ein deutlich größeres Gewicht besitzt als hierzulande.<sup>97</sup> Das eröffnet jedoch zwei Möglichkeiten der Interpretation für den deutschen Markt. Einerseits gehen manche Studien und die Honorarberater selbst von ungenutztem Potenzial mit entsprechend ansteigenden Marktanteilen in der Zukunft aus. Andererseits wird die zurückhaltende Entwicklung, trotz erörterter Vertrauenskrise bei den klassischen Banken, als Schwäche auf der Nachfrageseite interpretiert.<sup>98</sup> Von einer anderen „Anlegerkultur“ in Deutschland ist die Rede, die einer positiven Entwicklung wie im Ausland entgegensteht und andere Institute wohl davon abhält in Aktion zu treten.<sup>99</sup> So fehlt einer Vielzahl von Kunden aktuell noch das Verständnis für eine abschlussunabhängige Vergütung der Beratungsdienstleistung. Diese kommt zudem auf Grund ihrer Höhe (mindestens 120 EUR pro Stunde) für einen Großteil der Bevölkerung nicht in Frage.<sup>100</sup> Von zentraler Bedeutung für die zukünftige Entwicklung wird das weitere Vorgehen verschiedener Interessengruppen wie Verbraucherschützern, klassischen Banken und der Bundesregierung sein.<sup>101</sup>

### **3.3.4 Zusammenfassende Aussagen für die Alternativen Banken**

Die größte Gemeinsamkeit unter den Alternativen Banken liegt im noch geringen Marktanteil, der andere Größen wie Bilanzsumme und Kundeneinlagen bedingt. Werden die jeweiligen Geschäftsberichte und Veröffentlichungen der GLS-, Umwelt, Triodos, Ethik-, fidor- und Quirin Bank zusammengeführt, beläuft sich deren Kundenzahl für 2013 auf ca. 350.000. Bei knapp 80,8 Millionen Einwohnern in Deutschland besitzen demnach weniger als 1% der Bevölkerung ein Konto bei einer dieser Banken.<sup>102</sup> Die klassischen Banken erliegen allerdings nicht der Illusion, deshalb von einer fehlenden Bedeutung für ihre Branche auszugehen. Vielmehr gehört es mittlerweile zum modernen Management, ökologische Leitsätze und Erklärungen auszurufen. Dass die Alternativen Banken hierbei besonders von ihrer vollständig nachhaltigen Geschäftsausrichtung profitieren, zeigt sich in für den Markt überdurchschnittlichen, deutlich zweistelligen Zuwächsen bei weiter vorhandenem Potenzial.<sup>103</sup> In der Quellen-Recherche war für die letzten zwei bis drei Jahre noch keine umfassende statis-

---

<sup>97</sup> Vgl. Rausch, D., 2011, S. 30 f.

<sup>98</sup> Vgl. ebenda, S. 32 ff.

<sup>99</sup> Vgl. Reinke, H. J., 2013, S. 8.

<sup>100</sup> Vgl. ebenda, S. 8.

<sup>101</sup> Vgl. Gerer, G. et al., 2012, S. 15 f.

<sup>102</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt, 2014, o. S.

<sup>103</sup> Vgl. Kühner, A., 2010, S. 35.

tische Übersichtsgrafik vorhanden. Da gerade diese jedoch wichtig sind, um die Entwicklung im Zuge der Folgejahre der Finanzkrise zu beleuchten, müssen hierfür die einzelnen Veröffentlichungen herangezogen werden.

Eine weitere Gemeinsamkeit aller drei Ausprägungen besteht dabei in der anhaltenden Differenzierung von den herkömmlichen Banken. Auf der einen Seite kommen andere Vertriebsstrategien zum Tragen, indem sich Vertriebskanäle, -produkte und -vergütung entscheidend von den Wettbewerbern unterscheiden. Auf der anderen Seite und vielleicht noch zentraler, wollen sich die Alternativen Banken durch ihren Umgang mit dem Kunden von den klassischen Instituten unterscheiden. Dabei haben sie aktive Strategien entwickelt, um sich von den Wettbewerbern abzugrenzen. Mit dem klaren Fokus auf dem Alleinstellungsmerkmal der Glaubwürdigkeit, soll der gegenwärtigen Vertrauenskrise entgegengetreten werden. Eine durchweg glaubhafte Corporate Identity zu pflegen, nimmt somit einen wesentlichen Teil der öffentlichen Selbstvermarktung ein. Den Themenfeldern Transparenz, Nachhaltigkeit und Partizipation kommt hier eine wesentliche Bedeutung zu. Auf diese Werte ausgerichtet, erfolgt die Marktpositionierung zur Ansprache ihrer Kundenzielgruppe, was allerdings dadurch erschwert wird, dass es nicht den „alternativen Bankkunden“ gibt.

Zudem zeigt die Arbeit ein einheitliches Bild einer Branche, die noch weitestgehend ein Nischendasein pflegt. Und das obwohl die jeweiligen Banken meist deutschlandweit tätig sind und starke Wachstumsraten aufweisen. Als wichtiger Hinderungsgrund wurde das begrenzte Leistungsangebot herausgearbeitet. Zwar ist grundsätzlich ein großes Kundenpotenzial vorhanden, nur wenige Alternative Banken sind jedoch so aufgestellt, dass sie dem Kunden eine ganzheitliche und vollumfängliche Beratung seiner Bankanliegen bieten können. Lediglich einige ökologisch-ethische Banken kommen dabei als Hauptbankverbindung infrage. Anders ist die Situation bei den Social Banks, die im starken Maß von der gestiegenen Internetaffinität der Kunden profitieren konnten. Allerdings stehen sie exemplarisch für den Typus Zweitbank, was hauptsächlich auf ihr eingeschränktes Produktangebot zurückzuführen ist. Großbanken wie die einleitend genannte Commerzbank könnten so verpasste Entwicklungen noch kompensieren. Schließlich können Leistungen und Angebote der Social Banks, allen voran der verstärkte Umgang der Bank mit ihren Kunden über Blogs, Foren und Communitys am schnellsten und kostengünstigsten umgesetzt werden. Es bleibt die Frage, ob und wie nachhaltig die Kunden in Zukunft derlei Bank- und Servicedienstleistungen über Social Media Kanäle nutzen wollen.

Bei der Adaption der einzelnen Strategien müssen allerdings auch die branchentypischen Schwierigkeiten betrachtet werden. Bei der Honorarberatung ist beispielsweise die rechtliche Situation von zentraler Bedeutung. Mit der Einführung des Honoraranlageberatungsgesetzes im August 2014 befindet sich die gesamte Sparte der Honorarberater aktuell im Umbruch, da die Trennung von Hono-

rar- und Provisionsberatungsmodellen noch in keiner Weise praxiserprobt ist. Allein aus Kostengesichtspunkten wäre das Modell der eigenständigen Honorarberatung für Volksbanken und Sparkassen wohl nur auf Verbundebene umsetzbar. Privatbanken könnte zumindest über Tochtergesellschaften der Markteintritt gelingen. Das Chance-Risiko-Profil ist hier nicht annähernd so groß wie im Markt für nachhaltige Bankangebote, was die Bedeutung insgesamt schmälert. Zudem ist überraschend, dass die Honorarberatung nicht stärker von der anhaltenden Diskussion über Provisions- und Vergütungsmodelle der Wettbewerber profitieren konnte und weiterhin von einer überschaubaren Zahl von Kunden in Anspruch genommen wird.

Grundsätzlich besteht das größte Risiko für die Alternativen Banken darin, dass ihr Geschäftsmodell von den Marktführern der Branche adaptiert wird. Durch ihre große Kundenzahl ist es für sie laufend möglich, zunehmend erfolgsversprechende Strömungen im Sektor zu erkennen und bei Marktreife umzusetzen. So werden erfolgreiche Strategien von den kapitalstarken Marktführern beobachtet, um sie bei zunehmender Bedeutung und überschaubarem Risiko einzuführen. Da dies dann gleich für eine erheblich größere Kundenzahl mit entsprechenden Geldvolumina geschieht, würden Skaleneffekte für eine günstige Kostenstruktur sorgen. Die in Kapitel 3.2 beschriebene strategisch „grüne“ Neuausrichtung der Deutschen Bank sollte dabei eine Warnung an die nachhaltigen Alternativen Banken sein. Entscheidend wird bei solch einer Adaption die glaubwürdige Integration der neuen Geschäftsstrategie in die bestehende Unternehmenskultur sein.

## **4 Schlussbetrachtung**

### **4.1 Fazit**

Wie in der Einleitung der Arbeit beschrieben, können die aufgeworfenen Fragestellungen nur zu einem gewissen Teil gemeinschaftlich für alle Banktypen beantwortet werden. Durch die sehr konträre geschäftspolitische Ausrichtung der einzelnen Institute sind abschließend differenzierte Resümees zu ziehen. Dazu werden Ergebnisse, die für die Gesamtheit der Alternativen Banken zutreffen, auf die jeweiligen Institute heruntergebrochen.

Zusammenfassend lässt sich der Marktanteil der Alternativen Banken weiterhin als gering einstufen. Für die jeweils zugrundeliegenden Geschäftsideen gilt dies jedoch nicht. Wenn die größte deutsche Bank das Thema Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil ihrer Geschäftstätigkeit bezeichnet, unterstreicht dies eindrücklich seine branchenweite Relevanz.<sup>104</sup> In diesem Beitrag wurde die Bedeutung der Banken im Kontext Nachhaltigkeit als am stärksten eingestuft. Wollen die jeweiligen Alternati-

---

<sup>104</sup> Vgl. Sternberger-Frey, B., 2010, S. 103.



ven Banken auf Dauer Marktanteile ausbauen und von der positiven Haltung der Menschen gegenüber dieser Überzeugung profitieren, müssen sie ihre Nische allerdings verlassen. Ziel muss sein, sich der eigenen Stärke bewusst zu werden und diese aktiv nach außen zu vertreten. Erfolgt dieser Schritt nicht und wird stattdessen weiterhin eine ausschließliche Abgrenzung zu den klassischen Wettbewerbern betrieben, besteht die Gefahr, in der Öffentlichkeit nie als vollwertige Alternative wahrgenommen zu werden.

Da es sich um einen laufenden Entwicklungsprozess handelt, werden erst die kommenden Jahre zeigen, wie sich die in diesem Beitrag herausgearbeiteten Einflussgrößen tatsächlich auswirken. Ein nachhaltiger Erfolg scheint speziell für die Gruppe der sozial, ökologisch, ethischen Banken möglich zu sein. Durch die aktuell noch geringe Bedeutung im Wettbewerb ist er jedoch erheblich von drei Faktoren abhängig. Zum einen wie konsequent und schnell die Branchenführer auf weitere Markttrends reagieren und diese Bewegungen in ihrem eigenen Vertriebsportfolio umsetzen. Zweitens, wie nachhaltig die gegenwärtige Vertrauenskrise die etablierten Banken weiterhin beschäftigen wird. Und nicht zuletzt, in welcher Form es den Banken gelingt, den Schritt zur Etablierung ihres eigenen Geschäftsmodells zu gehen und ihr Nischenimage schrittweise abzulegen.

## **4.2 Ausblick auf mögliche Entwicklung**

War das Fazit noch eine Betrachtung des Status Quo, werden im Ausblick mögliche Entwicklungen und Strömungen des Sektors betrachtet und der Blick auf Beispiele aus anderen Branchen gerichtet. Aufbauend auf das Fazit wird hauptsächlich auf daraus resultierende Risiken und Gefahren für die Alternativen Banken eingegangen.

Die bedeutendste Auswirkung für ökologisch-ethische Banken hätte der Verlust ihres aktuellen Alleinstellungsmerkmals – der Glaubwürdigkeit. Der unwahrscheinlichere Fall ist dabei, dass sie sich durch einen selbstverschuldeten Skandal, wie beispielsweise nicht nachhaltig investierte Kundengelder, einer eigenen Vertrauenskrise ausgesetzt sehen. Bedeutend größer und unmittelbarer ist das langfristige Risiko, durch die konsequente Aufnahme von ökologischen Anlageprodukten in das Produktportfolio herkömmlicher Banken vom Markt allein aus Kostengesichtspunkten verdrängt zu werden. Diese Entwicklung ist in vielen Branchen sichtbar, so dringen beispielweise die großen Lebensmittelhändler regelmäßig in erfolgsversprechende Marktbereiche von Spezialanbietern vor. Wurden früher Bio-Produkte nur von kleinen Bio-Läden angeboten, hat mittlerweile jeder Einzelhändler seine eigene Bio-Produktlinie. Aber auch in der Elektronik- oder Pharmabranche ist dieser Trend erkennbar. Um sich Know-How zu sichern und um Konkurrenten in einem frühen Stadium der Entwicklung aufzuhalten, kauften Apple oder Pfizer Start-ups mit vielversprechenden Geschäftsmodellen einfach auf.

Im Bereich der Social Banks ist die große Dezentralisierung ein bestehendes Risiko. Da sich Anbieter im Internet stark gegenseitig kannibalisieren und vom Markt verdrängen, ging die Entwicklung mehrheitlich dahin, dass sich die User nur einem großen Anbieter zuwenden. Dieses Phänomen lässt sich gut am Beispiel des Musikkanals YouTube verdeutlichen. Gab es früher noch erfolgreiche deutsche Mitbewerber wie myVideo oder ClipFish, haben diese heute weitestgehend ihren kompletten Marktanteil eingebüßt. Sollte es einem Anbieter wie der Fidor Bank gelingen, diese Position im Markt für Social Banks einzunehmen, würde ihr das starke mediale Aufsehen jedoch langfristig gute Überlebenschancen ermöglichen. Eine Gefahr für das Geschäftsmodell besteht in den wiederholt publik werdenden Datenskandalen. Diese verunsichern die Verbraucher stark und lassen eine gewisse Hemmschwelle vor Internetaktivitäten entstehen.

Für den Sektor der Honorarberater dürfte auch in Zukunft die ablehnende Haltung der Mehrheit der deutschen Verbraucher gegenüber dem Modell, allein für die Beratung in der Bank Geld zu zahlen, ein großes Hindernis darstellen. Hierfür wäre vermutlich ein tiefgehender „gesellschaftlicher Wandel“ nötig, der beispielsweise durch gesetzliche Eingriffe in den Markt eingeleitet werden könnte. Mit Blick auf Großbritannien führte genau solch ein regulatorischer Eingriff dort 2013 zum Durchbruch der Honorarberatung.<sup>105</sup> Andere europäische Nachbarn, wie z. B. die Niederlande, sind in dieser Hinsicht Deutschland ebenfalls einige Schritte voraus. Die Bundesregierung ließ im Koalitionsvertrag 2013 verlauten, die Honorarberatung als „Alternative zur Beratung auf Provisionsbasis“<sup>106</sup> vorantreiben zu wollen. Eine komplette Umstellung wie in Großbritannien ist nicht geplant.

Wird der angesprochene Schritt hin zu einer vollwertigen Bank gegangen, kann speziell für die sozial, ökologisch, ethischen Banken ein positiver Ausblick gegeben werden. Sie waren die größten Profiteure der Finanzkrise 2008, verbunden mit einer daraufhin anhaltenden Nachhaltigkeitsdebatte in der Öffentlichkeit. Führte die Gegenpositionierung zu den anderen Banken zwischen 2008 und 2012 noch zu einer Verdopplung der Kundenzahlen, muss sich jetzt von dieser nach und nach zurückgezogen werden, um neue inhaltliche Schwerpunkte zu setzen.<sup>107</sup> Auf der Suche nach einem passenden Vergleich außerhalb der Wirtschaft, stellt sich die Entwicklung bei der Partei Bündnis 90/die Grünen dar. Gegründet als reine Protest- und Ein-Thema-Partei, hat sie sich über die Jahre zu einer etablierten Partei der ökologischen Mitte entwickelt. Dieser Schritt konnte nur mit der Öffnung hin zu weiteren Inhalten gelingen.

---

<sup>105</sup> Vgl. Franke, N. et al., 2011, S. 41.

<sup>106</sup> Bundesregierung, 2013, S. 64.

<sup>107</sup> Vgl. zeb Managementberatung, 2013, [www.zeb.de](http://www.zeb.de) (Stand: 01.02.2014).

Es darf natürlich nicht das Ziel der sozial, ökologisch, ethischen Banken sein, das Thema der Nachhaltigkeit nicht weiter zu fokussieren. Vielmehr müssen sie darauf hinarbeiten, ein Thema, welches die breite Bevölkerung offensichtlich ebenso in anderen Lebensbereichen täglich umgibt, in das Selbstverständnis einer modernen Bank zu übertragen. Gelingt dieser Prozess, besitzen sie nicht nur das größte Potenzial unter den Alternativen Banken, sondern ein nachhaltiges Konzept für die Zukunft.

## Literaturverzeichnis

**Bankenverband (2008):** Einlagensicherung der Privaten Banken. Berlin.

**Bienfait, C. (2013):** Die neuen Gesetze der Bankberatung. 12. Aufl., Berlin.

**Bohl, F. (2011):** Honorarberatung – um jeden Preis? In: Börsen-Zeitung vom 10.09.2011, Frankfurt/Main.

**Bundesrat (2013):** Gesetz zur Förderung und Regulierung einer Honorarberatung über Finanzinstrumente (Honoraranlageberatungsgesetz). Drucksache 352/13. Berlin.

**Bundesgesetzblatt (2013):** Gesetz zur Förderung und Regulierung einer Honorarberatung über Finanzinstrumente (Honoraranlageberatungsgesetz). Bonn.

**Bundesregierung (2013):** Deutschlands Zukunft gestalten. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD. 18. Legislaturperiode. Berlin.

**BVR (2013):** Mitglieder der BVR-Sicherungseinrichtung. Stand: 31.12.2013.

**Commerzbank (2013):** Commerzbank – Zahlen, Fakten, Ziele. Frankfurt.

**Commerzbank (2014):** Weil Ihre Anlagen etwas Besseres verdient haben: das Commerzbank PremiumDepot. Stand: 01/2014.

**Cortal Consors (2012):** Die Welt der Beratung bei Cortal Consors. Nürnberg.

**Deutscher Bundestag (2013):** Entwurf eines Gesetzes zur Förderung und Regulierung einer Honorarberatung über Finanzinstrumente (Honoraranlageberatungsgesetz). Drucksache 17/12295. Berlin.

**Ernst & Young (2012):** Global Consumer Banking Survey 2012. Frankfurt.

**EthikBank (2013a):** Unsere ethisch-ökologischen Anlagekriterien im Detail.

**EthikBank (2013b):** Bewilligte Kreditzusagen der letzten 12 Monate. Stand: 30.11.2013.

**fidor Bank (2011):** Verbraucherinformation und Widerspruchsbelehrung. München.

**fidor Bank (2012a):** Teilnahmebedingungen für die „Like-Zins Aktion“ der fidor Bank AG. München.

**fidor Bank (2012b):** Konzernlagebericht 2011. München.

**fidor Bank (2013a):** Das fidor Bank Moneyfest. München, Stand: 2013.

**fidor Bank (2013b):** Preis- und Bonusverzeichnis. Stand: 17.12.2013.

**fidor Bank (2013c):** Konzernabschluss zum 31. Dezember 2012 und Konzernlagebericht. fidor Bank AG. München.

**fidor Bank (2013d):** fidor Bank Geld-Notruf, o. O.

**Fisher, L. (2010):** Schwarmintelligenz: Wie einfache Regeln Großes möglich machen. Frankfurt/Main.

**Forum Nachhaltige Geldanlagen (2013):** Marktbericht Nachhaltige Geldanlagen 2013. Berlin.

**Franke, N. et al. (2011):** Provisions- und Honorarberatung. Eine Bewertung der Anlageberatung vor dem Hintergrund des Anlegerschutzes und der Vermögensbildung in Deutschland. Frankfurt/Main.

**Frühauf, M. (2013):** Fidor Bank. Der Kunde bestimmt den Einlagezins. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 110 vom 14.05.2013, o. S.

**Gerer, G. et al. (2010):** Inwieweit ist die Einführung der Honorarberatung im Privatkundengeschäft für Universalbanken sinnvoll? München.

**GLS Bank (2004):** Leitbild GLS Gemeinschaftsbank eG. Herne.

**GLS Bank (o.J.):** Jahresbericht 2012.

**Hafner, N. (2011):** Social Media in der Finanzdienstleistungsbranche. Empfehlungen zählen immer. In: CallCenter for Finance, Nr. 1/2011, S. 30 f.

**Heimrich, M. (2013):** Nachhaltige und kirchliche Banken machen einiges anders. In: Smart Investors, 9/2013, München, S. 35.

**IfD Allensbach (2013):** Allensbacher Kurzbericht. Berufsprestige-Skala 2013. Allensbach.

**Kölsch, M., (2011):** Das Mitmach-Web schafft transparentes Banking. In: Grahl, A. (Hrsg.): Das Web 2.0 und soziale Netzwerke - Risiko oder strategische Chancen? Köln.

**Kühner, A. (2010):** Neuling sorgt für Wirbel. In: Bankmagazin, Heft 2010/05, S. 34-37.

**McKinsey (2013):** Bullish on Digital: McKinsey Global Survey Results, 08/2013, o. O., S. 1.

**Meyer, T. (2010):** Mehrheit der Bankkunden recherchiert online. Frankfurt.

**Murphy & Spitz (2013):** Factsheet Murphy & Spitz Umweltfonds Deutschland. Bonn.

**Osman, Y. (2010):** Alternatives Geldhaus. Game Over – BaFin macht Noa Bank dicht. In: Handelsblatt, 18.10.2010, o. S.

**Preissler, S. (2014):** Fallstricke bei grünen Geldanlagen. In: Die Welt, Hamburg, Nr. 1 vom 02.01.2014, S. 29.

**Quirin Bank (2014a):** Nur ein unabhängiger Rat ist ein guter Rat. Berlin.

**Quirin Bank (2014b):** Vorangehen – aber nicht zurücklassen. Berlin.

**Rausch, D. (2011):** Honorar statt Provision: Warum sich Vertrauen in Honorarberater auszahlt. München.

**Reinke, H. J. (2013):** Ansichtssache: Honorarberatung ist kein Allheilmittel. In: Börsen-Zeitung, Nr. 151 vom 09.08.2013, S. 8.

**Roland Berger Strategy Consultants (2012):** Green banking: Banks can achieve lasting growth in Germany by offering sustainable financial products. München.

**Schönwitz, D. (2013):** Gut oder böse? In: WirtschaftsWoche, Düsseldorf, Nr. 048, S. 22 f.

**Siemens Bank (2013):** Geschäftsbericht für das Geschäftsjahr vom 01. Oktober 2011 bis 30. September 2012. München.

**Statistisches Bundesamt (2014):** Erneuter Anstieg der Bevölkerung für 2013 erwartet. In: Pressemitteilung 7/14 vom 08.01.2014, Wiesbaden, o. S.

**Sternberger-Frey, B. (2010):** Alternative Banken. Moral oder Masche? In: Öko-Test Geld & Recht, Nr. 3/2010, S. 103.

**Terliesner, S. (2013):** Honorarberatung: Mehr Angebote, bessere Regulierung. In: VDI nachrichten, Nr. 51/52 vom 20.12.2013, S. 21.

**Tornaschowski, M. (2011):** Nicht ignorieren, aber wie engagieren? Lohnt sich Web 2.0 für Banken und wie funktioniert es? In: CallCenter for Finance, Nr. 1/2011, S. 12 f.

**Triodos Bank (2011):** Geschäftsgrundsätze. Frankfurt/Main.

**zeb Managementberatung (2012):** Social banking study. O.O.

**Zeitungs Marketing Gesellschaft (o. J.):** Gründe für einen Wechsel der Hauptbank. In: Markttrend 2007, S. 11.

## Verzeichnis der Internetquellen

**Boehringer, S. (2012):** „Die Bank sind Sie“. <http://www.sueddeutsche.de/geld/2.220/internetbank-fidor-die-bank-sind-sie-1.1302067> (Stand: 05.02.2014).

**Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (2013):** Honorarberatung: Mehr Klarheit für Verbraucher, [http://www.bmelv.de/DE/Verbraucher/schutz/Finanzen/\\_Texte/GesetzHonorarberatung.html](http://www.bmelv.de/DE/Verbraucher/schutz/Finanzen/_Texte/GesetzHonorarberatung.html) (Stand: 07.06.2013).

**Die Welt (2013):** Manager müssen für Nachhaltigkeit nochmal büffeln, <http://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article119523646/Manager-muessen-fuer-Nachhaltigkeit-nochmal-bueffeln.html> (Stand: 01.02.2014).

**dpa (2012):** Was die neue Banken-Transparenz bringt, <http://www.wiwo.de/finanzen/geldanlage/verbraucherschutz-was-die-neue-banken-transparenz-bringt-/7306180.html> (Stand: 16.01.2014).

**Evangelische Kreditgenossenschaft eG (o.J.):** Leitbild, <https://www.ekk.de/wir-ueber-uns/werte---kultur/leitbild.html> (Stand: 03.01.2014).

**Etscheid, G. (2009):** „Mehr Transparenz geht nicht“, <http://www.zeit.de/2009/25/F-Gruene-Banken> (Stand: 16.01.2014).

**fidor Bank (2013):** Mehrfach ausgezeichnet. Die Preise der Fidor Gruppe, <http://www.fidortecs.de/auszeichnungen> (Stand: 14.01.2014).

**fidor Bank (2014):** Alles rund um die einzigartige Web 2.0 Bank., <https://www.fidor.de/fidor-bank> (Stand: 04.01.2014).

**GLS Bank (2013):** <https://www.gls.de/privatkunden/ueber-die-gls-bank/transparenz/eigenanlagen/> (Stand: 30.09.2013).

**GLS Bank (2014a):** <https://www.gls.de/privatkunden/> (Stand: 17.01.2014).

**GLS Bank (2014b):** GLS Bank: Seit 40 Jahren die Nummer 1 im nachhaltigen Bankgeschäft, <https://www.gls.de/privatkunden/ueber-die-gls-bank/presse/pressemitteilungen/gls-bank-seit-40-jahren-die-nummer-1-im-nachhaltigen-bankgeschaeft/> (Stand: 01.02.2014).

**Global Alliance for Banking on Values (2014):** Our banks, <http://www.gabv.org/our-banks> (Stand: 06.01.2014).

**Mann, N. (2014):** Finanzberatung auf Honorarbasis, [www.nm-finanzen.de](http://www.nm-finanzen.de) (Stand: 03.02.2014).

- Meck, G. (2013):** Commerzbank. Ein Werbespot verärgert die Bankbranche, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/commerzbank-ein-werbespot-veraergert-die-banken-branche-12187876.html> (Stand: 16.01.2014).
- Murphy & Spitz (2014):** <http://www.murphyandspitz.de/geldanlagen/fonds/> (Stand: 06.01.2014).
- n-tv (2012):** Alternativkultur der Anlageberatung? Honorarberatung wird gestärkt, <http://www.n-tv.de/ratgeber/Honorarberatung-wird-gestaerkt-article9828616.html> (Stand: 30.01.2014).
- o. V. (2014):** Quirin Bank AG: "Das Abgeben von Marktprognosen ist wie das Wahrsagen aus der Kristallkugel." <http://www.presseportal.de/pm/63861/2646543/quirin-bank-ag-das-abgeben-von-marktprognosen-ist-wie-das-wahrsagen-aus-der-kristallkugel> (Stand: 01.02.2014).
- Patently Apple (2014):** Apple Patent Reveals Secure iWallet System with iBeacon, <http://www.patentlyapple.com/patently-apple/tech-nfc/> (Stand: 23.01.2014).
- Quirin Bank (2013):** Wichtiger Schritt: Honorarberatungsgesetz passiert den Bundesrat. <https://www.quirinbank.de/news/honorarberatungsgesetz-bundesrat.pdf> (Stand: 02.02.2014)
- Schreff, D. (2013):** Eine Flatrate fürs Depot, <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/sparen-und-geld-anlegen/nachrichten/neues-bezahlmodell-eine-flatrate-fuers-depot-12668021.html> (Stand: 06.01.2014).
- Seibel, K. (2013):** Öko-Bank-Kunden sind jung, weiblich und gebildet, <http://www.welt.de/dieweltbewegen/article106234978/Oeko-Bank-Kunden-sind-jung-weiblich-und-gebildet.html> (Stand: 16.01.2014).
- Triodos Bank (2014):** Wofür wir stehen, <http://www.triodos.de/de/ueber-triodos/wer-wir-sind/mission/wofuer-wir-stehen/> (Stand: 03.01.2014).
- Verbund deutscher Honorarberater (2014):** Was ist Honorarberatung? [http://www.verbund-deutscher-honorarberater.de/index.php?article\\_id=9287](http://www.verbund-deutscher-honorarberater.de/index.php?article_id=9287) (Stand: 05.01.2014).
- zeb Managementberatung (2013):** Kundenzahlen verdoppelt, auf Facebook beliebt: Social Banking bleibt auf Erfolgskurs, <http://www.zeb.de/de/presse/pressemitteilungen/pressedetail.html&detailid=180> (Stand: 27.11.2013).

## Sonstige Quellen

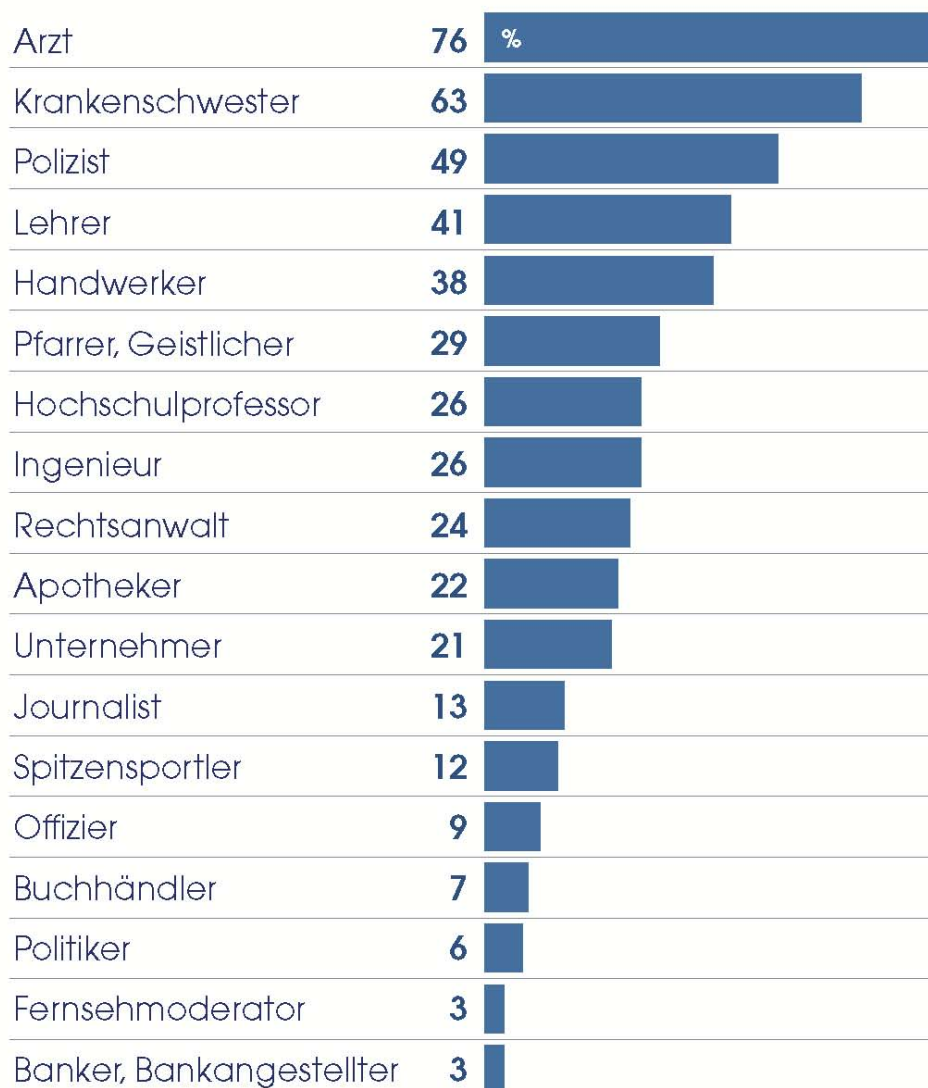
**BaFin (2014):** Schriftliche Stellungnahme der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht zum Honoraranlageberatungsgesetz vom 29.01.2014.

## Anhang

### Anhang 1 – Ansehen verschiedener Berufsgruppen

## Die Allensbacher Berufsprestige-Skala

Frage: "Hier sind einige Berufe aufgeschrieben. Könnten Sie bitte die fünf davon herausuchen, die Sie am meisten schätzen, vor denen Sie am meisten Achtung haben?" (Vorlage einer Liste)



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 11007

© IfD-Allensbach



## Anhang 2 – Wechselhürden im Social Banking

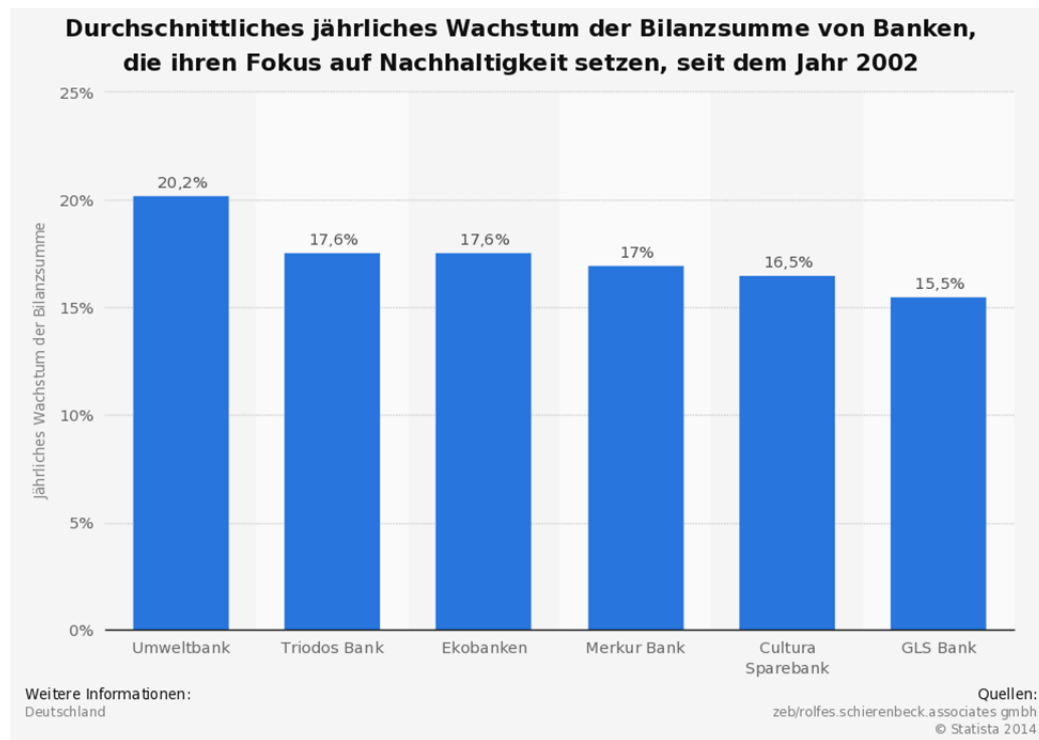
### Wechselhürden im Social Banking

Angaben in Prozent



Quelle: zeb/research

### Anhang 3 – Jährliches Wachstum der Bilanzsummen Alternativer Banken



# BANKLIZENZ BEI INDUSTRIEUNTERNEHMEN – ECHTE BANKKONKURRENZ ODER NISCHE?

Artur Siegle und Pascal Löcher

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG.....</b>	<b>283</b>
1.1	Problemstellung .....	283
1.2	Zielsetzung und Gang der Untersuchung .....	283
<b>2</b>	<b>ALTERNATIVE BANKEN - AUTOMOBILBANKEN.....</b>	<b>284</b>
2.1	Mercedes-Benz Bank AG als Beispiel .....	284
2.1.1	Eingliederung in die Daimler AG .....	284
2.1.2	Strategische Ausrichtung.....	286
2.1.3	Produktportfolio.....	288
2.2	Analyse der Wettbewerbssituation .....	291
2.2.1	Autobanken im Überblick .....	291
2.2.2	Autobanken als Konkurrenten klassischer Banken.....	292
<b>3</b>	<b>ALTERNATIVE BANKEN – INDUSTRIEFINANZDIENSTLEISTER .....</b>	<b>297</b>
3.1	Siemens Financial Services als Beispiel.....	297
3.1.1	Eingliederung in die Siemens AG .....	297
3.1.2	Strategische Ausrichtung.....	298
3.1.3	Produktportfolio.....	300
3.2	Analyse der Wettbewerbssituation .....	304
3.2.1	Industriefinanzdienstleister im Überblick.....	304
3.2.2	Industriefinanzdienstleister als Konkurrenten klassischer Banken .....	304
<b>4</b>	<b>SCHLUSSBETRACHTUNG .....</b>	<b>307</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>308</b>

## 1 Einleitung

### 1.1 Problemstellung

Der Bankenmarkt hat sich insbesondere im letzten Jahrzehnt stark verändert. In diesem Zeitraum konnten sich die Direktbanken auf dem Bankenmarkt etablieren und sich zu einer Konkurrenz für die klassischen Filialbanken entwickeln. Daneben traten aber auch zunehmend große DAX-Konzerne in den Bankenmarkt ein, indem sie hauseigene Banken gründeten. Die Gründe dafür sind vielfältig. Joe Kaeser, Finanzvorstand der Siemens AG, führt beispielsweise die Möglichkeit zur Absatzfinanzierung der eigenen Produkte als zentralen Vorteil der Gründung der Siemens Bank an. Darüber hinaus können aus seiner Sicht Unternehmen durch ihre eigene Bank unabhängiger von den klassischen Hausbanken agieren und einfacher an notwendige Kreditlinien gelangen.<sup>1</sup>

Neben der Siemens AG verfügen auch die Energiekonzerne E.ON und RWE über eigene Tochterunternehmen mit Banklizenz. Die drei großen deutschen Automobilkonzerne Volkswagen AG, BMW AG und Daimler AG verfügen ebenfalls über hauseigene Banken mit Banklizenz.<sup>2</sup> Der Unterschied dieser Unternehmen zu den Direktbanken besteht in der strategischen Zielsetzung und spiegelt sich auch im Produktportfolio wider. Während Direktbanken die vollständige Produktpalette einer klassischen Bank anbieten und es sich darüber hinaus zum Ziel gemacht haben, wie eine klassische Bank am Markt zu agieren, besteht die primäre Motivation der Industriekonzerne in der Absatzfinanzierung der konzerneigenen Produkte. Aufgrund dessen bieten diese Banken auch nicht immer klassische Bankprodukte für Privat- und Geschäftskunden an. Insbesondere die Autobanken haben jedoch ihr Produktangebot in den letzten Jahren auch auf klassische Bankprodukte ausgeweitet.

### 1.2 Zielsetzung und Gang der Untersuchung

Aufgrund der beschriebenen Entwicklungen auf dem Bankenmarkt besteht das zentrale Ziel dieses Beitrags darin, eine Analyse der neuen Konkurrenzsituation vorzunehmen. Dabei geht es um die Frage, inwiefern die Industriekonzerne mit Banklizenz eine Konkurrenz für die klassischen Banken und damit auch die Direktbanken darstellen. Die Analyse soll sowohl auf der generellen strategischen Ausrichtung der Unternehmen als auch auf den vorhandenen Produktportfolien aufbauen. Die Banken der Industriekonzerne sind sich dabei in ihrer strategischen Ausrichtung sehr ähnlich. Im Produktportfolio hingegen kann man die Autobanken, welche zusätzlich zu absatzfinanzierenden Dienstleistungen auch klassische Bankprodukte anbieten, von den Industriefinanzdienstleistern unterscheiden. Daher gliedert sich die Analyse in die folgenden zwei Teile.

---

<sup>1</sup> Vgl. Hartmann, J.; Rexer, A.; Tauber, A., 2011, S. 12.

<sup>2</sup> Vgl. ebenda, S. 12.

In Kapitel 2 dieser Arbeit werden die Autobanken anhand des Beispiels der Mercedes-Benz Bank AG betrachtet. In Kapitel 2.1. wird zunächst die Eingliederung in die Daimler AG beschrieben, bevor die beiden für die nachfolgende Analyse wichtigen Faktoren, die generelle strategische Ausrichtung und das Produktportfolio, ausführlich erläutert werden. In Kapitel 2.2. wird zunächst ein Überblick über die Autobanken weiterer Hersteller gegeben. Anschließend erfolgt eine Analyse der Konkurrenzsituation zwischen den Autobanken und den klassischen Banken.

In Kapitel 3 werden Industrieunternehmen mit eigenem Finanzbereich exemplarisch anhand der Siemens Financial Services GmbH untersucht. Die Analyse erfolgt analog zu den Autobanken. Kapitel 3.1. stellt die Grundlage dar, indem die Eingliederung der Siemens Financial Services GmbH in die Siemens AG sowie strategische Ausrichtung und Produktportfolio erläutert werden. Kapitel 3.2. untersucht schließlich die Konkurrenzsituation, nachdem auch hier ein kurzer Überblick über weitere Industriefinanzdienstleister gegeben wurde.

## **2 Alternative Banken - Automobilbanken**

### **2.1 Mercedes-Benz Bank AG als Beispiel**

Die Mercedes-Benz Bank AG ist eine der führenden Autobanken in Deutschland. Mit einer Bilanzsumme von 20.940 Millionen Euro zum 31.12.2012 ist sie zwar deutlich kleiner als die Volkswagen Bank GmbH (39.220 Millionen Euro zum 31.12.2012), jedoch etwas größer als die BMW Bank GmbH (20.559 Millionen Euro zum 31.12.2012). Bezogen auf die Mitarbeiterzahlen ist die Mercedes-Benz Bank AG mit 1.481 Mitarbeitern hingegen größer als die Volkswagen Bank GmbH (864 Mitarbeiter) und die BMW Bank GmbH (1.300 Mitarbeiter).<sup>3</sup> In den folgenden Kapiteln soll die Mercedes-Benz Bank AG exemplarisch für die Branche der Autobanken vorgestellt werden, sodass im weiteren Verlauf dieser Arbeit analysiert werden kann, inwiefern Autobanken einen Konkurrenten für klassische Banken darstellen.

#### **2.1.1 Eingliederung in die Daimler AG**

Die Daimler AG verfügt mit ihrer hundertprozentigen Tochter Daimler Financial Services AG über einen hauseigenen Finanzdienstleister, der das Kerngeschäft des Fahrzeugverkaufs unterstützen soll. Die Mercedes-Benz Bank AG ist wiederum eine hundertprozentige Tochter der Daimler Financial Services AG, über die letztendlich die Produkte aus den Bereichen Anlegen & Sparen, Leasing &

---

<sup>3</sup> Vgl. Kuck, H., 2013, [http://www.die-bank.de/fileadmin/images/top100/diebank\\_Top100\\_2013.pdf](http://www.die-bank.de/fileadmin/images/top100/diebank_Top100_2013.pdf) (Stand: 16.01.2014).

Finanzierung, Flottenmanagement, Händlerfinanzierung und Versicherungen angeboten werden.<sup>4</sup>  
Diese Struktur wird in der folgenden Abbildung ersichtlich:

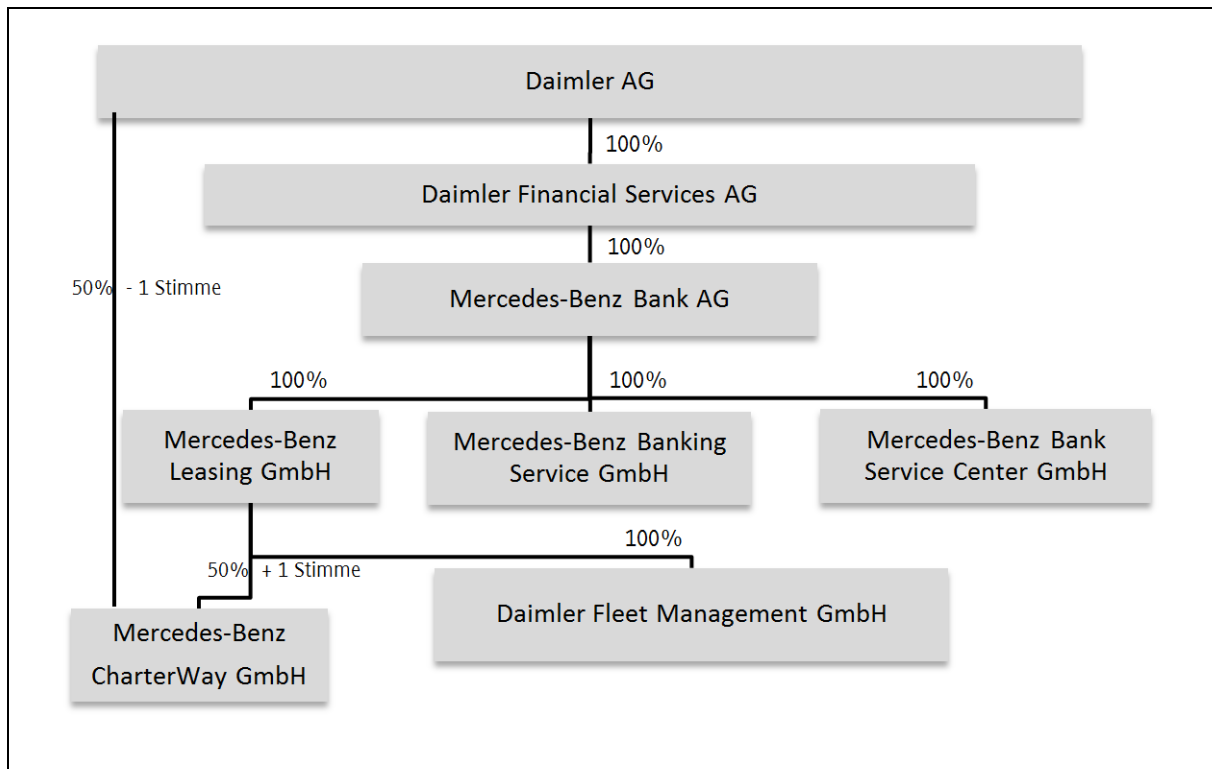


Abbildung 1: Die Mercedes-Benz Bank AG im Konzern der Daimler AG<sup>5</sup>

Die Daimler Financial Services AG ist gemäß § 1 Abs. 3 a KWG aufgrund ihrer unmittelbaren und mittelbaren Tochtergesellschaften eine Finanzholding-Gesellschaft. Zusammen mit der Mercedes-Benz Bank AG und deren Tochterunternehmen bildet sie eine Finanzholding-Gruppe im Sinne von § 10 a Abs. 3 KWG. Mitglieder der Finanzholding-Gruppe sind die Mercedes-Benz Bank AG, die Daimler Financial Services AG, die Mercedes-Benz Leasing GmbH, die Mercedes-Benz Charterway GmbH und die Daimler Fleet Management GmbH. Die Mercedes-Benz Bank AG ist ein Einlagenkreditinstitut im Sinne des § 1 Abs. 3 d KWG und als einziges Einlagenkreditinstitut der Finanzholding-Gruppe übergeordnetes Unternehmen der Gruppe. Die Mercedes-Benz Bank AG betreibt Bankgeschäfte gewerbsmäßig oder in einem Umfang, der einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert. Daher bedarf sie der schriftlichen Erlaubnis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht im Sinne des § 32 Abs. 1 Satz 1 KWG. Die Vollbanklizenz erhielt das Kreditinstitut

<sup>4</sup> Vgl. Mercedes-Benz Bank AG, 2013a, S. 3; Vgl. Mercedes-Benz Bank AG, 2014a, <https://www.mercedes-benz-bank.de/intrade/cms/Produkte.html?linkArea=navi> (Stand: 16.01.2014).

<sup>5</sup> In Anlehnung an: Mercedes-Benz Bank AG, 2013a, S. 3.

im Juli 2002, damals noch unter der Bezeichnung DaimlerChrysler Bank. Daher ist es der Mercedes-Benz Bank AG gemäß § 39 Abs. 1 KWG gestattet, das Wort „Bank“ in ihrer Firma zu führen.<sup>6</sup>

Um das genannte Produktspektrum anbieten zu können, verfügt die Mercedes-Benz Bank AG selbst wiederum über weitere Tochtergesellschaften, wie ebenfalls aus Abbildung 1 hervorgeht. Im Außenauftritt mit den Kunden tritt jedoch nur die Mercedes-Benz Bank AG in Erscheinung. Die Aufgabenteilung der Tochtergesellschaften zur Abwicklung des Geschäfts des Finanzdienstleisters kann dem Offenlegungsbericht der Mercedes-Benz Bank AG aus dem Jahr 2012 entnommen werden und stellt sich wie folgt dar:<sup>7</sup>

Die hundertprozentige Tochter der Mercedes-Benz Bank AG, die Mercedes-Benz Leasing GmbH, hat die Abwicklung des Leasinggeschäfts zur Aufgabe. Darüber hinaus bietet sie über ihre Tochterunternehmen Mercedes-Benz Charterway GmbH (50 % + 1 Stimme) und Daimler Fleet Management GmbH (100 %) gewerblichen Kunden Dienstleistungen im Nutzfahrzeugbereich (Mercedes-Benz Charterway GmbH) sowie Dienstleistungen im PKW-Fuhrparkmanagement (Daimler Fleet Management GmbH) an.

Die Mercedes-Benz Banking Service GmbH, ebenfalls eine hundertprozentige Tochter der Mercedes-Benz Bank AG, ist für das Geschäft mit Privatkunden und Kleingewerbetreibenden zuständig. Dabei wickelt sie das Einlagengeschäft ab und bearbeitet die Kredit- und Leasinganträge der Kunden. Dies erfolgt nicht nur im Auftrag der Mercedes-Benz Bank AG, sondern auch der Mercedes-Benz Leasing GmbH.

Die Mercedes-Benz Service Center GmbH ist ebenfalls eine hundertprozentige Tochter der Mercedes-Benz Bank AG und erfüllt Bankgeschäfte und Finanzdienstleistungen im Corporate Business für die Mercedes-Benz Bank AG. Darüber hinaus ist sie mit dem Vermittlungsgeschäft von Versicherungen beauftragt.

### 2.1.2 Strategische Ausrichtung

**„Unsere Vision ist einfach – und gleichzeitig anspruchsvoll:** Wir wollen in enger Zusammenarbeit mit unseren Fahrzeugkollegen der beste Finanz- und Mobilitätsdienstleister sein. Das wollen wir erreichen, indem wir zur Absatzunterstützung und zum finanziellen Erfolg von Daimler beitragen, zusätzlichen Wert für unsere Kunden, unsere Händler und unse-

---

<sup>6</sup> Vgl. Mercedes-Benz Bank AG, 2013a, S. 4; Vgl. Mercedes-Benz Bank AG, 2014b, <https://www.mercedes-benz-bank.de/intrade/cms/Firmengeschichte.html?linkArea=navi> (Stand: 16.01.2014).

<sup>7</sup> Vgl. Mercedes-Benz Bank AG, 2013a, S. 4.

re Fahrzeugmarken schaffen, unseren Mitarbeitern attraktive Entwicklungsmöglichkeiten bieten und unserer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden.“<sup>8</sup>

Mit diesen Sätzen beginnt die im Internet veröffentlichte Vision der Daimler Financial Services AG, die sich auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens beziehen lässt. Die strategischen Ziele des Unternehmens, und damit auch die der Mercedes-Benz Bank AG, sind aus diesen Worten ableitbar: Es geht darum, die Wertschöpfungskette der Daimler AG über die reinen Verkaufserlöse hinaus zu verlängern. Dabei sind in erster Linie die Erlöse aus den in direktem Zusammenhang mit dem Fahrzeugverkauf stehenden Finanzdienstleistungen zu nennen, die auch das Kerngeschäftsfeld der Mercedes-Benz Bank AG darstellen. Neben einer Verlängerung der Wertschöpfungskette werden durch diese Finanzdienstleistungen zusätzlich auch weitere Absatzpotenziale generiert, indem den Kunden attraktive Finanzierungs- oder Leasingprodukte angeboten werden.

Die Vision, der beste Finanzdienstleister für hauseigene Fahrzeuge zu werden, spiegelt sich im Anteil der Mercedes-Benz Bank AG an den in Deutschland finanzierten oder verleasteten Daimler-Neufahrzeugen wider, welcher im Geschäftsjahr 2012 bereits über 50 Prozent betrug.<sup>9</sup> Die Mercedes-Benz Bank AG bietet ihren Kunden aber auch weitere Finanzdienstleistungen über die Finanzierung und das Leasing hinaus an. Dazu zählen Versicherungen, diverse Geldanlagen und Kreditkarten.<sup>10</sup> Die vorgegebene Vision wird von der Mercedes-Benz Bank AG konsequent verfolgt. Für das Jahr 2013 wird erneut von einem Wachstum im Vertragsbestand und Neugeschäft ausgegangen. Grundlage für das weitere Wachstum der Mercedes-Benz Bank AG soll dabei wie bisher die stabile und günstige Refinanzierung über die auch im Jahr 2012 wieder deutlich gestiegenen Kundeneinlagen (plus zehn Prozent) bilden.<sup>11</sup>

Die Vision, der beste Mobilitätsdienstleister zu werden, wird ebenfalls konsequent verfolgt, wie der Vorstandsvorsitzende Franz Reiner im Februar 2013 erklärte: „Wir erweitern unser Geschäftsmodell von der reinen Autobank mit Leasing, Finanzierung und Direktbankgeschäft weiter in Richtung Dienstleistungen rund um alle Themen der Mobilität.“<sup>12</sup> Dazu wird das Unternehmen in die Vermie-

---

<sup>8</sup> Daimler Financial Services AG, 2013a, <http://www.daimler-financialservices.com/dfs/de/vision-and-mission> (Stand: 17.01.2014).

<sup>9</sup> Vgl. Mercedes-Benz Bank AG, 2014c, [https://www.mercedes-benz-bank.de/intrade/cms/Presse\\_2013\\_Jahrespressegesprach.html?linkArea=teaser](https://www.mercedes-benz-bank.de/intrade/cms/Presse_2013_Jahrespressegesprach.html?linkArea=teaser) (Stand: 17.01.2014).

<sup>10</sup> Vgl. Daimler Financial Services AG, 2013b, <http://www.daimler-financialservices.com/dfs/de/finanzdienstleistungen> (Stand: 17.01.2014).

<sup>11</sup> Vgl. Mercedes-Benz Bank AG, 2014c, [https://www.mercedes-benz-bank.de/intrade/cms/Presse\\_2013\\_Jahrespressegesprach.html?linkArea=teaser](https://www.mercedes-benz-bank.de/intrade/cms/Presse_2013_Jahrespressegesprach.html?linkArea=teaser) (Stand: 17.01.2014).

<sup>12</sup> Ebenda, [https://www.mercedes-benz-bank.de/intrade/cms/Presse\\_2013\\_Jahrespressegesprach.html?linkArea=teaser](https://www.mercedes-benz-bank.de/intrade/cms/Presse_2013_Jahrespressegesprach.html?linkArea=teaser)



tung von PKW einsteigen und Finanzdienstleistungen für Gebrauchtwagen anbieten. Darüber hinaus soll dem Flottenmanagement, dessen Angebot von der Anschaffung und Finanzierung über die Nutzung und Wartung der Fahrzeuge für gewerbliche Kunden reicht, zukünftig eine größere Bedeutung zukommen. In diesem Segment ist bereits die Daimler Fleet Management GmbH am Markt platziert.<sup>13</sup> Dazu kommen bereits bestehende Angebote wie das Carsharing-Konzept car2go oder diverse Mobilitätsservices in Form von Smartphone-Apps. Über diese können zum Beispiel Parkplätze gefunden und gebucht oder verschiedene Verkehrsmittel für die gewünschte Route gefunden und verglichen werden.<sup>14</sup>

### 2.1.3 Produktportfolio

In diesem Kapitel wird das Produktportfolio der Mercedes-Benz Bank AG vorgestellt, welches wiederum exemplarisch für das Produktportfolio anderer Autobanken gesehen werden kann. Die Mercedes-Benz Bank AG bietet ein breites Produktspektrum sowohl für Privatkunden als auch für Geschäftskunden. Die folgende Abbildung 2 gibt einen ersten Überblick über das bestehende Produktportfolio:

---

(Stand: 17.01.2014).

<sup>13</sup> Vgl. ebenda, [https://www.mercedes-benz-bank.de/intrade/cms/Presse\\_2013\\_Jahrespressegesprach.html?linkArea=teaser](https://www.mercedes-benz-bank.de/intrade/cms/Presse_2013_Jahrespressegesprach.html?linkArea=teaser) (Stand: 17.01.2014).

<sup>14</sup> Vgl. Daimler Financial Services AG, 2013c, <http://www.daimler-financialservices.com/dfs/de/mobilitaetsdienstleistungen> (Stand: 17.01.2014); Vgl. hierzu ausführlich Daimler Financial Services AG, 2013d, <http://www.daimler-financialservices.com/dfs/de/car2go> (Stand: 17.01.2014); Vgl. hierzu ausführlich Daimler Financial Services AG, 2013e, <http://www.daimler-financialservices.com/dfs/de/parking-services> (Stand: 17.01.2014); Vgl. hierzu ausführlich Daimler Financial Services AG, 2013f, <http://www.daimler-financialservices.com/dfs/de/moovel> (Stand: 17.01.2014).

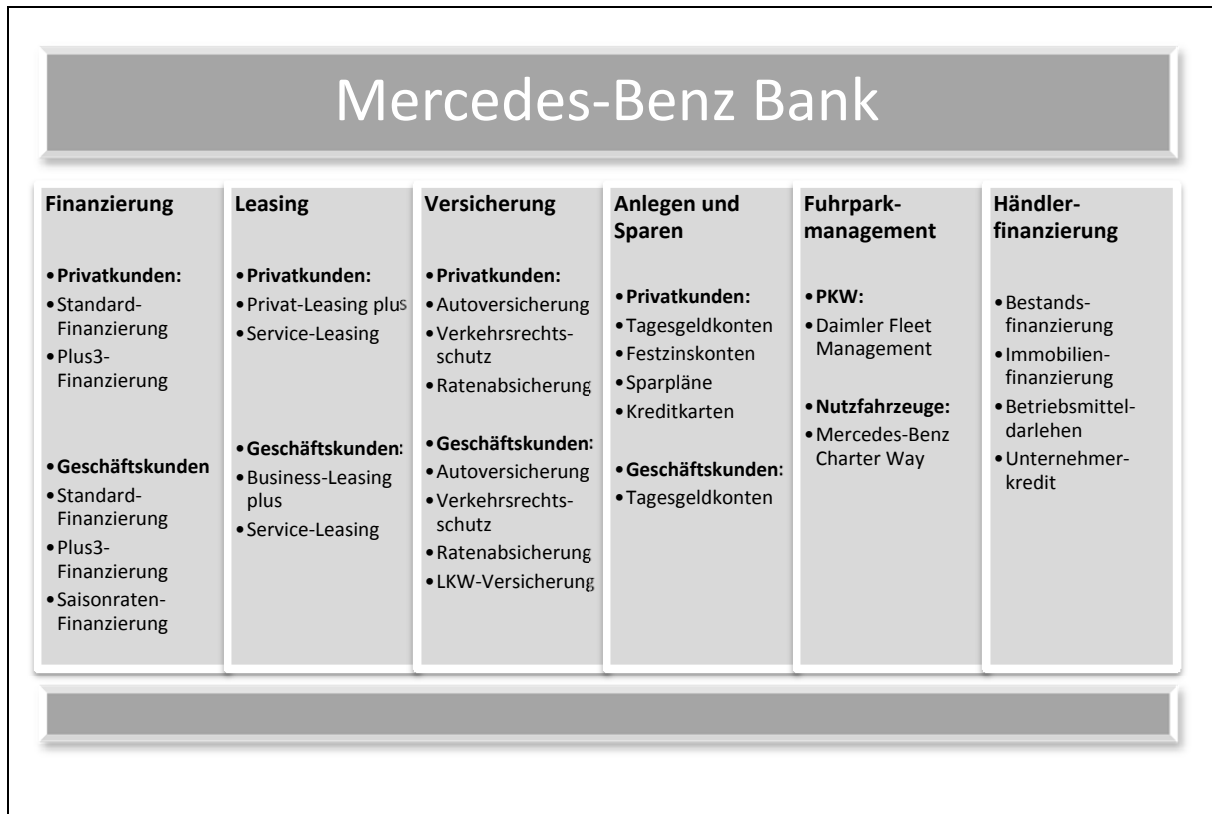


Abbildung 2: Produktportfolio der Mercedes-Benz Bank AG<sup>15</sup>

Zunächst sollen nun die Produktangebote für Privatkunden vorgestellt werden. Im Privatkundengeschäft sind die Kategorien Finanzieren & Versichern, Anlegen & Sparen sowie die MercedesCards zu unterscheiden.

Die Produkte aus dem Bereich **Finanzieren & Versichern** sind nur in Zusammenhang mit der Anschaffung eines Daimler-Fahrzeugs erhältlich. Im Finanzierungsbereich bietet die Mercedes-Benz Bank AG einen klassischen Finanzierungstarif, bei welchem das Fahrzeug nach Vertragsablauf in das Eigentum des Kunden übergeht.<sup>16</sup> Darüber hinaus gibt es die flexible Finanzierungsvariante Plus3-Finanzierung, bei welcher der Wagen nach Vertragsablauf noch nicht abbezahlt ist und der Kunde verschiedene Auswahlmöglichkeiten hat. Er kann das Fahrzeug zur vereinbarten Schlussrate erwerben, wobei diese ebenfalls finanziert werden kann, es privat verkaufen und damit die Schlussrate begleichen oder es zum vereinbarten Restwert zurückgeben.<sup>17</sup> Im Leasingbereich bietet die Mercedes-Benz Bank AG zusätzlich zum klassischen Leasing auch Leasingangebote mit weiteren Leistungen im Paket an (Privat-Leasing Plus, Service-Leasing), worin sie sich von klassischen Banken und Leasinggesellschaften unterscheidet. Zu diesen Zusatzleistungen zählen entweder Serviceleistungen zur Wartung des Fahrzeugs oder Versicherungsleistungen, die in die monatliche Leasing-

<sup>15</sup> In Anlehnung an: Mercedes-Benz Bank AG, 2013a, S. 5.

<sup>16</sup> Vgl. hierzu ausführlich Mercedes-Benz Bank AG, 2013b, S. 8.

<sup>17</sup> Vgl. hierzu ausführlich Mercedes-Benz Bank AG, 2013b, S. 8.

rate eingerechnet sind. Am Laufzeitende besteht das klassische Wahlrecht zwischen Kaufoption oder Fahrzeugrückgabe.<sup>18</sup> Im Versicherungsbereich werden neben klassischen Autoversicherungen beispielsweise auch Verkehrs-Rechtsschutzversicherungen oder finanzielle Absicherungen des Kaufpreises im Falle eines Totalschadens angeboten.<sup>19</sup>

Im Produktbereich **Anlegen & Sparen** bietet die Mercedes-Benz Bank AG einfache Geldanlageprodukte wie Tagesgeldkonten, Festgelder sowie einen längerfristigen Sparplan an. Diese Produkte sind unabhängig vom Kauf oder Besitz eines Daimler-Fahrzeugs für Privatkunden erhältlich. Das Tagesgeldkonto kann wahlweise online oder per Telefon und Post geführt werden, wobei die Verzinsung bei der Online-Kontoführung höher ist.<sup>20</sup> Darüber hinaus bietet die Mercedes-Benz Bank AG ihren Kunden Festgelder mit Laufzeiten zwischen drei Monaten und sechs Jahren an.<sup>21</sup> Für längerfristige Geldanlagewünsche ist zudem ein Sparplan mit monatlichen Sparraten im Angebot. Wird der gesparte Betrag für den Kauf, die Finanzierung oder das Leasing eines PKW-Neuwagens von Mercedes-Benz oder Smart verwendet, erhält der Sparer zusätzlich einmalig vier Prozent auf seine geleisteten Sparraten.<sup>22</sup>

Darüber hinaus bietet die Mercedes-Benz Bank AG eigene **Kreditkarten** für Privatkunden an. Diese sind ebenfalls unabhängig vom Kauf oder Besitz eines Daimler-Fahrzeugs erhältlich. Die Kreditkarten bieten als Mehrwertkarten, zusätzlich zur normalen Kreditkartenfunktion, viele Leistungen und Extras. Die Kunden nehmen an einem Bonusprogramm teil, wodurch sie bei jedem Kartenumsatz Punkte sammeln können. Des Weiteren gibt es attraktive Schutzleistungen im Bereich Mobilität, wie beispielsweise einen Pannenschutz oder einen Krankenrücktransport. Auch für Reisen sind attraktive Leistungen vorhanden, wie zum Beispiel eine Reiserücktritts-, Reiseabbruchs- oder Reisekrankenversicherung. Außerdem erhalten Kreditkarteninhaber Rabatte bei verschiedenen Mietwagenanbietern.<sup>23</sup>

Für Geschäftskunden bietet die Mercedes-Benz Bank AG ebenfalls Produkte aus den Bereichen Finanzieren & Versichern sowie Anlegen & Sparen, jedoch keine Kreditkarten. Dafür wird diesen Kunden ein umfangreiches Angebot im Flottenmanagement offeriert. Auch die Produktpalette für Geschäftskunden soll nachfolgend kurz vorgestellt werden.

---

<sup>18</sup> Vgl. hierzu ausführlich ebenda, S. 10-12.

<sup>19</sup> Vgl. ebenda, S. 16-19.

<sup>20</sup> Die aktuelle Verzinsung bei der Variante „Kontoführung Online“ beträgt derzeit 0,70 %, während die aktuelle Verzinsung bei der Variante „Kontoführung Classic“ derzeit 0,50 % beträgt (Stand: 04.06.2014).

<sup>21</sup> Die Verzinsung der aktuellen Festzinsangebote reicht von 0,20 % für 3 Monate Laufzeit bis zu 1,90 % für 6 Jahre Laufzeit (Stand: 04.06.2014).

<sup>22</sup> Vgl. Mercedes-Benz Bank AG, 2013c, S. 2-4.

<sup>23</sup> Vgl. Mercedes-Benz Bank AG, 2013b, S. 29.

Im Produktbereich Finanzieren & Versichern gibt es speziell für Geschäftskunden viele zusätzliche Angebote. Beispielsweise kann die Finanzierung an saisonale Geschäftsverläufe der Kunden angepasst werden.<sup>24</sup> Beim Leasingangebot besteht zusätzlich die Möglichkeit klassische Leasingverträge mit monatlichen Raten und Fahrzeugrückgabe, Verträge mit zusätzlich in den Leasingraten inbegriffenen Versicherungen (Business-Leasing plus) oder Serviceleistungen (Service-Leasing) abzuschließen.<sup>25</sup> Im Bereich Versicherungen können die Kunden über die aus dem Privatkundenbereich hinaus LKW-Versicherungsleistungen abschließen, die teilweise auch individuell an die Nutzung angepasst werden können.<sup>26</sup> Beim Produktbereich Anlegen & Sparen bietet die Mercedes-Benz Bank AG lediglich ein Tagesgeldkonto speziell für Geschäftskunden an, dessen Zinssatz jedoch deutlich unter dem des Kontos für Privatkunden liegt.<sup>27</sup>

Darüber hinaus wird den Geschäftskunden ein umfangreiches Flottenmanagement durch die Tochtergesellschaften Daimler Fleet Management GmbH und Mercedes-Benz CharterWay GmbH ermöglicht. Die Daimler Fleet Management GmbH bietet dabei Leistungen für PKW-Flotten, während die Mercedes-Benz CharterWay GmbH im Bereich der Nutzfahrzeugflotten tätig ist.<sup>28</sup> Das Flottenmanagement stellt kein Geschäftsfeld klassischer Banken dar. Daher sind weitere Details zu den gebotenen Leistungen für diese Arbeit nicht relevant und sollen demzufolge an dieser Stelle nicht näher betrachtet werden.<sup>29</sup>

## 2.2 Analyse der Wettbewerbssituation

### 2.2.1 Autobanken im Überblick

Nahezu jeder Automobilhersteller verfügt mittlerweile über eine hauseigene Autobank. Dabei unterscheiden sich die Geschäftsmodelle nur selten. Primäre Zielsetzung ist das Angebot von attraktiven Finanzierungs-, Leasing- und Versicherungsleistungen für die Abnehmer der hauseigenen Fahrzeuge. Lediglich die Mercedes-Benz Bank AG, die BMW Bank GmbH und die Volkswagen Bank GmbH betreiben zusätzlich Einlagengeschäft mit Privatkunden.<sup>30</sup> Aufgrund dessen wird sich die im nachfol-

<sup>24</sup> Vgl. Mercedes-Benz Bank AG, 2012, S. 5.

<sup>25</sup> Vgl. Mercedes-Benz Bank AG, 2013b, S. 10-13.

<sup>26</sup> Vgl. Mercedes-Benz Bank AG, 2012, S. 7-9.

<sup>27</sup> Vgl. Mercedes-Benz Bank AG, 2014d, [http://www.mercedes-benz-bank.de/intrade/cms/GK\\_Firmen-Tagesgeld.html?\\_rootCat=1&linkArea=navi](http://www.mercedes-benz-bank.de/intrade/cms/GK_Firmen-Tagesgeld.html?_rootCat=1&linkArea=navi) (Stand: 18.01.2014).

<sup>28</sup> Vgl. Mercedes-Benz Bank AG, 2013b, S. 27; Vgl. Mercedes-Benz Bank AG, 2012, S. 10-12.

<sup>29</sup> Details zu den angebotenen Leistungen im Flottenmanagement sind auf der Homepage der jeweiligen Tochtergesellschaft abrufbar: Daimler Fleet Management GmbH ([www.daimler-fleetmanagement.de](http://www.daimler-fleetmanagement.de) (Stand: 18.01.2014)) und Mercedes-Benz CharterWay GmbH ([http://www.mercedes-benz.de/content/germany/mpc/mpc\\_germany\\_website/de/home\\_mpc/van/home/services\\_accessories/charterway.html](http://www.mercedes-benz.de/content/germany/mpc/mpc_germany_website/de/home_mpc/van/home/services_accessories/charterway.html) (Stand: 18.01.2014)).

<sup>30</sup> Vgl. Stenner, F., 2010, S. 9f.

genden Kapitel vorgenommene Konkurrenzanalyse auch auf diese drei Autobanken konzentrieren. Dennoch soll in Abbildung 3 ein Überblick über alle Autobanken und die angeschlossenen Hersteller gewährt werden.

Juristische Person	Markenauftritt	Fahrzeugmarken
• Banque PSA Finance Niederl. DE	• Citroen Bank • Peugeot Bank	• Citroen • Peugeot
• BMW Bank GmbH	• BMW Financial Services • Mini Financial Services • Premium Financial Serv.	• BMW, Rolls Royce • MINI
• FGA Bank Germany GmbH	• Alfa Romeo Bank • Fiat Bank • Jaguar Bank • Lancia Bank • LandRover Bank • Maserati Bank	• Alfa Romeo, Ferrari • Fiat, Fiat Transporter • Jaguar • Lancia • Land Rover • Maserati
• Ford Bank Niederl. der FCE Bank plc	• Ford Bank	• Ford
• GMAC Bank GmbH	• GMAC Bank	• Opel, Saab • GM, Chevrolet
• Honda Bank GmbH	• Honda Bank	• Honda
• Mercedes Benz Bank AG	• Mercedes-Benz Bank • Credit Racer	• Mercedes Benz, Smart • Chrysler, Jeep, Dodge • Setra, Mitsubishi Fuso
• MCE Bank GmbH	• MKG Bank • ISUZU Bank	• Mitsubishi • Isuzu
• RCI Banque S.A. Niederl. DE	• Renault Bank • Nissan Bank	• Renault, Daccia • Nissan
• Toyota Kreditbank GmbH	• Toyota Financial Serv. • Lexus Financial Serv. • Daihatsu Financial Serv.	• Toyota • Lexus • Daihatsu
• Volkswagenbank GmbH	• Volkswagenbank • Volkswagenbank Direct • Audi Bank • Seat Bank • Skoda Bank • Autoeuropa Bank	• Volkswagen • Volkswagen Nutzfahrzeuge • Audi, Bentley, Lamdorghini • Seat, Bugatti • Skoda
• Volvo Auto Bank Deutschland GmbH	• Volvo Auto Bank	• Volvo PKW

Abbildung 3: Autohersteller und deren Autobanken<sup>31</sup>

## 2.2.2 Autobanken als Konkurrenten klassischer Banken

In Kapitel 2.1.3. wurde das Produktportfolio der Mercedes-Benz Bank AG ausführlich beschrieben, welches mit denen der Volkswagen Bank GmbH und BMW Bank GmbH vergleichbar ist und somit exemplarisch für eine deutsche Autobank betrachtet werden kann. Im folgenden Kapitel soll nun untersucht werden, inwiefern die Autobanken eine Konkurrenz für klassische Banken darstellen.

<sup>31</sup> In Anlehnung an: Stenner, F., 2010, S. 9.

Dabei werden neben den automobilbezogenen Finanzdienstleistungen bewusst auch klassische Bankdienstleistungen in die Analyse einbezogen, in welchen die Autobanken mittlerweile auch am Markt vertreten sind. Die Analyse bezieht sich dabei ausschließlich auf den deutschen Markt, weshalb auch nur die deutschen Autobanken einbezogen werden. Auch hier wird meist die Mercedes-Benz Bank AG exemplarisch erwähnt.

Die deutschen Autobanken sind in den letzten Jahren stetig gewachsen. Die Volkswagen Bank GmbH beispielsweise konnte ihre Bilanzsumme von 19 Milliarden Euro im Jahr 2005 auf 39 Milliarden Euro im Jahr 2012 mehr als verdoppeln.<sup>32</sup> Die Autobanken sind jedoch nicht nur stark gewachsen, sondern auch im Wettbewerb deutlich stärker als die klassischen Banken. So konnte sich die Volkswagen Bank GmbH im Ranking der größten deutschen Banken, gemessen an der Bilanzsumme, in den letzten fünf Jahren von Rang 45 auf Rang 29 verbessern, ebenso die Mercedes-Benz Bank GmbH von Rang 55 auf Rang 43. Die BMW Bank GmbH konnte sich sogar von Rang 93 auf Rang 44 verbessern, wobei das überdurchschnittliche Wachstum der Bilanzsumme auf die Verschmelzung mit der hauseigenen Leasingtochter im Jahr 2011 zurückgeführt werden kann.<sup>33</sup> Aus diesen Statistiken lässt sich bereits erkennen, dass die Autobanken zunehmend Marktanteile am Banken- und Finanzdienstleistungsmarkt erobern konnten. Matthias Wissmann, Präsident des Verbandes der Automobilindustrie (VDA), ist über diese Entwicklungen nicht verwundert und sieht vor allem automobilbezogenen Finanzdienstleistungen als Treiber des Wachstums. Der Anteil von finanzierten oder geleasteten Neuwagen sei in den letzten Jahren stetig gestiegen und betrage mittlerweile 75 Prozent, wovon insbesondere die Autobanken profitiert hätten, die sich auf diesen Markt spezialisiert haben.<sup>34</sup>

Kernfrage der Analyse soll nun sein, wie sich der Aufschwung der Autobanken auf die klassischen Banken auswirkt und inwiefern diese auch eine Konkurrenz im klassischen Bankgeschäft darstellen. Das Geschäft der Autobanken kann in drei Kundensegmente gegliedert werden, anhand derer nachfolgend die Konkurrenzanalyse durchgeführt werden soll. Abbildung 4 gibt einen Überblick über die verschiedenen Kundensegmente, welche in Privatkunden, gewerbliche Kunden und die Handelsorganisationen aufgeteilt werden können:

---

<sup>32</sup> Vgl. Schulte, S., 2012, S. 5.

<sup>33</sup> Vgl. Wittkowski, B., 2013, S. 8.

<sup>34</sup> Vgl. Böttcher, G., 2013, S. 80.



Abbildung 4: Kundensegmente der Autobanken<sup>35</sup>

Im Privatkundensegment sind die Autobanken insbesondere in der Finanzierung, dem Leasing und dem Versichern von Neuwagen tätig. In diesem Bereich haben die Autobanken mittlerweile einen Marktanteil von 42,1 Prozent.<sup>36</sup> Franz Reiner, Vorstandsvorsitzender der Mercedes-Benz Bank AG, führt dies darauf zurück, dass die Kunden zunehmend Komplettpakete zum monatlichen Festpreis bevorzugen, also Angebote mit zusätzlichen Leistungen über die Finanzierung oder das Leasing hinaus.<sup>37</sup> Genau in diesem Aspekt heben sich die Autobanken deutlich von den klassischen Banken ab, da diese zusätzliche Versicherungs- und Serviceleistungen anbieten, während klassische Banken insbesondere Serviceleistungen, die die Wartung der Fahrzeuge betreffen, nicht anbieten können.<sup>38</sup> Hinzu kommt auch, dass Kunden bei Anschaffung eines Neuwagens die Finanzierung direkt beim Händler vor Ort erhalten können, also „Alles aus einer Hand“, und nicht zusätzlich ihre Bank einschalten müssen.

Die Autobanken treten jedoch zunehmend auch beim Angebot klassischer Bankdienstleistungen am Markt auf, beispielsweise beim Angebot von Tagesgeld- und Sparkonten. Sie erhoffen sich dadurch neben einer stabilen und günstigen Refinanzierung auch eine höhere Kundenbindung.<sup>39</sup> Dabei sind die Konditionen aufgrund der Direktbankstruktur ohne Filialnetz meist deutlich besser als die der

<sup>35</sup> In Anlehnung an: Stenner, F., 2010, S. 56.

<sup>36</sup> Vgl. JSC Frankfurt, 2013, S. 5.

<sup>37</sup> Vgl. Schell, A., 2013, S. 3.

<sup>38</sup> Vgl. Stenner, F., 2010, S. 59f.

<sup>39</sup> Vgl. Stenner, F., 2010, S. 56f.

klassischen Banken.<sup>40</sup> Im klassischen Bankgeschäft gibt es jedoch einige Aspekte, die weiterhin für die klassischen Banken sprechen. So bieten Autobanken keine Girokonten an, weshalb eine Bankverbindung bei einer klassischen Bank für die Kunden weiterhin unabdingbar ist. Auch Produkte aus dem Bereich Altersvorsorge können die Kunden weiterhin nur bei klassischen Banken erwerben. Darüber hinaus bleibt den klassischen Banken der Vorteil einer persönlichen Kundenbeziehung über ihr Filialnetz mit der Möglichkeit der persönlichen Beratung.

Eine Konkurrenz im klassischen Bankgeschäft scheinen die Autobanken derzeit daher nur im Bereich der Geldanlage darzustellen, wobei auch dies differenziert betrachtet werden muss. Abgesehen von der fehlenden persönlichen Beratung werden über Tagesgeld- und Sparkonten hinaus keine weiteren Geldanlagemöglichkeiten wie Wertpapiere oder Fonds angeboten. Während die Mercedes-Benz Bank AG ihr Depotgeschäft vollständig aufgegeben und an die Augsburger Aktienbank verkauft hat, verweisen BMW Bank GmbH und Volkswagen Bank GmbH ihre Kunden immerhin auf ihrer Homepage an ihre Partner Augsburger Aktienbank beziehungsweise DAB Bank.<sup>41</sup> Eine qualitativ hochwertige und diversifizierte Vermögensanlage ist bei Autobanken jedoch im Gegensatz zu klassischen Banken nicht möglich.

Im Segment der gewerblichen Kunden haben klassische Banken nach Auffassung von Gerhard Künne, Sprecher der Geschäftsführung der Volkswagen Leasing, kaum Chancen im Wettbewerb mit den Autobanken, da die Autobanken aufgrund der vielfachen Kundenbeziehungen, beispielsweise in den Bereichen Fahrzeug, Finanzierung beziehungsweise Leasing sowie Versicherung, häufig größere Rabatte bieten können.<sup>42</sup> Des Weiteren bieten sie im Gegensatz zu den Autobanken kein umfangreiches Flottenmanagement oder zusätzliche Serviceleistungen im Bereich der Wartung der Fahrzeuge an.<sup>43</sup> Diese Leistungen werden die Kunden daher bei der Autobank in Anspruch nehmen. Nach Ansicht von Gerhard Künne profitieren die Unternehmen davon, auch die Finanzdienstleistungen bei der Autobank in Anspruch zu nehmen, um nach dem Grundsatz „one face to the customer“ ihren Verwaltungsaufwand zu reduzieren und über einen zentralen Ansprechpartner zu verfügen.<sup>44</sup> Daher werden viele Kunden auch die Finanzdienstleistungen über die Autobanken abwickeln. Da dies jedoch kein Geschäftsfeld klassischer Banken ist, stellen die Autobanken in diesem Produktsegment

---

<sup>40</sup> Vgl. ebenda, S. 9f.

<sup>41</sup> Vgl. Yahoo Finanzen Deutschland, 2012, <http://de.finance.yahoo.com/nachrichten/augsburger-aktienbank-ag-aab-%C3%BCbernimmt-093004833.html> (Stand: 18.01.2014); Vgl. BMW AG, 2013, <http://www.bmwbank.de/renditechance/bmw-premium-depot-uebersicht.html> (Stand: 18.01.2014); Vgl. Volkswagen Bank GmbH, 2014, [https://www.volkswagenbank.de/de/privatkunden/Produkte/wertpapiere\\_und\\_depot/boersedirect/auf\\_einen\\_blick.html](https://www.volkswagenbank.de/de/privatkunden/Produkte/wertpapiere_und_depot/boersedirect/auf_einen_blick.html) (Stand: 18.01.2014).

<sup>42</sup> Vgl. Zimmermann, G., 2013, S. 14.

<sup>43</sup> Vgl. Stenner, F., 2010, S. 57.

<sup>44</sup> Vgl. Zimmermann, G., 2013, S. 14.



keine Konkurrenten für sie dar. Problematischer für die klassischen Banken ist die Situation bei der generellen Finanzierung von Unternehmenskunden. Vera Schubert, Bankenexpertin bei der staatlichen Förderbank KfW, sieht die Geschäftsfelder der Autobanken auch über den Vertrieb eigener Fahrzeuge hinaus wachsen, und dabei insbesondere die Zielgruppe der Automobilzulieferer als interessant an. Hintergedanke sei, die Zulieferer durch die Bankverbindung bei der konzerneigenen Autobank noch stärker an den Konzern zu binden und die Zulieferbeziehungen zu stabilisieren.<sup>45</sup> Dabei könnte die Autobank die Funktion der Hausbank übernehmen und die generelle Finanzierung der meist mittelständischen Zulieferer übernehmen. In diesem Segment wäre sie ein ernstzunehmender Konkurrent für die klassischen Banken, zumal die Finanzierung des Mittelstands, und damit in Deutschland insbesondere die der Automobilzulieferer, häufig ein wichtiges und sehr ertragreiches Geschäftsfeld klassischer Banken ist.

Das dritte Kundensegment der Autobanken sind die Handelsorganisationen, die markeneigenen Autohändler. Die Situation ist hier zu den Verhältnissen der anderen gewerblichen Kunden sehr ähnlich. Im Bereich der Finanzierung der Fahrzeuge und dem Flottenmanagement werden die Autohändler aus den bereits genannten Gründen auf die hauseigene Autobank zurückgreifen. Eine Konkurrenzsituation für klassische Banken besteht wiederum nur in der generellen Finanzierung der Autohändler, welche bislang als Unternehmenskunden bei klassischen Banken betreut wurden. Diesen Kunden wäre es in Zukunft zunehmend möglich von den Autobanken betreut zu werden, da die Konzerne über eine hauseigene Bankverbindung noch stärker an der Gestaltung der Autohäuser mitwirken könnten. Dieses Eigeninteresse könnte zu sehr günstigen Konditionen führen. Nach Stenner sei diese Entwicklung jedoch für die klassischen Banken nicht weiter problematisch, da sie sich ohnehin aus dem Geschäft mit Autohändlern zurückziehen würden. Die Risiken seien nicht bewertbar und die Erträge zu gering.<sup>46</sup> Diese Aussage wird jedoch nicht mit Fakten belegt und muss daher angezweifelt werden. Insgesamt ist der Konkurrenzdruck der Autobanken also auch im Segment Handelsorganisationen spürbar.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die Autobanken sehr wohl eine starke Konkurrenz für klassische Banken darstellen. Hierbei gibt es jedoch Unterschiede in den verschiedenen Kunden- und Produktsegmenten. Sowohl im Privatkundengeschäft als auch im Geschäft mit gewerblichen Kunden sind die Autobanken Marktführer bei mobilitätsbezogenen Dienstleistungen. Bei herkömmlichen Bankdienstleistungen im Privatkundengeschäft können die Autobanken klassische Banken jedoch nicht ersetzen und stellen lediglich eine Konkurrenz bei einfachen Geldanlageprodukten dar. Dies dürfte aber für Direktbanken weitaus größere Auswirkungen haben als für klassische Filialbanken,

---

<sup>45</sup> Vgl. Hartmann, J.; Rexer, A.; Tauber, A., 2011, S. 12.

<sup>46</sup> Vgl. Stenner, F., 2010, S. 57f.

da diese jene Kundengruppe schon lange an die Direktbanken verloren haben. Am stärksten ist die Konkurrenzsituation im Geschäft der Finanzierung gewerblicher Kunden, welches ein wichtiges Geschäftsfeld klassischer Banken ist, in welches die Autobanken jedoch über ihre Kundenbeziehungen zu den Automobilzulieferern verstärkt eindringen. Die Situation im Segment der Handelsorganisationen gestaltet sich nahezu analog zum Segment der gewerblichen Kunden.

### **3 Alternative Banken – Industriefinanzdienstleister**

#### **3.1 Siemens Financial Services als Beispiel**

Die Siemens Financial Services GmbH (SFS) ist eine der wenigen großen Industriefinanzdienstleister in Deutschland. Sie wurde 1997 gegründet und ist mit einer Bilanzsumme von 17.405 Millionen Euro zum 30.09.2012 und einer Mitarbeiteranzahl von 2.916 führend in ihrem Segment.<sup>47</sup> Diese Marktstellung wird vor allem dadurch verdeutlicht, dass laut Aussagen von SFS etwa 86% der DAX-Unternehmen Kunden des Unternehmens sind.<sup>48</sup> In den folgenden Kapiteln soll die Siemens Financial Services GmbH und die ihr operativ angebundene Siemens Bank GmbH deshalb exemplarisch für die Branche der Industriefinanzdienstleister vorgestellt werden, sodass im weiteren Verlauf dieser Arbeit analysiert werden kann, inwiefern Industriekonzerne mit integrierter Bank oder Finanzdienstleistungsbereich Konkurrenz für die klassischen Banken darstellen.

##### **3.1.1 Eingliederung in die Siemens AG**

Die Siemens AG verfügt mit ihrer hundertprozentigen Tochter Siemens Financial Services GmbH über einen hauseigenen Finanzdienstleister, der die Kerngeschäfte auf den Gebieten Energie, Gesundheit, Industrie und Infrastruktur & Städte unterstützen soll. Die Siemens AG verfügt zudem über eine hundertprozentige Tochter, die Siemens Bank GmbH, die seit 2010 die Produktpalette der Siemens Financial Services GmbH um die wichtigen Finanzdienstleistungen aus den Bereichen Projektfinanzierung, Unternehmenskredit, Garantien und anderen Fremdkapitalfinanzierungen erweitert und operativ an die Siemens Financial Services GmbH angebunden ist.<sup>49</sup> Diese und weitere Finanzgesellschaften bilden ein verknüpftes Netzwerk innerhalb des Siemens Konzerns.

Die Siemens Bank GmbH ist ein Einlagenkreditinstitut im Sinne des § 1 Abs. 3 d KWG. Sie betreibt Bankgeschäfte gewerbsmäßig oder in einem Umfang, der einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert. Daher bedarf sie der schriftlichen Erlaubnis der Bundesanstalt für

---

<sup>47</sup> Vgl. Siemens Financial Services GmbH, 2013, S. 5.

<sup>48</sup> Vgl. Siemens Financial Services GmbH, 2014a,

<http://finance.siemens.de/financialservices/ger/seiten/home.aspx> (Stand: 20.01.2014).

<sup>49</sup> Vgl. Siemens Bank GmbH, 2013, S. 3.

Finanzdienstleistungsaufsicht im Sinne des § 32 Abs. 1 Satz 1 KWG. Die Lizenz für das Betreiben von Bankgeschäften erhielt die Siemens Bank GmbH im Dezember 2010. Daher ist es dem Unternehmen gemäß § 39 Abs. 1 KWG gestattet, das Wort „Bank“ in ihrer Firma zu führen. Die Lizenz erlaubt der Bank darüber hinaus, die Einlagen- und Finanzierungsmöglichkeiten der Europäischen Zentralbank zu nutzen, wodurch nicht nur die Flexibilität erhöht wird, sondern was auch zu Einsparung von Transaktionskosten führt.<sup>50</sup>

Ferner erhielt die Siemens Bank GmbH im August 2012 ein Rating durch die Agentur Moody's. Dabei wurde ihr ein Langfrustrating von A1 und ein Kurzfrustrating von P-1 verliehen.<sup>51</sup>

### 3.1.2 Strategische Ausrichtung

Die Siemens Financial Services GmbH bietet eine breite Auswahl an Finanzdienstleistungen und -produkten an. Diese werden sowohl für externe Kunden als auch für interne Siemens-Einheiten und deren Kunden angeboten. Die strategische Ausrichtung der Siemens Financial Services GmbH besteht aus drei Säulen:<sup>52</sup>

- Die Unterstützung der Siemens-Geschäftsbereiche durch Finanzlösungen für deren Kunden
- Das Management von Finanzrisiken im Siemens-Konzern
- Finanzierungsdienstleistungsangebote und -produkte für Drittkunden

Folglich kann das Geschäft der Siemens Financial Services GmbH in zwei Geschäftsarten kategorisiert werden: Das Finanzierungsgeschäft und das Dienstleistungsgeschäft.

Das Finanzierungsgeschäft unterstützt den Vertrieb der Siemens AG und darüber hinaus auch externe Hersteller und Kunden mit Leasingprodukten, Darlehen, vermögenswertbasierten Kreditgeschäften (Asset-Based-Lending) und Eigenkapitalbeteiligungen an Infrastrukturprojekten sowie an Unternehmen (Corporate Venture Capital).

Das Dienstleistungsgeschäft bietet Unterstützung und Beratung für Finanzrisiken, Kapitalanlage (Investment Management) sowie Projekt- und Exportfinanzierung inklusive der Vermittlung und Strukturierung von Projektfinanzierungen für Projekte der Siemens AG, Treasury-Dienstleistungen,

---

<sup>50</sup> Vgl. o.V., 2010, <http://www.faz.net/frankfurter-allgemeine-zeitung/wirtschaft/siemens-erhaelt-seine-eigene-banklizenz-11078933.html> (Stand: 20.01.2014).

<sup>51</sup> Vgl. Thomson Reuters, 2012, <http://www.reuters.com/article/2012/08/21/siemensbank-brief-idUSWNA386720120821>. (Stand: 31.01.2014).

<sup>52</sup> Vgl. Siemens Financial Services GmbH, 2014b, [http://finance.siemens.de/financialservices/ger/ueber\\_uns/unser\\_geschaeft/seiten/unser\\_geschaeft.aspx](http://finance.siemens.de/financialservices/ger/ueber_uns/unser_geschaeft/seiten/unser_geschaeft.aspx) (Stand: 21.01.2014).

das Management des Pensionsvermögens der Siemens AG, die Versicherungsvermittlung sowie die Rückversicherung von Konzernrisiken.<sup>53</sup>

Die Siemens Financial Services GmbH gliedert sich in sieben Geschäftseinheiten (Business Units), welche in der nachfolgenden Abbildung 5 dargestellt sind.

Business Units	Kennzahlen
<input type="checkbox"/> Commercial Finance	<input type="checkbox"/> Bilanzsumme: 6,4 Mrd. €
<input type="checkbox"/> Project & Structured Finance Energy	<input type="checkbox"/> Bilanzsumme: 3,9 Mrd. €
<input type="checkbox"/> Project & Structured Finance Infrastructure and Cities & Industry	<input type="checkbox"/> Bilanzsumme: 3,4 Mrd. €
<input type="checkbox"/> Project, Structured & Leveraged Finance Healthcare	<input type="checkbox"/> Bilanzsumme: 3,0 Mrd. €
<input type="checkbox"/> Insurance	<input type="checkbox"/> Transferiertes Höchststrisiko: 90 Mrd. €
<input type="checkbox"/> Treasury	<input type="checkbox"/> Verwaltetes Vermögen: 64,5 Mrd. €
<input type="checkbox"/> Financial Services and Investment Management	<input type="checkbox"/> Verwaltetes Vermögen: 15 Mrd. €

Abbildung 5: Siemens Financial Services GmbH - Business Units und Kennzahlen<sup>54</sup>

Das Hauptziel der Siemens Financial Services GmbH ist profitables Wachstum. Dabei vertraut sie vor allem auf das zunehmend an Bedeutung gewinnende Finanzierungsgeschäft sowohl im Bereich der Neukundengewinnung als auch beim Ausbau bestehender Kundenbeziehungen. Eine bestmögliche Kundenunterstützung ist laut Aussage der Siemens Financial Services GmbH gegeben, wenn die Visionen der Kunden durch eine sektorübergreifende Wertschöpfungskette von Siemens in die Praxis umgesetzt werden können.<sup>55</sup>

<sup>53</sup> Vgl. Siemens Financial Services GmbH, 2013, S. 6.

<sup>54</sup> Eigene Darstellung nach: Siemens Financial Services GmbH, 2013, S. 8f.

<sup>55</sup> Vgl. Siemens Financial Services GmbH, 2014b, [http://finance.siemens.de/financialservices/ger/ueber\\_uns/unser\\_geschaeft/seiten/unser\\_geschaeft.aspx](http://finance.siemens.de/financialservices/ger/ueber_uns/unser_geschaeft/seiten/unser_geschaeft.aspx) (Stand: 21.01.2014).

### 3.1.3 Produktportfolio

Im folgenden Kapitel werden die Produktportfolios der Siemens Financial Services GmbH sowie der Siemens Bank GmbH vorgestellt. Beide Gesellschaften bieten ein breites und sich ergänzendes Produktspektrum für Geschäftskunden an. Die folgende Abbildung 6 gibt einen ersten Überblick über das bestehende Produktportfolio der Siemens Financial Services GmbH.

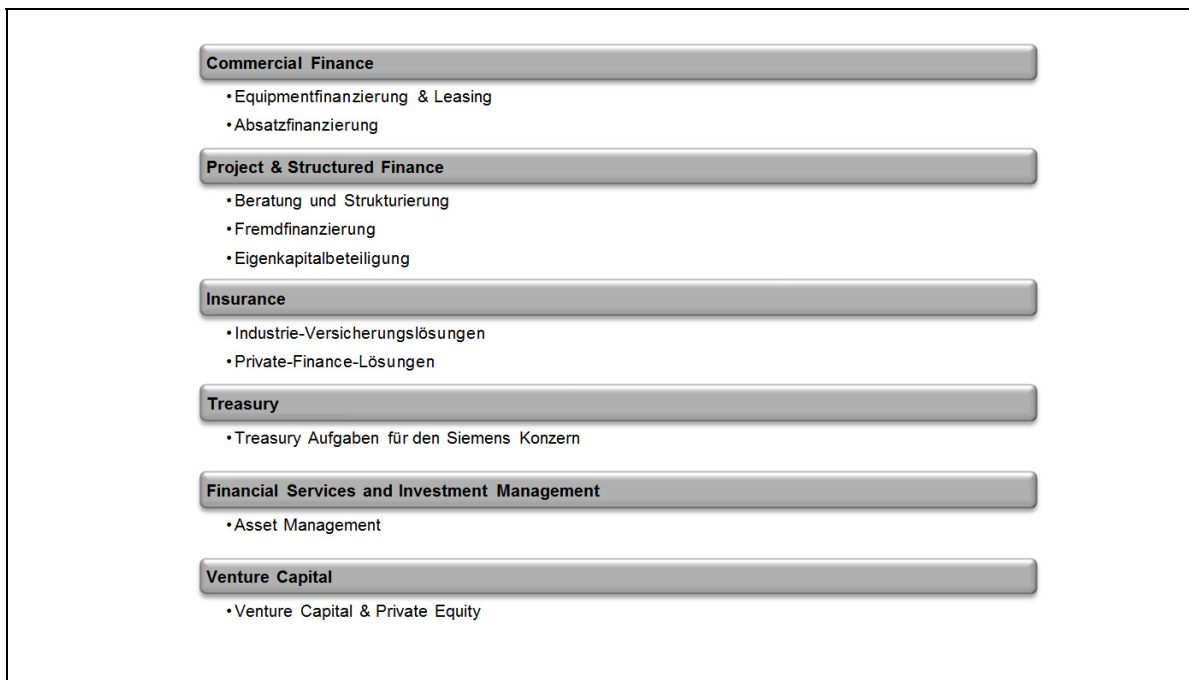


Abbildung 6: Produktportfolio der Siemens Financial Services GmbH<sup>56</sup>

Zunächst sollen nun die Produktangebote der jeweiligen Business Units vorgestellt werden.

Der Geschäftsbereich **Commercial Finance** bietet den Kunden Equipment-Finanzierung & Leasing sowie Absatzfinanzierung an. Zu den Kunden der Equipment-Finanzierungs- und Leasinglösungen zählen mittelständische Unternehmen, internationale Konzerne, Gemeinden, der öffentliche Sektor und auch kleine private Unternehmen. Als Investitionsgüter kommen dabei sowohl Produkte der Siemens AG als auch Produkte von anderen Anbietern in Betracht. Das Produktportfolio umfasst unterschiedliche Finanzierungsmodelle, wie zum Beispiel Finanzierungsleasing, Operating Lease, Mietkauf, Miete, Softwarefinanzierungen und Managed Services. Darüber hinaus bietet die Siemens Financial Services GmbH dem Kunden die Übernahme des Managements des finanzierten Equipments an und die Abwicklung der am Laufzeitende des Leasingvertrages anfallenden Aktivitäten wie Transport, Geräteservice und Wiederverkauf.<sup>57</sup>

<sup>56</sup> Eigene Darstellung nach: Siemens Financial Services GmbH, 2013, S. 8f.

<sup>57</sup> Vgl. Siemens Financial Services GmbH, 2013, S. 18.

Die Absatzfinanzierung ermöglicht den Kunden individuell abgestimmte Finanzierungslösungen. Die Kunden erhalten dabei mit Hilfe von Siemens-Beratern vor allem bei internationalen Projekten eine globale und spezifische Unterstützung.<sup>58</sup>

Die drei Geschäftseinheiten des **Project & Structured Finance** umfassen die Themenbereiche der Beratung & Strukturierung, Eigenkapitalbeteiligung, Fremdfinanzierung, Betriebsmittelfinanzierung und Leveraged Finance.

Mit der Beratung & Strukturierung bietet die Siemens Financial Services GmbH ein breites Leistungsspektrum im Hinblick auf Projektfinanzierungen und strukturierte Finanzierungen. Dies beinhaltet die Analyse der Risiken sowie die Prüfung der Finanzierbarkeit von Projekten, die Umsetzung von Finanzierungskonzepten, die Ausgestaltung von Lieferverträgen und die Verhandlung mit den zentralen Projektbeteiligten wie Kredit- und Investitionsversicherern und anderen Banken.<sup>59</sup>

Im Bereich der Eigenkapitalbeteiligung engagiert sich die Siemens Financial Services GmbH vor allem an Beteiligungen aus den Bereichen Energy, Healthcare, Industry und Infrastructure & Cities. Dabei erfolgt die Auswahl der Beteiligungen vor allem auf Basis des Beteiligungsgrades der Siemens AG. Hierbei überwiegen die Projekte, bei denen die Siemens AG als Generalunternehmer oder als Lieferant von Kernkomponenten agiert. Zu diesen Projekten gehören beispielsweise Kraftwerke, Flughäfen, Bahnprojekte oder Gesundheitstechnik.<sup>60</sup>

Die andere Seite der Kapitalstruktur wird mit der Fremdfinanzierung betreut. Dabei umfasst das Produktspektrum diverse Finanzierungsformen, wie beispielsweise besicherte Unternehmenskredite, Mezzanine-Finanzierungen, strukturierte Finanzierungen in Form von kombiniertem Leasing und Darlehen sowie ganze Projektfinanzierungen. Diese Finanzierungsmöglichkeiten werden den Kunden weltweit angeboten.<sup>61</sup>

Die Betriebsmittelfinanzierung konzentriert sich auf das Cashflow-Management der Kunden. Zu den Produkten zählen revolvingende Kreditlinien, befristete Kredite und Handelsfinanzierungen. Das Produktangebot im Bereich Leveraged Finance offeriert den Kunden umfassende Beratung und Umsetzungskompetenz im Bereich der fremdfinanzierten Übernahmen, Expansionskapital, Refinanzierungen, Unternehmenszusammenschlüsse und Kapitalerhöhungen.<sup>62</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. ebenda, S. 21.

<sup>59</sup> Vgl. hierzu ausführlich ebenda, S. 22f.

<sup>60</sup> Vgl. ebenda, S. 24.

<sup>61</sup> Vgl. Siemens Financial Services GmbH, 2013, S. 26.

<sup>62</sup> Vgl. ebenda, S. 30.

Der Bereich **Insurance** bietet sowohl umfassende Versicherungslösungen für den Konzern der Siemens AG und andere Industrieunternehmen, als auch Private Finance-Lösungen insbesondere für Mitarbeiter und Pensionäre des Konzerns. Das Leistungsspektrum umfasst die Risikoanalyse, das Risikomanagement zur Vermeidung von Schäden, die Überprüfung und Optimierung bestehender Versicherungsverträge, die Erstellung von globalen Industrieversicherungslösungen, die die Herstellung, den Transport und Inbetriebnahme der Industriegüter abdecken sowie das Schadenmanagement und die laufende Beratung in versicherungstechnischen Themen. Mit den Private-Finance-Lösungen vermittelt die Siemens Financial Services GmbH umfassende Versicherungslösungen an eigene Mitarbeiter sowie an die Belegschaft anderer Konzerne in Deutschland. In das Produktspektrum fallen diverse Versicherungsvarianten, die auch bei Banken und Versicherern direkt abgeschlossen werden können.<sup>63</sup>

Der Bereich **Financial Services und Investment Management** beschäftigt sich mit der Auflage und dem Management eigener Fonds. Institutionelle und private Anleger können aus mehreren aktiv gemanagten Fonds wählen. Es gibt sowohl Publikumsfonds als auch Spezialfonds mit der klassischen Unterteilung zwischen Aktien-, Renten-, oder Mischfonds. Zu den Kunden zählen neben dem Konzern der Siemens AG vor allem andere Industrieunternehmen, Versicherungen, Kreditinstitute, Privatanleger sowie Mitarbeiter des Konzerns.<sup>64</sup>

Der Geschäftsbereich **Venture Capital & Private Equity** beschäftigt sich vor allem mit der Identifikation und Finanzierung von jungen Technologieunternehmen. Die Siemens Financial Services GmbH hat sich bis zum heutigen Tag an mehr als 170 Unternehmen beteiligt und in 40 Venture-Capital-Fonds investiert. Das Hauptziel besteht grundsätzlich darin, von den Innovationen zu profitieren. Darüber hinaus verwaltet die Siemens Financial Services GmbH mit anderen institutionellen Investoren aktiv einen Venture-Capital-Dachfonds.<sup>65</sup>

Mit der Aufnahme des Betriebs von Bankgeschäften im Dezember 2010 beruht das Geschäft der Siemens Bank GmbH auf drei Säulen. Das Produktspektrum wird überwiegend an Kunden in Europa, Asien und Australien angeboten. Deshalb sind die wirtschaftlichen Entwicklungen in diesen Regionen für die Geschäfte der Siemens Bank von großer Bedeutung. Die Siemens Bank betreibt jedoch weder Geschäfte mit Privatkunden noch unterhält sie ein Handelsbuch.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. ebenda, S. 38.

<sup>64</sup> Vgl. ebenda, S. 40.

<sup>65</sup> Vgl. Siemens Financial Services GmbH, 2013, S. 32.

<sup>66</sup> Vgl. Siemens Bank GmbH, 2013, S. 9.

Die erste Säule bildet das **Kredit- und Garantiegeschäft**. Die Siemens Bank konzentriert sich in ihrem Hauptgeschäftsfeld vor allem auf mittel- bis langfristige Finanzierungen für Firmenkunden, Projektgesellschaften und öffentliche Schuldner. Dabei bilden Investitionskredite, Projektfinanzierungen, Schuldscheindarlehen und revolvingende Kreditlinien das grundlegende Produktportfolio. Die Kreditaktivitäten der Siemens Bank finden sowohl auf dem Primärmarkt als auch auf dem Sekundärmarkt statt.<sup>67</sup>

Um die Absatzmöglichkeiten innerhalb der sektorübergreifenden Vertriebskanäle der Siemens AG bestmöglich auszunutzen, erfolgte im Verlauf des Jahres 2012 eine Neuaufstellung des Kredit- und Garantiegeschäfts der Siemens Bank analog zu den Organisationssektoren der Siemens AG, hier Project & Structured Finance Energy, Project & Structured Finance Infrastructure & Cities and Industry sowie Project & Structured Finance Healthcare. Die Bedeutung und das Potenzial der Siemens Bank vor allem im Bereich des Kreditgeschäfts mit Firmenkunden und öffentlichen Schuldnern soll durch die nachfolgende Abbildung 7 zusätzlich verdeutlicht werden.

In Millionen €	2012	2011
Deutschland	353,9	139,3
Eurozone ohne Deutschland	656,7	404,3
EU ohne Eurozone	538,4	134,9
Europa ohne EU	482,8	153,9
Asien	179,4	68,2
Australien/Ozeanien	73,8	-
Afrika	14,6	-
Amerika	0	23,7
<b>Gesamt</b>	<b>2.299,7</b>	<b>924,3</b>

Abbildung 7: Aufteilung des Kreditportfolios nach Ländergruppen<sup>68</sup>

Innerhalb eines Geschäftsjahres konnte die Siemens Bank den Bestand ihres Kreditportfolios um etwa 148% steigern.

Zu dem zweiten Standbein zählt das **Einlagen- und Treasury-Geschäft**. Dabei liegt der Schwerpunkt beim Einlagengeschäft vor allem auf der Hereinnahme und Anlage von Tagesgeldern und Termineinlagen von Konzerngesellschaften und institutionellen Dritten. Das Treasury-Geschäft befasst sich hauptsächlich mit Konzernfinanzierungstätigkeiten und dem Asset Liability Management.

<sup>67</sup> Vgl. ebenda, S. 9.

<sup>68</sup> In Anlehnung an: Siemens Bank GmbH, 2013, S. 27.



Das Asset Liability Management sorgt dabei für eine abgestimmte Refinanzierung des Kreditgeschäfts über Eigenkapital und Einlagen.<sup>69</sup>

Die dritte Säule des Geschäfts der Siemens Bank beinhaltet das **Dienstleistungsgeschäft**. Dieser Bereich befasst sich mit dem Management von Finanzrisiken und der Abwicklung von Finanzgeschäften der Siemens AG. Dabei wird das Know-how nicht nur innerhalb der Siemens Bank verwendet, sondern auch aktiv Dritten angeboten.<sup>70</sup>

## 3.2 Analyse der Wettbewerbssituation

### 3.2.1 Industriefinanzdienstleister im Überblick

Der Markt der Industriekonzerne mit Banklizenz ist in Deutschland relativ klein. Neben der Siemens AG besitzen noch die DAX-Unternehmen RWE und E.ON seit 2007 entsprechende Gesellschaften. Dennoch sind beide im Kontext dieser Arbeit zu vernachlässigen, da die Gesellschaften spezialisiert agieren und Handelsgeschäft beziehungsweise Trading betreiben. Gründungsanstoß der Energieversorger war der Wunsch, sich gegen schwankende Energiepreise absichern zu können.<sup>71</sup>

Auf der anderen Seite erwägt nun aber auch der europäische Luft- und Raumfahrtkonzern EADS die Beantragung einer Banklizenz. EADS ist der Meinung, dass sich durch eine eigene Bank Vorteile ergeben, vor allem im Hinblick auf die Geldbeschaffung und Geldanlage. Die Idee entstand durch die Überlegung, dass mittlerweile einige Banken ein schlechteres Rating als der EADS-Konzern selbst besitzen. Zusätzlich zu der generellen Streuung der eigenen Barmittel würde laut EADS eine eigene Banklizenz das Risiko eines Liquiditätsengpasses in Krisenzeiten deutlich minimieren.<sup>72</sup>

### 3.2.2 Industriefinanzdienstleister als Konkurrenten klassischer Banken

Siemens Financial Services zählt vor allem Banken mit gewerblichem Finanzierungsgeschäft, unabhängige gewerbliche Finanzdienstleister, firmeneigene Finanzierungsgesellschaften und Vermögensverwaltungsunternehmen zu ihren Wettbewerbern. Zu den internationalen Wettbewerbern zählen die SFS, das Unternehmen De Lage Landen sowie General Electric Commercial Finance, Macquarie, Société Générale Equipment Finance und vor allem die BNP Paribas Equipment Finance. Dennoch

---

<sup>69</sup> Vgl. Siemens Bank GmbH, 2013, S. 9.

<sup>70</sup> Vgl. ebenda, S. 9.

<sup>71</sup> Vgl. o.V., 2010, [www.faz.net/frankfurter-allgemeine-zeitung/wirtschaft/siemens-erhaelt-seine-eigene-banklizenz-11078933.html](http://www.faz.net/frankfurter-allgemeine-zeitung/wirtschaft/siemens-erhaelt-seine-eigene-banklizenz-11078933.html) (Stand: 21.01.2014).

<sup>72</sup> Vgl. Hartmann, J., 2012, S. 10.

gibt es auch viele kleinere und lokale Finanzdienstleister, die mit ihren Produkten im direkten Wettbewerb zu Siemens Financial Services stehen.<sup>73</sup>

Die Frage, ob und inwiefern die Siemens Financial Services eine Konkurrenz zu dem klassischen Bankgeschäft darstellt, lässt sich durch die vorangegangenen Ausführungen bezüglich strategischer Ausrichtung des Geschäfts und des Portfolios aufzeigen. Im Privatkundenbereich verfolgt der Siemens Konzern mit seinen beiden Töchtern, der SFS GmbH und Siemens Bank GmbH, zum jetzigen Zeitpunkt keine Strategie, die für die klassischen Banken in diesem Bereich eine Konkurrenz darstellen könnte, da wie in den Kapiteln 3.1.2 und 3.1.3 erwähnt, kein Geschäft mit Privatkunden betrieben wird. Zu vernachlässigen sind hierbei die Versicherungsangebote für Mitarbeiter und Pensionäre und das überschaubare Angebot an Privatanlagefonds durch das hauseigene Asset-Management.

Auf der anderen Seite spielen nicht nur die bereits im vorausgegangenen Kapitel 3.2.1 erwähnten Entwicklungen bei EADS für die klassischen Banken eine gravierende Rolle. Durch eine eigene Banklizenz sind Unternehmen wie EADS oder Siemens nicht mehr vollständig auf ihre eigenen „Hausbanken angewiesen und sind zudem einem geringeren Risiko der Liquiditätsverknappung ausgesetzt, wenn die Banken ihre Bereitschaft verringern, Kredite zu vergeben. Diese Unternehmen könnten sich von nun an Geld über die eigenen Tochterbanken und deren Refinanzierungsmöglichkeiten, wie die EZB, beschaffen und auf das wahrscheinlich zudem teurere Fremdkapital der Banken verzichten.<sup>74</sup>

Das Szenario der Kreditverknappung konnte Siemens selbst beobachten. Die Banken sind wegen verschärfter Eigenkapitalvorschriften bei der Kreditvergabe restriktiver geworden. Dies äußerte sich dahingehend, dass Kunden der Siemens AG ihre geplanten Investitionen verschieben oder gar absagen mussten. Nicht nur deshalb betreibt Siemens mit seiner Bank sogenannte strukturierte Finanzierungen zusammen mit anderen Banken. Daraus entsteht eine Gewinnsituation für beide Seiten, die Banken minimieren ihr Risiko, haben einen erfahrenen Partner an ihrer Seite und Siemens kann seine eigenen Produkte weiterhin absetzen. Vor allem im Bereich der Erneuerbaren Energien und anderer Technologien scheuen viele Banken eine alleinige Beteiligung, sodass eine Beteiligung des projektumsetzenden Unternehmens sowohl bei Banken, als auch bei den Kunden gerne gesehen ist.<sup>75</sup>

Die Industriekonzerne verstehen nicht nur die Produkte und die Technik, sondern können eventuell auch mehr Risiko tragen, als die Banken. In Berlin wurden beispielsweise Schulen, Schwimmbäder

---

<sup>73</sup> Vgl. Siemens AG, 2012, S. 59.

<sup>74</sup> Vgl. Hartmann, J., 2012, S. 10.

<sup>75</sup> Vgl. Ehrensberger, W., 2012, S. 8f.

und Gefängnisse saniert und die Energiekosten um ein Drittel gesenkt. Mit dem eingespartem Geld konnten die Raten bei der Siemens Bank bezahlt werden.<sup>76</sup>

Abschließend kann festgehalten werden, dass vor allem die Bankenkrise zu einer Gründung eigener Banken durch Industrieunternehmen führen. Siemens startete nach den Erfahrungen aus der Finanzkrise 2008/09 im Dezember 2010 mit einer eigenen Bank. Die ausschlaggebenden Gründe waren vor allem die knappe Kreditvergabe seitens der Banken an Siemenskunden und die damit entstandene direkte Bedrohung für Siemens weniger abzusetzen. Darüber hinaus hat dies weitreichende Folgen für die klassischen Banken. Die Siemens Bank finanziert mittelständische Kunden, die größte Kundengruppe, um die sich fast die gesamte Bankenlandschaft in Deutschland händierend bemüht.<sup>77</sup>

Der positive Trend für die Siemens Bank ist bereits jetzt absehbar, da das in den vorausgegangenen Kapiteln erwähnte Kreditportfolio ein sehr starkes Wachstum erfährt. Zudem ist die Siemens Bank erst seit knapp drei Jahren im Bankgeschäft aktiv und es bleibt abzuwarten, ob weitere Industrie-konzerne den Schritt wagen werden, ihre eigenen Kunden und Dritte mit Bankprodukten zu versorgen.

Ein weiterer interessanter Entwicklungspunkt für die Siemens Bank wäre die Aufnahme und das Betreiben von Bankgeschäften mit Privatkunden. Die Siemens Bank könnte sich vor allem eine weitere günstige Refinanzierungsmöglichkeit erschließen, indem sie klassische Bankprodukte aus dem Einlagengeschäft, wie Tagesgeld- und Sparprodukte, anbieten könnte. In Zeiten des Online-Bankings und der Direktbanken wäre ein voller Verzicht auf eine klassische Filialstruktur problemlos möglich und somit durch geringere Kosten eine attraktive Konditionengestaltung für den Kunden erzielbar.

Es bleibt festzuhalten, dass die Industriebanken sehr wohl eine Konkurrenz für klassische Banken darstellen, die sich aber in den verschiedenen Kunden- und Produktsegmenten differenziert darstellt.

---

<sup>76</sup> Vgl. Dité, H., 2012, S. 4.

<sup>77</sup> Vgl. Hartmann, J., 2012, S. 10.

## 4 Schlussbetrachtung

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sowohl Autobanken als auch Industriefinanzdienstleister durchaus eine Konkurrenz für klassische Banken darstellen, da sie zunehmend auch im klassischen Bankgeschäft aktiv sind.

Die Autobanken sind in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen und bieten neben der Absatzfinanzierung zusätzlich auch klassische Bankprodukte für Privat- und Geschäftskunden an. Im Privatkundensegment ist die Konkurrenzsituation bislang jedoch noch relativ gering, da die Autobanken lediglich einfache Geldanlageprodukte anbieten und nicht das gesamte Produktportfolio einer klassischen Bank. Eine starke Konkurrenzsituation besteht hingegen in der Finanzierung mittelständischer Kunden. Hierbei handelt es sich um gängiges Bankgeschäft, in das die Autobanken über ihre Zulieferer zunehmend einsteigen. In der Fahrzeugfinanzierung sowie bei weiteren mobilitätsbezogenen Dienstleistungen sind die Autobanken den klassischen Banken bereits deutlich überlegen.

Die Industriefinanzdienstleister sind im Gegensatz zu den Autobanken nicht im Privatkundengeschäft tätig und stellen in diesem Segment daher auch keine Konkurrenz für klassische Banken dar. Sie bieten hauptsächlich spezielle Finanzdienstleistungen in Zusammenhang mit der Absatzfinanzierung der konzerneigenen Produkte an. In diesem speziellen Geschäftsfeld sind sie klassischen Banken aufgrund ihres produktspezifischen Know-hows überlegen. Deutlich schwerwiegender für den klassischen Bankenbereich, ist jedoch die Konkurrenz im Geschäftsfeld der Finanzierung mittelständischer Unternehmen, in das auch die Industriefinanzdienstleister zunehmend eindringen.

Für die Zukunft bleibt abzuwarten, ob der Wachstumstrend der Autobanken weiter anhält und ob sie ihr Produktportfolio um weitere klassische Bankgeschäfte erweitern werden. Der entscheidende Faktor bezüglich der Konkurrenzsituation wird jedoch sein, inwieweit sowohl Autobanken als auch Industriefinanzdienstleister Marktanteile in der Finanzierung mittelständischer Unternehmenskunden gewinnen können. Die Chancen stehen angesichts ihrer Beziehungen zu diesen Unternehmen zumindest nicht schlecht.

## Literaturverzeichnis

**Böttcher, G. (2013):** Weichen stellen im Vertrieb. Interviews über Trends und Herausforderungen. In: Böttcher, G. (Hrsg.): Weichen stellen im Vertrieb. Interviews über Trends und Herausforderungen. Wiesbaden.

**Dité, H. (2012):** Firmeneigene Kreditinstitute kurbeln auch den Absatz an. Immer mehr Industrie-konzerne gründen eigene Banken. In: Wiener Zeitung, Nr. 162 vom 22. August 2012, S. 4.

**Ehrensberger, W. (2012):** Konzerne drängen ins Geldgeschäft. Banklizenzen Das Beispiel Siemens macht Schule: Angesichts der Krise prüfen weitere Firmen wie EADS den Einstieg ins Kreditgewerbe. Doch die Hürden sind hoch. In: Euro am Sonntag, Nr. 31 vom 04. August 2012, S. 8-9.

**Hartmann, J. (2012):** Dax-Konzerne stehen fest zum Euro. Firmen legen Geld in Europa an - sichern sich aber gegen Crash ab. In: Die Welt, Nr. 186 vom 10. August 2012, S. 10.

**Hartmann, J.; Rexer, A.; Tauber, A. (2011):** An der Bank vorbei. In: Die Welt, Nr. 255 vom 01. November 2011, S. 12.

**JSC Frankfurt (2013):** Leasing stützt Autobanken. In: Börsen-Zeitung, Nr. 195 vom 11. Oktober 2013, S. 5.

**Mercedes-Benz Bank AG (2012):** Finanzierung Leasing Versicherung Nutzfahrzeuge Broschüre. Stuttgart.

**Mercedes-Benz Bank AG (2013a):** Offenlegungsbericht 2012. Stuttgart.

**Mercedes-Benz Bank AG (2013b):** Finanzierung Leasing Versicherung PKW Broschüre. Stuttgart.

**Mercedes-Benz Bank AG (2013c):** Geldanlagebroschüre. Stuttgart.

**Schell, A. (2013):** Jüngere Kunden als Zielgruppe. In: Heilbronner Stimme, 20. Oktober 2012, S. 3.

**Schulte, S. (2012):** Autofinanzierer sind die Aufsteiger. In den Top 100 deutscher Banken herrscht Bewegung – Konzentration nimmt zu. In: Börsen-Zeitung, Nr. 150 vom 07. August 2012, S. 5.

**Siemens AG (2012):** Geschäftsbericht 2012. An die Aktionäre. München.

**Siemens Bank GmbH (2013):** Siemens Bank GmbH Geschäftsbericht 2012. München.

**Siemens Financial Services GmbH (2013):** Financial Services Daten & Fakten 2013. München.

**Stenner, F. (2010):** Handbuch Automobilbanken. Finanzdienstleistungen für Mobilität. In: Stenner, F. (Hrsg.): Handbuch Automobilbanken. Finanzdienstleistungen für Mobilität. Heidelberg.

**Wittkowski, B. (2013):** Die Auf- und Absteiger der Bankenliga. In: Börsen-Zeitung, Nr. 147 vom 03. August 2013, S. 8.

**Zimmermann, G. (2013):** Mehrwert von der Autobank. In: Creditreform, Nr. 09 vom 02. September 2013, S. 14.

## Verzeichnis der Internetquellen

**BMW AG (2013):** <http://www.bmwbank.de/renditechance/bmw-premium-depot-uebersicht.html> (Stand: 18.01.2014).

**Daimler Financial Services AG (2013a):** <http://www.daimler-financialservices.com/dfs/de/vision-and-mission> (Stand: 17.01.2014).

**Daimler Financial Services AG (2013b):** <http://www.daimler-financialservices.com/dfs/de/finanzdienstleistungen> (Stand: 17.01.2014).

**Daimler Financial Services AG (2013c):** <http://www.daimler-financialservices.com/dfs/de/mobilitaetsdienstleistungen> (Stand: 17.01.2014).

**Daimler Financial Services AG (2013d):** <http://www.daimler-financialservices.com/dfs/de/car2go> (Stand: 17.01.2014).

**Daimler Financial Services AG (2013e):** <http://www.daimler-financialservices.com/dfs/de/parking-services> (Stand: 17.01.2014).

**Daimler Financial Services AG (2013f):** <http://www.daimler-financialservices.com/dfs/de/moovel> (Stand: 17.01.2014).

**Kuck, H. (2013):** Die 100 größten deutschen Kreditinstitute, [http://www.diebank.de/fileadmin/images/top100/diebank\\_Top100\\_2013.pdf](http://www.diebank.de/fileadmin/images/top100/diebank_Top100_2013.pdf) (Stand: 16.01.2014).

**Mercedes-Benz Bank AG (2014a):** <https://www.mercedes-benz-bank.de/intrade/cms/Produkte.html?linkArea=navi> (Stand: 16.01.2014).

**Mercedes-Benz Bank AG (2014b):** <https://www.mercedes-benz-bank.de/intrade/cms/Firmengeschichte.html?linkArea=navi> (Stand: 16.01.2014).

**Mercedes-Benz Bank AG (2014c):** [https://www.mercedes-benz-bank.de/intrade/cms/Presse\\_2013\\_Jahrespressegesprach.html?linkArea=teaser](https://www.mercedes-benz-bank.de/intrade/cms/Presse_2013_Jahrespressegesprach.html?linkArea=teaser) (Stand: 17.01.2014).

**Mercedes-Benz Bank AG (2014d):** [http://www.mercedes-benz-bank.de/intrade/cms/GK\\_FirmenTagesgeld.html?\\_rootCat=1&linkArea=navi](http://www.mercedes-benz-bank.de/intrade/cms/GK_FirmenTagesgeld.html?_rootCat=1&linkArea=navi) (Stand: 18.01.2014).

**o.V. (2010):** <http://www.faz.net/frankfurter-allgemeine-zeitung/wirtschaft/siemens-erhaelt-seine-eigene-banklizenz-11078933.html> (Stand: 20.01.2014).

**Siemens Financial Services GmbH (2014a):** <http://finance.siemens.de/financialservices/ger/seiten/home.aspx> (Stand: 20.01.2014).

**Siemens Financial Services GmbH (2014b):** [http://finance.siemens.de/financialservices/ger/ueber\\_uns/uns\\_geschaeft/seiten/uns\\_geschaeft.aspx](http://finance.siemens.de/financialservices/ger/ueber_uns/uns_geschaeft/seiten/uns_geschaeft.aspx) (Stand: 21.01.2014).

**Thomson Reuters (2012):** <http://www.reuters.com/article/2012/08/21/siemensbank-brief-idUSWNA386720120821>. (Stand: 31.01.2014).

**Volkswagen Bank GmbH (2014):** [https://www.volkswagenbank.de/de/privatkunden/Produkte/wertpapiere\\_und\\_depot/boersedirect/auf\\_einen\\_blick.html](https://www.volkswagenbank.de/de/privatkunden/Produkte/wertpapiere_und_depot/boersedirect/auf_einen_blick.html) (Stand: 18.01.2014).

**Yahoo Finanzen Deutschland (2012):** <http://de.finance.yahoo.com/nachrichten/augsburger-aktienbank-ag-aab-%C3%BCbernimmt-093004833.html> (Stand: 18.01.2014).

# APPLE, GOOGLE, FACEBOOK & Co. – DIE BANKEN VON MORGEN?

Alexander Laaber und Sabrina Schmieder

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG.....</b>	<b>311</b>
1.1	Problemstellung und Zielsetzung.....	311
1.2	Gang der Untersuchung.....	311
1.3	Definition Bankgeschäfte .....	312
<b>2</b>	<b>POTENZIELLE NEXT BANKS .....</b>	<b>313</b>
2.1	Amazon.....	313
2.1.1	Bankgeschäft in den Bereichen Payments und Lending.....	313
2.1.2	Hohes Potenzial durch Kundenstamm.....	314
2.2	Apple .....	315
2.2.1	Bankgeschäft mit iWallet und Patenten .....	315
2.2.2	Hohes Potenzial durch Kundenstamm und technische Innovationen .....	316
2.3	Facebook .....	317
2.3.1	Bankgeschäft mit Potenzial über Partner .....	318
2.3.2	Hohes Potenzial durch Mitgliederzahl vs. Misstrauen gegenüber Social Media.....	318
2.4	Google .....	319
2.4.1	Bankgeschäft mit Wallet und Krediten .....	320
2.4.2	Potenzial durch Vormachtstellung im Web- und Mobil-Bereich.....	322
2.5	PayPal.....	323
2.5.1	Bankgeschäft mit Fokus auf Zahlungsverkehr im Internet.....	324
2.5.2	Gute Ausgangsposition durch Vormachtstellung im Online-Zahlungsverkehr .....	325
<b>3</b>	<b>IMPLIKATIONEN FÜR KLASSISCHE KREDITINSTITUTE.....</b>	<b>326</b>
3.1	Untersuchung der Risiken.....	326
3.2	Chancen im Überblick.....	328
<b>4</b>	<b>FAZIT.....</b>	<b>330</b>
	<b>QUELLENVERZEICHNISSE .....</b>	<b>331</b>

## 1 Einleitung

### 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

"Banken - eine vom Aussterben bedrohte Spezies?"<sup>1</sup> lautet das Thema eines aktuellen Artikels der WirtschaftsWoche. Darin wird die Möglichkeit diskutiert, dass branchenfremde Unternehmen den klassischen Kreditinstituten verstärkt Marktanteile abwerben könnten. Während Banken ihre Ressourcen für die Umsetzung immer weiter verschärfter Regulierungsvorschriften benötigen und gleichzeitig versuchen, das Kundenvertrauen wieder zu erlangen, könnten branchenfremde Anbieter an ihnen vorbeiziehen und bei ausgewählten Bankgeschäften zu ernsthaften Wettbewerbern werden.<sup>2</sup>

Der vorliegende Beitrag soll klären, ob insbesondere die fünf großen Internet- und Technologieunternehmen Amazon, Apple, Facebook, Google und PayPal eine Konkurrenz zu klassischen Kreditinstituten darstellen könnten.

### 1.2 Gang der Untersuchung

In den nachfolgenden Kapiteln wird analysiert, welche Bankgeschäfte die oben genannten Tech-Unternehmen zum jetzigen Zeitpunkt anbieten oder in Zukunft anbieten wollen bzw. können. Es soll auch betrachtet werden, welche rechtliche Grundlage jeweils für das Angebot dieser Bankgeschäfte vorliegt. Auf Basis dieser Produkt- und Dienstleistungsanalyse der potentiellen „Next Banks“<sup>3</sup> erfolgt anschließend jeweils eine individuelle Entwicklungseinschätzung des Unternehmens. Diese soll hinterfragen, ob das Unternehmen als Konkurrenz zu klassischen Kreditinstituten betrachtet werden kann und wie sich dieser Trend weiterhin entwickeln könnte. Die Chancen und Risiken der Entwicklungen von Next Banks für klassische Kreditinstitute werden in Kapitel drei erörtert. Abschließend wird ein Fazit zu den potentiellen Implikationen auf traditionelle Kreditinstitute gezogen.

---

<sup>1</sup> Littmann, S., 2013, [www.wiwo.de/unternehmen/banken](http://www.wiwo.de/unternehmen/banken) (Abrufdatum: 28.01.2014).

<sup>2</sup> Vgl. ebenda.

<sup>3</sup> Die Unternehmen Amazon, Apple, Facebook, Google und Paypal, die in der vorliegenden Arbeit analysiert werden, gelten als potentielle Next Banks. Die Bezeichnung "Next Banks" bezieht sich daher im weiteren Verlauf der Arbeit auf die genannten Unternehmen.



### 1.3 Definition Bankgeschäfte

Um die Untersuchung und Bewertung der Bankgeschäfte von Next Banks einzuleiten, soll zunächst der Begriff Bankgeschäfte anhand der gesetzlichen Legaldefinition spezifiziert werden. Nach § 1 Kreditwesengesetz sind Bankgeschäfte: „Einlagengeschäfte, Pfandbriefgeschäfte, Kreditgeschäfte, Diskontgeschäfte, Finanzkommissionsgeschäfte, Depotgeschäfte, Darlehenserwerbsgeschäfte, Garantiegeschäfte, Scheck- und Wechseleinzugsgeschäfte, Reisescheckgeschäfte, Emissionsgeschäfte und die Tätigkeit als zentraler Kontrahent im Zahlungsverkehr“. In nachfolgender Abbildung sind die Bankgeschäfte kategorisiert nach Zahlungsverkehr, Wertpapiergeschäft, Einlagengeschäft und Kreditgeschäft dargestellt.

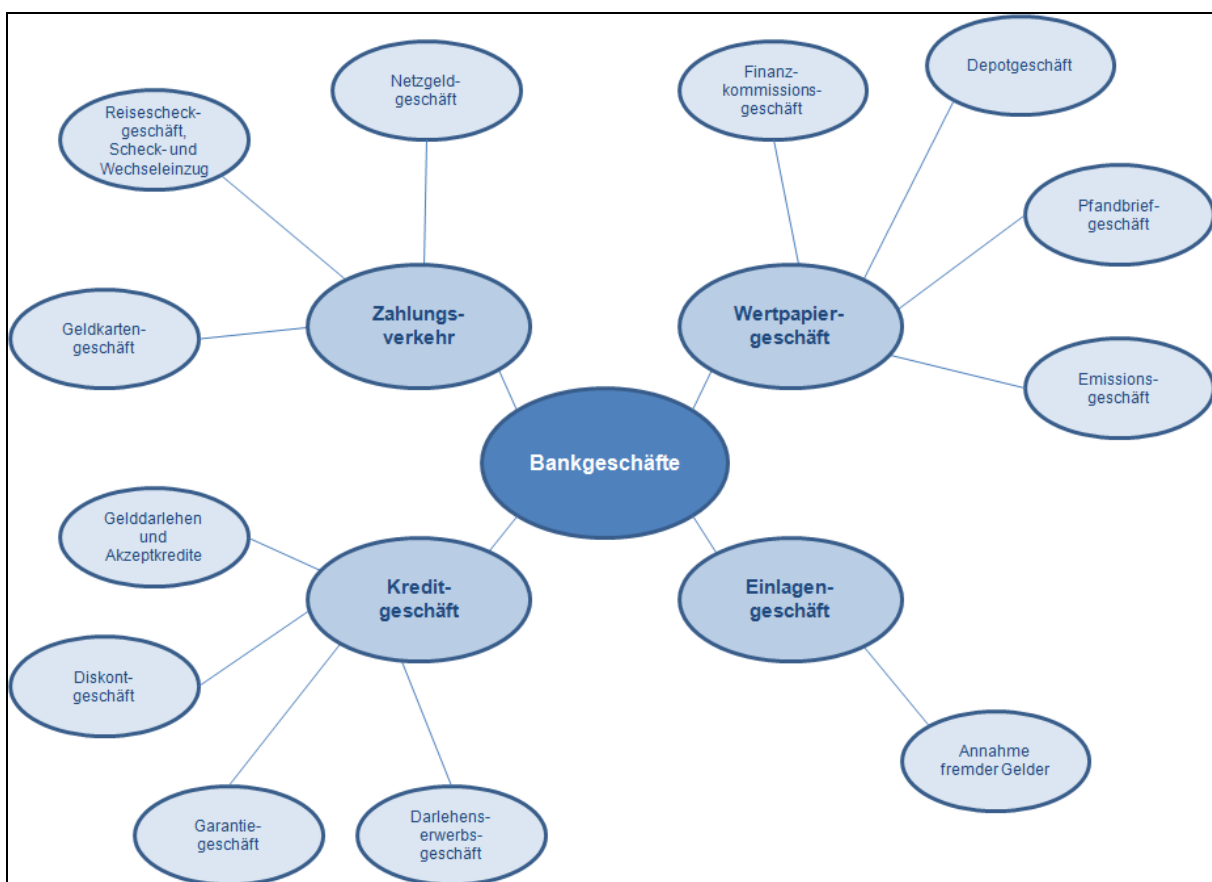


Abbildung 1: Überblick und Einteilung der Bankgeschäfte nach § 1 Kreditwesengesetz<sup>4</sup>

Daneben werden in § 1 Kreditwesengesetz auch Finanzdienstleistungen definiert, worunter unter anderem Anlagevermittlung, Anlageberatung, Abschlussvermittlung, Platzierungsgeschäft, Anlageverwaltung und Factoring fallen.

<sup>4</sup> Eigene Darstellung nach: Bacher, U., 2012, S. 8.

## 2 Potenzielle Next Banks

### 2.1 Amazon

Amazon.com ist ein 1994 gegründeter weltweit tätiger Online-Versandhandel, der seit 1997 börsennotiert ist.<sup>5</sup> Im Jahr 2012 lag das Unternehmen mit einem Umsatz von etwa 6,5 Milliarden Euro<sup>6</sup> im Ranking der deutschen Online-Shops deutlich vor der Otto-Gruppe, die mit 1,7 Milliarden Euro Umsatz Platz zwei belegt.<sup>7</sup> Amazon wies im vierten Quartal 2013 ein konzernweites Umsatzplus in Höhe von 20 Prozent aus.<sup>8</sup> Über das gesamte Jahr 2013 hinweg stieg der Umsatz um 22 Prozent gegenüber dem Vorjahr auf 74,4 Milliarden US-Dollar.<sup>9</sup> Die Marktkapitalisierung des Unternehmens beträgt mehr als 120 Milliarden Euro.<sup>10</sup>

Aufgrund der starken Marktstellung und des stetigen Wachstums von Amazon war es lediglich eine Frage der Zeit, wann das Unternehmen einen eigenen Bezahlendienst einführt. Seit dem 27. April 2011 erfüllt Amazon diese Erwartung und bietet den Bezahlendienst „Amazon Payments“ an.<sup>11</sup>

#### 2.1.1 Bankgeschäft in den Bereichen Payments und Lending

Um Amazon Payments<sup>12</sup> nutzen zu können, benötigt der Kunde ein Amazon-Kundenkonto. Die dort hinterlegten Daten werden genutzt, um dem Kunden die Bezahlung von Produkten und Dienstleistungen bei Amazon und auch bei Drittanbietern zu ermöglichen.<sup>13</sup> Dabei entstehen dem Käufer keine Kosten. Der Verkäufer hingegen hat pro Transaktion eine Gebühr zu entrichten.<sup>14</sup> Mit seiner Gebührenstruktur und dem Service liegt Amazon Payments einer Umfrage zufolge vor PayPal, muss sich aber Google Checkout geschlagen geben.<sup>15</sup> Neben der Vereinfachung von Zahlungsabwicklungen für Kunden bietet Amazon Payments für Online-Shops große Umsatzchancen, da so gut wie jeder Online-Nutzer über ein Amazon-Kundenkonto verfügt.<sup>16</sup> Des Weiteren bietet Amazon in Ko-

---

<sup>5</sup> Vgl. o.V., 2013a phx.corporate-ir.net (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>6</sup> Vgl. Lindner, R.; Knop, C., 2013, www.faz.net (Abrufdatum: 03.02.2014).

<sup>7</sup> Vgl. o.V., 2014a, de.statista.com/statistik (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>8</sup> Vgl. o.V., 2014b, www.handelsblatt.com (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>9</sup> Vgl. o.V., 2014c, www.onlinepc.ch (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>10</sup> Vgl. o.V., 2014d, www.finanzen.net (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>11</sup> Vgl. Höschel, P., 2011, www.shopanbieter.de (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>12</sup> Amazon Payments ist auch unter den Namen „Bezahlen über Amazon“ und „Check Out by Amazon“ bekannt. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird der Name Amazon Payments genutzt.

<sup>13</sup> Vgl. o.V., 2011a, www.amazonpaymentsblog.com (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>14</sup> Vgl. o.V., 2014f, payments.amazon.de (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>15</sup> Vgl. Steiner, D.; Steiner, I., 2011, www.ecommercebytes.com (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>16</sup> Vgl. o.V., 2011b, www.internetworld.de (Abrufdatum: 02.02.2014).

operation mit der Landesbank Berlin die Amazon.de VISA Karte an. Amazon bietet damit nicht nur EC/Giro-Karten an, sondern steigt auch in das Kreditkartengeschäft ein.<sup>17</sup>

Darüber hinaus stellte sich im September 2012 heraus, dass Amazon unter dem Namen „Amazon Lending“ in den USA Kredite an ausgesuchte Händler vergibt. Die Zielgruppe seien insbesondere Händler, die wenig Chance auf die Genehmigung eines klassischen Bankkredits haben. Amazon bietet diesen Anbietern damit die Chance, liquide Mittel zu erhalten.<sup>18</sup> Laut der Nachrichtenagentur Reuters ermöglicht das Unternehmen mit dem Programm „Amazon Lending“ Kredite im sechsstelligen Bereich, bis zu 800.000 US-Dollar.<sup>19</sup> Der bonitätsabhängige Zinssatz bewege sich teilweise bei unter einem Prozent und erreiche bis zu 13 Prozent. Mit dem Programm versucht Amazon, seine Händler an das Unternehmen zu binden. In Deutschland wird ein solches Darlehensprogramm aber laut Amazon (noch) nicht angeboten.<sup>20</sup>

Amazon Payments verfügt über eine Lizenz der Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF), die das Unternehmen als E-Geld-Institut autorisiert.<sup>21</sup> Amazon Payments betreibt kein Einlagengeschäft, eine Deckung der Guthaben durch ein Einlagensicherungssystem existiert somit nicht.<sup>22</sup>

### **2.1.2 Hohes Potenzial durch Kundenstamm**

Mit Amazon Payments nutzt Amazon die Größe seines Unternehmens aus. Das hauseigene Zahlungssystem ermöglicht jedem Kunden, schnell und unkompliziert mit einem Klick Käufe zu tätigen und direkt zu bezahlen. Händler, die auf Amazon verkaufen, sind mehr oder weniger dazu verpflichtet, Amazon Payments als Zahlungsmethode anzubieten. Für den Kunden entstehen keine Kosten und die Zahlung ist deutlich unkomplizierter als herkömmliche Zahlungsmethoden, bei denen erst Kontodaten eingetragen werden müssen. Um bei Amazon einen Kauf zu tätigen, ist eine Anmeldung notwendig. Darüber hinaus erfordert allerdings die Bezahlung des gekauften Produktes keine weitere separate Anmeldung des Kunden.

Wie PayPal auf der Plattform eBay, genießt Amazon Payments bei Amazon eine absolute Vormachtstellung. Es zeichnet sich darüber hinaus eine Ausweitung der Zahlungsmethode auf Drittanbieter ab. Amazon Payments kann gegenüber PayPal durch niedrigere Gebühren für den Zahlungsempfän-

---

<sup>17</sup> Vgl. o.V., 2014g, [www.amazon.de](http://www.amazon.de) (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>18</sup> Vgl. o.V., 2012b, [diepresse.com](http://diepresse.com) (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>19</sup> Vgl. Barr, A., 2012, [www.reuters.com](http://www.reuters.com) (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>20</sup> Vgl. o.V., 2012c, [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de) (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>21</sup> Vgl. o.V., 2014e, [payments.amazon.de](http://payments.amazon.de) (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>22</sup> Vgl. o.V., 2012a, [payments.amazon.de](http://payments.amazon.de) (Abrufdatum: 02.02.2014).

ger überzeugen.<sup>23</sup> Das Angebot einer Kreditkarte durch Amazon Payments in Kooperation mit einem klassischen Kreditinstitut – in diesem Fall die Landesbank Berlin – ist nicht überraschend und folgt einem allgemeinen Trend unter großen Unternehmen.

Für die klassischen Kreditinstitute sollte es allerdings alarmierend sein, dass Amazon mit dem Programm „Amazon Lending“ kleinen und mittleren Unternehmen Kredite anbietet. Dabei ist auch die Höhe der Kredite im sechsstelligen US-Dollar-Bereich bemerkenswert. Mit diesem Programm dringt Amazon in das klassische Kreditgeschäft der Banken ein und könnte mit entsprechenden Zinsen eine ernst zu nehmende Konkurrenz darstellen. Darüber hinaus verstärkt Amazon damit die Bindung der Händler an Amazon, was den ersten Schritt auf dem Weg zur Hausbank darstellen könnte.

## 2.2 Apple

Das US-amerikanische Unternehmen Apple gilt zeitweise als das wertvollste Unternehmen der Welt<sup>24</sup> und bietet alle Geräteklassen vom Smartphone bis hin zum Profi-PC an. Die Designphilosophie ermöglicht dabei ein einheitliches Nutzungserlebnis.<sup>25</sup> Der Umsatz von Apple vervielfachte sich von 32 Milliarden US-Dollar im Jahr 2008 auf rund 156 Milliarden US-Dollar im Jahr 2012.<sup>26</sup> Und auch wenn die Apple-Aktie zeitweise an Wert eingebüßt hat, stehen solide Bilanzen, hohe Liquiditätsreserven und die erwarteten zukünftigen Produkte vermutlich dafür, dass Apple seine bedeutende Marktstellung weiter ausbauen kann.

Die zentrale Schnittstelle zwischen allen Apple-Geräten, neben dem Multimedia-Verwaltungsprogramm iTunes, ist iCloud. Daten können im Netz gespeichert und über alle Plattformen synchronisiert werden.<sup>27</sup>

Welche Produkte und Dienstleistungen von Apple im Bereich Bankgeschäfte angeboten werden oder zukünftig angeboten werden könnten, soll im folgenden Kapitel dargestellt werden.

### 2.2.1 Bankgeschäft mit iWallet und Patenten

Apple führte 2012 die App Passbook ein, mit deren Hilfe beispielsweise Bordkarten, Kinokarten, Coupons oder Kundenkarten digital aufbewahrt und eingesetzt werden können. Mit dieser App geht

---

<sup>23</sup> Vgl. Steiner, D.; Steiner, I., 2011, [www.ecommercebytes.com](http://www.ecommercebytes.com) (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>24</sup> Vgl. Böhm, S., 2013, [www.finanzen.net](http://www.finanzen.net) (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>25</sup> Vgl. Dörner, S., 2012, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com) (Abrufdatum: 01.02.2014).

<sup>26</sup> Vgl. Böhm, S., 2013, [www.finanzen.net](http://www.finanzen.net) (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>27</sup> Vgl. Elsner, D., 2012a, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com) (Abrufdatum: 01.02.2014).

auch Apple den ersten Schritt hin zu einem mobilen Bezahlungssystem.<sup>28</sup> Apple setzt dabei noch nicht auf die Near Field Communication, sondern auf die zweidimensionalen QR-Codes.<sup>29</sup>

Im März 2012 meldete das Unternehmen ein Patent für die sogenannte iWallet an. Diese elektronische Geldbörse enthält laut Apple-Antrag: "verschiedene Techniken, für den Aufbau finanzieller Transaktionen, um die Konten einer oder mehrerer Niederlassungen zu betreiben."<sup>30</sup> iWallet wäre damit vermutlich der erste große Schritt in Richtung Finanzdienstleistungen.

Mit der ebenfalls bereits patentierten App "Ad-hoc cash-dispensing network" könnte Apple Handy-Nutzer zu Geldautomaten machen. Die App könnte dem Smartphone-Besitzer helfen, nach Eingabe des gewünschten Betrages, Personen in der Nähe des eigenen Standortes zu finden, die ihm das Geld leihen würden. Nach der Geldübergabe erhalten Apple und derjenige, der das Bargeld aushändigt, eine Leihgebühr. Ein Ratingsystem soll das notwendige Vertrauen schaffen. Wann diese App tatsächlich auf den Markt gebracht werden soll, ist noch unklar. Zumal Apple für den Dienst Geld erhält und deshalb bestimmte Auflagen des Kreditwesengesetzes erfüllen muss und eine Banklizenz benötigt.<sup>31</sup> Bisher ist nicht bekannt, ob Apple bereits eine Banklizenz beantragt hat.<sup>32</sup>

### **2.2.2 Hohes Potenzial durch Kundenstamm und technische Innovationen**

Der Studie eines Marktforschungsunternehmens zufolge können sich zehn Prozent der 5.000 Befragten vorstellen Bankleistungen von Apple zu nutzen, wenn das Unternehmen diese anbieten würde. Unter Apple-Kunden können sich dies sogar 43 Prozent vorstellen.<sup>33</sup> In Verbindung mit dem großen Kundenstamm deutet diese Studie darauf hin, dass Apple ein ernstzunehmender Wettbewerber im Bereich der Bankgeschäfte werden könnte. Denn mehr als 600 Millionen Kunden haben ihre Kreditkarten- oder Kontodaten bei Apple hinterlegt.<sup>34</sup> Sollte das Unternehmen also eine Bezahl- oder Kreditfunktion in seinen iTunes-Store integrieren, könnte es von Beginn an ernsthaft in den Wettbewerb einsteigen. Apple ist mit seinen Finanzreserven zudem besser ausgestattet als jede Bank.<sup>35</sup> Würde Apple seine Liquiditätsreserven für einen Vorstoß ins Bankenwesen nutzen, wäre das Unternehmen gemessen an den Aktiva bereits unter den 35 größten Banken der USA.<sup>36</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. Gropp, M.; Heeg, T., 2012, [www.faz.net](http://www.faz.net) (Abrufdatum: 01.02.2014).

<sup>29</sup> Vgl. Dapp, T. et al., 2013, [www.dbresearch.de](http://www.dbresearch.de) (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>30</sup> Gärtner, M., 2012, [www.sparkassenzeitung.de](http://www.sparkassenzeitung.de) (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>31</sup> Vgl. o.V., 2013b, [www.presetext.com](http://www.presetext.com) (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>32</sup> Vgl. Elsner, D., 2013, [www.wsj.de](http://www.wsj.de) (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>33</sup> Vgl. Elsner, D., 2012a, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com) (Abrufdatum: 01.02.2014).

<sup>34</sup> Vgl. Dietrich, A., 2013, [www.blog.hslu.ch/retailbanking/](http://www.blog.hslu.ch/retailbanking/) (Abrufdatum: 01.02.2014); vgl. hierzu auch o.V., 2014p. [www.faz.net/aktuell](http://www.faz.net/aktuell) (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>35</sup> Vgl. Elsner, D., 2013, [www.wsj.de](http://www.wsj.de) (Abrufdatum: 03.02.2014).

<sup>36</sup> Vgl. Gärtner, M., 2012, [www.sparkassenzeitung.de](http://www.sparkassenzeitung.de) (Abrufdatum: 02.02.2014).

Wichtig zu erwähnen ist auch die neue Art von Zugangsberechtigung, die Apple in das iPhone 5S eingebaut hat. Mit einem Touch-ID-Sensor soll die Entsperrung des Smartphones zukünftig mittels Fingerabdruck funktionieren.<sup>37</sup> Nach Meinung der Autoren ist es unwahrscheinlich, dass Apple so eine teure Entwicklung lediglich zur Komfortverbesserung integriert hat. Vermutlich setzt Apple hier bereits an, die Sicherheitsaspekte beim Thema mobiles Bezahlen zu verbessern. Der Sensor könnte dann als Passwort und zum Bezahlen dienen. Damit könnte Apple die Zahlungsbereitschaft im Netz nochmals deutlich verstärken.

Der Konzern plant zwar offiziell aktuell noch nicht, so viele Produkte und Dienstleistungen wie beispielsweise Google im Bereich Bankgeschäfte anzubieten, es ist aber durchaus vorstellbar, dass Apple zunächst im Hintergrund die ersten Technologieversuche der anderen Unternehmen analysiert, bevor ein optimiertes Produkt auf den Markt gebracht wird. Zudem hat Apple den Vorteil, durch die Apple Stores bereits ein Filialnetz etabliert zu haben. Die Beziehung zwischen Apple und seinen Kunden ist geprägt von hoher Servicezufriedenheit und dem daraus resultierenden hohen Vertrauensniveau. Das ansprechende Design, das optimale Marketing und die überzeugende Technologie bilden die solide Grundlage für vertrauensvolle Kundenbeziehungen. Dies allein reicht aber nicht aus, um erfolgreich im Bankgeschäft tätig zu sein, denn Banking ist ein hoch komplexes Geschäft, in dem es gilt, zahlreiche Risiken zu kennen und zu managen.<sup>38</sup>

## 2.3 Facebook

Facebook ist mit über 1,2 Milliarden Mitgliedern das weltgrößte Online-Netzwerk. Es finanziert sich weitestgehend über das Werbegeschäft.<sup>39</sup> Im Mai 2012 war der Börsengang von Facebook nicht wie erhofft verlaufen. Nur wenige Monate nach Ausgabe der Aktien büßten diese 50 Prozent ihres Ausgabewertes ein. Im letzten Quartal 2013 konnte das Unternehmen mit einem Umsatz in Höhe von 2,6 Milliarden US-Dollar und über 500 Millionen US-Dollar Gewinn erstmals überraschend gute Zahlen vorlegen.<sup>40</sup> Die Folge war ein Kurssprung der Aktie, die sich bereits in den Monaten zuvor stabilisiert hatte, sodass das Unternehmen trotz des im Vergleich relativ geringen Umsatzes marktkapitalisiert etwa 110 Milliarden Euro wert ist.<sup>41</sup>

Eine Ausweitung des Geschäftsfeldes von Facebook in Richtung Banking erscheint auf den ersten Blick unattraktiv. Dies liegt insbesondere an den hohen regulatorischen Anforderungen, die eine so

---

<sup>37</sup> Vgl. Roehlinger, F., 2013, [www.techstage.de](http://www.techstage.de) (Abrufdatum: 02.02.2014); vgl. hierzu auch o.V., 2014p. [www.faz.net/aktuell](http://www.faz.net/aktuell) (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>38</sup> Vgl. Keuper, R., 2013, [www.bankstil.blogspot.de](http://www.bankstil.blogspot.de) (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>39</sup> Vgl. o.V., 2014h, [www.faz.net](http://www.faz.net) (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>40</sup> Vgl. o.V., 2014i, [www.focus.de](http://www.focus.de) (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>41</sup> Vgl. o.V., 2014j, [www.finanzen.net](http://www.finanzen.net) (Abrufdatum: 02.02.2014).

ausgerichtete Expansion mit sich bringen würde.<sup>42</sup> Im folgenden Kapitel soll geklärt werden, inwiefern Facebook diese Richtung dennoch bereits eingeschlagen hat.

### **2.3.1 Bankgeschäft mit Potenzial über Partner**

Seit Ende 2008 bietet Facebook ein Credit-System für die Bezahlung virtueller Güter wie Spieleanwendungen an. Mit diesem eigenen Micropayment-System kann Facebook aufgrund einer einfachen Zahlungsabwicklung Spieleanbieter an sich binden. Auch eine Implementierung des Systems außerhalb der Facebook-Plattform ist zu erwarten. Aufgrund der mit 30 Prozent sehr hohen Gebühren, die Facebook verlangt, ist eine Ausweitung auf die Zahlungsabwicklung teurer Güter allerdings nicht denkbar.<sup>43</sup>

Im Jahr 2011 verdiente Facebook mit dem Credit-System bereits über 500 Millionen US-Dollar. Die Umstellung von virtueller Währung auf die Möglichkeit, das Facebook-Konto mit realen Währungen aufladen zu können, könnte ein Türöffner für Facebook sein. Damit könnte das Online-Netzwerk Zahlungen für Unternehmen gebührenpflichtig abwickeln, die eine Facebook-Filiale unterhalten.<sup>44</sup>

Darüber hinaus verknüpfen bereits einige Banken ihre Angebote direkt mit Facebook. Die Fidor-Bank machte beispielsweise die Zinsspanne von den „Likes“ der Facebook-Mitglieder abhängig, die indische ICICI Bank ermöglicht einen direkten Zugriff auf das Konto über die Facebook-Anwendung. Facebook etabliert sich in diesen Fällen im Bankgeschäft, ohne dieses selbst zu betreiben.<sup>45</sup>

### **2.3.2 Hohes Potenzial durch Mitgliederzahl vs. Misstrauen gegenüber Social Media**

Die Anstrengungen Facebooks im Bankgeschäft beschränken sich bisher auf den Verkauf virtueller Währungen und Zahlungsmöglichkeiten bei kleinen Anwendungen wie Spielen. Aufgrund der hohen Gebühren, die Facebook verlangt, ist eine Ausweitung des Geschäftes und damit eine ernst zu nehmende Konkurrenz für die klassischen Kreditinstitute nicht zu erwarten.

Sollte sich Facebook allerdings dafür entscheiden, nicht nur eine Plattform für Banken zu bieten, sondern selbst Bankgeschäfte durchzuführen, könnte das Unternehmen von einigen Faktoren profitieren. Mit über einer Milliarde Mitgliedern unterhält Facebook eine sehr große Gemeinde. Marketingtechnisch wäre es demnach eine einfache Aufgabe, eine große Anzahl an Menschen mit dem

---

<sup>42</sup> Vgl. King, B., 2013, [www.banking4tomorrow.com](http://www.banking4tomorrow.com) (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>43</sup> Vgl. Wiese, J., 2010, [t3n.de/news](http://t3n.de/news) (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>44</sup> Vgl. Elsner, D. 2012b, [www.wsj.de](http://www.wsj.de) (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>45</sup> Vgl. Elsner, D. 2012c, [www.wsj.de](http://www.wsj.de) (Abrufdatum: 02.02.2014).

Angebot von Bankgeschäften zu erreichen. Die bisherige Strategie, die Facebook bei der Verknüpfung und Speicherung von Nutzerdaten verfolgt, legt nahe, dass wohl auch über das Credit-System Zahlungsverkehrsdaten gespeichert und analysiert werden. Dabei kann es sich um Kreditkarten-Daten oder PayPal-Kontodaten des Nutzers handeln.<sup>46</sup>

Da Facebook in Deutschland nach Google die am zweitmeisten besuchte Webseite ist<sup>47</sup>, könnte eine Abwicklung von Bankgeschäften über Facebook den Nutzern entgegenkommen. Dem gegenüber steht die fortlaufende, von Kritik geprägte, Diskussion über den Datenschutz und die Datensicherheit bei Facebook und die daraus resultierende Skepsis der Deutschen gegenüber Banking im Social Media.<sup>48</sup>

## 2.4 Google

Google ist eine Internet-Suchmaschine, die seit 1998 online ist. Der Betreiber der Suchmaschine ist der US-amerikanische Internetkonzern Google Inc., der von Larry Page und Sergey Brin gegründet wurde. Offizielles Ziel von Google ist es, "die Informationen der Welt zu organisieren und für alle zu jeder Zeit zugänglich und nützlich zu machen."<sup>49</sup> Jedoch liefert Google nicht nur die Informationen, sondern erhält durch die Suchanfragen der Benutzer auch selbst viele Informationen. In Abbildung zwei ist zu erkennen, dass Google im September 2013 unter den Suchmaschinen weltweit einen Marktanteil von 70,53 Prozent hat. Diese Machtposition hilft Google, den größten Teil seines Konzernumsatzes durch den Vertrieb von Werbeprogrammen zu generieren. Google erhält Geld durch Werbeeinnahmen immer dann, wenn ein Benutzer der Suchmaschine auf eine Anzeige klickt. Allein im dritten Quartal 2013 machte Google einen Gewinn von 3 Milliarden US-Dollar.<sup>50</sup>

---

<sup>46</sup> Vgl. Leichsenring, H., 2010, [www.der-bank-blog.de](http://www.der-bank-blog.de) (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>47</sup> Vgl. o.V., 2014q, [www.alexa.com](http://www.alexa.com) (Abrufdatum: 03.02.2014).

<sup>48</sup> Vgl. o.V., 2013f, [electrouncle.wordpress.com](http://electrouncle.wordpress.com) (Abrufdatum: 03.02.2014).

<sup>49</sup> o.V., 2014k, [www.google.de](http://www.google.de) (Abrufdatum: 30.01.2014).

<sup>50</sup> Vgl. Lindner, R., 2013, [www.faz.net](http://www.faz.net) (Abrufdatum: 30.01.2014).



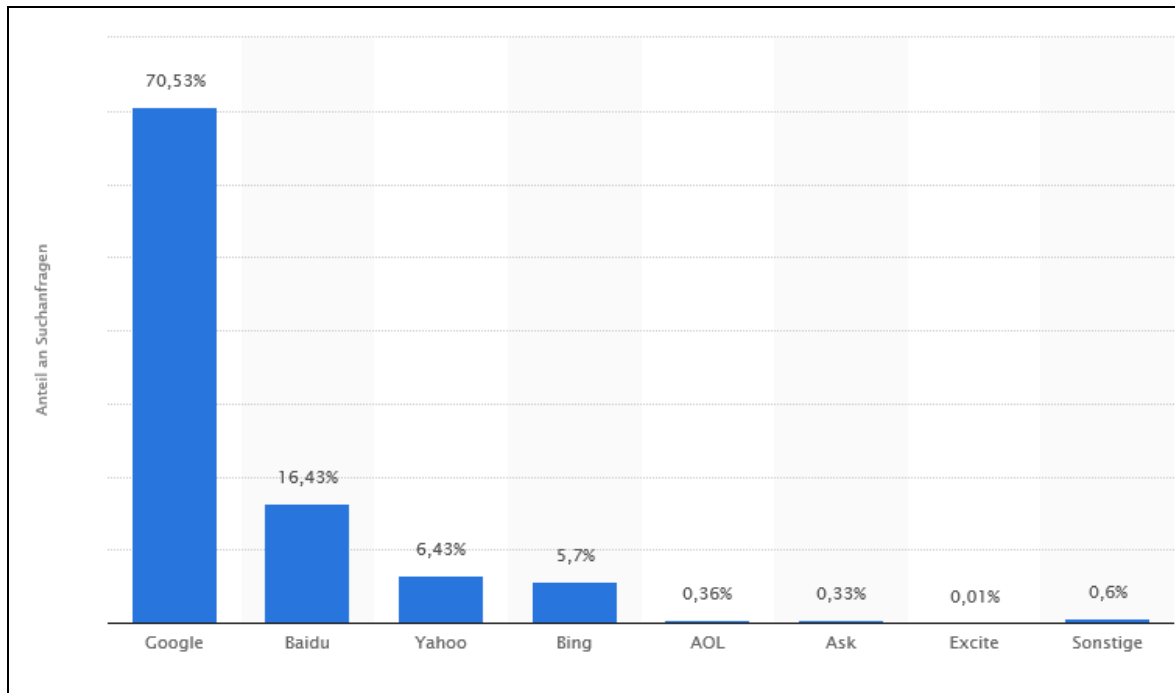


Abbildung 2: Marktanteile der Suchmaschinen weltweit im September 2013<sup>51</sup>

Google bietet auch Dienste wie Landkarten- und Navigationslösungen, Straßenbilder sowie E-Mail, Office-Anwendungen und das eigene Online-Netzwerk Google+ an. Die Produktpalette erweitert sich stetig. Vor allem setzt Google durch den Zukauf von Start-Up-Unternehmen auch weiterhin auf seine Spitzenposition im Bereich Technologie und Innovation und kann somit immer wieder die Produktpalette und Vertriebskanäle für das Werbegeschäft erweitern.<sup>52</sup> Insbesondere im Finanzbereich hat Google viele neue Produkte auf den Markt gebracht.

Welche Produkte oder Dienstleistungen von Google in den Bereich Bankgeschäfte fallen und somit Google zu einem Konkurrenten für Kreditinstitute machen könnten, soll im nachfolgenden Kapitel untersucht werden.

### 2.4.1 Bankgeschäft mit Wallet und Krediten

Einführend soll erwähnt werden, dass Google bereits seit 2007 unter Google Payment LTD eine Banklizenz von der niederländischen Zentralbank besitzt. Mit dem sogenannten europäischen Pass kann Google seine Bankgeschäfte also in allen EU-Ländern anbieten. Zudem ist Google Payment LTD

<sup>51</sup> o.V., 2013c, [www.statista.com/statistik](http://www.statista.com/statistik) (Abrufdatum: 30.01.2014).

<sup>52</sup> Vgl. Chen, R.; Kraemer, K.; Sharma, P., 2009, S. 62.

von der britischen Finanzaufsichtsbehörde als elektronisches Geldinstitut autorisiert, auch hier kann mit einem europäischen Pass die Dienstleistung in der gesamten EU angeboten werden.<sup>53</sup>

Als Konkurrenzprodukt zu PayPal führte Google 2006 das Online-Bezahlsystem Google Checkout ein. Durch die Verknüpfung von Google Checkout mit dem Werbedienst Google AdWord können Händler den Kunden, die sich einmal dafür registriert haben, einen einfachen und schnellen Bezahlvorgang ermöglichen. Ebenfalls 2006 führte Google als Portal für Nachrichten und Börsenkurse Google Finance ein.<sup>54</sup>

Als Erweiterung brachte das Unternehmen im Jahr 2011 eine Art elektronisches Portemonnaie auf den Markt, den mobilen Beahldienst Google Wallet. Damit kann sowohl im Online-Handel als auch im stationären Handel gezahlt werden. Über die Nahfunktechnologie Near Field Communication wird hierbei am Terminal an der Kasse die Verbindung zum Smartphone hergestellt.<sup>55</sup> Der Ausbau kommt allerdings langsamer als geplant voran.<sup>56</sup> Google Wallet soll das bisherige Online-Bezahlsystem Google Checkout ersetzen.<sup>57</sup> Da Google die Bezahlungsfunktion zudem in seine E-Mail-Dienste integriert, sollen Nutzer in den USA damit Geld als Mail-Anhang an andere Nutzer überweisen können. Die Ausbreitung von Google Wallet wird allerdings dadurch verhindert, dass Google Wallet bisher immer mit einer Kredit- oder Debitkarte von Visa, Mastercard oder American Express verknüpft werden muss. Es könnte in Zukunft aber vermutlich möglich sein, Google Wallet auch ohne Kreditkarte und stattdessen mit Bankeinzug zu nutzen. Google Wallet kann zusätzlich Kredit- und Kundenkarten und Coupons verwalten. Barcodes von Gutscheinen können somit eingescannt und in der Google Geldbörse abgelegt und bei der nächsten Transaktion mittels Smartphone eingesetzt werden.<sup>58</sup>

Parallel dazu brachte Google ein Vergleichsportal auf den Markt, indem ein britisches Preisvergleichsportal übernommen wurde. Mit diesem kann der Kunde das für ihn am besten geeignete Produkt in den Bereichen Kreditkarten, Sparkonten, Versicherungen und Hypotheken finden.<sup>59</sup> Auch für den deutschen Markt wollte Google sein Vergleichsportal für Versicherungen Google Compare

---

<sup>53</sup> Vgl. Leichsenring, H., 2012, [www.der-bank-blog.de](http://www.der-bank-blog.de) (Abrufdatum: 01.02.2014); vgl. hierzu auch Brett, K., 2010, [www.huffingtonpost.com](http://www.huffingtonpost.com) (Abrufdatum: 01.02.2014).

<sup>54</sup> Vgl. o.V., 2006, [www.faz.net/aktuelle/](http://www.faz.net/aktuelle/) (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>55</sup> Vgl. Elsner, D., 2011, [www.blicklog.com](http://www.blicklog.com) (Abrufdatum: 01.02.2014).

<sup>56</sup> Vgl. Ertinger, S.; Kerkmann, C., 2013, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com) (Abrufdatum: 01.02.2014).

<sup>57</sup> Vgl. o.V., 2014l, [www.support.google.com/wallet/](http://www.support.google.com/wallet/) (Abrufdatum: 30.01.2014).

<sup>58</sup> Vgl. Elsner, D., 2011, [www.blicklog.com](http://www.blicklog.com) (Abrufdatum: 01.02.2014).

<sup>59</sup> Vgl. Ertinger, S.; Kerkmann, C., 2013, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com) (Abrufdatum: 01.02.2014).

bereits 2013 anbieten. Aufgrund technischer Schwierigkeiten und komplexer Rahmenbedingungen, mitunter eventueller Probleme mit der BaFin, verschiebt sich der Start allerdings weiterhin.<sup>60</sup>

Zudem führt der Konzern in den USA eine neue kostenfreie, auf Guthaben basierende, Geldkarte ein. Mit dieser Guthaben-Karte könne in Geschäften eingekauft und am Bankautomaten Geld abgehoben werden. Hierbei könnten die Kunden auf die in Google Wallet hinterlegten Einlagen zugreifen.<sup>61</sup> Seit Mai 2013 ist Google an der amerikanischen Kreditbörse Lending Club beteiligt. Die Peer to Peer-Plattform vermittelt Kredite zwischen Nutzern.<sup>62</sup> Google bindet die Kunden zudem durch die Vergabe von Darlehen an sich. Das Kreditgeschäft wird derzeit auf Testmärkten in den USA und Großbritannien angeboten. Mittels einer eigenen Kreditkarte vergibt der Konzern Kredite zwischen 200 und 100.000 US-Dollar an kleine und mittelständische Unternehmen. Mit dieser Strategie will Google auch weniger zahlungskräftige Kunden an sich binden.<sup>63</sup>

## **2.4.2 Potenzial durch Vormachtstellung im Web- und Mobil-Bereich**

Schon aktuell greift Google auf eine erhebliche Menge an Nutzerdaten zu und kennt deshalb die Bedürfnisse der Bankkunden besser als jede Bank. Kein klassisches Kreditinstitut kann so gezielt seine Produkte und Dienstleistungen anbieten. Zudem ist Google als weltgrößter Suchmaschinenanbieter die erste Anlaufstelle für Kunden, die sich für ein Bankprodukt oder eine Bankdienstleistung interessieren und sich darüber informieren wollen. Der Anteil der Kunden, die online nach Informationen suchen und das Geschäft dann auch online abschließen, ist in den letzten Jahren stark gestiegen und wird voraussichtlich noch stärker steigen.<sup>64</sup> Das Online-Identifikationsverfahren mit dem elektronischen Personalausweis könnte diesen Trend deutlich verstärken.

Noch finden die Zahlungsabwicklungen von Google Wallet außerhalb des klassischen Bankensystems statt. Da das Unternehmen im Besitz einer Banklizenz ist, besteht jedoch die Möglichkeit, dass Google in Zukunft ebenfalls Hauptkontoverbindungen und andere klassische Bankgeschäfte anbieten wird. Auch die Geldkarte von Google könnte bei den Kunden Anklang finden, da keine Kosten entstehen. Dadurch erhält Google schließlich noch mehr Informationen über das Einkaufsverhalten der Verbraucher. Diese Daten kann der weltgrößte Suchmaschinenanbieter dann wiederum an Werbekunden verkaufen.

---

<sup>60</sup> Vgl. Bergfeld, B., 2013, [www.versicherungsbote.de](http://www.versicherungsbote.de) (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>61</sup> Vgl. o.V., 2013d, [www.deutsche-wirtschafts-nachrichten.de](http://www.deutsche-wirtschafts-nachrichten.de) (Abrufdatum: 01.02.2014).

<sup>62</sup> Vgl. Ertinger, S.; Kerkmann, C., 2013, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com) (Abrufdatum: 01.02.2014).

<sup>63</sup> Vgl. o.V., 2012d, [www.diepresse.com](http://www.diepresse.com) (Abrufdatum: 01.02.2014).

<sup>64</sup> Vgl. Hilker, C., 2013, [www.finanz-marketing-blog.de](http://www.finanz-marketing-blog.de) (Abrufdatum: 01.02.2014).

Wie auch bei Amazon könnte der Einstieg von Google in das Kreditgeschäft dazu führen, dass klassische Kreditinstitute im Bereich der kleinen und mittelständischen Unternehmen an Marktanteil verlieren. Die zukünftige Entwicklung in diesem Gebiet sollte von dem Finanzsektor genauestens verfolgt werden.

Problematisch sind allerdings der nicht gewährleistete Datenschutz und das fehlende Vertrauensverhältnis. Aufgrund der weltweit verteilten Serverstrukturen würde der staatliche Zugriff erschwert oder unmöglich gemacht werden, was Bankenaufsichten voraussichtlich nicht akzeptieren würden. Deshalb wird es Google vermutlich nicht möglich sein, Sichteinlagen zu erhalten und Hauptkontoverbindungen zu akquirieren. Fraglich ist auch, inwieweit die Akzeptanz von Google Wallet im stationären Handel tatsächlich ausgebaut werden kann.

## 2.5 PayPal

PayPal ist ein US-amerikanisches Online-Bezahlsystem, das im März 2000 aus dem Zusammenschluss der beiden Unternehmen Confinity und X.com hervorging. Im Oktober 2002 wurde PayPal von dem Internetauktionshaus eBay für 1,5 Milliarden US-Dollar aufgekauft.<sup>65</sup> PayPal weist ein enormes Umsatzwachstum auf. Während der Online-Bezahldienst ein Jahr nach der Übernahme durch eBay 440 Millionen US-Dollar erwirtschaftete<sup>66</sup>, betrug der Umsatz im Jahr 2013 bereits 6,6 Milliarden US-Dollar.<sup>67</sup> Damit macht der Umsatz des Online-Bezahldienstes im Jahr 2013 41 Prozent des Gesamtumsatzes von eBay aus.<sup>68</sup>

PayPal erreicht in Deutschland laut der EHI Online-Payment-Studie 2013 aktuell einen Marktanteil von 16,1 Prozent (gegenüber 13,5 Prozent im Vorjahr) im Online Handel. Damit rangiert das Unternehmen hinter dem Kauf auf Rechnung und der Bezahlung per Kreditkarte auf Platz drei der Zahlungsmittel.<sup>69</sup> Das Unternehmen befindet sich auf einem massiven Expansionskurs und untermauert dies mit einigen Zukäufen. Auf diese Weise gelingt nicht nur eine Expansion in verschiedene Richtungen und die damit verbundene Erweiterung des Produktspektrums. Vielmehr sei PayPal laut Jochen G. Fuchs längst „auf dem Weg zur Finanzweltmacht“<sup>70</sup>

---

<sup>65</sup> Vgl. Kane, M., 2002, news.cnet.com (Abrufdatum: 26.01.2014).

<sup>66</sup> Vgl. o.V., 2004, www.businesswire.com (Abrufdatum: 26.01.2014).

<sup>67</sup> Vgl. o.V., 2014m, files.shareholder.com (Abrufdatum: 26.01.2014).

<sup>68</sup> Vgl. Brandt, M., 2014, de.statista.com/infografik (Abrufdatum: 26.01.2014).

<sup>69</sup> Vgl. Kiesewetter, D., 2014, www.handelsdaten.de (Abrufdatum: 30.01.2014).

<sup>70</sup> Fuchs, J., 2013a, t3n.de/news (Abrufdatum: 30.01.2014).

## 2.5.1 Bankgeschäft mit Fokus auf Zahlungsverkehr im Internet

Laut PayPal liegt die Hauptgeschäftstätigkeit „in der Ausgabe von E-Geld und der mit der Ausgabe von E-Geld eng verbundenen Leistungen.“<sup>71</sup> Dabei ist die Ausgangsposition PayPals das bekannte Wallet. Dieses kann durch verschiedene Zahlungsmittel aufgeladen werden.<sup>72</sup> Das PayPal-Konto kann per Kreditkarte, Lastschrift, Banküberweisung und giro pay aufgeladen werden, Guthaben können per Banküberweisung ausgezahlt werden.<sup>73</sup> Da bei PayPal ausschließlich Zahlungen gesendet und empfangen werden können, handelt es sich um einen reinen Zahlungsdienstleister, der weder Einlagen- noch Anlagengeschäft betreibt.<sup>74</sup>

Mit einem neuen Projekt in Kooperation mit der IND Group bietet PayPal sogenannte Person-to-Person-Zahlungsdienstleistungen an. Die neu entwickelte App ermöglicht es Bankkunden, von ihrer Online- bzw. Mobile-Banking-Plattform aus, Zahlungen an jede beliebige E-Mail-Adresse durchzuführen.<sup>75</sup>

Der Kauf von Braintree Payments ermöglicht PayPal den Zugang zu Marktplatz-Zahlungen und bietet eine neue Plattform für die technische Integration.<sup>76</sup> Das klassische Angebot PayPals erweitert sich durch weitere Expansionsanstrengungen in Form von Käufen und eigenen Entwicklungen. PayPal-Beacon soll ein völlig interaktionsloses Bezahlen, also ohne Bargeld, Kreditkarte oder Handy, ermöglichen.<sup>77</sup> Zudem möchte PayPal seinen Ruf als reinen Online-Zahlungsdienstleister loswerden und versucht, sich zukünftig auch als Zahlungsmethode im stationären Handel zu etablieren.<sup>78</sup> Außergewöhnlich, aber sehr zukunftsorientiert, erscheint darüber hinaus der Vorstoß PayPals, mit dem Projekt PayPal Galactic in Zukunft sogar Zahlungsaktivitäten zwischen verschiedenen Planeten zu ermöglichen.<sup>79</sup>

Seit dem 2. Juli 2007 besitzt PayPal eine Banklizenz für Europa, die von der luxemburgischen Finanzaufsichtsbehörde erteilt wurde.<sup>80</sup> Damit wird das Unternehmen von der Aufsichtsbehörde CSSF reguliert. Die Guthaben bei PayPal sind allerdings nicht durch das Einlagensicherungssystem der

<sup>71</sup> o.V., 2014n, cms.PayPal.com (Abrufdatum: 28.01.2014).

<sup>72</sup> Vgl. Fuchs, J., 2013a, t3n.de/news (Abrufdatum: 28.01.2014).

<sup>73</sup> Vgl. Schmidt, H., 2007, www.faz.net (Abrufdatum: 28.01.2014).

<sup>74</sup> Vgl. o.V., 2014n, cms.PayPal.com (Abrufdatum: 30.01.2014).

<sup>75</sup> Vgl. o.V., 2013e, www.pressebox.de (Abrufdatum: 30.01.2014).

<sup>76</sup> Vgl. hierzu ausführlich Fuchs, J., 2013a, t3n.de/news (Abrufdatum: 30.01.2014).

<sup>77</sup> Vgl. hierzu ausführlich Fuchs, J., 2013b, t3n.de/news (Abrufdatum: 30.01.2014).

<sup>78</sup> Vgl. hierzu ausführlich Fuchs, J., 2013c, t3n.de/news (Abrufdatum: 30.01.2014) und Fuchs, J., 2013d, t3n.de/news (Abrufdatum: 30.01.2014).

<sup>79</sup> Vgl. o.V., 2014o, www.PayPal-galactic.com (Abrufdatum: 28.01.2014).

<sup>80</sup> Vgl. Schmidt, H., 2007, www.faz.net (Abrufdatum: 28.01.2014).

AGDL (Association pour la Garantie des Dépôts Luxembourg) geschützt, da es sich bei PayPal nicht um Einlagen- und Anlagendienstleistungen handelt.<sup>81</sup>

## **2.5.2 Gute Ausgangsposition durch Vormachtstellung im Online-Zahlungsverkehr**

PayPal wächst stetig und wickelt immer mehr Zahlungsaufträge ab. Insbesondere im Online-Handel stellt PayPal eine inzwischen etablierte Alternative zu Kreditkarte und Lastschrift dar. Die Bezahlung per PayPal bietet den Vorteil, keine Kontonummern, Bankleitzahlen oder Kreditkartennummern angeben zu müssen. Üblicherweise erfolgt beim Checkout eine direkte Weiterleitung auf die PayPal-Maske, auf der lediglich E-Mail-Adresse und Passwort angegeben sowie die Zahlungsmethode ausgewählt werden müssen. Zwar versuchten die klassischen Kreditinstitute mit dem ähnlich agierenden giropay dem Kunden eine Alternative anzubieten, jedoch ist die Marktstellung PayPals bereits zu stark ausgeprägt. Dem Käufer entstehen bei PayPal keine Kosten und in Online-Shops ist er darüber hinaus über den PayPal-Käuferschutz abgesichert.<sup>82</sup>

Im Online-Handel ist die beliebteste Zahlungsmethode der Deutschen die Bestellung auf Rechnung. Damit muss die Zahlung erst beglichen werden, nachdem die Ware eingetroffen ist. Im Normalfall liegt der Bestellung ein Überweisungsformular bei, das nur noch mit den eigenen Daten ausgefüllt und zur Bank gebracht werden muss. Aber auch hier darf das Potential PayPals nach Meinung der Autoren nicht unterschätzt werden. PayPal bietet bereits die Funktion an, anderen PayPal-Kunden Rechnungen zu stellen. Es wäre damit Händlern möglich, nicht mehr wie üblich der Lieferung ein Überweisungsformular beizulegen, sondern stattdessen einen Hinweis auf die über PayPal zu zahlende Rechnung. Der Händler kann zudem in PayPal direkt eine Zahlungsfrist einpflegen. Wird die Zahlung innerhalb der Frist nicht beglichen, verfällt die Rechnung und es kann eine weitere Rechnung gestellt werden, die zusätzliche Mahngebühren enthält. Das hätte den Vorteil, dass auch die Grauzone wegfällt, die entsteht, wenn ein Mahnbrief verschickt wurde und gleichzeitig bereits die Zahlung über den Betrag ohne Mahngebühr getätigt wurde.

Im Online-Handel hat sich PayPal bereits etabliert, für den privaten Zahlungsverkehr stellt das Unternehmen aber nach Meinung der Autoren keine konkurrenzfähige Alternative zur klassischen Banküberweisung dar. Da in den meisten Kontomodellen klassischer Kreditinstitute Banküberweisungen kostenlos sind, wirken sich die Kosten, die dem Zahlungsempfänger bei PayPal entstehen, sehr negativ aus. Zwar versucht PayPal, auch in diesen Markt vorzudringen, unter anderem mit der

---

<sup>81</sup> Vgl. o.V., 2014n, cms.PayPal.com (Abrufdatum: 28.01.2014).

<sup>82</sup> Vgl. o.V., 2014r, www.PayPal.com (Abrufdatum: 03.02.2014).

Person-to-Person-Zahlungsdienstleistung, allerdings würde das Modell im privaten Zahlungsverkehr nur dann eine Gefahr für die klassischen Kreditinstitute darstellen, wenn weder dem Zahlungsempfänger noch dem Zahlungssender hohe Kosten entstünden.

In Kapitel 2.5.1 wurden die Expansionsbestrebungen PayPals erläutert. Diese sind von den klassischen Kreditinstituten mit Bedacht zu verfolgen und ernst zu nehmen. Es ist zusammenfassend festzustellen, dass PayPal insbesondere im Zahlungsverkehr eine Gefahr für die klassischen Kreditinstitute darstellt. In der Kreditvergabe sowie dem Anlagen- und Einlagengeschäft ist zumindest vorerst keine ernsthafte Konkurrenz in PayPal zu sehen.

### 3 Implikationen für klassische Kreditinstitute

#### 3.1 Untersuchung der Risiken

Wie stark die Marktposition der potentiellen Konkurrenten der Banken ist, verdeutlichen die nachstehenden Abbildungen drei und vier. Sie veranschaulichen die Entwicklungen des Umsatzes und der Betriebsgewinne von Apple, Google, Facebook und Amazon in den letzten acht Jahren.

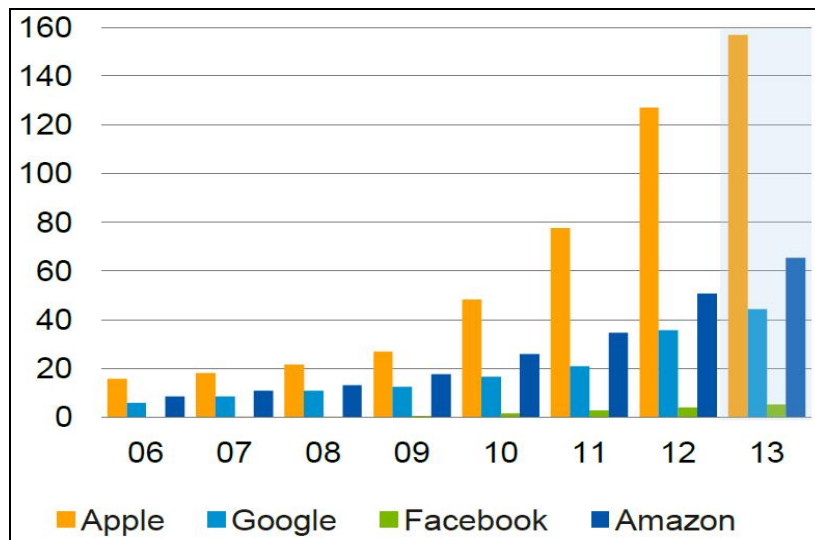


Abbildung 3: Entwicklung des Umsatzes (in Milliarden Euro) der Next Banks von 2006-2013<sup>83</sup>

<sup>83</sup> Bloomberg in: Dapp, T. et al., 2013, www.dbresearch.de (Abrufdatum: 02.02.2014).

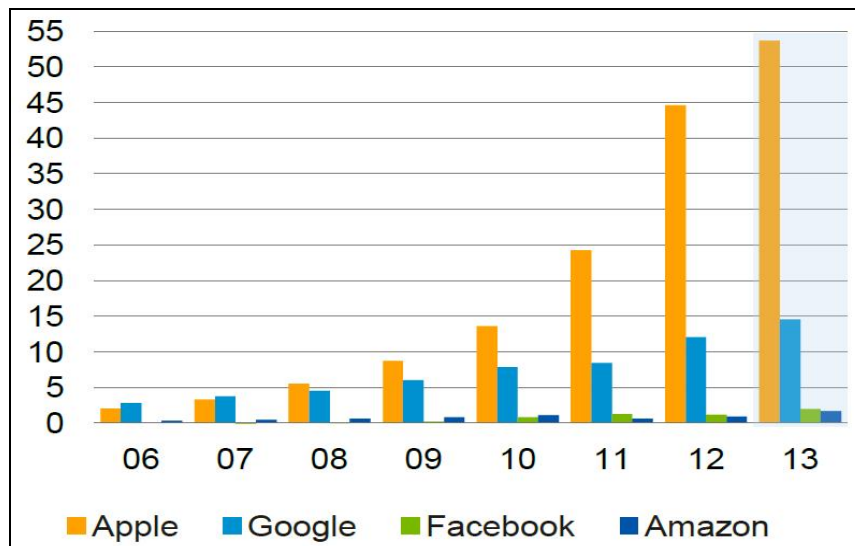


Abbildung 4: Entwicklung der Betriebsgewinne (in Milliarden Euro) der Next Banks von 2006-2013<sup>84</sup>

Die in dieser Arbeit vorgestellten Next Banks dominieren aktuell das Internet-Business und bestimmen somit über große Teile der marktfähigen Innovationen im Netz. Entscheidende Vorteile gegenüber klassischen Banken sind insbesondere ihre liquiden Mittel und die breite und tiefe Kundenbasis. Wenn die Next Banks ihre Marktpositionen ausbauen und zusätzlich ihre Bankgeschäfte erfolgreich erweitern, könnten sie sich tatsächlich zu starken Konkurrenten der traditionellen Banken im Retail-Banking entwickeln.

Bisher sind bankenfremde Branchen gegenüber Kreditinstituten bessergestellt, agieren in regulatorischen Lücken und erhalten dadurch Wettbewerbsvorteile. Um alle Marktakteure gleichen Wettbewerbsbedingungen zu unterwerfen, müssen die Aufsichtsbehörden auf lange Sicht entsprechende Richtlinien verabschieden.<sup>85</sup>

Schon heute geht dem offline getätigten Abschluss in der Bankfiliale ein Online-Informationsprozess voraus. Dieser sogenannte ROPO-Effekt (Research online / Purchase offline) umfasst noch fast 50 Prozent des Neugeschäfts.<sup>86</sup> Der Anteil der Kunden, die online nach Informationen suchen und das Geschäft anschließend auch online abschließen ist in den letzten Jahren stark gestiegen. Dies zeigt deutlich, dass die Abwanderungsgefahr von Bankkunden groß ist. Sollten die Next Banks ihr Bankgeschäft weiter ausbauen, könnten sie somit eine große Konkurrenz zu klassischen Kreditinstituten darstellen, da sie die erste Anlaufstelle für interessierte Bankkunden sind und ihre Produkte gezielt anbieten und präsentieren können.

<sup>84</sup> ebenda

<sup>85</sup> Vgl. o.V., 2013g, [www.boersen-zeitung.de](http://www.boersen-zeitung.de) (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>86</sup> Vgl. Hilker, C., 2013, [www.finance-marketing-blog.de](http://www.finance-marketing-blog.de) (Abrufdatum: 01.02.2014).



## 3.2 Chancen im Überblick

Um dem Verdrängungswettbewerb entgegenzuwirken, sollten Banken mehr investieren, um die eigenen Geschäftsprozesse an die Herausforderungen der digitalen Welt anzupassen. Als Vorlage dazu könnten, bereits von Nichtbanken getestete, und erfolgreiche webbasierte Ideen zum mobilen Bezahlen dienen.

Mit der Digitalisierung und den Folgen für das Kundenverhalten tun sich viele Kreditinstitute jedoch immer noch schwer. Dabei ändert sich das Kaufverhalten rapide. Verbraucher wickeln den Großteil ihrer Einkäufe über mobile Geräte ab, wollen aber bei komplexeren Produkten nach wie vor persönlichen Kontakt. Genau hier sollten klassische Kreditinstitute ansetzen und digitale Lösungen mit dem Filialnetz verknüpfen. Von Kreditinstituten gibt es bereits Ansätze, den digitalen Vertrieb auszubauen. So vertreibt beispielsweise die Postbank Standardprodukte wie Girokonten oder Konsumentenkredite bereits digital.<sup>87</sup> Das Fraunhofer Institut hat in einer Studie 500 deutsche Banker über ihre digitalen Strategien befragt. Als Ergebnis kam heraus, dass die Banken die Herausforderungen des digitalen Wandels zwar erkannt, aber dem Innovationstempo wenig entgegenzusetzen hätten. Unternehmensberater empfehlen, den Kunden ins Zentrum eines Multikanal-Managements zu rücken.<sup>88</sup> Den Kunden mit Selbstbedienungsautomaten von den Filialen fern zu halten und das Anbieten von standardisierten Produkten entsprach in der Vergangenheit allerdings nicht diesem Prinzip.

Durch den gewohnten Online-Produktvertrieb der Internetunternehmen wie Apple, Amazon und Google erwarten die Kunden aber eben auch vergleichbare Serviceleistungen von ihrer Bank. "Anforderungen an die nächste Onlinegeneration von Bankdienstleistungen lassen sich im PEGASUS-Prinzip festhalten":<sup>89</sup>

**Personalisiert:** Das Online-Bankproduktangebot und der Online-Service sollten individuell für den jeweiligen Kunden zugeschnitten sein.

**Einfach:** Die Online-Anwendung sollte für den Kunden intuitiv und schnell zu bedienen sein.

**Generierung von Know-how:** Der Kunde sollte sich online umfassend über die Bank und Finanzprodukte informieren können.

**Allseits verfügbar:** Das Multikanalangebot sollte die Bedürfnisse des Kunden befriedigen.

---

<sup>87</sup> Vgl. Neßhöver, C., 2013, [www.manager-magazin.de](http://www.manager-magazin.de) (Abrufdatum: 01.02.2014).

<sup>88</sup> Vgl. ebenda.

<sup>89</sup> Vgl. Grahl, A., 2011, S. 31-33.

**Sicher:** Sicherheitsfunktionen sollten die Daten des Kunden optimal schützen.

**Unterstützung:** Bei Bedarf sollte der Online-Service um eine persönliche Beratung ergänzt werden.

**Service:** Der Online-Kundendienst sollte mit zusätzlichen Diensten, wie zum Beispiel ein elektronisches Postfach, ein Kalender oder die Rückmeldung von Bearbeitungsstatus erweitert werden.

Laut einer Studie sind Kunden bereit, für einen als sehr positiv empfundenen Service in Apple Stores, mehr für die Produkte zu bezahlen.<sup>90</sup> Daraus könnten auch Kreditinstitute lernen und ihre Filialwelt und den Service so umgestalten, dass der Bankbesuch zu einem positiven Erlebnis für die Kunden wird.<sup>91</sup>

So wie beispielsweise Apple immer wieder aufs Neue die Bedürfnisse der Kunden erfüllt und die Erwartungen sogar übertrifft und damit einen regelrechten Hype um seine Produkte hervorruft, könnten Banken sich hinsichtlich des Einbeziehens von "Customer Experience und Customer Expectations"<sup>92</sup> vieles abschauen. Denn eine Möglichkeit, sich vom Wettbewerber zu unterscheiden und hervorzuheben, liegt im Zuhören und Lernen vom Kunden.<sup>93</sup>

Somit sollten Banken – als Gegengewicht zur Digitalisierung und dem Eindringen branchenfremder Unternehmen in das Bankgeschäft – auf so viel Kundennähe wie nur möglich setzen, um dadurch die Kundenbindung zu stärken.<sup>94</sup> Einen ersten Schritt in diese Richtung geht die Commerzbank AG mit der Umsetzung ihres neuen Filialkonzeptes. Der persönliche Service wird dabei erweitert und zusätzlich um eine Videokasse ergänzt. Eine Lounge bietet den Kunden per Tablets Informationsmöglichkeiten und soll dazu beitragen, dass sie den Bankbesuch als positives Erlebnis erfahren.<sup>95</sup>

---

<sup>90</sup> Vgl. o.V., 2010, [blogs.forrester.com](http://blogs.forrester.com) (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>91</sup> Vgl. Leichsenring, H., 2011, [www.der-bank-blog.de](http://www.der-bank-blog.de) (Abrufdatum: 02.02.2014).

<sup>92</sup> Ebenda.

<sup>93</sup> Vgl. ebenda.

<sup>94</sup> Vgl. Neßhöver, C., 2013, [www.manager-magazin.de](http://www.manager-magazin.de) (Abrufdatum: 01.02.2014).

<sup>95</sup> Vgl. Commerzbank AG, 2013, [www.commerzbank.de](http://www.commerzbank.de) (Abrufdatum: 02.02.2014).

## 4 Fazit

Amazon Payments und insbesondere das zu eBay gehörende Unternehmen PayPal zählen bereits heute zu den ernstzunehmenden Wettbewerbern der klassischen Kreditinstitute. Für die großen Internet- und Technologieunternehmen Apple, Facebook und Google gehören Bankgeschäfte und Finanzdienstleistungen hingegen nicht zum Kerngeschäft. Sie versuchen aber ihre bestehende Kundenbasis zu nutzen, um ihr Geschäftsmodell auszuweiten. Deshalb sollten klassische Kreditinstitute die Aktivitäten dieser Unternehmen verfolgen und strategisch darauf reagieren.

Der rasante digitale Strukturwandel bringt auch einige Nachteile mit sich. Als Beispiele hierfür sind steigende Kriminalitätsdelikte im Internet, Angriffspotenziale bei mobilen Endgeräten und der problematische Datenschutz bei den Internetunternehmen, deren Server mit Kundendaten weltweit verteilt und ohne aufsichtsrechtliche Kontrolle sind, zu nennen. Hier können Banken ansetzen und die Chance nutzen, durch Sicherheit, Stetigkeit und Tradition das Vertrauen der Kunden wieder zu erlangen und zu stärken.

Gleichwohl müssen Banken die aktuellen Trends in ihren Geschäftsmodellen und -strategien berücksichtigen und ihre Innovationen beschleunigen. Vielleicht verhilft das Wissen um branchenfremde Anbieter, die einige Bankleistungen künftig kompensieren könnten, den traditionellen Banken, den anstehenden Strukturwandel schnell und effektiv umzusetzen. Dieser Strukturwandel ist notwendig für ein stabiles Finanzsystem, das der Realwirtschaft dient.

## Quellenverzeichnisse

### Literaturverzeichnis

**Bacher, U. (2012):** Bankmanagement kompakt. Praxiswissen der Bankbetriebslehre. 4. Aufl., Konstanz.

**Grahl, A. (2011):** Web 2.0 und soziale Netzwerke - Risiko oder strategische Chance? Handlungsoptionen für die Zukunftsperspektive von Kreditinstituten. Köln.

### Verzeichnis der Internetquellen

**Barr, A. (2012):** <http://www.reuters.com/article/2012/09/27/net-us-amazon-lending-idUSBRE88Q1CC20120927> (Abrufdatum: 02.02.2014).

**Bergfeld, B. (2013):** <http://www.versicherungsbote.de/id/89610/Google-Compare-verschieb-termin-Kfz-Versicherung-2014-innosystems/?PHPSESSID=8d0ffdb3c7e9fa23ec6cb12a2cb9f00e> (Abrufdatum: 02.02.2014).

**Brandt, M. (2014):** <http://de.statista.com/infografik/1277/umsatz-der-ebay-segmente-marketplace-und-payments/> (Abrufdatum: 26.01.2014).

**Brett, K. (2010):** [http://www.huffingtonpost.com/brett-king/would-google-make-a-bette\\_b\\_443317.html](http://www.huffingtonpost.com/brett-king/would-google-make-a-bette_b_443317.html) (Abrufdatum: 01.02.2014).

**Böhm, S. (2013):** <http://www.finanzen.net/nachricht/aktien/Apple-Ende-der-Negativserie-in-Sicht-2403163> (Abrufdatum: 02.02.2014).

**Chen, R.; Kraemer, K.; Sharma, P. (2009):** Google: Das weltweit erste "Information Utility"?. In: Wirtschaftsinformatik. Ausgabe 51, vom 01.02.2009, S. 61-71.

**Commerzbank AG (2013):** [https://www.commerzbank.de/de/hauptnavigation/presse/pressemitteilungen/archiv1/2013/quartal\\_13\\_04/presse\\_archiv\\_detail\\_13\\_04\\_37898.html](https://www.commerzbank.de/de/hauptnavigation/presse/pressemitteilungen/archiv1/2013/quartal_13_04/presse_archiv_detail_13_04_37898.html) (Abrufdatum: 02.02.2014).

**Dapp, T. et al. (2013):** [http://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD000000000301018.pdf](http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000301018.pdf) (Abrufdatum: 02.02.2014).

**Dietrich, A. (2013):** <http://blog.hslu.ch/retailbanking/2013/03/11/apple-bank-und-bank-google-baldige-konkurrenz-fur-retail-banken/> (Abrufdatum: 01.02.2014).

**Dörner, S. (2012):** <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/rekordzahlen-die-zehnererfolgsgeheimnisse-von-apple/6111034.html> (Abrufdatum: 01.02.2014).

**Elsner, D. (2011):** <http://www.blicklog.com/2011/05/30/banken-schauen-erstaunt-zu-wie-google-mit-der-wallet-den-kampf-um-elektronische-geldbrse-beginnt/> (Abrufdatum: 01.02.2014).

**Elsner, D. (2012a):** <http://www.handelsblatt.com/technologie/it-tk/it-internet/iwallet-patent-kommt-nun-die-ibank/6477442.html> (Abrufdatum: 01.02.2014).

**Elsner, D. (2012b):** <http://www.wsj.de/article/SB10000872396390444358404577606833547285346.html?mg=reno64-wsjde> (Abrufdatum: 02.02.2014).

- Elsner, D. (2012c):** <http://www.wsj.de/article/SB10000872396390444032404578007920043995616.html?mg=reno64-wsjde> (Abrufdatum: 02.02.2014).
- Elsner, D. (2013):** <http://www.wsj.de/article/SB10001424127887324077704578360324102853906.html> (Abrufdatum: 02.02.2014).
- Ertinger, S.; Kerkmann, C. (2013):** <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/ein-blick-in-die-zukunft-willkommen-bei-der-google-bank/8346312.html> (Abrufdatum: 01.02.2014).
- Fuchs, J. (2013a):** <http://t3n.de/news/PayPal-alle-finanz-sektoren-499741/> (Abrufdatum: 30.01.2014).
- Fuchs, J. (2013b):** <http://t3n.de/news/PayPal-beacon-interaktionsloses-493714/> (Abrufdatum: 30.01.2014).
- Fuchs, J. (2013c):** <http://t3n.de/news/PayPal-wandert-stationaren-handel-465544/> (Abrufdatum: 30.01.2014).
- Fuchs, J. (2013d):** <http://t3n.de/news/PayPal-here-mobiler-pin-444854/> (Abrufdatum: 30.01.2014).
- Gärtner, M. (2012):** <https://www.sparkassenzeitung.de/kommt-die-apple-bank/150/153/3121/> (Abrufdatum: 02.02.2014).
- Gropp, M.; Heeg, T. (2012):** <http://www.faz.net/aktuell/technik-motor/passbook-app-apples-versteckter-bezahlsystem-plan-11918288.html> (Abrufdatum: 01.02.2014).
- Hilker, C. (2013):** <http://finanz-marketing-blog.de/2013/04/was-ist-der-ropo-effekt/> (Abrufdatum: 01.02.2014).
- Höschel, P. (2011):** <http://www.shopanbieter.de/news/archives/4473-amazon-payment.html> (Abrufdatum: 02.02.2014).
- Kane, M. (2002):** <http://news.cnet.com/2100-1017-941964.html> (Abrufdatum: 26.01.2014).
- Keuper, R. (2013):** <http://bankstil.blogspot.de/2013/06/kommt-die-ibank.html> (Abrufdatum: 02.02.2014).
- Kiesewetter, T. (2014):** <http://www.handelsdaten.de/themen/927/online-payment/> (Abrufdatum: 30.01.2014).
- King, B. (2013):** <http://www.banking4tomorrow.com/articles/why-google-apple-and-facebook-dont-want-to-be-banks> (Abrufdatum: 02.02.2014).
- Leichsenring, H. (2010):** <http://www.der-bank-blog.de/facebook-bank/retail-banking/430/> (Abrufdatum: 02.02.2014).
- Leichsenring, H. (2011):** <http://www.der-bank-blog.de/banken-apple-marketing/retail-banking/1471/> (Abrufdatum: 02.02.2014).
- Leichsenring, H. (2012):** <http://www.der-bank-blog.de/kommt-die-google-bank/retail-banking/4368/> (Abrufdatum: 01.02.2014).
- Lindner, R. (2013):** <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/netzwirtschaft/google/quartalsbilanz-google-macht-milliarden-gewinn-12622883.html> (Abrufdatum: 30.01.2014).
- Lindner, R.; Knop, C. (2013):** <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/netzwirtschaft/online-handel-amazon-lueftet-deutsches-umsatzgeheimnis-12052201.html> (Abrufdatum 03.02.2014).

- Littmann, S. (2013):** <http://www.wiwo.de/unternehmen/banken/bankenzukunft-banken-eine-vom-aussterben-bedrohte-spezies/7787342.html> (Abrufdatum: 28.01.2014).
- Neßhöver, C. (2013):** <http://www.manager-magazin.de/finanzen/artikel/online-banking-a-928122.html> (Abrufdatum: 01.02.2014).
- o.V. (2004):** <http://www.businesswire.com/news/home/20040121005783/en/eBay-Announces-Fourth-Quarter-Full-Year-2003#.UuUlXZZCLO> (Abrufdatum: 26.01.2014).
- o.V. (2006):** <http://www.faz.net/aktuell/technik-motor/computer-internet/internet-handel-google-fuehrt-online-bezahlsystem-checkout-ein-1330382.html> (Abrufdatum: 02.02.2014).
- o.V. (2010):** [http://blogs.forrester.com/jp\\_gownder/10-04-26-why\\_will\\_consumers\\_pay\\_more\\_mac](http://blogs.forrester.com/jp_gownder/10-04-26-why_will_consumers_pay_more_mac) (Abrufdatum: 02.02.2014).
- o.V. (2011a):** [http://www.amazonpaymentsblog.com/amazon\\_payments\\_blog/checkout-by-amazon/](http://www.amazonpaymentsblog.com/amazon_payments_blog/checkout-by-amazon/) (Abrufdatum: 02.02.2014).
- o.V. (2011b):** <http://www.internetworld.de/Heftarchiv/2011/Ausgabe-10-2011/Freundfeind-Amazon-Payment> (Abrufdatum: 02.02.2014).
- o.V. (2012a):** <https://payments.amazon.de/help/Privatkunden/Nutzungsvereinbarung-Richtlinien/Nutzungsvereinbarung> (Abrufdatum: 02.02.2014).
- o.V. (2012b):** <http://diepresse.com/home/techscience/internet/google/1299321/Google-und-Amazon-steigen-ins-Bankgeschaeft-ein> (Abrufdatum: 02.02.2014).
- o.V. (2012c):** <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/bindung-von-kunden-google-und-amazon-wollen-ein-bisschen-bank-sein-1.1490937> (Abrufdatum: 02.02.2014).
- o.V. (2012d):** <http://diepresse.com/home/techscience/internet/google/1299321/Google-und-Amazon-steigen-ins-Bankgeschaeft-ein> (Abrufdatum: 01.02.2014).
- o.V. (2013a):** <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-factSheet> (Abrufdatum: 02.02.2014).
- o.V. (2013b):** <https://www.presetext.com/news/20130206003> (Abrufdatum: 02.02.2014).
- o.V. (2013c):** <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/222849/umfrage/marktanteile-der-suchmaschinen-weltweit/> (Abrufdatum: 30.01.2014).
- o.V. (2013d):** [www.deutsche-wirtschafts-nachrichten.de](http://www.deutsche-wirtschafts-nachrichten.de) (Abrufdatum: 01.02.2014).
- o.V. (2013e):** <http://www.pressebox.de/pressemitteilung/PayPal-deutschland-gmbh/Die-IND-Group-und-PayPal-bieten-Banken-in-Europa-jetzt-Person-to-Person-Zahlungsdienstleistungen/boxid/618100> (Abrufdatum: 30.01.2014).
- o.V. (2013f):** <http://electrouncle.wordpress.com/2013/05/04/infografik-deutsche-bankkunden-skeptisch-gegenuber-social-media-und-mobile-banking/> (Abrufdatum: 03.02.2014).
- o.V. (2013g):** [https://www.boersenzeitung.de/ajax/bzpro\\_artikel.php?objt\\_id=2013040326&anzeige=1&subm=&li=312&divname=contentarea\\_artikel](https://www.boersenzeitung.de/ajax/bzpro_artikel.php?objt_id=2013040326&anzeige=1&subm=&li=312&divname=contentarea_artikel) (Abrufdatum: 02.02.2014).
- o.V. (2014a):** <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/170530/umfrage/umsatz-der-groessten-online-shops-in-deutschland/> (Abrufdatum: 02.02.2014).
- o.V. (2014b):** <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/quartalsergebnis-amazon-aktie-bricht-ein/9412002.html> (Abrufdatum: 02.02.2014).

- o.V. (2014c):** [http://www.onlinepc.ch/index.cfm?page=104029&artikel\\_id=43003](http://www.onlinepc.ch/index.cfm?page=104029&artikel_id=43003) (Abrufdatum: 02.02.2014).
- o.V. (2014d):** <http://www.finanzen.net/aktien/Amazon-Aktie> (Abrufdatum: 02.02.2014).
- o.V. (2014e):** <https://payments.amazon.de/help/Privatkunden/Nutzungsvereinbarung-Richtlinien/Lizenz-Informationen> (Abrufdatum: 02.02.2014).
- o.V. (2014f):** <https://payments.amazon.de/business#pricing> (Abrufdatum: 02.02.2014).
- o.V. (2014g):** <http://www.amazon.de/gp/cobrandcard/marketing.html?place=enum> (Abrufdatum: 02.02.2014).
- o.V. (2014h):** <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/netzwirtschaft/der-facebook-boersengang/neue-geschaeftszahlen-facebook-knackt-den-wachstumscode-12776454.html> (Abrufdatum: 02.02.2014).
- o.V. (2014i):** [http://www.focus.de/digital/computer/internet-der-verpatzte-boersengang-von-facebook\\_id\\_3582728.html](http://www.focus.de/digital/computer/internet-der-verpatzte-boersengang-von-facebook_id_3582728.html) (Abrufdatum: 02.02.2014).
- o.V. (2014j):** <http://www.finanzen.net/aktien/facebook-Aktie> (Abrufdatum: 02.02.2014).
- o.V. (2014k):** [www.google.de](http://www.google.de) (Abrufdatum: 30.01.2014).
- o.V. (2014l):** [www.support.google.com/wallet/](http://www.support.google.com/wallet/) (Abrufdatum: 30.01.2014).
- o.V. (2014m):** [http://files.shareholder.com/downloads/ebay/2912025147x0x720318/025054e5-323d-4c94-9c11-585282dca500/eBay\\_Q413EarningsDeck\\_FINAL.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/ebay/2912025147x0x720318/025054e5-323d-4c94-9c11-585282dca500/eBay_Q413EarningsDeck_FINAL.pdf) (Abrufdatum: 26.01.2014).
- o.V. (2014n)** [https://cms.PayPal.com/de/cgi-bin/?cmd=\\_render-content&content\\_ID=ua/UserAgreement\\_full&locale.x=de\\_DE](https://cms.PayPal.com/de/cgi-bin/?cmd=_render-content&content_ID=ua/UserAgreement_full&locale.x=de_DE) (Abrufdatum: 28.01.2014).
- o.V. (2014o):** <https://www.PayPal-galactic.com> (Abrufdatum: 28.01.2014).
- o.V. (2014p):** <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/pay-apple-apple-arbeitet-an-bezahldienst-12770047.html> (Abrufdatum: 02.02.2014).
- o.V. (2014q):** <http://www.alexa.com/topsites/countries;0/DE> (Abrufdatum:03.02.2014).
- o.V. (2014r):** <https://www.PayPal.com/de/webapps/mpp/buyer-protection> (Abrufdatum: 03.02.2014).
- Roehlinger, F. (2013):** [www.techstage.de](http://www.techstage.de) (Abrufdatum: 02.02.2014).
- Schmidt, H. (2007):** <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/netzwirtschaft/internet-PayPal-wird-eine-bank-1435873.html> (Abrufdatum: 28.01.2014).
- Steiner, D.; Steiner, I. (2011):** <http://www.ecommercebytes.com/cab/abu/y211/m03/abu0282/s02> (Abrufdatum: 02.02.2014).
- Wiese, J. (2010):** <http://t3n.de/news/e-commerce-ernst-facebook-startet-eigenen-payment-267931/> (Abrufdatum: 02.02.2014).

## Diskussionsbeiträge Bankmanagement

In dieser Reihe werden ausgewählte Arbeiten publiziert, die im Rahmen des Studiums BWL-Bank an der DHBW Stuttgart erstellt worden sind. Der inhaltliche Fokus der Beiträge liegt dabei auf aktuellen Themen aus dem erweiterten Kontext des Bankmanagements.

In diesem ersten Band werden die tiefgreifenden Änderungen analysiert, die durch die sogenannte „Digitale Revolution“ auf den Bankensektor zukommen. In diesem Kontext haben sich die Schlagworte „Digital Finance“ sowie „Next Generation Finance“ etabliert. Im Fokus dieses Werks stehen aktuelle Entwicklungen in den Bereichen Zahlungsverkehr, Kreditvergabe, Vermögensanlage und Bankvertrieb sowie bei alternativen Anbietern.

Die Beiträge entstanden im Rahmen des Integrationsseminars Bankmanagement im Studiengang BWL-Bank. Sie geben einen Überblick zum aktuellen Stand und zu den Anbietern in einem Themenbereich, um daraus jeweils Implikationen für das klassische Bankgeschäft abzuleiten.