

# **Masterarbeit**

## **Kooperationen von Banken und FinTechs in Österreich: Der Einfluss der Kooperation auf das digitale Angebot der involvierten Bank**

von:

Bernhard Mayrhofer  
mm191836

Begutachterin:  
FH-Prof. Dr. Cordula Cerha

Zweitbegutachter:  
FH-Prof. Mag. Dr. Tassilo Pellegrini

St. Pölten, am 30.08.2021

# Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass

- ich diese Masterarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
- ich dieses Masterarbeitsthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter/einer Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Diese Arbeit stimmt mit der vom Begutachter/von der Begutachterin beurteilten Arbeit überein.

Wien, 30.08.2021

*Bernhard Mayrhofer*

.....  
Ort, Datum

.....  
Unterschrift

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Ableitung der Forschungsfrage .....	3
1.3 Zielsetzung und Methode der Arbeit .....	3
1.4 Aufbau der Arbeit.....	7
<b>2 Forschungsstand.....</b>	<b>9</b>
<b>3 Die österreichische Bankenbranche .....</b>	<b>16</b>
3.1 Marktsituation der österreichischen Bankenbranche .....	16
3.1.1 Strukturelle Daten der österreichischen Bankenbranche .....	16
3.1.2 Digitalisierung der Bankbranche .....	18
3.1.3 Demografischer Wandel der BankkundInnen .....	23
3.1.4 Kundenverlust an die Konkurrenz.....	25
3.1.5 Open Banking.....	27
3.2 Gründe für Konservativität der traditionellen Banken.....	28
3.2.1 Krisen in der Bankenbranche .....	28
3.2.2 Konservative Strukturen der Banken .....	30
3.2.3 Risikoaversion der Banken .....	30
3.2.4 Umfassende Regulierung der Banken.....	32
3.3 Digitales Angebot der österreichischen Banken .....	35
3.3.1 Internetbanking.....	35
3.3.2 Mobile Banking .....	38
3.4 Zwischenfazit.....	39
<b>4 Die österreichische FinTech Branche.....</b>	<b>41</b>
4.1 Begriffsdefinition FinTech .....	41
4.2 Charakterisierung von FinTechs .....	43
4.2.1 Digitale Kompetenz.....	43
4.2.2 Kundenzentrierung .....	44
4.2.3 Entbündelung .....	46
4.2.4 Agilität.....	47
4.3 FinTech Produkte .....	48
4.4 Marktsituation der österreichischen FinTech-Branche .....	50
4.4.1 Strukturelle Daten der österreichischen FinTech-Branche .....	50
4.4.2 Regulierungen .....	53
4.4.3 Relevanz der Digital Natives als Zielgruppe .....	54
4.5 Zwischenfazit.....	55
<b>5 Kooperationen von traditionellen Banken und FinTechs.....</b>	<b>56</b>
5.1 Gründe für eine Kooperation zwischen Banken und FinTechs .....	56

5.1.1	Gründe der Banken für eine Kooperation .....	56
5.1.2	Gründe der FinTechs für eine Kooperation.....	57
5.2	Arten von Kooperationen zwischen Banken und FinTechs.....	60
5.2.1	Finanzielle Kooperationen .....	60
5.2.2	Produktbezogene Kooperationen .....	61
5.2.3	Inkubatoren.....	62
5.3	Kooperationen von Banken und FinTechs am österreichischen Markt ...	63
5.4	Zwischenfazit.....	64
5.5	Forschungsfragen.....	65
<b>6</b>	<b>Empirische Untersuchung .....</b>	<b>66</b>
6.1	Methodologie .....	66
6.1.1	Qualitatives Forschungsdesign.....	66
6.1.2	Erhebungsmethode und -instrument.....	66
6.1.3	Feldauswahl und Sampling.....	68
6.1.4	Auswertungsmethode .....	70
6.1.5	Gütekriterien .....	73
<b>7</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>76</b>
7.1	Gründe für die Kooperation.....	76
7.2	Kooperationsinitiierung .....	80
7.3	Erfahrungen mit der Kooperation.....	82
7.4	Kooperationsergebnisse .....	84
7.5	Digitale Produkte .....	87
7.6	Erfolgsfaktoren.....	88
7.7	Probleme und Risiken.....	89
7.8	Entwicklungen und Trends.....	93
7.9	Beantwortung der Forschungsfragen.....	95
7.10	Hypothesengenerierung.....	102
<b>8</b>	<b>Diskussion.....</b>	<b>104</b>
8.1	Fazit.....	104
8.2	Limitationen .....	105
8.3	Forschungsausblick .....	106
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>108</b>
<b>Anhang.....</b>		<b>123</b>

## Anhangsverzeichnis

<b>Nr.</b>	<b>Bezeichnung</b>	<b>Seite</b>
	Anhang A - Leitfragebogen .....	123
	Anhang B - Transkripte .....	131
	Anhang C - Auswertung .....	195
	Anhang D - Exposé .....	218

## **Darstellungsverzeichnis**

Abb. 1: Struktur der österreichischen Bankensektoren (OeNB, 2014, S. 35f.) .....	17
Abb. 2: Finanzkrisen nach Art zwischen 1970 und 2017 (Laeven & Valencia, 2018, S. 11) .....	29
Abb. 3: Anzahl der jährlich erfassten regulatorischen Anpassung 2008 bis 2018 (Stacey & Hammond, 2019, S. 19).....	34
Abb. 4: Anzahl der jährlich überwachten regulatorischen Organisationen zwischen 2008 und 2018 (Stacey & Hammond, 2019, S. 19).....	34
Abb. 5: Anteil der Bevölkerung in Österreich, die das Internet für Online-Banking nutzen von 2007-2019 (Eurostat, 2021, o.S.) .....	35
Abb. 6: Rangliste der Webseiten von österreichischen Banken im Jahr 2018 (MindTake Research, 2019, S. S. 32) .....	37
Abb. 7: Einteilung der österreichischen FinTechs nach FinTech Directory der FinTech Austria (FinTech Austria, o. J., o.S.).....	51

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Übersicht der relevanten Studien zu Kooperationen von Banken und FinTechs .....	15
Tabelle 2: Überblick der verschiedenen Kategorisierungen (Brandl & Hornuf, 2017, S. 2; Kaji, Nakatsuma, & Fukuhara, 2021, S. 5; Leong & Sung, 2018, S. 77; Tiberius & Rasche, 2017, S. 2f.) .....	42

## **Abkürzungsverzeichnis**

API	Application Programming Interface
BWG	Bankwesengesetz
CLV	Customer Lifetime Value
EGeldG	E-Geldgesetz
FMA	österreichische Finanzmarktaufsicht
FM-GwG	Finanzmarkt-Geldwäschegesetz
GAFA	Google, Amazon, Facebook, Apple
HFF	Hauptforschungsfrage
InvFG	Investmentfondsgesetz
IP	Interviewperson
KI	Künstliche Intelligenz
MVP	Minimum Viable Product
PSD	Payment Service Directive
SEPA	Single Euro Payments Area
SFF	Subforschungsfrage
VAG	Versicherungsaufsichtsgesetz
VZKG	Verbraucherzahlungskontogesetz
WAG	Wertpapieraufsichtsgesetz
ZaDiG	Zahlungsdienstegesetz
ZKG	Zahlungskontogesetz

## **Abstract (Deutsch)**

Banken konnten aufgrund von Krisen, konservativen Strukturen, Risikoaversionen und Regulierungen nicht frühzeitig auf die Digitalisierung reagieren. FinTechs, welche die Finanzbranche mittels technologischer Kompetenzen innovieren, nutzten diese Situation für einen Markteintritt. Die grundlegende Kundenzentrierung und Spezialisierung von FinTechs stellen eine relevante Konkurrenz für etablierte Banken dar. Studien zeigen, dass Banken mit FinTechs kooperieren, um von den Kompetenzen der FinTechs zu profitieren und die eigene Innovation voranzutreiben. Aktuelle Forschung beschäftigte sich bisher vordergründig mit der grundlegenden Thematik dieser Kooperationen. Das Ziel dieser Arbeit ist, den Einfluss dieser Kooperationen auf das digitale Angebot der Banken zu beleuchten.

Nach einer theoretischen Betrachtung der Themengebiete der Banken, FinTechs und Kooperationen zwischen diesen, wurden acht qualitative leitfragengestützte Experteninterviews mit ExpertInnen der österreichischen Finanzbranche geführt, welche an Kooperationen von Banken und FinTechs beteiligt waren oder Kenntnisse über solche besitzen. Die Transkripte wurden anschließend mittels einer themenanalytischen Inhaltsanalyse ausgewertet.

Die Ergebnisse der qualitativen Forschung zeigen, dass das digitale Angebot der Banken durch Kooperationen mit FinTechs erweitert wird. Somit wird ein Beitrag zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit geschaffen, wodurch das digitale Angebot zu einem geringeren Kundenverlust und einer höheren Kundenakquisition führen kann. Zudem konnte der zentrale Trend der gesteigerten Relevanz der Datennutzung und -analyse identifiziert werden, welcher weiteren Nutzen für die Banken durch das digitale Angebot generieren kann.

Aus diesen Ergebnissen resultieren relevante Implikationen für die Banken: Diese sollten die Kompetenzen der FinTechs vermehrt nutzen, um das digitale Angebot weiterzuentwickeln, Kundennutzen zu schaffen und auf Entwicklungen reagieren zu können. Weitere Forschung sollte die Steigerung der Kundenzufriedenheit durch das digitale Angebot der Banken, welches durch Kooperation von Banken und FinTechs erweiterte wurde, genauer untersuchen.

**Schlüsselwörter:** *Banken, FinTechs, Kooperation, Innovation, Digitalisierung*

## **Abstract (Englisch)**

Banks have not been able to react to digitalisation early due to crises, conservative structures, risk aversions and regulations. FinTechs, which innovate the financial sector through technological competencies, took advantage of this situation to enter the market. The fundamental customer-centricity and specialization of FinTechs represent a relevant competition for established banks. Studies show that banks cooperate with FinTechs in order to benefit from the expertise of FinTechs and drive their own innovation. Up to now, current research has focused primarily on the fundamental topic of cooperation of banks and FinTechs. The aim of this paper is to shed light on the influence of these cooperations on the digital offerings of banks.

After a theoretical examination of the topics of banks, FinTechs and cooperations between them, eight qualitative key question-based expert interviews were conducted with experts from the Austrian financial sector who were involved in or have knowledge of cooperations between banks and FinTechs. The transcripts were then evaluated by means of a thematic content analysis.

The results of the qualitative research show that the digital offer of banks is expanded by collaborations with FinTechs. Thus, a contribution to increased customer satisfaction is created, whereby the digital offer can lead to lower customer loss and higher customer acquisition. In addition, it was possible to identify the central trend of increased relevance of data use and analysis, which can generate further benefits for banks through digital offerings.

These results have significant implications for banks: They should make greater use of the expertise of FinTechs to further develop the digital offer, create customer benefits and be able to react to developments. Further research should investigate the increase in customer satisfaction through the digital offerings of banks, which have been expanded by cooperation between banks and FinTechs.

**Keywords:** *Banks, FinTechs, Cooperation, Innovation, Digitalization*

# **1 Einleitung**

## **1.1 Problemstellung**

Die Digitalisierung führte zu Veränderungen der Technologien, Geschäftsmodelle, regulatorischen Rahmenbedingungen und des Kundenverhaltens. Unternehmen, die sich entsprechend anpassen konnten und Innovationsbereitschaft vorwiesen, profitierten von dieser Entwicklung (Rachinger, Rauter, Müller, Vorraber, & Schirgi, 2019, S. 1144-1147). Traditionelle Banken konnten diese Digitalisierung nicht im selben Ausmaß aufgreifen, wie es anderen Branchen und Unternehmen möglich war. Einer der weitreichenden Gründe für diese späte Digitalisierung ist die grundlegende Konservativität von traditionellen Banken (Archibugi, Filippetti, & Frenz, 2013, S. 360-365; Brem, Nylund, & Viardot, 2020, S. 1247-1257).

Durch diese späte Digitalisierung konnten essenzielle Vorteile der Digitalisierung erst verspätet aufgegriffen werden, während innovative Unternehmen bereits First Mover Vorteile erzielen konnten. Diese konnten Erfahrungen mit neuen Technologien sammeln und somit Weiterentwicklungen sowie veränderte Kundenbedürfnisse schneller aufgreifen (R. Alt & Puschmann, 2016, S. 41; Harvard Business Review Analytics Services, 2014, S. 1-6, 14f.).

Eine weitere Entwicklung am Markt, die den traditionellen Banken schadet, ist der demografische Wandel. Die Generation der Digital Natives entwickelt sich zu einer relevanten Zielgruppe, deren Kaufkraft in Zukunft an Relevanz gewinnen wird (Castellano & Khelladi, 2016, S. 51; Sayyed & Gupta, 2020, S. 595). Da diese Generation über digitale Kompetenzen verfügt, lassen sich ein Rückgang der physischen Bankfilialen und eine erhöhte Nutzung von digitalen und mobilen Angeboten identifizieren (Bitkom, 2019b, S. 9–18; OeNB, 2021b, o.S.; Statistik Austria, 2020). Eine weitere relevante Eigenschaft der Generation der Digital Natives ist die abnehmende Kundenloyalität. Da die Kundenloyalität bei jüngeren Personen abnimmt, ist auch die Wechselbereitschaft höher, weshalb traditionelle Banken dieses Risiko berücksichtigen müssen und dementsprechend die Kundenzufriedenheit einen höheren Stellenwert bekommt (Oliver Wyman, 2018, S. 5; Triodos Bank, 2016a, o.S.).

Traditionelle Banken profitierten in der Vergangenheit von ihrer Markstellung als alleinige Zahlungsdienstleister. Durch Regulierungen, welche die Entwicklung des

Open Bankings eingeleitet haben, wird diese Vormachtstellung aufgebrochen und es anderen Dienstleistern ermöglicht am Finanzmarkt teilzunehmen. So müssen Banken z.B. aufgrund der Payment Service Directive 2 (PSD2) ihre Kundendaten Drittanbietern zur Verfügung stellen (Bramberger, 2019, S. 32; Omarini, 2018, S. 28f.).

Diese Entwicklungen schwächen die Markstellung der traditionellen Banken und ermöglichen es anderen Unternehmen, in der Finanzbranche mitzuwirken. Diese zusätzliche Konkurrenz bilden u.a. FinTechs, welche innovative Finanzlösungen anbieten. FinTechs besitzen digitale Kompetenzen und bilden nicht das gesamte Angebot der traditionellen Banken ab, sondern spezialisieren sich auf bestimmte Bereiche. Durch die digitalen Kompetenzen und die Spezialisierung können effiziente Kostenstrukturen aufgebaut werden, wodurch Produkte und Services günstiger als bei traditionellen Banken angeboten werden können (Landau & Braune, 2017, S. 515; Navaretti, Calzolari, Mansilla-Fernandez, & Pozzolo, 2018, S. 4; Paulet & Mavoori, 2019, S. 2).

FinTechs können durch ihre Spezialisierung und die zugrunde liegende Agilität schnell auf Kundenbedürfnisse eingehen, wodurch sie eine Kundenzentrierung als Kern haben. Dementsprechend differenzieren sich FinTechs durch eine Entbündelung des Angebots und Kriterien wie Simplizität, Geschwindigkeit, Flexibilität, Transparenz und Vertrauen. Diese Werte bilden auch die Gründe, warum KundInnen von Banken zu FinTechs wechseln (Landau & Braune, 2017, S. 514f.; I. Lee & Shin, 2018, S. 3f.; Nicoletti, 2017, S. 8f.; Siek & Sutanto, 2019, S. 357; Tanda & Schena, 2020, S. 10).

Die traditionellen Banken kooperieren aufgrund der verschiedenen Vorteile der FinTechs mit eben diesen, um so z.B. interne Prozesse zu optimieren oder das Angebot zu stärken. Für beide Seiten ist so eine strategische Kooperation nützlich, da Banken von der Agilität und Innovationsfähigkeit der FinTechs profitieren und FinTechs Ressourcen und den Kundenstamm der Banken für sich nutzen können, um besser skalieren zu können. Die mangelnde Digitalisierung von Banken wurde bereits wissenschaftlich erforscht, sodass diese Forschungen als Grundlage dieser Forschungsarbeit herangezogen werden können. FinTechs stellen eine Veränderung im Bankensektor dar, welche aufgrund der Aktualität noch nicht ausreichend wissenschaftliche Bearbeitung erhalten hat, allerdings sind auch hier

bereits Grundlagenforschungen vollzogen worden, worauf sich diese wissenschaftliche Arbeit aufbauen lässt. Die Forschung zu Kooperationen von Banken und FinTechs wurden in den letzten fünf Jahren angestoßen und steht somit noch vor mehreren Forschungslücken, da hier vorerst Grundlagen erforscht wurden z.B. wie Banken und FinTechs kooperieren können (Bömer & Maxin, 2018; Hornuf, Klus, Lohwasser, & Schwienbacher, 2020; Klus, Lohwasser, Holotuk, & Moormann, 2019; Navaretti et al., 2018). Das Ziel dieser Forschungsarbeit ist es daher, Kooperationen von Banken und FinTechs weiter zu erforschen, wobei im Zentrum der Forschung die Auswirkungen auf das digitale Angebot der Banken durch die Kooperation stehen. Um das Forschungsfeld weiter einzuschränken, wird dies im Rahmen der österreichischen Banken- und FinTech-Branche durchgeführt. Diese Einschränkung auf den österreichischen Markt stellt ebenfalls eine Forschungslücke dar, da sich keine wissenschaftliche Arbeit zu Kooperationen von Banken und FinTechs ausreichend dem österreichischen Markt widmet.

## 1.2 Ableitung der Forschungsfrage

Ausgehend von der Problemstellung und der vorhandenen Forschungslücken, lassen sich die folgenden Forschungsfragen definieren, die im Rahmen dieser Arbeit untersucht werden sollen:

**Hauptforschungsfrage:** Wie kann das digitale Angebot von österreichischen Banken durch Kooperationen mit FinTechs beeinflusst werden?

**SFF1:** Wie kann das digitale Angebot von Banken durch Kooperationen mit FinTechs profitieren?

**SFF2:** Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit von Banken und FinTechs?

**SFF3:** Welche Probleme und Risiken lassen sich bei Kooperationen von Banken und FinTechs identifizieren?

**SFF4:** Welche Trends und Entwicklungen lassen sich für das digitale Angebot von Banken bei Kooperationen zwischen Banken und FinTechs identifizieren?

## 1.3 Zielsetzung und Methode der Arbeit

### Zielsetzung

Das Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, Wissen über Kooperationen zwischen Banken und FinTechs, welches aufgrund der Forschungslücke in der Theorie nicht

ausreichend vorhanden ist, zu akquirieren. Konkreter sollen Kooperationen zwischen Banken und FinTechs untersucht werden, welche die Optimierung des digitalen Angebots der Bank als Ziel haben bzw. dieses beeinflussen. Dementsprechend soll beantwortet werden, wie das digitale Angebot der österreichischen Banken von Kooperationen mit FinTechs profitieren kann. Des Weiteren soll analysiert werden, welche Probleme und Risiken durch eine solche Zusammenarbeit entstehen und sich somit negativ auf die Bank bzw. das FinTech und das digitale Angebot auswirken können. SFF2 zielt auf die Akquise von Wissen ab, wie die Kooperationen zur Optimierung des digitalen Angebots ablaufen. Da sich die Finanzbranche im Wandel befindet, soll außerdem erfahren werden, welche Trends und Entwicklungen ExpertInnen identifizieren.

Dieser Erkenntnisgewinn soll bei dem genaueren Verständnis von Kooperationen zwischen Banken und FinTechs behilflich sein und somit auch einen Nutzen für die Kooperationen und die beteiligten Unternehmen erzeugen. Diese sollen aufgrund der Ergebnisse die Erwartungshaltungen optimieren können, wodurch der Verlauf der Kooperation gefördert werden soll. Des Weiteren kann durch die Erläuterung von potenziellen Problemen und Risiken auf diese präventiv reagiert werden, wodurch die Eintrittswahrscheinlichkeit oder potenzielle Auswirkungen gemindert werden können. Durch die Betrachtung von zukünftigen Entwicklungen und Trends sollen diese frühzeitig berücksichtigt und somit effizienter sowie effektiver aufgegriffen werden können.

## **Methodologie**

Aufgrund der gewählten Themenstellung, welche keine ausreichende und entsprechende Bearbeitung von vorhandenen Hypothesen zulässt, wurde für diese Arbeit ein qualitativer Zugang gewählt, welcher zur Hypothesengenerierung eingesetzt wird. Somit kann der vorliegende kaum erforschte Forschungsgegenstand explorativ erforscht werden (Lamnek, 2010, S. 95). Aufgrund der geringen Struktur und des geringen Kenntnisstandes, wird des Weiteren eine Offenheit der Methodologie benötigt, welcher durch den Prozesscharakters qualitativer Forschungsmethoden gegeben ist (Flick, 2017, S. 22–36, 122–124).

Zur identifizierten Forschungslücke liegen kaum empirische Forschungen vor, weshalb diese nicht standardisiert, bearbeitet werden sollte. Eine qualitative Methodologie wird diesem Anspruch gerecht, da die Methoden an die Besonderheiten des Forschungsgegenstandes angepasst werden können (Lamnek, 2010, S. 96).

### **Erhebungsmethode**

Da die vorliegende Forschungsarbeit ein exploratives Ziel hat und Betriebswissen, welches nicht durch existierende Theorien abgedeckt werden kann, erlangt werden soll, wurde die Erhebungsmethode des qualitativen Experteninterviews gewählt. Diese Methode zielt auf exklusives Wissen ab, welches Personen aufgrund ihrer Position, Tätigkeit oder Erfahrung besitzen. Die relevanten Kenntnisse der ExpertInnen lassen sich im Rahmen dieser Forschungsarbeit auf Kontextwissen und Deutungswissen ausweiten (Kaiser, 2010, S. 5f.).

Die Experteninterviews wurden mithilfe eines Leitfragebogens geführt, welcher die Gespräche strukturiert und die Gesprächssituation unterstützt (Kaiser, 2010, S. 53–55).

### **Feldauswahl und Sampling**

Aufgrund des qualitativen Charakters der Methodologie und im Speziellen des Experteninterviews, wird keine repräsentative Stichprobe verfolgt. Die ExpertInnen werden entsprechend der Relevanz für die Beantwortung der Forschungsfragen ausgewählt (Kaiser, 2010, S. 71). Im Sinne der Triangulation und um alle beteiligten AkteurlInnen des Forschungsfeldes zu berücksichtigen, werden die ExpertInnen aus folgenden Teilbereichen selektiv ausgewählt: österreichische Banken, österreichische FinTechs und Intermediäre, welche Kooperationen beeinflussen aber nicht direkt beteiligt sind, z.B. Beratungsunternehmen oder Regulatoren. Alle Teilbereiche haben neben dem Finanzmarktbezug gemein, dass sie Erfahrungen mit Kooperationen von Banken und FinTechs besitzen. Alle ExpertInnen sollen dabei Erfahrungen mit oder Kenntnisse über Kooperationen von FinTech und Banken am österreichischen Markt besitzen, um somit einer Expertenrolle gerecht zu werden.

### **Auswertungsmethode**

Ergebnis der durchgeführten Experteninterviews stellen die Transkripte dar, welche die Fragen und Antworten der Interviews enthalten. Diese werden in diesem ersten Schritt noch nicht reduziert, um die Intersubjektivität zu fördern. Zur Auswertung dieser Transkripte wird eine themenanalytische Inhaltsanalyse als qualitative Inhaltsanalyse verwendet, welche für die gewählte Erhebungsmethode des Experteninterviews geeignet ist (Kaiser, 2010, S. 90f.). Bei dieser werden, wie bei anderen qualitativen Inhaltsanalysen auch, Kodes aus dem Material gebildet, welche den Analyseeinheiten zugeordnet werden. Anschließend werden die Kodes Kategorien zugeordnet, welche für diese Forschungsarbeit zuerst deduktiv aus den Forschungsfragen und der vorhandenen Theorie gebildet und während des weiteren Forschungsprozesses induktiv aus dem Material gebildet wurden. Dies fördert die Offenheit, da keine Beschränkung der Kategorienbildung vorliegt (Kaiser, 2010, S. 90–92, 103–105).

Ist die Kategorienbildung und die Zusammenfassung der Kategorien abgeschlossen und wurde das Material erneut auf die Kategorien geprüft, werden die Informationen zusammengeführt und die Ergebnisse analysiert und interpretiert (Kaiser, 2010, S. 106–109).

## **Qualitätssicherung**

Da es sich um eine qualitative Methodologie handelt, können quantitative Kriterien zur Qualitätssicherung nicht verwendet jedoch adaptiert werden. Ein allgemeingültiges Kriterium, welches herangezogen wird, ist die Triangulation, welche im Rahmen dieser Forschungsarbeit die Daten-Triangulation bildet, da die ExpertInnen aus verschiedenen Bereichen ausgewählt wurden (Flick, 2011, S. 13). Ein weiteres Kriterium bildet die intersubjektive Nachvollziehbarkeit im Sinne des systematischen Vorgehens, welche durch Transparenz des Forschungsprozesses sichergestellt werden soll. Ein zusätzliches Gütekriterium ist die theoriegeleitete Vorgehensweise, welche durch den Einbezug von theoretischem Wissen und die Anknüpfung an dieses erfüllt wird (Kaiser, 2010, S. 6f.). Neutralität und Offenheit bilden das letzte Gütekriterium, auf das in der Theorie im Zusammenhang mit Experteninterviews hingewiesen wird. Diese sollen durch Offenheit und Neutralität im Forschungsprozess, z.B. im Leitfaden und in der Auswertung, erzielt werden (Kaiser, 2010, S. 7–9).

Ein weiteres allgemein gültiges Gütekriterium in der qualitativen Sozialforschung stellt die kommunikative Validierung dar. Diese wurde durch die Rückkoppelung der Informationen der ExpertInnen an die ExpertInnen umgesetzt. Somit soll die Relevanz der Ergebnisse gefördert werden (Lamnek, 2010, S. 145).

## 1.4 Aufbau der Arbeit

In Kapitel 1 wurde die Problemstellung, die damit verbundene Forschungslücke und das Ziel dieser Forschungsarbeit erläutert.

Kapitel 2 widmet sich dem aktuellen Forschungsstand und gibt einen Überblick über die für die Forschungslücke relevanten wissenschaftlichen Arbeiten.

Anschließend folgt die theoretischen Auseinandersetzung mit dem Forschungsfeld. Die theoretische Arbeit wird in die Teilbereiche Banken, FinTechs und Kooperationen zwischen Banken und FinTechs gegliedert, um die Inhalte zu strukturieren, wobei diese aufeinander aufbauen. In Kapitel 3 wird daher die österreichische Bankenbranche erläutert. Dabei wird die Situation am Markt und die Entwicklungen, welche zu dieser Situation am Markt beigetragen haben, geschildert.

Kapitel 4 widmet sich dem Teilbereich der FinTechs, wobei diese anfangs definiert und die Charakteristiken erläutert werden. Um ein weiteres Verständnis zu fördern, werden Produktarten der FinTechs beschrieben, da diese in der weiteren Forschungsarbeit erwähnt werden. Abschließend wird die Situation des österreichischen FinTech-Marktes dargestellt.

Kapitel 5 bildet den Abschluss des Theorieteils der Forschungsarbeit und beschäftigt sich mit der Kooperation von Banken und FinTechs. Dabei werden die Gründe für eine Kooperation aus beiden Perspektiven erläutert und mögliche Kooperationsmodelle vorgestellt. Zum Schluss wird eine kurze Übersicht über Kooperationen von Banken und FinTechs am österreichischen Markt gegeben, wobei diese aufgrund der Forschungslücke nur Grundzüge abbildet.

In Kapitel 6 wird die empirische Untersuchung konkretisiert. Auswahl der Methodologie, der Erhebungsmethode, des Forschungsfeldes und der Auswertungsmethode werden erläutert. Zudem werden die zugrundeliegenden Güterkriterien dieser Forschungsarbeit beschrieben.

Die Ergebnisse werden in Kapitel 7 erläutert und interpretiert. Anschließend werden die Forschungsfragen beantwortet und Hypothesen für zukünftige Forschungsarbeiten generiert.

In Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** werden abschließend die Ergebnisse zusammengefasst, Limitationen der Forschungsarbeit beschrieben und ein Forschungsausblick vorgenommen.

Kapitel 8 stellt das abschließende inhaltliche Kapitel dar, in der ein Fazit gezogen wird, Limitationen erläutert werden und ein Forschungsausblick gegeben wird.

Kapitel 9 bildet das Literaturverzeichnis, in der die verwendete Literatur dargestellt wird.

Abschließend werden Anhänge der Arbeit hinzugefügt, welche den Leitfragebogen, die Transkripte, die Kategorien der Erhebung und Auswertung und das ursprüngliche Exposé enthalten.

## **2 Forschungsstand**

Dieses Kapitel dient der Erläuterung welche Forschungsarbeiten bezüglich Kooperationen von Banken und FinTechs bereits existieren. Dabei wird eine Übersicht über Methodologie und die zentralen Ergebnisse gegeben. Am Ende des Kapitels werden die geschilderten Studien, deren Methodologie und zentralen Ergebnisse tabellarisch dargestellt.

Barbara Brandl & Lars Hornuf untersuchten im Jahre 2017 die Ursprünge von FinTechs in Deutschland und wie sich die deutsche Finanzindustrie seit der Absorption von Innovation verändert hat. Als Methodologie wurde ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt. Dieser wurde mittels quantitativer Analyse von Daten deutscher FinTechs ( $n=433$ ), FinTech-Gründern ( $n=348$ ) und Datenbanken der Webseite [www.paymentbanking.com](http://www.paymentbanking.com), welche die Verbindungen von FinTechs mit anderen Unternehmen überwacht, durchgeführt. Die Ergebnisse waren zeigten eine überwiegende Mehrheit (74 Prozent) der untersuchten vertraglichen Verbindungen von Banken mit FinTechs strategische Partnerschaften darstellen und nur ein kleiner Teil der Banken (19 Prozent) in FinTechs investiert haben. Spin-Offs, eigene Initiativen der Banken, um am Innovationsprozess teilzunehmen, waren mit 7 Prozent vertreten. Dieser Umstand wurde als Indiz dafür gesehen, dass etablierte Banken unfähig sind, aktiv am Innovationsprozess teilzunehmen. Brandl & Hornuf merkten außerdem an, dass Banken nur teilweise an der damaligen Digitalisierung mittels strategischer Partnerschaften teilnehmen konnten, ohne die eigenen veralteten IT-Systeme ändern zu müssen (Brandl & Hornuf, 2017, S. 1–25).

Max Bömer & Hannes Maxin konzentrierten sich in ihrer Studie im Jahre 2018 auf die Gründe von FinTechs mit Banken zu kooperieren. Das Forschungsfeld stellte die deutsche Finanzbranche dar. Dazu wurden Fallstudien vorgenommen, um ein konzeptuelles Grundgerüst zu schaffen. Im Rahmen der Studie wurden 25 semi-strukturierte Interviews mit FinTech CEOs und Bank Managern geführt. Des Weiteren wurden primäre und sekundäre Daten analysiert, u.a. Webseiten, Branchenreportagen, Marketingmaterial und Zeitungsartikel. Die Analyse der erhaltenen Daten ergab, dass Banken durch Kooperationen den Markteintritt für FinTechs ermöglichen. Darüberhinaus wurde identifiziert, dass Banken den Profit der FinTechs durch Kooperationen erhöhen und neue Produkte ermöglichen. Die

Hauptgründe zu kooperieren, stellen die Ermöglichung des Markteintritts und die der Erhöhung des Profits dar (Bömer & Maxin, 2018, S. 359–386).

In ihrer Studie aus dem Jahre 2018 hatten Benedict J. Drasch, André Schweizer und Nils Urbach das Ziel, eine Taxonomie für Kooperationen zwischen Banken und FinTechs zu erstellen. Dazu analysierten sie den theoretischen Hintergrund von Kooperationsmuster und verwandter Literatur. Darauf aufbauend analysierten sie Kooperationsdaten ( $n=136$ ) und führten 12 Interviews mit ExpertInnen aus dem Finanzumfeld. Die Analysen ergaben u.a., dass die Mehrheit der untersuchten Kooperationen Allianzen (78 Prozent) statt Akquisition (5 Prozent) oder Inkubation (9 Prozent) darstellen. Der Fokus der Allianz stell dabei zumeist (72 Prozent) die Produktinnovation dar. In 91 Prozent der Fälle verblieb die Innovation bei dem FinTech. In 66 Prozent der untersuchten Kooperationen wurde ein Ökosystem durch die FinTechs erschaffen, welches die Banken im Rahmen der Kooperation betraten (Drasch, Schweizer, & Urbach, 2018, S. 26–42).

Michael Boss, Konrad Richter, Andreas Timel und Philipp Weiss sammelten im Jahr 2019 Daten von österreichischen FinTechs ( $n=112$ ). Die Daten dazu stammten aus dem FinTech Directory Austria und verschiedenen Datenbanken, u.a. dem österreichischen Handelsregister. Die Daten wurden einer statistischen Analyse durch die österreichische Nationalbank unterzogen. Die Analyse zeigt, dass die österreichische FinTech-Industrie zur Zeit der Analyse eine aggregierte Bilanz von 110 Millionen Euro und eine durchschnittliche Wachstumsrate von 60 Prozent vorwies. Die meisten FinTechs (19 Prozent) waren im Finanzierungsbereich tätig. Zudem erwiesen sich 66 Prozent der FinTechs als unprofitabel (Boss, Richter, Timel, & Weiss, 2019, S. 46–55).

Milan F. Klus, Todor S. Lohwasser, Friedrich Holotiu und Jürgen Moormann untersuchten im Jahre 2019 die Motive von Banken und FinTechs in Deutschland zu kooperieren, indem Daten von Pressemitteilungen und Datenbanken, z.B. Crunchbase und „Payment and Banking“ analysiert und 18 semi-strukturierte Interviews geführt wurden. Die Ergebnisse waren, dass die Motive der Banken hauptsächlich die Auslagerung von Innovationen, rapide Innovation und die Evolution des Geschäftsmodells darstellten. FinTechs hingegen kollaborieren mit Banken vor allem aufgrund von Ressourcen und Synergien, Vertrauen und Kredibilität sowie Kundenakquise (Klus et al., 2019, S. 1–23).

Lars Hornuf, Milan F. Klus, Todor S. Lohwasser und Armin Schwienbacher erforschten, wie Banken mit FinTech Start-Ups interagieren. Dazu wurden die nach ihren Gesamtvermögen gereihten 100 größten, unabhängigen Banken des Jahres 2020 aus Kanada, Frankreich, Deutschland und Großbritannien quantitativ untersucht. Die Daten dazu stammen aus eigener Internetrecherche und der Datenbank „Crunchbase“. Die Analyse ergab u.a., dass Banken mit einem Chief Digital Officer oder einer dezidierten Digital-Strategie eher in Allianzen mit FinTechs treten. Des Weiteren wurde festgestellt, dass 59 Prozent der untersuchten Allianzen produktbezogene Kollaborationen darstellten (Hornuf et al., 2020, S. 1–22).

José Arias-Pérez, Juan Velez-Ocampo und Juan Cepeda-Cardona erforschten im Jahre 2020 die Akquisition und die Nutzung von Wissen durch externe Einbindung. Dazu nutzten sie Umfragen, welche von MitarbeiterInnen (n=233) des Hauptsitzes eines der relevantesten, multinationalen Unternehmen der Pensions- und Sparkassenbranche in Südamerika beantwortet wurden. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die strategische Ausrichtung hin zur Digitalisierung positiv auf die Innovationsfähigkeit auswirkt. Ein weiteres Ergebnis war, dass die Wissensakquise bedeutender ist, wenn es das Ziel ist, die globale Wertschöpfung durch digitale Technologien innovationsfähiger zu gestalten. Diese Studie konzentrierte sich nicht auf Kooperationen zwischen Banken und FinTechs, dennoch wurden FinTechs im Kontext der Studie als Beispiel für Wissensakquise durch Externe genannt und mehrmals Bezug darauf genommen. Die Studie ist zudem von Relevanz, da gezeigt wird, dass die Erhöhung der eigenen Innovationsfähigkeiten durch externe Hilfe möglich ist (Arias-Pérez, Velez-Ocampo, & Cepeda-Cardona, 2020, S. 1–17).

Larysa Y. Sloboda & Oleksandr M. Demianyk untersuchten im Jahre 2020 die Perspektiven und Risiken von FinTech Initiativen in der globalen Bankindustrie. Dazu wurden komparative Analysen von modernen Trends in der globalen Finanzindustrie durchgeführt und auf diese statistische Analysen angewendet. Die Analyse ergab, dass FinTechs die Bankindustrie stören, allerdings die Gefahr für Banken von Kooperationen anderer Banken mit FinTechs ausgeht. Herausforderungen für die Kooperationen sind die langen Beschaffungszyklen und die großen IT-Strukturen der Banken, welche die Implementierung von neuen Technologien erschweren. Die signifikanten Gründe der Banken zu kooperieren

waren die verbesserte Innovationsstruktur, Innovationen für die KundInnen und erhöhte Kundenzufriedenheit (Sloboda & Demianyk, 2020, S. 275–282).

Wie hier dargestellt wurde, untersuchen die vorhandenen Studien hauptsächlich die Arten von Allianzen zwischen Banken und FinTechs, deren Gründe und deren generelle Vorteile. Die Studien gehen dabei nicht dezidiert auf das digitale Angebot der Banken ein, sondern analysieren grundlegende Aspekte der Kooperationen. Spezifisch zum österreichischen Markt wurden nur FinTechs an sich untersucht, nicht Kooperationen von FinTechs und Banken am österreichischen Markt. Folglich liegt eine Forschungslücke hinsichtlich der Auswirkungen von Kooperationen auf das digitale Angebot der Banken in Österreich vor.

In der folgenden Tabelle 1 wurden die dargestellten Studien in chronologischer Reihenfolge zusammengefasst. Dabei wurden AutorInnen genannt, die Methodologie erläutert und die zentralen Ergebnisse dargestellt.

AutorInnen	Titel	Methodik	Zentrale Ergebnisse
Brandl & Hornuf 2017	Where Did Fintechs Come from, and Where Do They Go? The Transformation of the Financial Industry in Germany after Digitalization	Mixed-Methods-Ansatz mittels quantitativer Analyse von Daten deutscher FinTechs (n=433), FinTech-Gründern (n=348) und Datenbanken der Webseite <a href="http://www.paymentbanking.com">www.paymentbanking.com</a> .	Banken neigen eher dazu, strategische Allianzen einzugehen, als in FinTechs zu investieren oder eigene Spin-Offs zu etablieren. Banken konnten nur teilweise an der damaligen Digitalisierung mittels strategischer Partnerschaften teilnehmen, ohne die eigenen veralteten IT-Systeme ändern zu müssen
Bömer & Maxin 2018	Why fintechs cooperate with banks—evidence from Germany.	Fallstudien durch 25 semi-strukturierte Interviews mit FinTech CEOs und Bank Managern Analyse von weiteren primären und sekundären Daten, u.a. Webseiten, Branchenreportagen, Marketingmaterial und Zeitungsartikel.	Banken ermöglichen durch Kooperationen den Markteintritt für FinTechs und neue Produkte. Banken steigern den Profit der FinTechs durch Kooperationen. Die Hauptgründe zu kooperieren, stellen die Ermöglichung des Markteintritts und der Erhöhung des Profits dar
Drasch et al. 2018	Integrating the 'Troublemakers': A taxonomy for cooperation between banks and fintechs.	Analyse des theoretischen Hintergrunds von Kooperationsmustern und verwandter Literatur.	Die Mehrheit der untersuchten Kooperationen waren Allianzen (78 Prozent) welche sich überwiegend (72 Prozent) auf die Produktinnovation fokussierten. Die Innovation verblieb zumeist im FinTech (91 Prozent).

		Analyse von Kooperationsdaten (n=136). 12 Interviews mit ExpertInnen aus dem Finanzumfeld.	In 66 Prozent der untersuchten Kooperationen, wurde ein Ökosystem durch die FinTechs erschaffen, welches die Banken betrafen
Boss et al. 2019	Small but buzzing: the Austrian FinTech ecosystem.	Statistische Analyse von Daten österreichischer FinTechs (n=112). Die Daten dazu stammten aus dem FinTech Directory Austria und verschiedenen Datenbanken.	Die österreichische FinTech-Industrie hatte zur Zeit der Analyse eine aggregierte Bilanz von 110 Millionen Euro und eine durchschnittliche Wachstumsrate von 60 Prozent.  Die meisten FinTechs (19 Prozent) waren im Finanzierungs-Bereich tätig. 66 Prozent der FinTechs waren unprofitabel.
Klus et al. 2019	Strategic Alliances Between Banks and FinTechs for Digital Innovation: Motives to Collaborate and Types of interaction.	Analyse von Daten aus Pressemitteilungen und Datenbanken, z.B. Crunchbase und „Payment and Banking“ Semi-strukturierte Interviews (n=18)	Die Motive der Banken mit FinTechs zu kooperieren sind hauptsächlich die Auslagerung von Innovationen, rapide Innovation und die Evolution des Geschäftsmodells.  FinTechs kollaborieren mit Banken hauptsächlich aufgrund von Ressourcen und Synergien, Vertrauen und Kredibilität sowie Kundenakquise.
Ariaz-Pérez et al. 2020	Strategic orientation toward digitalization to improve innovation capability: why knowledge acquisition and	Umfrage von Mitarbeitern (n=233) des Hauptsitzes eines der relevantesten multinationalen Unternehmen der	Die strategische Ausrichtung hin zur Digitalisierung wirkt sich positiv auf die Innovationsfähigkeit aus.  Wissensakquise ist bedeutender, wenn es das Ziel ist, die globale Wertschöpfung durch digitale Technologien innovationsfähiger zu gestalten.

	exploitation through external embeddedness.	Pensions- Sparkassenbranche und in Südamerika.	
Hornuf et al. 2020	How do banks interact with fintech startups?	Analyse der nach Gesamtvermögen gereihten 100 größten unabhängigen Banken des Jahres 2017 aus Kanada, Frankreich, Deutschland und Großbritannien quantitativ. Die Daten dazu stammen aus eigener Internetrecherche und der Datenbank „Crunchbase“.	Banken mit einem Chief Digital Officer oder einer dezidierten Digital-Strategie treten eher in Allianzen mit FinTech. 59 Prozent der untersuchten Allianzen waren produktbezogene Kollaborationen.
Sloboda & Demianyk 2020	Prospects and Risks of the Fintech Initiatives in a Global Banking Industry.	Komparative Analysen von modernen Trends in der globalen Finanzindustrie und auf statistische Analysen dieser Daten.	Kooperationen anderer Banken mit FinTechs stellen eine relevantere Gefahr für Banken als FinTechs an sich dar. Herausforderungen für die Kooperationen sind die langen Beschaffungszyklen der Banken und die großen IT-Strukturen der Banken. Die signifikanten Gründe der Banken zu kooperieren sind eine verbesserte Innovationsstruktur, Innovationen für die KundInnen und erhöhte Kundenzufriedenheit

Tabelle 1: Übersicht der relevanten Studien zu Kooperationen von Banken und FinTechs

### **3 Die österreichische Bankenbranche**

Die institutionelle Bankenbranche existiert bereits seit dem 12. Jahrhundert und war seitdem kontinuierlich Veränderungen ausgesetzt. So veränderten sich der Kern des Geschäfts an sich, z.B. die Wandlung des Zahlungsmittels, oder die Umstände, in denen die Bank operiert, z.B. von einem reinen lokalen Geschäft bis zur Globalisierung. Dennoch werden Banken als konservativ bezeichnet, da sie auf Entwicklungen langsam, zu spät oder gar nicht reagieren. Dies hat zur Folge, dass essenzielle Trends nicht ausreichend aufgegriffen werden und somit Kundenverlust riskiert wird, da Konkurrenten diese Trends im Gegenzug aufgreifen oder neue Konkurrenz durch diese Trends entstehen. Vor allem junge Zielgruppen werden dadurch verfehlt, da hier die Kundenloyalität gegenüber älteren Zielgruppen stark gesunken ist. Längerfristig droht somit ein wesentliches Defizit im Kundenstamm der konservativen Banken. In Kapitel 3 soll daher zuerst die derzeitige Marktsituation des österreichischen Bankensektors und anschließend die Ursachen, die zu dieser Situation beitrugen, erläutert werden.

#### **3.1 Marktsituation der österreichischen Bankenbranche**

##### **3.1.1 Strukturelle Daten der österreichischen Bankenbranche**

Die österreichische Bankenbranche besteht zum Zeitpunkt des ersten Quartals des Jahres 2021 aus 461 Kreditinstituten, welche sich auf 7 Sektoren aufteilen (Österreichische Nationalbank, 2021, o.S.). Kreditinstitut ist dabei dem Begriff der Bank gleichzusetzen, kann allerdings auch als Überbegriff definiert werden (Wohlschlägl-Aschberger, 2019a, S. 21). Diese werden wiederum in Österreich nach Rechtsformen unterschieden und in ein- oder mehrstufige Sektoren eingeteilt. Mehrstufige Sektoren unterscheiden sich von einstufigen Sektoren hinsichtlich dahin, dass sie zwei- bis dreistufig aufgebaut sind und ein Zentralinstitut als oberste Instanz Koordinierungs- und Ausgleichsfunktionen für die angeschlossenen Institute übernimmt (OeNB, 2014, S. 35f.). Zu den einstufigen Sektoren zählen Aktienbanken, Hypothekenbanken, Bausparkassen, Sonderbanken und Zweigstellen nach §9 des Bankwesengesetzes<sup>1</sup>. Zu den mehrstufigen Sektoren

---

<sup>1</sup> Bundesgesetz über das Bankwesen (Bankwesengesetz – BWG) StF: BGBl. Nr. 532/1993 Fassung vom 26.05.2021

zählen Sparkassen, Volksbanken und Raiffeisenbanken, wobei Raiffeisenbanken in Gegensatz zu Sparkassen und Volksbanken einen durch Raiffeisenbanken, Raiffeisenlandesbanken und dem Spitzeninstitut Raiffeisenbank International AG dreistufigen Aufbau aufweisen (OeNB, 2014).



Abb. 1: Struktur der österreichischen Bankensektoren (OeNB, 2014, S. 35f.)

Wie Abb. 1 zeigt, stellen die Erste Group Bank AG, VB Wien AG und Raiffeisen International AG die Zentralinstitute dar, welche die Koordinierungs- und Ausgleichsfunktionen für die angeschlossenen Institute übernehmen.

Nach Bilanzsumme im Jahre 2019 stellen in absteigender Reihenfolge folgende Institute die vier größten Banken in Österreich dar: Erste Group Bank AG, Raiffeisen Bank International AG, UniCredit Bank Austria AG und Bawag Group AG (Trend, 2020, o.S.). Aufgrund der Markstellung dieser Banken sollen sie im Fokus der weiteren Betrachtung liegen. Da die restlichen Institute der zehn größten Banken Österreichs, Raiffeisenlandesbanken exkludiert, kumuliert nur 22 Prozent der Bilanzsumme der größten Bank des Rankings und nur 10 Prozent der kumulierten Bilanzsummen der vier größten Banken ausmachen, wurde der Fokus auf die vier größten Banken gelegt. Des Weiteren stellen die nach Bilanzsumme im Jahre 2019 fünft- und sechstgrößte Bank Raiffeisenlandesbanken dar und können somit der Raiffeisen International AG zugeordnet werden.

Wie in anderen Ländern auch, sind verschiedene Kennzahlen der österreichischen Bankenbranche aufgrund mehrerer Ursachen, welche im Laufe des theoretischen Kapitels erläutert werden, rückläufig. Das Betriebsergebnis der österreichischen Banken sinkt bereits mit einzelnen Ausnahmen seit dem Jahre 2010. So lag das Betriebsergebnis, das Ergebnis aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, der Banken in Österreich im Jahre 2010 noch bei 8,16 Milliarden Euro und betrug im Jahre 2020 5,68 Milliarden Euro. Innerhalb von 10 Jahren verringerte sich das operative Ergebnis also um 2,48 Milliarden Euro (OeNB, 2020, o.S.). Auch die Anzahl der Bankfilialen nimmt kontinuierlich ab, so lag der Höchststand der letzten 10 Jahre bei 4.468 Zweigniederlassungen und 809 Hauptanstalten im Jahre 2012. Im ersten Quartal des Jahres 2021 existieren 3.488 Zweigniederlassungen und 461 Hauptanstalten (OeNB, 2021, o.S.). Dementsprechend nimmt auch die Zahl der Beschäftigten im Bankwesen in Österreich seit 2011 kontinuierlich ab. So lag diese Zahl im Jahre 2011 noch bei 79.706 Beschäftigten, im Jahre 2020 sank diese aber auf insgesamt 72.996 Beschäftigte (OeNB, 2021, o.S.).

Die aufgelisteten Kennzahlen implizieren einen generellen Abwärtstrend der Bankenbranche in Österreich. Dieser Zustand hängt mit mehreren Variablen zusammen, folgend werden derzeitige Entwicklungen und Trends erläutert, welche die Branche beeinflussen oder in den letzten Jahren beeinflusst haben.

### **3.1.2 Digitalisierung der Bankbranche**

#### **Begriffsdefinition Digitalisierung**

Eine Entwicklung, die vor allem im 21. Jahrhundert stattfand und mehrere Branchen nachhaltig veränderte, ist die der Digitalisierung. Verhoef et al. definieren diese als die Art und Weise, wie Informationstechnologien oder digitale Technologien verwendet werden können, um bestehende Geschäftsprozesse zu modifizieren. Demgegenüber stehen die digitale Transformation, welche sich auf umfassende Veränderungen des Geschäftsmodells bezieht (2021, S. 889–891).

Alt & Puschmann beschreiben den Begriff der Digitalisierung anhand zweier Definitionen (2016, S. 21f.):

##### **1) Digitalisierung als technische Transformation**

Diese Definition bezieht sich auf den eigentlichen Zweck der Digitalisierung als Umwandlung von Analogem (Schrift, Bild, Ton, Signale) in Digitales. Für den

Kontext der Bankenbranche kann hier das Umwandeln von analogen Zahlscheinen zu einer digitalen Variante mittels Scanner, wodurch dieses digitale Dokument weiterverarbeitet werden kann, genannt werden.

## **2) Gesellschaftliche Transformation**

Digitalisierung steht in diesem Kontext für die gesteigerte Durchdringung von digitalen Technologien und digitalen Informationen und die damit verbundenen neuen Möglichkeiten, Nutzen zu schaffen. Dies bezieht sich auf mehrere Lebensbereiche der Gesellschaft und betrifft somit auch arbeitsbezogene Prozesse. Diese Definition inkludiert somit die Definition der Digitalisierung als technische Transformation, erweitert sie aber auf eine makrosoziale, sowie makro- und mikroökonomische Ebene.

Der Kern der präsentierten Definitionen bildet die Aussage, dass durch digitale Technologien bestehende Geschäftsprozesse verändert werden. Vorteile der Digitalisierung der verschiedenen Unternehmensbereiche sind u.a. die Erhöhung der Effizienz durch die Optimierung der Produktionskosten und Minimierung der Distributionskosten. Dies trifft vor allem industrielle Branchen, die Bankenbranche profitiert vorwiegend von einer Senkung der internen Kosten und der Transaktionskosten (Forcadell, Aracil, & Ubeda, 2020, S. 3).

Aufgrund des Fokus dieser Masterarbeit auf das digitale Angebot der traditionellen Banken, wird der Begriff der digitalen Transformation nicht weiterverwendet. Des Weiteren wurde bereits beschrieben, dass Banken generell überwiegend digitale Produkte besitzen und daher der Kern des Geschäftsmodells keine grundlegende digitale Transformation benötigt.

## **Späte Digitalisierung der Bankbranche**

Die Digitalisierung startete bereits im 20. Jahrhundert mit der Erfindung von Computern und des Internets, führte aber vor allem im 21. Jahrhundert zu Änderungen in den verwendeten Technologien, Transformationen von bestehenden Geschäftsmodellen, Anpassung und Schaffung neuer regulatorischer Rahmenbedingungen und letztlich auch Veränderungen des Kundenverhaltens und der Kundenpräferenzen (Rachinger, Rauter, Müller, Vorraber, & Schirgi, 2019, S. 1144-1147). Dies führte zu neuen Chancen für Unternehmen die bereit waren, sich dieser Entwicklung anzupassen und die Innovationen zu tätigen, um darauf zu

reagieren. Die Bankenbranche kam dieser Entwicklung allerdings verspätet nach, folgend sollen die Gründe dafür erläutert werden.

Einer der relevantesten Gründe für die späte Digitalisierung der Banken liegt in der zugrunde liegenden Konservativität der traditionellen Banken. Dieser Umstand beeinflusst verschiedenste Geschäftsbereiche und ist somit auch ausschlaggebend für weitere Gründe für die späte Digitalisierung (Alt & Puschmann, 2016, S. 30). Da die Konservativität einen erheblichen Teil der Problematik ausmacht, wird im Kapitel 3.2 genauer auf Details und die Gründe für eine solche Konservativität eingegangen.

Aufgrund ihrer weitreichenden Historie und ihres Erfolgs in der prä-digitalen Wirtschaft, können Banken als prä-digitale Organisationen bezeichnet werden. Bei solchen Unternehmen bilden vor allem die Entwicklung von Innovationskompetenzen und die Dynamik der internen und externen Zusammenarbeit die zwei relevantesten Herausforderungen, um von der Digitalisierung zu profitieren. Innovationskompetenzen beziehen sich dabei auf die Fähigkeit neue und verbesserte Produkte und Prozesse zu erschaffen (Arias-Pérez et al., 2020, S. 3). Diese fehlenden Kompetenzen und die somit induzierten fehlenden Profite von einer möglichen Adaption trugen zu der späten Digitalisierung bei.

Durch fehlende Fähigkeiten und Wissen ist eine entsprechende Adaption von digitalen Entwicklungen herausfordernd und birgt potenzielle negative Auswirkungen, da zusätzliche Kosten, z.B. durch den Ausbau der technologischen Infrastruktur und der IT-Systeme, entstehen, während kein zusätzlicher Profit garantiert wird. So untersuchten Niemand et al. die Auswirkungen von Digitalisierung auf den Profit von Banken und kamen zu dem Ergebnis, dass die Digitalisierung keinen garantierten positiven Einfluss auf den Profit hat, sondern eine entsprechende strategische Vision vorliegen muss, um den Nutzen der Digitalisierung zu maximieren (Niemand, Rigtering, Kallmünzer, Kraus, & Maalaoui, 2020, S. 8).

Diese fehlenden Kompetenzen resultieren aus verschiedenen Entwicklungen. Eine davon ist die zugrundeliegende Risikoaversion der traditionellen Banken, welche durch die Finanzkrise ab dem Jahr 2007 verstärkt wurde. Technologische

Weiterentwicklungen der Geschäftsmodells und der Produkte wurden weniger priorisiert, da Krisenbewältigung, Implementierung von Regulierungen und Wiederherstellung eines positiven Images bzw. der Zurückgewinnung des Vertrauens der Kundschaft im Fokus standen (Manz, 2018, S. 163).

Ein weiterer Grund für eine zu späte Digitalisierung waren die vorhandenen Systeme und IT-Infrastrukturen der Banken. Diese waren bereits etabliert und konnten sich durch Stabilität bewähren, hatten allerdings den Nachteil, dass sie kostspielig zu warten und anzupassen waren. Zusätzlich bauten Banken auf eine veraltete Programmiersprache, welche den aufkommenden Anforderungen nicht gerecht werden konnte und auch nicht mehr von Programmierern verwendet wurde, wodurch ein geringes Angebot an entsprechenden Fachkräften auftrat (Brandl & Hornuf, 2017, S. 4-6).

Auch die KundInnen der Banken trugen indirekt zu der späten Adaption der Digitalisierung bei, da sie eine geringe Akzeptanz für digitale Angebot aufwiesen. Dies zeigt sich auch noch im Jahre 2020, da BankkundInnen überwiegend über 50 Jahre alt sind (VuMA, 2021b, o.S, 2021a, o.S, 2021c, o.S) und diese Altersgruppe digitale Angebote wie z.B. Online-Banking am wenigsten nutzt. Hier ist außerdem anzumerken, dass im Jahr 2019 mehr deutsche NutzerInnen im Alter von 50 bis 64 Online-Banking nutzten im Vergleich zur Anzahl der NutzerInnen in derselben Alterskategorie im Jahr 2020 in Österreich. Dies impliziert eine erhöhte Konservativität bzw. eine geringere Affinität gegenüber dem Internet der österreichischen Bevölkerung im Alter von 50 bis 64 Jahren (Bitkom, 2019c, o.S.; Statistik Austria, 2020, o.S).

Diese Ausgangssituation stellte andere Unternehmen hinsichtlich der Adaption besser als traditionelle Banken. Agile Unternehmen konnten frühzeitig am Digitalisierungstrend teilnehmen und somit essenzielle Kompetenzen vor anderen Unternehmen erlangen. Diese Unternehmen konnten somit First Mover Vorteile. Von First Mover Vorteilen ist die Rede, wenn ein Unternehmen durch seinen früheren Eintritt Vorteile im Vergleich zu anderen Marktteilnehmern aufbauen kann (Varadarajan, Yadav, & Shankar, 2008, S. 205, 304f.).

#### **- Technologische Weiterentwicklung**

Die Unternehmen konnten bereits Erfahrung mit neuen Technologien sammeln, wodurch ein Wissensvorsprung entstand. Dadurch konnte das Unternehmen technologisch weiterentwickelt werden und Optimierungen in mehreren Geschäftsbereichen ergaben sich. Dies bedeutet auch, dass bereits früh entsprechende Infrastrukturen aufgebaut und implementiert werden konnten. Somit waren diese Unternehmen auf zukünftige Veränderungen besser vorbereitet und mussten nicht unter Zeitdruck und mit erhöhten Kosten alte System ersetzen (R. Alt & Puschmann, 2016, S. 41; Harvard Business Review Analytics Services, 2014, S. 14f.).

#### **- Kundenzentrierung**

Die Kundenzentrierung beschreibt die auf die Kundschaft gerichtete Aufmerksamkeit des Unternehmens, die mit dem Ziel einhergeht, eine für beide Seiten vorteilhafte Beziehung aufzubauen. Dies manifestiert sich nach Lamberti in eine kontinuierliche Interaktion mit den KundInnen, um Daten und Informationen über deren Bedürfnisse zu generieren; eine systematische Kundenintegration in Marketing- und Produktentscheidungen; koordinierte, organisatorische Struktur, welche Kundeninformationen sammelt und zur Verfügung stellet und eine Wertschöpfungskette, welche die gewünschten Anpassungen der KundInnen realisieren kann (2013, S. 594–596).

In Verbindung mit der Kundenzentrierung stehen die Erfahrungen, die KundInnen mit dem Unternehmen machen, die sogenannte Customer Experience. Diese bezieht sich holistisch gesehen auf die kognitiven, emotionalen, sensorischen, sozialen und spirituellen Reaktionen der KundInnen aufgrund von Interaktionen mit einem Unternehmen (Lemon & Verhoef, 2016, S. 6).

Durch die Digitalisierung änderten sich auch die Kundenwünsche und Typologien der Zielgruppen. Außerdem gewannen jüngere Zielgruppen immer mehr an Bedeutung, da sie den potenziellen Kundenstamm der Zukunft bildeten. Durch die Interaktion mit anderen digitalisierten Unternehmen ergab sich für die Kundengruppen ein erwarteter Standard der Kundenzentrierung und der Customer Experience. Die Unternehmen konnten sich daher bereits an diese veränderten Verhältnisse anpassen und frühzeitig auf die Kundenwünsche reagieren. Durch diese frühzeitige Kundenzentrierung konnten wertvolle Beziehungen zu KundInnen

aufgebaut werden, was in einer starken und stabilen Positionierung des Unternehmens im Bewusstsein der KundInnen resultiert (Harvard Business Review Analytics Services, 2014, S. 4–6, 15).

#### - **Marktstellung**

Durch die rechtzeitige Anpassung an technologische Veränderungen und an den Wandel der Kundenbedürfnisse- und wünsche konnten sich die Unternehmen bereits als innovative Unternehmen am Markt und in der Wahrnehmung der KundInnen positionieren.

Die genannten Vorteile konnten Bankunternehmen, welche nicht rechtzeitig reagiert haben, nicht erhalten und mussten den Vorsprung der anderen Unternehmen daher aufholen, vor allem in einer kurzen Zeitspanne, um möglichst dieselbe Ausgangssituation herzustellen. Diese kurze Zeitspanne erschwert eine optimale Umsetzung und bietet eine schwierige Eintrittssituation, da vorhandene andere Unternehmen sich bereits am Markt positionieren und etablieren konnten und etwaige Eintrittsbarrieren aufbauen konnten (Harvard Business Review Analytics Services, 2014, S. 1–3).

### **3.1.3 Demografischer Wandel der BankkundInnen**

Die Digitalisierung hatte nicht nur Auswirkungen auf Unternehmen, sondern wie bereits in der Definition in Kapitel 3.1.2 beschrieben, auch auf die Gesellschaft. Im Fokus dessen und relevant für die Bankenbranche ist dabei die Generation der Digital Natives. In der Literatur werden im Zusammenhang mit Digital Natives die Generation der Millennials oder die der Generation Y genannt. Diese werden unterschiedlich nach Geburtsjahr eingeordnet, im Rahmen dieser Arbeit soll sich der Begriff der Digital Natives auf Personen beziehen, die zwischen dem Jahre 1980 und 2000 geboren wurden, da dies die Essenz der unterschiedlichen Definitionen abdeckt. Allerdings spielt das Alter an sich keine große Rolle, sondern viel mehr, dass diese Altersgruppen mit digitalen Technologien aufgewachsen sind bzw. sie einen großen Teil ihres Lebens beeinflusst haben. Dies sorgt für einen intuitiven Umgang mit Technologien und digitalen Medien. Durch diesen Einfluss entstehen andere Kundenbedürfnisse und -eigenschaften im Vergleich zu älteren Generationen (Dingli & Seychell, 2015, S. 13f.; Manser Payne, Peltier, & Barger, 2018, S. 4; Michel-Dittgen & Appel, 2013, S. 4; Oliver Wyman, 2018, S. 10)

Durch den Kontakt mit digitalen Technologien von Geburt an, ist diese Generation den Umgang mit eben diesen gewohnt, weshalb sie auch digitale Angebote intuitiv nutzen können. Somit werden Möglichkeiten wie Online-Banking oder Mobile Banking attraktiver, während physische Standorte an Relevanz verlieren. In Kapitel 3.1 wurde der Rückgang an physischen Standorten in der österreichischen Bankenbranche bereits mit Daten erläutert. Bezuglich der Popularität von Online-Banking unter den Digital Natives lässt sich die Aussage treffen, dass mindestens 74 Prozent der 16- bis 34-jährigen Internetbanking nutzen. Im Falle der Altersgruppe der 25- bis 34-jährigen sind es bereits 87,3 Prozent (Statistik Austria, 2020, o.S.). Mobile Banking, das Benutzen des Smartphones für Internetbanking z.B. mittels einer App, wird im Vergleich zum generellen Online-Banking nicht in solch einem Ausmaß genutzt, ist allerdings dennoch populärer unter den 14- bis 29-jährigen. 63 Prozent dieser Altersgruppe und 54 Prozent der Altersgruppe 30 bis 49 Jahre verwenden Smartphone-Banking. Diese Zahl ist bei Personen ab 65 Jahren mit 29 Prozent deutlich geringer (Bitkom, 2019a, o.S.).

Eine weitere hochrelevante Eigenschaft ist die der Kundenloyalität, diese beschreibt die Absicht, aufgrund von vorangegangen positiven Erfahrungen mit einer Marke, diese erneut zu kaufen, Zusatzkäufe zu tätigen oder die Marke weiterzuempfehlen (Fleer, 2016, S. 52). Durch eine hohe Kundenloyalität kann somit ein hoher Customer Lifetime Value (CLV), der monetäre Wert, der über die Zeit der Kundenbeziehung entsteht, sichergestellt werden. Dies zahlt in die zuvor beschriebene benötigte Stabilität der Banken ein, da ein zu erwartender Umsatz vorliegt. Somit stellt es ein enormes Risiko dar, geringe Kundenloyalität vorzuweisen (Larsson & Viitaloja, 2017, S. 860). Die Unternehmensberatung Oliver Wyman prognostizierte beispielsweise im Jahre 2018 8 bis 10 Milliarden Euro Ertragsrisiko aufgrund von Bankwechseln in den nächsten 5 Jahren (Oliver Wyman, 2018, S. 11). Diese Kundenloyalität ist bei älteren Generationen gegeben, nimmt aber mit jüngeren Generationen tendenziell ab (Triodos Bank, 2016, o.S.; Oliver Wyman, 2018, S. 5).

Diese Generation der Digital Natives stellt einen großen Teil des Kundenstamms von FinTechs dar, welche entsprechende digitale Kompetenzen und Angebote bieten. Somit erwarten KundInnen von FinTechs ein auf sie ausgerichtetes, digitales und optimiertes Angebot ebenso von traditionellen Banken. Durch diese positive

Erfahrung mit FinTechs wird dementsprechend ein gewisser Standard gebildet, welche die traditionellen Banken in gleichem Ausmaße erfüllen sollten (Ernst & Young, 2017, S. 12; Oliver Wyman, 2019a, S. 9).

### 3.1.4 Kundenverlust an die Konkurrenz

Gründe für das Wechseln zu anderer Banken können nach Wyman vielfältig sein und stehen im Zusammenhang mit der in Kapitel 3.2 erwähnten Konservativität der traditionellen Banken (2018, S. 8–10):

- **Regulatorische Rahmenbedingungen:** Ein großer Wettbewerbsvorteil der traditionellen Banken lag im großen Netzwerk und vorhandenen Kundenstamm. Durch die Einführung der PSD2, müssen Banken basierend auf der Zustimmung der KundInnen Drittanbietern Zugang zu deren Daten gewähren. Somit gilt der fehlende und schwer zu erarbeitende Kundenstamm im Bankensektor nicht mehr als Eintrittsbarriere für neue Wettbewerber, die für Innovation sorgen. Durch weitere Regulierungen wie z.B. das österreichische Verbraucherzahlungskontogesetz (VZKG) gemäß § 14<sup>2</sup> oder das deutsche Zahlungskontogesetz (ZKG) gemäß § 20 bis 26<sup>3</sup> werden Kontowechselservices verpflichtend, wodurch die Wechselbarrieren für KundInnen sinken.
- **Technologische Innovationen:** Dies bezieht sich auf die technologische Innovation des Kontowechselservices, die bereits im vorherigen Punkt angesprochen wurde, hier allerdings separat aufgelistet werden soll. Vor der technologischen Weiterentwicklung und der regulatorischen Verpflichtung zum Angebot eines Kontowechselservices, war dies ein erschwerter Prozess für die BankkundInnen, wodurch dieser nicht bevorzugt wurde und somit unzufriedene KundInnen beim jeweiligen Anbieter verblieben.
- **Transparenz über Bankprodukte:** Durch die Digitalisierung gewannen auch Vergleichsportale an Popularität. Während potenzielle KundInnen

---

<sup>2</sup> Bundesgesetz über die Vergleichbarkeit von Entgelten für Verbraucherzahlungskonten, den Wechsel von Verbraucherzahlungskonten und den Zugang zu Verbraucherzahlungskonten mit grundlegenden Funktionen (Verbraucherzahlungskontogesetz – VZKG), StF: BGBl. I Nr. 35/2016, Fassung vom 01.10.2016, § 14

<sup>3</sup> Zahlungskontengesetz vom 11. April 2016 (BGBl. I S. 720), das zuletzt durch Artikel 9 Absatz 7 des Gesetzes vom 9. Dezember 2020 (BGBl. I S. 2773) geändert worden ist, § 20 bis 26

zuvor selbstständig in AGBs nach den Konditionen suchen mussten, erlauben solche Vergleichsservices nun den transparenten Vergleich mehrerer Anbieter, wodurch ein Anbieterwechsel weiter incentiviert wird. Des Weiteren verpflichtet die europäische Finanzmarktrichtlinie (MiFID)<sup>4</sup> die anbietenden Finanzmarktteilnehmer zur Ausweisung aller Kosten und deren Auswirkungen auf durch Anlageprodukte erzielte Renditen. Dies erleichtert ebenfalls die Entscheidungsfindung für potenzielle und bestehende KundInnen, da nötige Informationen transparent kommuniziert werden müssen.

- **Neuartige und Digitale Bank-Angebote:** Durch das Aufkommen von FinTechs, welche ihren Fokus auf digitale Produkte, Kundenzentrierung und Benutzerfreundlichkeit legen, werden die Bedürfnisse der zuvor beschriebenen Digital Natives gezielt aufgegriffen, da diese von traditionellen Banken nicht entsprechend bedient werden. Allerdings beschränkt sich neuer Wettbewerb nicht nur auf FinTechs, sondern inkludiert auch Einzelhändler oder Telekommunikationsunternehmen, welche ebenfalls essenzielle technologische Kompetenzen und Expertise besitzen. Dies spiegelt sich in mehreren genannten Gründen verschiedener Umfragen wieder, z.B. sind Aspekte wie das Online-Banking Angebot oder die einfache Bedienbarkeit genannte Gründe für den Anbieterwechsel (Oliver Wyman, 2019b, o.S.; Statista, 2016, o.S.; Triodos Bank, 2016b, o.S.).
- **Kundenverhalten:** Die zuvor beschriebene Generation der Digital Natives stellen mit ihrem zu den älteren Generationen gegensätzlichen Verhalten und Anforderungen eine Herausforderung für die traditionellen Banken dar. Durch die vielfältigen Kontaktpunkte mit anderen digitalen Angeboten, wird ein gewisser Standard erwartet, welcher von den traditionellen Banken nicht oder nur teilweise erfüllt werden kann. Somit werden andere Anbieter, die sich der Digitalisierung entsprechend angepasst haben, attraktiver. Durch die vorliegende geringe Kundenloyalität und die hohe Wechselbereitschaft, wird somit ein Anbieterwechsel begünstigt (Ernst & Young, 2018, S. 15).

---

<sup>4</sup> Richtlinie 2014/65/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 15. Mai 2014 über Märkte für Finanzinstrumente sowie zur Änderung der Richtlinien 2002/92/EG und 2011/61/EU Text von Bedeutung für den EWR

- **Kritische Einstellung der BankkundInnen:** Die Finanzkrise ab dem Jahre 2007 führte zu einer erhöht kritischen Einstellung der Gesellschaft gegenüber dem Finanzsektor. Vertrauensverhältnisse zu bestehenden langjährigen Anbietern wurden somit gestört und die Forderung nach Transparenz, Benutzerfreundlichkeit und individuelle Angebote kamen erhöht auf. Werden diese nicht erfüllt, ist ein Wechsel der Bank wahrscheinlich (Landau & Braune, 2017, S. 503)

### **3.1.5 Open Banking**

Open Banking bezeichnet den Trend, dass sich der Finanzmarkt für Drittanbieter, welche keine klassischen Banken darstellen, öffnet, vor allem ausgelöst durch die PSD2 welche im Jahre 2018 in nationales Recht umgesetzt wurde. Die PSD2 ist die überarbeitete ursprüngliche PSD, welche im Jahre 2007 durch die EU eingeführt wurde und als Ziel hatte, einen einheitlichen Zahlungsmarkt in Europa zu schaffen. Somit ermöglichte sie auch die Grundlage für die Single Euro Payments Area (SEPA) Initiative, welche die Geldüberweisungen in Euro vereinfachte (Bramberger, 2019, S. 27; Mansfield-Devine, 2016, S. 9).

Die PSD2 verpflichtet Banken dazu ihre Kundendaten an autorisierte Drittanbieter zu kommunizieren und ihnen diese zur Verfügung zu stellen. Somit wurde das geistige Eigentum an den Kundendaten von den Banken an die KundInnen übertragen. Diese Richtlinie führte daher dazu, dass Banken nicht länger die alleinigen Zahlungsdienstleister am Markt waren, sondern dieser sich für Dritte geöffnet hat, wodurch der Begriff Open Banking entstand. Des Weiteren trägt diese Entwicklung dazu bei, dass Banken durch interne und externe Prozesse innovativer gestalten können, z.B. durch die Zusammenarbeit mit Drittanbietern oder durch den entstandenen Wettbewerbsdruck der zu eigenständiger Innovation der Banken führt (Bramberger, 2019, S. 32; Omarini, 2018, S. 28f.).

Cortet, Rijks & Nijland identifizierten in diesem Zusammenhang vier Strategien welche Banken aufgrund von PSD2 verfolgen könnten, wobei alle Strategien ein Überdenken des bisherigen Geschäftsmodells inkludieren (2016, S. 13–27; Omarini, 2018, S. 28f.):

- Einhalten: Die Bank öffnet sich dem Markt nur so weit, wie es die Richtlinie erfordert. Aufgrund dessen müssen bisherige Einnahmequellen reevaluiert

werden, da diese von Drittanbietern auch angeboten werden können und somit zusätzliche Konkurrenz besteht.

- Konkurrieren: Die Bank reagiert und überdenkt das eigene Geschäftsmodell, um Kundenähe durch eigene Angebote wiederherzustellen.
- Expandieren: Banken öffnen sich über die Mindestanforderung hinaus und erschließen neue Einnahmequellen.
- Transformieren: Die Bank spezialisiert sich auf ein Angebot und agiert als Plattform, auf der andere Anbieter ihre Produkte und Dienstleistungen anbieten können.

Die Entwicklung hin zum Open Banking schafft Vorteile für die KonsumentInnen und Anreize für mehr Innovation. Gleichzeitig wird erhöhter Druck auf die Banken, wodurch die Rolle und das Geschäftsmodell der traditionellen Bank umgedacht wird (Brodsky & Oakes, 2017, S. 1).

## **3.2 Gründe für Konservativität der traditionellen Banken**

### **3.2.1 Krisen in der Bankenbranche**

Krisen in unterschiedlicher Form (Bankenkrise, Währungskrise, Schuldenkrise) sind ein Umstand der Bankenbranche, der mehrere Aspekte der Branche, inklusive der folgenden Gründe des konservativen Handelns traditioneller Banken, beeinflusst. Dies kann auf mehrere Eigenschaften solcher Krisen zurückgeführt werden, z.B. die weitreichenden und langfristigen Folgen der Krisen.

Der Bankensektor verzeichnete in der Vergangenheit im Vergleich mit anderen Sektoren ein erhöhtes Aufkommen von Krisen. Vor allem die Finanzkrise ab dem Jahr 2007 wird damit im Zusammenhang in der Literatur genannt. So umfasst eine Datenbank des Internationalen Währungsfonds im Jahr 2018 bereits 151 systematische Bankenkrisen zwischen 1970 und 2017 (siehe Abb. 2). Definiert werden Bankenkrisen als hochgradig disruptive Ereignisse, die zu einem nachhaltigen Rückgang der Wirtschaftstätigkeit, der Finanzintermediation und der Wohlfahrt führen (Laeven & Valencia, 2018, S. 3).

### Finanzkrisen nach Art zwischen 1970 und 2017

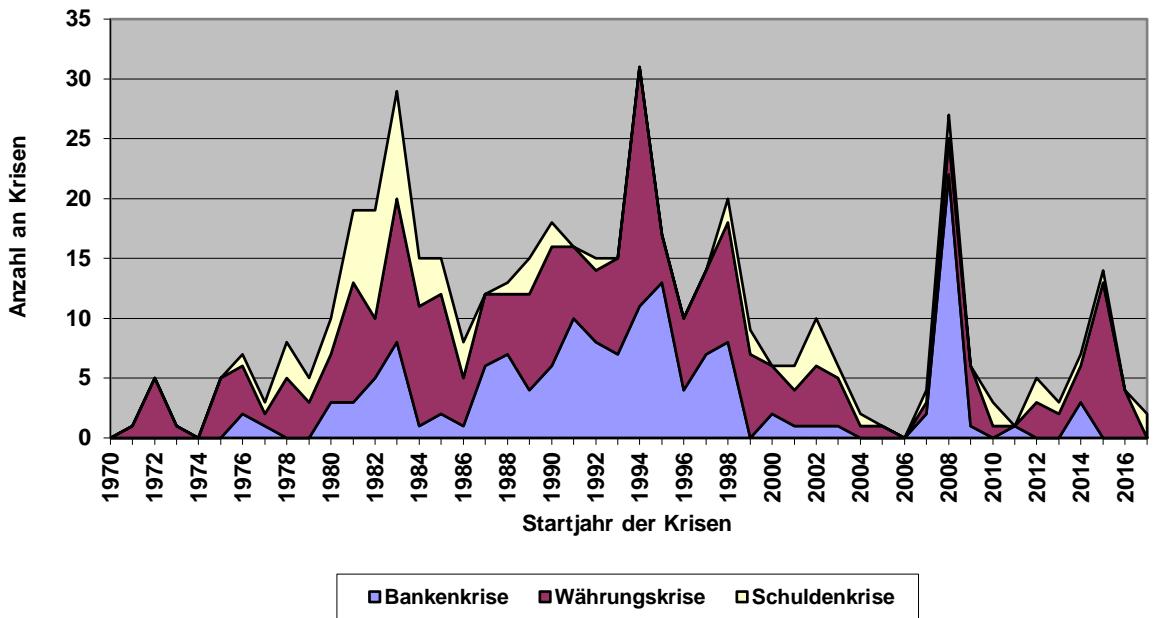


Abb. 2: Finanzkrisen nach Art zwischen 1970 und 2017 (Laeven & Valencia, 2018, S. 11)

Neben der aktuellen Wirtschaftskrise, ausgelöst durch COVID-19, ist das bekannteste Beispiel die Wirtschafts- und Finanzkrise ab dem Jahre 2007, welche globale sowie lokale makro- und mikroökonomische Auswirkungen hatte. Neben gesteigerter Arbeitslosigkeit und Verringerung des Bruttoinlandsprodukts führte sie zu einer erhöhten Regulation der Finanz- und Bankenbranche, welche in einem weiteren Abschnitt behandelt wird, und zu einem Abbau von Risiken innerhalb der Unternehmen (Alt & Puschmann, 2016, S. 25ff.; Kotarba, 2016, S. 69 ; Scheiblecker, 2009, S. 215ff.). Dementsprechend führen Finanzkrisen generell zu weniger Innovationen, da Risiken und die Allokation von finanziellen Ressourcen zu risikoreichen Innovationen vermieden werden (Archibugi, Filippetti, & Frenz, 2013, S. 360-365; Brem, Nylund, & Viardot, 2020, S. 1247-1257). So gaben 86% von 1050 Befragten CFOs an, dass sie attraktive Investmentoptionen aufgrund von fehlenden finanziellen Mitteln resultierend aus der Finanzkrise ablehnen mussten. Des Weiteren mussten laut den Befragten die Ausgaben für Forschung und Entwicklung drastisch reduziert werden. Diese zwei Auswirkungen begrenzen daher die Möglichkeiten durch externe Hilfe und interne Forschung und Entwicklung Innovationen zu implementieren (Nguyen & Duong, 2019, S. 2).

### **3.2.2 Konservative Strukturen der Banken**

Banken besitzen aufgrund ihrer Funktionen, vor allem der des Zahlungsverkehrs als Unterstützer ökonomischer Transaktionen, eine essenzielle volkswirtschaftliche Bedeutung (Alt & Puschmann, 2016, S. 13; Torugsa & Arundel, 2017, S. 900–903). Aus dieser bedeutungsvollen Rolle lässt sich ableiten, dass kaum Ausfälle der Funktionalitäten geduldet werden können und somit Stabilität des Bankensystems eine Kernkompetenz darstellen sollte. Diese Stabilität wirkt sich auf die Geschäftsprozesse und, vor allem im 21. Jahrhundert, auf die technologische Struktur der Banken aus. Diese Aspekte müssen stabil sein und können dementsprechend nicht häufiger Veränderung und Disruptionen ausgesetzt sein (Dümmeler & Steinhoff, 2015, S. 79).

Diese geforderte Stabilität führt jedoch andererseits zu einer geringen Agilität betreffend Veränderungen am Markt. Dies wurde vor allem durch die verstärkte Digitalisierung anderer Sektoren in den letzten Jahren aufgezeigt. Während agilere Sektoren sich und ihre zugrundeliegenden Strukturen angepasst haben, konnten Banken diese Möglichkeit kaum nutzen und haben dementsprechend enormen Aufholbedarf, der sich durch entsprechende Investitionen in die Digitalisierung der eigenen Produkte und Strukturen widerspiegelt (Alt & Puschmann, 2016, S. 30).

### **3.2.3 Risikoaversion der Banken**

Risikoaversion wird in mehreren wissenschaftlichen Gebieten angewendet und unterschiedlich definiert. In dem Kontext dieser Arbeit wird Risikoaversion anhand der ökonomischen Definition beschrieben: Risikoaversion beschreibt die Eigenschaft Handlungen mit erhöhter Chance auf Verlust zu meiden. Steht ein Individuum oder eine Gemeinschaft vor der Entscheidung Option A oder Option B zu nehmen, wird bei Risikoaversion die Option mit dem geringeren Risiko bzw. mit dem geringeren Grad an Ungewissheit präferiert, selbst dann, wenn die andere Option ein gleiches oder besseres Ergebnis bietet (Orri Stefánsson & Bradley, 2019, S. 1; Werner, 2020, S. 1). Im Falle der Banken und im Zusammenhang mit Innovationen, lässt sich dies wie folgt beschreiben: Eine Bank kann sich zwischen der Option A, das traditionelle Geschäftsmodell normal weiterzuführen, oder Option B Innovation einzuführen. Option A stellt weniger (kurzfristiges) Risiko dar, da die Situation und der Ausgang der Option weniger unbekannt sind. Option B ist eher

unbekannt, da Innovationen neue unbekannte Situationen enthalten, allerdings bietet Option B einen eventuellen höheren Gewinn durch Optimierung des Geschäftsmodells oder Erhöhung der Attraktivität gegenüber den Zielgruppen. Aufgrund der Risikoaversion lehnt die Bank Option B ab, da die Option A weniger risikoreich scheint und bekanntere Situationen und Ergebnisse bietet. Im Zusammenhang mit Option wurde eine Kurzfristigkeit des Risikos erwähnt. Dies wurde durch Tsur et al. im Jahr 1990 aufgegriffen. Laut ihnen kann eine Risikoaversion zu der kontraintuitiven Entscheidung führen, die risikoreichere Option der Innovation zu präferieren. Dies wird damit begründet, dass Innovationen zwar ein kurzfristig erhöhtes Risiko darstellen, längerfristig aber zu mehr Erfolg führen und somit längerfristig weniger Risiko bieten, da das Risiko aufgrund von zu langsamer Adoption von Innovationen aus dem Markt auszuscheiden geringer ist als bei Option A (Tsur, Menachem, & Hochman, 1990, S. 336-353).

Risikoaversion kann sich als Eigenschaft einer Person äußern und somit indirekt das Unternehmen beeinflussen oder direkt in der Unternehmenskultur verankert sein. Ersteres kann der Principal Agent Theorie bzw. dem Principal Agent Problem zugeordnet werden. Diese Theorie beleuchtet das Problem, dass ein Wirtschaftssubjekt als beauftragte Person aufgrund von Informationssymmetrie und eigener Nutzenmaximierung nicht im Sinne der auftraggebenden Person handeln könnte. Im Kontext von Banken äußert sich dies z.B. dadurch, dass MitarbeiterInnen mit relevanter Verantwortung Risiko vermeiden, um keine Misserfolge zu provozieren. Somit handelt die Person im eigenen Sinne, schadet der auftraggebenden Person aber durch Opportunitätskosten, die den damit verbundenen kurzfristigen Ertrag langfristig übersteigen können (Miller, 2008, S. 349–352; Strietzel, Steger, & Bremen, 2018, S. 23).

Organisatorische Risikoaversion, welche im Gegensatz zur individuellen Risikoaversion nicht bei einer bestimmten Person vorliegt, tritt häufig im öffentlichen Sektor auf. Dies lässt sich damit begründen, dass Unternehmen im öffentlichen Sektor eine gesteigerte Verantwortung gegenüber dem Staat und der Bevölkerung tragen, einer intensiven politischen sowie medialen Beobachtung ausgesetzt sind und komplexe sowie träge Strukturen enthalten (Torugsa & Arundel, 2017, S. 900-903).

Diese Eigenschaften sind auch Bestandteile traditioneller Banken, was eine feindliche Haltung gegenüber Innovationen begünstigt (Landau & Braune, 2017, S. 503). Durch solch ein Vermeiden von Risiken kann eine erhöhte Chance des Überstehens eines Clusterzusammenbruchs entstehen, allerdings wird somit kein maximales wirtschaftliches Wachstum erreicht (Schiele, Hospers, & van der Zee, 2012, S. 19ff). Dies kann damit begründet werden, dass Risikoaversion den Diffusionsprozess von Innovationen verlangsamt, somit können diese nur verspätet angenommen werden, während risikoaffine Unternehmen einen beschleunigten Diffusionsprozess durchlaufen und daher die Innovation früher um- und einsetzen können (Tolba & Mourad, 2011, S. 9).

### **3.2.4 Umfassende Regulierung der Banken**

Eine weitere gravierende Auswirkung der Finanzkrise ab dem Jahr 2007 waren eine Steigerung der Anzahl und Intensität der Regulierungen der Banken durch die Regierungen. Dies geschah aufgrund der fehlenden oder zu schwachen Regulierung der Banken, insbesondere Investmentbanken, die mitunter zu der Finanzkrise führten (Acharya & Richardson, 2009, S. 195-197; Reifner, 2017, S. 5-7).

Traditionelle Banken müssen den Regulierungen erst gerecht werden, während andere Unternehmen den Markt mit innovativeren Produkten und Services betreten konnten, begünstigt durch weniger Regulierung oder weniger komplexe Strukturen, wodurch eine Anpassung an Regulierungen vereinfacht wird (Schindler, 2017, S. 11; Wöhler, 2015, S. 59). Eine weitere Problematik, die sich durch eine umfassende Regulierung der Banken ergibt, ist, dass die Regulatoren die Banken nicht nur durch zusätzliche Sicherheitsschritte und Bürokratie verlangsamen, sondern auch innovative Ideen und Projekte an sich einschränken. So können Banken zum Beispiel die Kundenfreundlichkeit durch weitere Authentifizierungsmaßnahmen verbessern (Anmeldung über Facebook oder Google), allerdings wird dies durch Regulierungen (in diesem Fall die Regulierung zur Verhinderung von Geldwäsche Stichwort „Know Your Customer“) erschwert bzw. verhindert (Bartels & Meier, 2017, S. 338-345). Des Weiteren sollen die Regulierungen das operative Risiko der Banken einschränken. Dieses operative Risiko ergibt sich durch Verluste in Folge von Versagen interner Prozesse, MitarbeiterInnen oder Systemen oder durch

externe Ereignisse. Dies betrifft also nicht das Anbieten von risikohaften Produkten, welches Gegenstand vieler anderer Regulierungen ist, sondern direkt das operative Geschäft der Banken. Somit können keine Innovationen getestet bzw. umgesetzt werden (Alt & Puschmann, 2016, S. 25). Auch wenn dies Innovationen in der Bankenbranche verlangsamt, ist eine starke Regulierung allerdings notwendig, da der Markt sonst instabiler wäre und die Sicherheit der KundInnen bzw. AnlegerInnen nicht gewährleistet werden könnte (Lemma, 2020, S. 149). Durch die zunehmende Sicherheit wird die bereits konservative Branche daran gehindert, ausreichend Fortschritte hin zu innovativeren Entwicklungen zu tätigen.

Entsprechend der konstanten Veränderung in der Branche, werden auch die Regulierungen konstant angepasst, weshalb die Banken erhebliche Ressourcen für die Überwachung und Adaption von Regulierungen investieren müssen, wodurch diese Ressourcen wiederum in anderen Bereichen wie z.B. der Innovation fehlen. Die jährliche Umfrage von Thomas Reuters Regulatory Intelligence ergab, dass es im Jahr 2018 bereits 57.364 regulatorische Anpassungen gab. Im Jahr 2008 wurden 8.704 Anpassungen verzeichnet (siehe Abb. 3). Die Anzahl der regulatorischen Organisationen stieg ebenfalls an, von 50 im Jahr 2008 auf 982 im Jahr 2018 (siehe Abb. 4) (Stacey & Hammond, 2019, S. 19).

**Anzahl der jährlichen regulatorischen Anpassungen 2008 bis 2018**

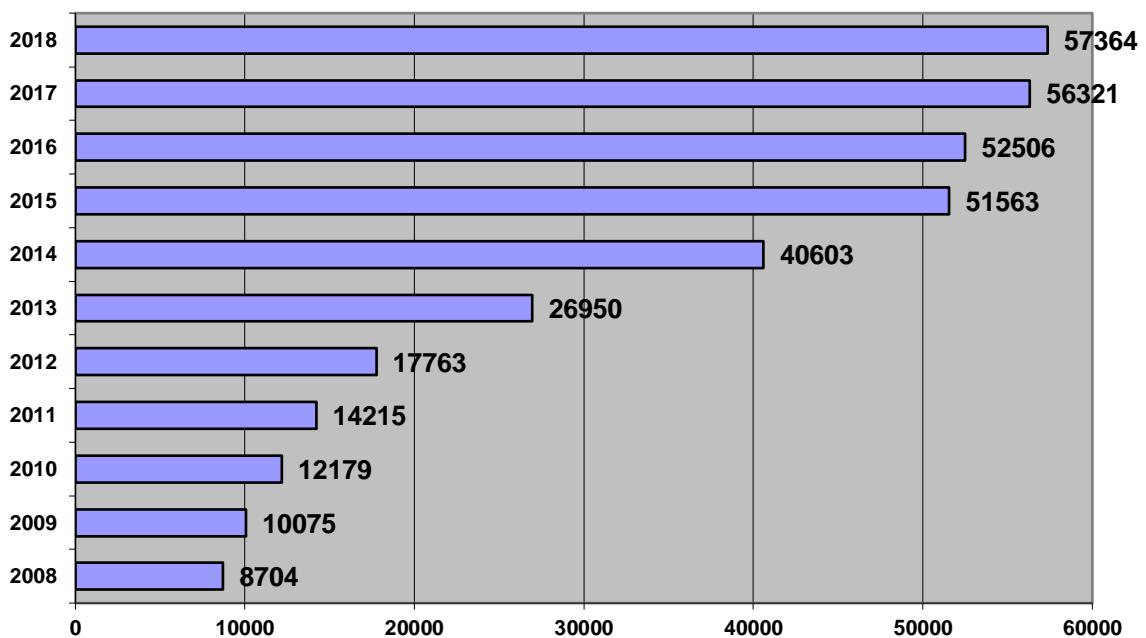


Abb. 3: Anzahl der jährlich erfassten regulatorischen Anpassung 2008 bis 2018 (Stacey & Hammond, 2019, S. 19)

**Anzahl der überwachten regulatorischen Organisationen  
2008 bis 2018**

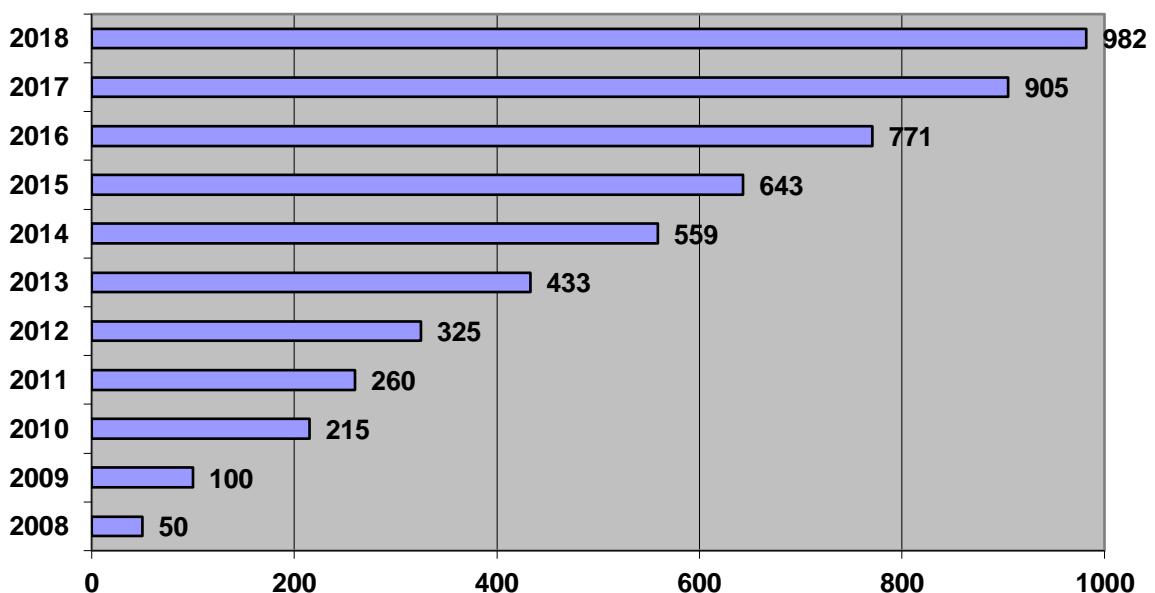


Abb. 4: Anzahl der jährlich überwachten regulatorischen Organisationen zwischen 2008 und 2018 (Stacey & Hammond, 2019, S. 19)

Regulierungen schränken Banken bezüglich Innovationen nicht nur durch die Regulierungen an sich ein, sondern auch in anderen Aspekten wie z.B. finanzieller und zeitlicher Ressourcen oder Kundenfreundlichkeit. Außerdem profitieren Unternehmen mit weniger komplexen Strukturen von Regulierungen, da diese schneller erfüllt werden können, wodurch ein schnellerer Markteintritt möglich ist.

### 3.3 Digitales Angebot der österreichischen Banken

#### 3.3.1 Internetbanking

Internetbanking ist eines der relevantesten digitalen Angebote der Banken am österreichischen Markt, da es eine im EU-Vergleich überdurchschnittliche Nutzung in Österreich vorweist (siehe Abb. 5) (Eurostat, 2021, o.S.) und von den Österreichern als wichtigstes digitales Angebot angegeben wird (MindTake, 2019, o.S.).

**Nutzer von Online-Banking an der Gesamtbevölkerung in Österreich bis 2019**

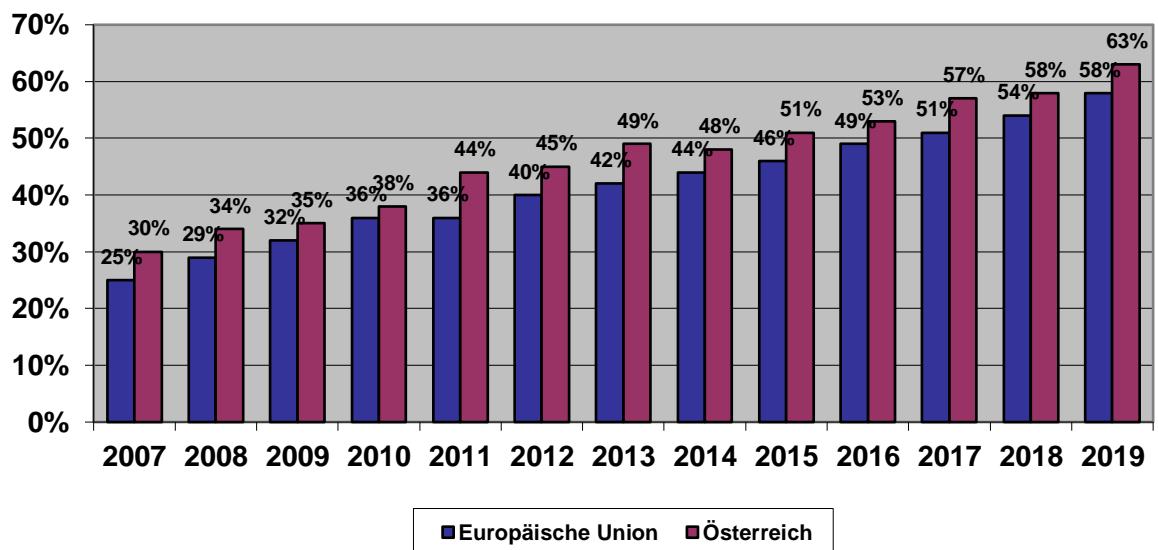


Abb. 5: Anteil der Bevölkerung in Österreich, die das Internet für Online-Banking nutzen von 2007-2019 (Eurostat, 2021, o.S.)

Trotz dieser Relevanz wurde das Internetbanking von den großen Banken in Österreich zuerst nicht entsprechend umgesetzt. So bewertete z.B. das österreichische Testmagazin „Konsument“ Ende des Jahres 2009 die Benutzerfreundlichkeit des Onlinebankings der österreichischen Banken nur bei zwei Unternehmen mit „gut“ (Konsument, 2009, o.S.). Im Jahre 2012 verglich das

Technik-Magazin „futurezone“ zusammen mit einem User-Experience (UX) ExpertInnen das Internetbanking österreichischer Banken und bewertete nur die Erste Bank überwiegend positiv, wobei mehrere Kritikpunkte angebracht wurden (Steinschaden, 2012, o.S.). Im Jahre 2018 bewertete das Marktforschungsunternehmen „mindTake“ die Webseiten der Banken nach dem Omnichannel Readiness Index (ORI), welcher aus fünf verschiedenen Kategorien besteht, welche aus mehreren für die KundInnen relevanten Kriterien aufgebaut sind. Anhand dieser Bewertung wurde eine insgesamte Rangliste erstellt, in der die vier größten bzw. relevantesten Banken dieser Arbeit (Erste Group Bank AG, Raiffeisen Bank International AG, UniCredit Bank Austria AG und Bawag Group AG) nicht unter den besten fünf gereiht sind. Dennoch ist zu erwähnen, dass zumindest Landesbanken der Erste Group Bank AG und der Raiffeisen Bank International AG vertreten sind. Die überstehenden Sektorbanken, welche die allgemeinen Webseiten stellen, sind in der unteren Hälfte der Rangliste gereiht (siehe Abb. 6) (MindTake Research, 2019, S. 4–32).

## ORI Banken - Rangliste

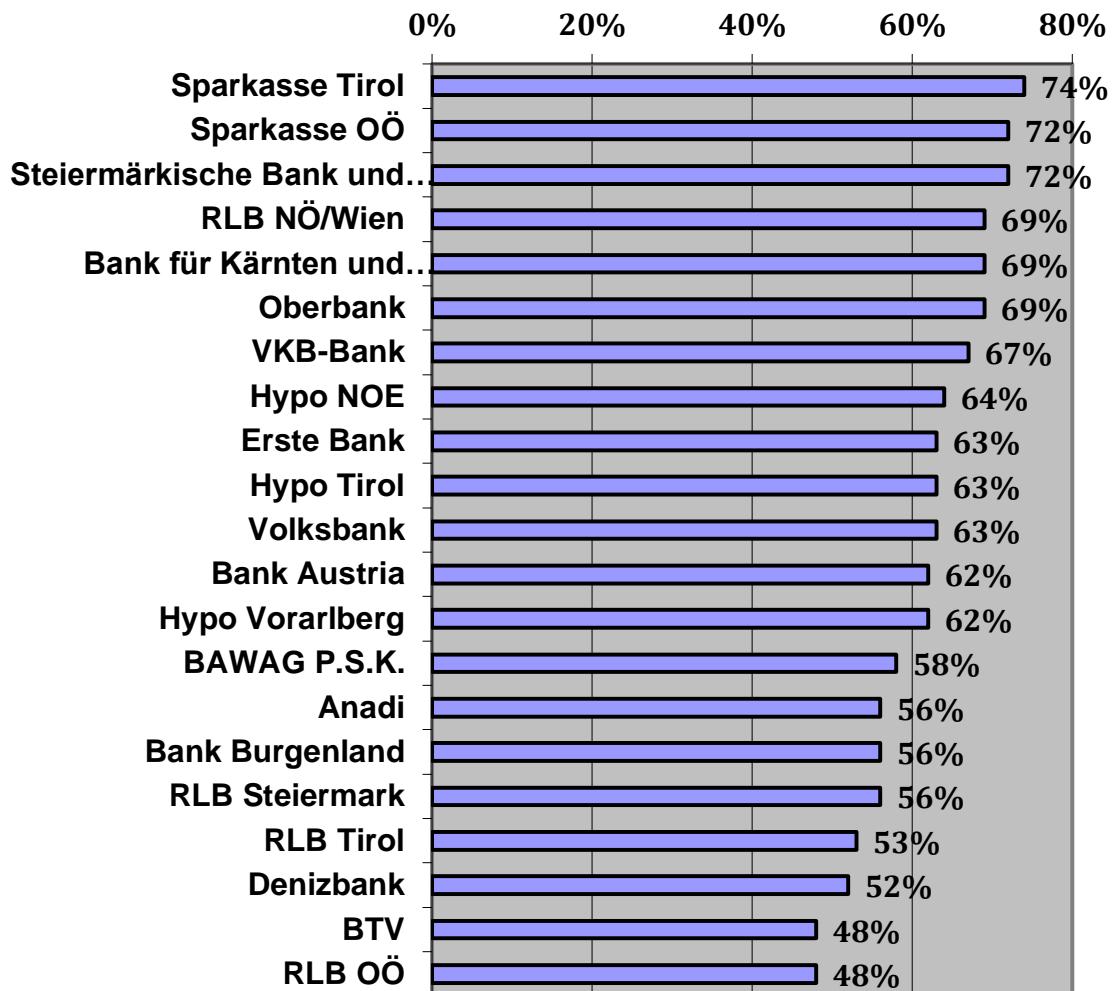


Abb. 6: Rangliste der Webseiten von österreichischen Banken im Jahr 2018 (MindTake Research, 2019, S. S. 32)

Im Jahre 2020 stieg der Wert der Zufriedenheit mit dem Online-Banking laut der österreichischen Nationalbank auf 95 Prozent (OeNB, 2019, S. 20). Eine Umfrage durch Statista kam zu dem Ergebnis, dass 34 Prozent der Befragten das digitale Angebot des genutzten Geldinstituts besonders gut bewerteten. Kein anderer Bereich lag über diesem Prozentwert, wobei der persönliche Service ebenfalls von 34 Prozent genannt wurde (Statista, 2020b, o.S.). Dies zeigt, dass sich die österreichischen Banken im Laufe der Zeit an die Digitalisierung angepasst haben und dementsprechend auch die Zufriedenheit der KundInnen.

### Online-Geldanlage

Bei dem digitalen Angebot der online Geldanlage, können KonsumentInnen über die Website oder sonstige digitale Werkzeuge der Bank ihr Geld anlegen bzw. investieren und kann somit zur Kategorie des Internetbankings zugewiesen werden. Die Geldanlage wird von 70 Prozent der befragten Personen einer Umfrage der Ersten Bank direkt über die Filiale bzw. den Bankberater getätigten. 13 Prozent der Befragten nutzen die Möglichkeit über das Online-Banking in Geldanlageprodukte zu investieren (Bosek & Schaufler, 2019, S. 18).

In einer Umfrage der GfK Austria wurde das Online-Sparkonto von 28 Prozent der befragten Personen als Spar- und Anlagemöglichkeit genannt (Kulnig, Swoboda, & Beauchamp, 2019, S. 1).

### **3.3.2 Mobile Banking**

Mobiles Banking bezeichnet die Möglichkeit, Bankservices und -produkte von unterwegs zu nutzen, ohne einen physischen Standort zu benutzen oder mit Bankpersonal zu interagieren. Grabner et al. definieren den Begriff genauer als die Bereitstellung und Nutzung von Bankgeschäften und Finanzdienstleistungen mittels mobilen Endgeräten (2016, S. 5). Im Laufe der Zeit wurde dies mittels verschiedener Geräte unternommen, z.B. Mobiltelefone, Smartphones oder Tablets, Smartphones haben sich allerdings als dominierendes Gerät etabliert. Obwohl diese eine antizipierte Entwicklung durch die Digitalisierung darstellte, wurde diese Möglichkeit nur langsam von den KundInnen angenommen und genutzt (Manser Payne et al., 2018, S. 2).

So nutzen in Österreich etwa mehr KundInnen Online-Banking über den Webbrowser als über das Smartphone. Im Laufe der Zeit verschob sich dieses Verhältnis ein wenig, denn im Jahre 2016 nutzten 45 Prozent der Befragten ein Smartphone für Online-Banking und im Jahre 2019 58 Prozent. Im Vergleich dazu verringerte sich die Zahl der Befragten, die den Webbrowser präferieren, von 82 Prozent auf 73 Prozent (MasterCard, 2019, o.S.).

### **Digitaler Zahlungsservice**

Der digitale Zahlungsservice kann zur Kategorie des Mobile Bankings gezählt werden, da dieser mittels Smartphones genutzt wird.

Die konkrete Nutzungsweise des Zahlens mittels Smartphones erfuhr eine geringere Anwendung von den NutzerInnen. Im Jahre 2016 gaben 16 Prozent der

Befragten an, dass sie diesen Service nutzen würden, im Jahre 2019 stieg dieser Wert auf 27 Prozent, erlebte daher einen deutlichen Anstieg, bleibt aber hinter dem generellen Nutzen des Mobile Bankings zurück (MasterCard, 2019b, o.S.).

Eine Umfrage des Beratungsunternehmens PwC kam wiederum zu dem Ergebnis, dass Smartphones als Bezahlmethode von 12 Prozent der befragten Personen im Jahre 2020 bevorzugt werden. Im Vergleich mit dem Jahr 2018 kam es zu einem Anstieg um einen Prozentpunkt (PwC, 2020, o.S.).

Die Services, die zur Bezahlung mittels eines Smartphones genutzt werden, stammen dabei vor allem von Drittanbietern, wobei den größten Anteil den von Apple bereitgestellte Service „Apple Pay“ von 48 Prozent der befragten Personen genutzt wird. Bei den Angeboten der Banken werden BankCard Mobile der Ersten Bank mit 19 Prozent und ELBA-pay der Raiffeisen mit 18 Prozent angegeben. Die Services der Bank Austria und Bawag P.S.K werden jeweils von 6 Prozent der Befragten benutzt. Diese Umfrage zeigt Auswirkungen der PSD2 und die damit verbundene Entwicklung des Open Bankings, da Schnittstellen aufgebaut werden und somit Drittanbieter mit ihren Angeboten am Markt teilnehmen können und im Falle Apples z.B. mehr Nutzung als die Summe der Services der traditionellen Banken erfährt (Statista, 2020b, o.S.).

Die Möglichkeit mittels Smartphones oder anderem mobilen Endgerät zu bezahlen wird von 47 Prozent der 18 bis 29 Jährigen genutzt und nimmt mit steigendem Alter ab, dies zeigt erneut die Relevanz der jungen Zielgruppen in Bezug auf digitale Angebote. Als Vorteile werden die unkomplizierte Bezahlung, die Möglichkeit Geldbewegungen direkt am Handy prüfen zu können und der Verzicht auf Bargeld genannt. Zu den genannten Nachteilen zählen die Angst vor Missbrauch des Handys, die Verleitung zum Konsum und die Bereitstellung der eigenen Zahlungsdaten. Die Sicherheit der Bezahlmethode gilt als kritischer Erfolgsfaktor, dennoch wurde im Jahre 2019 prognostiziert, dass 64 Prozent der österreichischen KonsumentInnen bis zum Jahre 2024 Zahlungen mobil abwickeln werden, wodurch diese Methode zu der am schnellsten wachsenden Zahlungsmethoden zählt (PwC, 2019, S. 1).

### **3.4 Zwischenfazit**

Die Betrachtung der Marktsituation der österreichischen Bankenbranche zeigt auf, dass diese aufgrund der Transformation von Geschäftsmodellen, neuer Technologien und Veränderungen des Kundenverhaltens umfassend durch die Digitalisierung beeinflusst wurde (Rachinger et al., 2019, S. 1144–1147). Jedoch konnte die Digitalisierung nicht im selben Ausmaß wie andere Marktteilnehmer und verspätet angenommen werden (R. Alt & Puschmann, 2016, S. 30; Brandl & Hornuf, 2017, S. 4–6; Manz, 2018, S. 163; Rachinger et al., 2019, S. 1144–1147). Aufgrund dieser späten Digitalisierung konnte nicht ausreichend auf die damit verbundenen Veränderungen am Markt und in der Zielgruppe reagiert werden. Somit konnten Kundenbedürfnisse und -wünsche, vor allem die der Digital Natives, nicht entsprechend bedient werden. Aufgrund der steigenden Wechselbereitschaft wurde somit ein Kundenverlust an die innovativere Konkurrenz riskiert (Dingli & Seychell, 2015, S. 13f.; Larsson & Viitaoja, 2017, S. 860; Manser Payne et al., 2018, S. 4; Michel-Dittgen & Appel, 2013, S. 4; Oliver Wyman, 2018, S. 10f.). Des Weiteren führt die Entwicklung des Open Bankings zu einem erhöhten Druck durch den Wettbewerb, da der Markteintritt für andere Unternehmen ermöglicht wird (Bramberger, 2019, S. 32; Cortet et al., 2016, S. 13–27; Omarini, 2018, S. 28f.)

Das Umfeld der Banken und die grundlegenden Strukturen erschweren zudem die Nutzung von Innovationen. Die Banken agieren aufgrund von vermehrten Krisen, konservativen Strukturen, Risikoaversion und umfassender Regulierung konservativ und leiden daher unter einem innovationsfeindlichen Umfeld, wodurch weitere Entwicklungen und Innovationen erschwert aufgegriffen und umgesetzt werden können (R. Alt & Puschmann, 2016, S. 25–30; Archibugi et al., 2013, S. 360–365; Brem et al., 2020, S. 1247–1257; Kotarba, 2016, S. 69; Scheiblecker, 2009, S. 215–217; Tolba & Mourad, 2011, S. 9).

## **4 Die österreichische FinTech Branche**

### **4.1 Begriffsdefinition FinTech**

Der Begriff FinTech stammt aus der Verbindung der englischen Wörter „Financial“ und „Technology“. FinTech wird als Sammelbegriff für durch Technologie ermöglichte innovative Finanzlösungen verwendet. Der Begriff wird auch im Zusammenhang mit Start-Ups verwendet, welche solche Lösungen anbieten. (Puschmann, 2017, S. 70; Tiberius & Rasche, 2017, S. 1f.).

Brandl und Hornuf engen den Begriff auf Start-Ups ein. Laut ihnen sind FinTechs Start-Ups, die technologische Finanzinnovationen kommerzialisieren. Aufgrund von unterschiedlichen Geschäftszielen und -modellen sind sie eine heterogene Gruppe, allerdings mit der Gemeinsamkeit, dass sie Aufgaben und Funktionen übernehmen, welche den traditionellen Banken vorbehalten waren (2017, S. 2).

Leong und Sung definieren FinTechs als interdisziplinäres Thema, welches Finanz-, Technologie- und Innovationsmanagement kombiniert. Dies umfasst außerdem alle innovativen Ideen, die Finanzdienstleistungsprozesse durch Technologien zu verbessern, wodurch neue Geschäftsmodelle oder Unternehmen entstehen können (2018, S. 75).

Die allgemeinen Definitionen können um Klassifizierungen erweitert werden. Brandl und Hornuf gruppieren FinTechs in folgende Kategorien (2017, S. 2): Bezahlung, Finanzierung, Anlagement und Anderes

Tiberius und Rasche unterteilen FinTechs in die folgende Kategorien (2017, S. 2f.): Zahlungsverkehr, Geldanlage/Trading, Kreditgeschäfte, Privates Eigenkapital, Versicherungen, Vergleichsplattformen für Finanzdienstleistungen und Dienstleistungen und Software für Banken und Versicherungen

Leong und Sung bilden FinTechs nach folgenden Kategorien (Leong & Sung, 2018, S. 77): Zahlung, Beratungsdienst, Finanzierung und Compliance.

Im aktuellen und umfangreichen Sammelwerk „The Economics of FinTech“ definiert Kaji die folgenden Kategorien, welche von den bisher genannten größtenteils abweichen: Zahlungen, Infrastruktur, Kundenservice und Plattformen (2021, S. 5).

Wie anhand Tabelle 2 zu sehen ist, lassen sich die verschiedenen Kategorien in die 3 Kategorien Bezahlungen, Finanzierung und Anlagement

zusammenfassen, wodurch ein disziplinär-holistischer Kern der Ausrichtung des Geschäftsgegenstandes eingegrenzt werden kann.

AutorInnen	Kategorie	Beispiele
Brandl & Hornuf 2017	Bezahlung	<i>Kryptowährungen, alternative Zahlungssysteme</i>
	Finanzierung	<i>Crowdfunding</i>
	Anlagemanagement	<i>Robo-Advisor, Social Trading</i>
	Anderes	<i>Suchmaschinen oder Infrastrukturanbieter</i>
Tiberius & Rasche 2017	Zahlungsverkehr	<i>Alternative Bezahlverfahren, Elektronische Währungen</i>
	Kreditgeschäfte	<i>automatisierte Kreditentscheidung, Crowdensing, Factoring</i>
	Privates Eigenkapital	<i>Equity Crowdfunding, Crowdinvesting</i>
	Geldanlage/Trading	<i>automatisierte Beratung &amp; Investing, Social Trading</i>
	Versicherungen	<i>Usage-driven Versicherungen</i>
	Vergleichsplattformen für Finanzdienstleistungen	-
Leong & Sung 2018	Dienstleistungen/Software für Banken und Versicherungen	-
	Zahlung	-
	Finanzierung	-
	Beratungsdienste	-
Kaji 2021	Compliance	-
	Zahlungen	Elektronische Zahlungen
	Infrastruktur	Blockchain, Soziale Netzwerke
	Kundenservice	Robo-Advisor, InsurTech
	Plattformen	Crowd Funding, Open Banking

Tabelle 2: Überblick der verschiedenen Kategorisierungen (Brandl & Hornuf, 2017, S. 2; Kaji, Nakatsuma, & Fukuhara, 2021, S. 5; Leong & Sung, 2018, S. 77; Tiberius & Rasche, 2017, S. 2f.)

Neben den in Tabelle 2 zusammengefassten Kategorien lassen sich FinTechs nach Lee auch in die zwei Überkategorien einteilen: „Aufrechterhaltende FinTechs“, Finanzunternehmen, die Informationstechnologien nutzen, um ihre Marktstellung abzusichern, und „Disruptive FinTechs“, Unternehmen, die etablierte Anbieter mit neuen Produkten und Dienstleistungen herausfordern (2015, S. 2).

Tanda und Schena definieren des Weiteren TechFins, Unternehmen, die im Rahmen einer Diversierungsstrategie Finanzdienstleistungen und -produkte anbieten und somit von ihrem ursprünglichen Kerngeschäft abweichen. Dies inkludiert Technikunternehmen wie Google, Amazon, Facebook und Apple (GAFA), welche Technologien zur Zahlung entwickelt haben z.B. Google Pay oder Apple Pay (2020, S. 7f.). Im Rahmen dieser Masterarbeit werden TechFins nicht im Sammelbegriff der FinTechs inkludiert.

Im Kontext dieser Arbeit werden FinTechs daher als Start-Ups und Scale-Ups definiert, welche anhand neuer digitaler Technologien Produkte und Dienstleistungen entwickeln und anbieten.

## 4.2 Charakterisierung von FinTechs

### 4.2.1 Digitale Kompetenz

FinTechs besitzen aufgrund des digitalen Geschäftskerns und der zugrundeliegenden Technologie technologische und vor allem digitale Kompetenzen, die es ihnen ermöglichen, die Produktivität zu steigern und operationelle Kosten zu senken, wodurch die Produkte zu geringeren Kosten als bei traditionellen Banken angeboten werden können (Navaretti et al., 2018, S. 4; Paulet & Mavoori, 2019, S. 2).

Aufgrund der technischen Kompetenz lassen sich außerdem Kostenstrukturen aufbauen, welche auf robusten und kostengünstigen Technologien basieren. Dies trägt zu der Senkung der operationellen Kosten bei. Der ausschließliche Fokus auf digitale Vertriebskanäle führt ebenso zu einem weiteren Kostenvorteil gegenüber der traditionellen Banken, welchen dieser Fokus fehlt (Landau & Braune, 2017, S. 504).

Durch diese digitalen Kompetenzen können FinTechs entsprechende digitale Plattformen entwickeln, welche die Erfüllung des speziellen Wertversprechens an die KundInnen ermöglichen. Diese Kompetenzen betreffen aber nicht nur

eingesetzte Technologien, sondern auch zugrundeliegende Prozesse, so werden z.B. Wertschöpfungsketten umstrukturiert und optimiert. Somit kann Kundennutzen generiert und die Kosten reduziert werden (Landau & Braune, 2017, S. 515).

Ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil durch solche digitalen Produkte und Services ist, dass KundInnen erreicht werden können, die sonst keinen unmittelbaren Zugang zu physischen Standorten vorweisen (Heinemann, Kannen, & Bleil, 2020, S. 3). Ebenso vorteilhaft ist, dass durch Entwicklungen und Verbesserung in technologischen Feldern, wie z.B. Mobilgeräte, Big Data, Cloud-Computing und Datenspeicher, neue Möglichkeiten der Simplifizierung, Anpassungsfähigkeit und Individualisierung entstehen, wodurch die Relevanz von FinTechs in Zukunft zunehmen kann (Gomber, Koch, & Siering, 2017).

Laut Navaretti et al. profitieren FinTechs von technologischen Entwicklungen folgendermaßen (2018, S. 4):

- Geringere Suchkosten, welche ein effektiveres Zusammenführen der Anbieter- und Nachfrage-Seite auf den Finanzmärkten ermöglichen
- Skaleneffekte beim Sammeln und Auswerten von großen Mengen an Daten
- Billigere und sichere Übertragungen von Informationen
- Niedrigere Kosten der Verifizierung

All die in diesem Kapitel genannten Vorteile zeigen auf, dass FinTechs aufgrund ihrer vorhandenen technologischen und digitalen Kompetenzen von verschiedenen Effekten in verschiedenen Geschäftsbereichen und auch von zukünftigen Entwicklungen profitieren werden, sofern sie auch ihre Kompetenzen entsprechend weiterentwickeln.

#### **4.2.2 Kundenzentrierung**

Während Banken mittels Produktangeboten versucht haben, die Rentabilität zu steigern, hat die Einführung neuer Technologien das Paradigma hin zu einer Kundenzentrierung verändert, in der nicht mehr die Diversität des Produktangebots, sondern die Kundenbedürfnisse im Mittelpunkt des Geschäfts stehen (Paulet & Mavoori, 2019, S. 2).

FinTechs reduzieren mittels Kundenzentrierung die Lücke zwischen der Zufriedenheit der KundInnen und deren Erwartungen. Omarini identifiziert dazu die

folgenden Charakteristiken, auf denen Geschäftsmodelle von FinTechs basieren (2017, S. 3):

- Simplizität
- Transparenz
- Simplizität der Kundenakquise
- Simplizität und kommerzielle Attraktivität
- Spezialisierung

Teil dieser Kundenzentrierung ist die Konzentration auf ein bestimmtes Kundensegment, in dem der Kundennutzen stärker als bei traditionellen Banken in den Vordergrund gestellt wird. Landau & Braune definieren dazu folgende Charakteristiken als Differenzierungsmerkmale: (2017, S. 515)

- Einfachheit
- Geschwindigkeit
- Flexibilität
- Transparenz
- Vertrauen

Diese und die vorherige Auflistungen zeigen auf, dass vor allem Simplizität und Transparenz im Vordergrund dieser Kundenzentrierung stehen. Diese Werte lassen sich u.a. in einer Umfrage wiederfinden, welche die Gründe für die Wahl eines Technologieanbieters statt einer Bank für bankübliche Services abfragt. In dieser werden Sicherheit, geringe Kosten, angenehmerer, schnellerer Service und besserer Kundenservice als Auswahlkriterien genannt. Diese Übereinstimmung der Werte, welche im Vordergrund bei FinTechs stehen bezüglich der Kundenzentrierung zeigt auf, dass FinTechs auf die Wünsche der KundInnen eingehen. Aufgrund der fehlenden Kundenzentrierung bei traditionellen Banken und der erhöhten Kundenzentrierung bei FinTechs, können somit KundInnen der Banken von den FinTechs abgeworben werden (Nicoletti, 2017, S. 8f.).

Auch eine Umfrage des Beratungsunternehmens PWC kam zu dem Ergebnis, dass durch eine bessere Customer Experience, welche Teil der Kundenzentrierung ist, die Markenloyalität und Markenwahrnehmung positiv beeinflusst werden und somit zur Kundenakquise beiträgt (PWC, 2018, S. 23; Siek & Sutanto, 2019, S. 357)

Diese Kundenzentrierung ist für FinTechs nicht nur wichtig, um Kundenakquise zu betreiben, sondern auch um diese zu halten. FinTechs setzen meist Applikationen ein, welche einen hohen Wert an Selbst-Service der KundInnen voraussetzen (Gomber, Kauffman, Parker, & Weber, 2018, S. 234).

Kundenzentrierung bildet daher neben der zugrundeliegenden Technologie den Kern von FinTechs und liegt daher auch im Fokus des Geschäftsmodells an sich. Demnach ist Kundenzentrierung im Falle von FinTechs nicht nur ein Wertversprechen sondern ein Teil der digitalen Strategie, welcher bei Banken zumeist nicht vorliegt (Siek & Sutanto, 2019, S. 361).

#### **4.2.3 Entbündelung**

Wie bereits beschrieben, bieten FinTechs Produkte und Services an, welche den Kern der traditionellen Banken darstellen. Dabei übernehmen sie allerdings nicht das gesamte Angebot, sondern konzentrieren sich auf bestimmte Produkte und Services, z.B. nur die Zahlungsabwicklung oder nur die Finanzierung durch Fremdkapital. Diese Methode nennt sich Entbündeln und ist einer der relevantesten Gründe für das Wachstum von FinTechs mit hohem Disruptionspotential für die Bankenbranche. Somit haben FinTechs den Vorteil, dass sie sich auf ein Angebot konzentrieren können und nicht wie traditionelle Banken mehrere Produkte und Services abdecken müssen. Zudem wird somit der Vorteil für die KundInnen hergestellt, da sich diese nicht auf einen einzelnen Anbieter einlassen müssen, sondern sich ihr entsprechendes Angebot selbst anhand mehrerer Anbieter zusammenstellen können. So können KonsumentInnen ihr Konto für Zahlungen bei einem FinTech haben und für die Finanzierung einen anderen Anbieter verwenden, da dieser bessere Konditionen oder Kompetenzen für den entsprechenden Bereich besitzt (Landau & Braune, 2017, S. 514; I. Lee & Shin, 2018, S. 3f.; Tanda & Schena, 2020, S. 10).

Weitere Vorteile dieser Vorgehensweise sind, dass FinTechs den Risiken der traditionellen Banken nicht oder nur teilweise ausgesetzt sind und Marktbereiche ausgenutzt werden können, die noch keinen Regulierungen unterliegen. Des Weiteren können FinTechs so gezielt die Segmente, ansprechen, mit denen KundInnen der traditionellen Banken unzufrieden sind bzw. die Segmente die die

traditionellen Banken nicht ausreichend bearbeiten (Ernst & Young, 2017, S. 9; Milian, Spinola, & Carvalho, 2019, S. 4f.; Tanda & Schena, 2020, S. 10–16).

#### 4.2.4 Agilität

Da die Essenz von FinTechs Technologien darstellen, profitieren sie von einer agilen Unternehmenskultur, welche bei IT-Unternehmen oftmals vorhanden ist, wodurch weiter Druck auf die etablierte traditionelle Konkurrenz ausgeübt wird. Den Banken fehlt diese Agilität, wodurch sie sich nicht an Trends und Entwicklungen, vor allem technologischer Natur, nicht schnell genug anpassen können, wodurch FinTechs KundInnen dieser Banken akquirieren können (Milian et al., 2019, S. 5).

Im Gegensatz zu traditionellen Banken haben FinTechs keine veralteten Systeme und werden weniger reguliert, wodurch eine solche Agilität ermöglicht wird (Boratyńska, 2019, S. 8).

Laut Knewton & Rosenbaum müssen FinTechs agil sein, damit diese neue Marktmöglichkeiten erkennen und nutzen. Diese Agilität ordnen die Autoren in ein Framework ein und ordnen der Agilität wiederum drei Kategorien unter (2020, S. 7):

- **Datenwendigkeit:** FinTechs haben ein Geschäftsmodell, dessen Kern das Finden und Verarbeiten von finanzrelevanten Daten darstellt und welches dies besser als andere Marktteilnehmer erfüllt.
- **Nischenerfüllung:** Das Geschäftsmodell bietet den KundInnen Auswahlmöglichkeiten und Komfort auf einer individuellen Ebene.
- **Regulierungsvermeidung:** Das Kerngeschäftsmodell nimmt ungehindert am Wettbewerb teil, welcher normalerweise von regulatorischer Kontrolle betroffen ist.

Die Autoren merken außerdem an, dass diese Gegebenheit nicht notwendigerweise längerfristig hält, sondern, dass FinTechs über die Zeit an dieser Agilität festhalten und arbeiten müssen, z.B. durch technologische Anpassung (Knewton & Rosenbaum, 2020, S. 17).

Aufgrund dieser verschiedenen Charakteristika können FinTechs innovativer agieren als traditionelle Banken. Durch die Agilität kann schnell auf Veränderungen am Markt und der Kundenbedürfnissen reagiert werden. Durch Know-How in digitalen und technischen Aspekten können FinTechs in einem innovativen Umfeld

besser agieren. Durch mehr Kundenzentrierung können Produkte und Services kreiert werden, welche die Nutzung für KundInnen vereinfacht und effizienter gestaltet (Gomber et al., 2017, S. 6–8, 38).

### **4.3 FinTech Produkte**

Da den FinTechs nicht spezifisch ein Produkt zugewiesen werden kann und durch Innovativität das Potenzial für noch unbekannte Produkte vorliegt, sollen hier bereits etablierte FinTech Produktkategorien erläutert werden.

#### **Alternative Zahlungsmethoden**

Bei dieser Produktkategorie bieten FinTechs alternative Zahlungsmethoden, vor allem mobile Zahlungsmethoden, an. Diese Kategorie inkludiert elektronische Geldbörsen, sogenannte eWallets, bei denen digitale Währungen und Zahlungsinformationen für eine Vielzahl an Zahlungssystemen gespeichert werden kann. Diese Information wird beim Zahlungsprozess verwendet, ohne diese erneut eingeben zu müssen, wodurch eine schnelle und benutzerfreundliche Transaktion ermöglicht wird. Eine weitere Unterkategorie stellt der Peer-to-Peer Transfer dar, bei dem Geld in Echtzeit und somit schneller als bei traditionellen Banken zwischen zwei Individuen transferiert wird (Dorfleitner, Hornuf, Schmitt, & Weber, 2017, S. 10).

#### **Robo-Advisor**

Robo-Advisor sind Algorithmen-basierte und automatisierte Portfoliomanagementsysteme, die Investments vorschlagen oder durchführen. Die benutzten Algorithmen basieren generell auf passiven Investment- und Diversifikationsstrategien. Dabei berücksichtigen sie Faktoren wie die Risikotoleranz der InvestorInnen oder die bevorzugte Laufzeit der Investition. FinTechs generieren bei dieser Produktkategorie Umsätze durch Gebühren, die sich nach der investierten Summe und leistungsabhängigen Faktoren richtet (Dorfleitner et al., 2017, S. 9).

#### **Crowdfunding**

Crowdfunding beschreibt eine Form der Finanzierung, bei der mehrere Personen finanzielle Beiträge zu einem vordefinierten Ziel bereitstellen. Das FinTech stellt in der Regel die Plattform bzw. das Portal zur Verfügung, auf der dieser Vorgang

geschieht und agiert in diesem Sinne als Intermediär. Das FinTech kann dabei anhand von Gebühren, freiwilligen Spenden von Investoren oder Initiatoren der finanzierten Projekte oder finanziellen Anteilen an den umgesetzten Projekten Umsätze generieren (Dorfleitner et al., 2017, S. 6–8).

### **Kreditvergabe**

Bei dieser Produktkategorie werden Kredite an Personen oder Unternehmen vergeben. Dies wird zumeist mit einer oder mehreren Partnerbanken umgesetzt. Darlehen werden dabei in den meisten Fällen über einen kurzen Zeitraum, z.B. wenige Tage oder Wochen, mittels mobilem Endgerät vergeben. In diese Kategorie fallen auch innovative Factoring-Lösungen, z.B. der Online-Verkauf von Forderungen oder Factoring ohne Mindestanforderungen (Dorfleitner et al., 2017, S. 8). Factoring beschreibt im Finanz-Kontext den Weiterverkauf bzw. die Übertragung von Forderungen an Dritte, um schnell und einfach Liquidität zu generieren (Wohlschlägl-Aschberger, 2019b, S. 76).

### **Social Trading**

Social Trading beschreibt eine Form des Investierens, bei die InvestorInnen die Investierungsstrategien anderer Mitglieder des sozialen Netzwerkes beobachten, diskutieren und kopieren können. Somit sollen die investierende Person von dem kollektiven Wissen einer großen Anzahl an Tradern profitieren. Hier kann das FinTech durch eine Vielzahl an Gebühren mitverdienen (Dorfleitner et al., 2017, S. 8).

### **Persönliches finanzielles Management (PFM)**

Bei der Produktkategorie des PFMs wird private Finanzplanung durch die Administration und Präsentation von Finanzdaten durch eine Software oder App angeboten. Dabei werden z.B. die Anlagen und Kredite bei verschiedenen Finanzinstitutionen visualisiert. Die angebotene Software bzw. App wird durch eine einmalige oder jährliche Zahlung finanziert. Um die Finanzdaten der verschiedenen Finanzinstitute zu erhalten, werden APIs benutzt, allerdings kann auch die manuelle Eingabe der Daten benötigt werden (Dorfleitner et al., 2017, S. 9). Ein Application Programming Interface (API) ist eine Oberfläche, welche es Applikationen ermöglicht, miteinander zu kommunizieren, um so auf Daten und Informationen zuzugreifen (Preibisch, 2018, S. 1–6).

## **Blockchain und Kryptowährungen**

FinTechs können virtuelle Währungen, sogenannte Kryptowährungen, als Alternative zu herkömmlichem Geld, sogenanntem Fiat Geld, anbieten. Dabei werden Banken als Intermediäre nicht benötigt. Die Blockchain wird dabei für die Transaktionen und die Sicherung dieser benötigt. Anhand dieser Technologie werden alle Transaktionen registriert und auf einer Vielzahl an Servern gespeichert, wodurch die Fälschung der Informationen erheblich erschwert wird. FinTechs können außer der Kryptowährungen an sich, auch Blockchains anbieten (Dorfleitner et al., 2017, S. 10).

## **Technologien, IT und Infrastruktur**

Diese Produktkategorie stellt ein Business-to-Business (B2B) Produkt dar und unterscheidet sich somit von den vorherigen vorgestellten Produktkategorien, welche sich vor allem an KonsumentInnen richten. Dabei werden technologische Lösungen für Finanzdienstleister bereitgestellt (Dorfleitner et al., 2017, S. 10).

## **4.4 Marktsituation der österreichischen FinTech-Branche**

### **4.4.1 Strukturelle Daten der österreichischen FinTech-Branche**

Wie bereits in Kapitel 4.1 erläutert, werden FinTechs unterschiedlich definiert, dementsprechend existieren unterschiedliche Zählungen an existierenden FinTechs in Österreich. Laut dem Unternehmen Tracxn, welches innovative Unternehmen nachverfolgt, gibt es Stand 12. Juni 2021 227 FinTechs in Österreich (2021, o.S.). Die Online-Publikationsseite EU-Startups, die sich auf Startups in Europa fokussiert, listet 216 FinTech Startups auf (EU-Startups, o. J., o.S.).

Das FinTech Directory Austria, welches von FinTech Austria verwaltet und aktualisiert wird, zählt Stand 14 Juni 2021 98 FinTechs. Diese werden weiters in die Sektoren Rechnungswesen, Crypto, Finanzierung, Versicherung, Investment, Zahlungen, Beratung, Plattform, PropTech (Property Technology), RegTech, Kreditvergabe, Bildung und Andere eingeteilt. Der Sektor Andere besteht dabei aus Verhaltensfinanzierung, Treuehilfe, Cloud-basierte Valuation, Cloud-basierte Werbezahlungslösung und dezentraler Meinungsmarkt. Die Mehrheit der FinTechs lassen sich dabei den Sektoren Zahlungen (17 Prozent), Investments (13,3 Prozent) und Versicherung (11,4 Prozent) zuordnen (siehe Abb. 7) (o. J., o.S.).

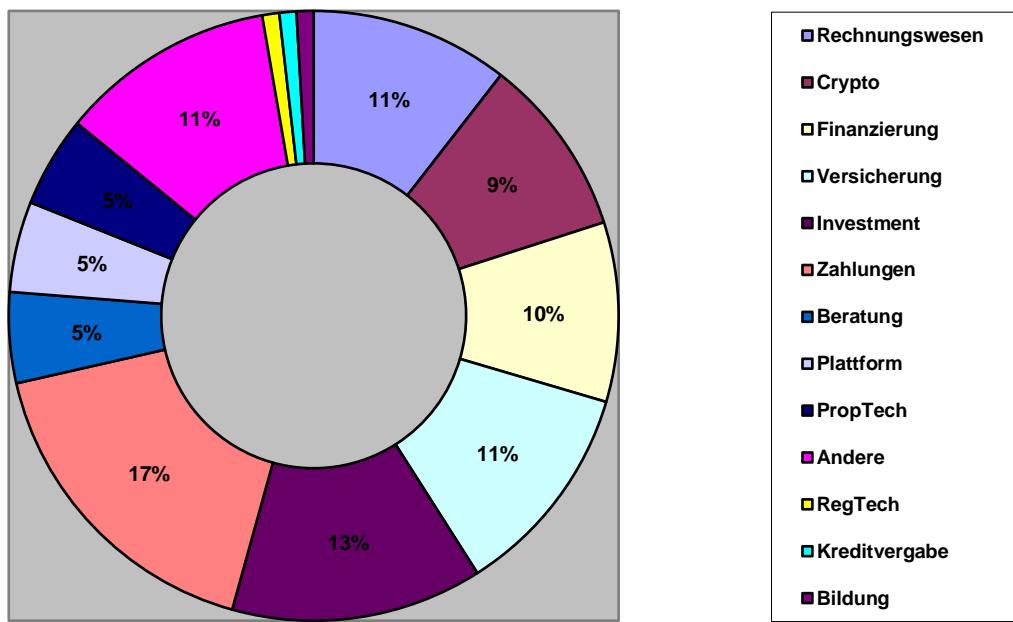


Abb. 7: Einteilung der österreichischen FinTechs nach FinTech Directory der FinTech Austria (FinTech Austria, o. J., o.S.)

Im Jahre 2019 betrug der Umsatz der österreichischen FinTech Branche 130 Millionen Euro und unterhielt ca. 1.000 MitarbeiterInnen. Somit repräsentierte die FinTech Branche 0.025 Prozent der österreichischen Wirtschaft. Die österreichische FinTech Branche kann als klein bezeichnet werden, ist allerdings dennoch hoch dynamisch und besitzt eine Wachstumsrate, welche die der Banken übersteigt. So zeigten FinTechs zwischen dem Jahren 2016 und 2018 eine mediane Wachstumsrate von 16 Prozent, wobei das arithmetische Mittel bei 60 Prozent liegt. Der Median des Umsatzes liegt bei 650.000 Euro und die Anzahl der MitarbeiterInnen bei 6. Die arithmetischen Mittel befinden sich auch hier in einem höheren Bereich, was große Ausreißer impliziert, welche die arithmetischen Mittel nach oben verzehren (Boss et al., 2019, S. 48f.).

Prognosen aus dem Jahre 2020 besagen, dass die Nutzerzahlen in den FinTech Marktsegmenten Digital Payments und Personal Finance steigen werden. Im Jahre 2019 betrug die Zahl der NutzerInnen für das erstere Segment 6,2 Millionen und sollte laut Prognosen auf 9,2 Millionen im Jahr 2024 steigen. Für das Segment Personal Finance betrugen die Nutzerzahlen im Jahre 2020 123.200 Tausend und werden im Jahre 2024 auf 389.500 Tausend projiziert. Dabei ist zu erwähnen, dass

ein Großteil dieses Segments Robo-Advisors ausmachen sollen (Statista, 2020a, S. 7–9).

Entsprechend der Steigerung der Nutzerzahlen wird auch ein gesteigertes Transaktionsvolumen der österreichischen FinTechs in den Marktsegmenten Digital Payments, Alternative Lending, Personal Finance und Alternative Financing zwischen den Jahren 2019 und 2024 erwartet. Die geringste Steigerung in Prozent betrifft den Bereich des Alternative Lendings, dieser soll sich von 22,2 Millionen Euro im Jahre 2019 auf 35,8 Millionen Euro im Jahre 2024 steigern, was eine Steigerung von 61,26 Prozent beträgt. Das Marktsegment, welches prozentual am meisten profitieren soll, ist das Personal Finance Segment. Dieses soll sich von 1,6 Millionen Euro im Jahre 2019 auf 6,8 Millionen Euro im Jahre 2024 steigern, was eine Steigerung von 325 Prozent bedeuten würde. In absoluten Zahlen profitiert dieses Marktsegment am wenigsten mit einer Steigerung von 5,2 Millionen Euro und das Segment des Alternative Financing am meisten mit einer Steigerung von 38,2 Millionen Euro (Statista, 2020a, S. 2–5).

Obwohl FinTechs zumeist Start-Ups sind, wurden im Jahre 2016 24 von 101 österreichischen FinTechs durch ausländische Investoren geführt, wobei diese vor allem aus Deutschland stammen. Bezuglich des Gesamtvermögens befindet sich der Großteil der österreichischen FinTech Branche im Besitz ausländischer Investoren. 38 Prozent gehören einheimischen Investoren und 4 Prozent österreichischen Stiftungen oder anderen Organisationen, wobei der letztendliche Eigentümer nicht identifiziert werden konnte (Boss et al., 2019, S. 52f.).

Im Jahre 2019 waren zwei Drittel der FinTechs in Österreich nicht profitabel. Die Finanzierung stammte dabei nicht von Banken, sondern überwiegend von Gesellschafterdarlehen und Geschäftsstellen. Insgesamt wurde ein aggregierter Verlust von ca. 20 Millionen Euro identifiziert, wobei Bilanzen größerer FinTechs in dieser Berechnung nicht eingeflossen sind und daher die Zahl positiv beeinflussen könnte (Boss et al., 2019, S. 53).

Das Beratungsunternehmen Ernst & Young veröffentlicht in zweijährlichen Abständen ihren globalen FinTech Adoption Index, in dem sie über die Jahre hinweg verschiedene qualitative und quantitative Kennzahlen zu den globalen Entwicklungen und Nutzung von FinTechs analysieren. Demnach waren 96 Prozent

der befragten Personen im Jahre 2019 je ein FinTech der Kategorie Geldtransfer und Zahlung bekannt. 75 Prozent der befragten Personen nutzen einen dieser Services. Neben der gesteigerten Popularität von FinTechs zeigt dieser Index, dass die Start-ups professioneller werden und globaler agieren. (Ernst & Young, 2019, S. 5).

Insgesamt ist ein steigender Trend in der Popularität und Nutzung von FinTechs zu sehen, sowohl global als auch lokalisiert in Österreich. Im FinTech Länder Ranking 2020, bei dem die drei Metriken Quantität, Qualität und Umwelt untersucht werden, belegte Österreich den 25. Platz aus 65 möglichen und verbesserte sich somit um 3 Plätze zum Vorjahr. Wien belegt dabei den 1. nationalen Platz und 28. Platz im europäischen Vergleich (Findexable, 2019, S. 24–36).

Im FinTech Hub Ranking des Jahres 2021, welches durch den IFZ durchgeführt wird, befindet sich Österreich auf Platz 17 aus 35 möglichen. Für dieses Ranking werden Leistungsindikatoren anhand politischer, ökonomischer, sozialer und technologischer Dimensionen bewertet. Des Weiteren werden die Ressourcenzufuhr und der Output an FinTechs gewertet. Da dies relativ gewertet wird, schneidet Österreich besser ab als andere Länder, die im FinTech Länder Ranking einen besseren Platz belegten z.B. Deutschland oder Frankreich (Ankenbrand, Dietrich, & Bieri, 2019, S. 9).

#### **4.4.2 Regulierungen**

Laut einem Bericht der österreichischen Nationalbank aus dem Jahre 2019 agieren FinTechs in Marktnischen und besitzen Geschäftsmodelle, die nicht in den Umfang der Regulierungen von 2019 fallen (Boss et al., 2019, S. 21). Durch die steigende Größe und Tiefe des Angebots würden sich allerdings die regulatorischen Anforderungen erhöhen. Auch im Jahre 2021 existieren keine FinTech spezifischen Regulierungen, allerdings können sie regulatorischen Anforderungen unterliegen. Bietet das FinTech Bankdienste wie z.B. die Kreditvergabe an, muss es dem österreichischen Bankwesengesetz (BWG) entsprechen. Werden Zahlungsdienste, z.B. der Geldtransfer an Dritte angeboten, muss das FinTech dem Zahlungsdienstegesetz 2018 (ZaDiG 2018) entsprechen. Weitere Beispiele für solche Regulierungen sind das E-Geldgesetz 2010 (EGeldG), das Wertpapieraufsichtsgesetz 2018 (WAG 2018), das Investmentfondsgesetz 2011

(InvFG 2011), das Versicherungsaufsichtsgesetz 2016 (VAG 2016) oder das Finanzmarkt-Geldwäschegegesetz (FM-GwG) (Fletzberger, 2021, o.S.).

Agiert das FinTech außerhalb dieser Geltungsbereiche, umgeht es somit einer Regulierung und die damit verbundenen Nachteile betreffend der Agilität und der damit zusammenhängenden Innovation, welche bereits im Kapitel 3.2.4 im Zusammenhang mit Banken erläutert wurden.

Des Weiteren sei erwähnt, dass die österreichische Finanzmarktaufsicht (FMA) Informationsangebote für FinTechs bietet, darunter der FinTech Navigator, welcher verschiedene regulatorische Fragen beantwortet und eine Kontaktstelle für Rechtsanfragen beinhaltet. Sowie die FMA-Sandbox, welche seit September des Jahres 2019 ein Sandbox-Programm darstellt, dessen Ziel es ist, FinTechs sowie Incumbents mit FinTech-Geschäftsmodellen und -Kooperationen in einer Testphase zu unterstützen und sie somit in die regulatorische Aufsicht zu begleiten (FMA, o. J., o.S.).

#### **4.4.3 Relevanz der Digital Natives als Zielgruppe**

In Kapitel 3.1.3 und 3.1.4 wurde bereits beschrieben, dass jüngere Zielgruppen aufgrund des besseren technologischen Angebots und weiterer Faktoren hin zu einem entsprechenden Anbieter wechseln würden. Diese Relevanz der FinTechs für die jüngeren Zielgruppen zeigt daher, dass potenzielle oder bestehende BankkundInnen akquiriert werden und somit den traditionellen Banken, welche kein entsprechendes bzw. gleichwertiges digitales Angebot bieten, abgeworben werden (Oliver Wyman, 2019b, o.S.; Statista, 2016, o.S.; Triodos Bank, 2016b, o.S.).

Da die Generation der Digital Natives im Umgang mit dem Internet und Technologie generell erfahren ist, stellen sie eine relevante Zielgruppe dar. Diese Zielgruppe wird ihr finanzielles Potenzial aufgrund des jungen Alters noch entwickeln und kann somit zur Entwicklung des FinTech-Sektors positiv beitragen (Dorfleitner et al., 2017, S. 63).

Eine Studie des Beratungsunternehmens Oliver Wyman zeigt, dass KundInnen im Alter von 18 bis 35 Jahren 60 Prozent der Kundschaft von Neo-Banken, welche zu FinTechs zählen, darstellen, während dieser Wert bei traditionellen Banken bei 26 Prozent liegt (Oliver Wyman, 2019b, o.S.). Auch eine Statistik aus dem Jahre 2017

zeigt, dass die KundInnen des FinTechs N26 überwiegend 25 bis 34 Jahre alt sind (N26, 2017, o.S.).

Die Popularität von FinTechs als Finanzanbieter unter der Zielgruppe der Digital Natives ermöglichte daher ein rapides Wachstum und kann in Zukunft das komplette Potenzial entfalten, sobald diese Zielgruppe auch entsprechende finanzielle Mittel zur Verfügung hat (Lacerda, Robaski, & Lopes, 2020, S. 58; van Papendrecht, 2018, S. 11).

#### **4.5 Zwischenfazit**

FinTechs haben einen grundlegenden technologischen und digitalen Geschäftskern und profitieren somit von den damit verbundenen Kompetenzen. Diese ermöglichen geringe Kostenstrukturen, wodurch ein kostengünstigeres Angebot bereitgestellt werden kann (Landau & Braune, 2017, S. 504; Navaretti et al., 2018, S. 4; Paulet & Mavoori, 2019, S. 2). Des Weiteren konzentrieren sich FinTechs auf eine Kundenzentrierung, mittels der die Kundenzufriedenheit gesteigert wird. Diese Kundenzentrierung wird durch Simplizität, Transparenz, Geschwindigkeit, Vertrauen und Flexibilität erreicht (Landau & Braune, 2017, S. 515; Omarini, 2017, S. 3). Anhand dieser Ausrichtung können KundInnen der etablierten Banken abgeworben werden (Nicoletti, 2017, S. 8f.).

FinTechs konzentrieren sich außerdem nicht auf das gesamte Angebot der Banken, sondern spezialisieren sich mittels Entbündelung auf ein bestimmtes Angebot. Durch diese Spezialisierung können alle Ressourcen auf ein Angebot gelenkt werden und Risiken anderer Bereiche vermieden werden (Landau & Braune, 2017, S. 514; I. Lee & Shin, 2018, S. 3f.; Tanda & Schena, 2020, S. 10).

Ein weiterer Vorteil der FinTechs stellt die Agilität dar. Somit können Entwicklungen erkannt und genutzt, Marktsachen eingenommen und Regulierungen vermieden werden (Knewton & Rosenbaum, 2020, S. 7).

All diese Faktoren ermöglichen die gezielte Ansprache jüngerer Zielgruppen, z.B. die der Digital Natives. Diese besitzen eine höhere Wechselbereitschaft als ältere Zielgruppen und lassen sich daher durch die innovativen und kundenzentrierten Angebote der FinTechs abwerben (Dorfleitner et al., 2017, S. 63; Lacerda et al., 2020, S. 58; van Papendrecht, 2018, S. 11).

## **5 Kooperationen von traditionellen Banken und FinTechs**

### **5.1 Gründe für eine Kooperation zwischen Banken und FinTechs**

#### **5.1.1 Gründe der Banken für eine Kooperation**

Klus et al. identifizieren folgende Motive der Banken, eine Kooperation mit einem oder mehreren FinTechs einzugehen:

##### **Outsourcing**

Acht von neun der befragten Banken gaben an, dass sie es vermeiden, eigene Ressourcen für neue und riskante Innovationen zu verwenden, welche unbekannte Ergebnisse als Folge haben. Daher wird dies FinTechs überlassen, da diese aufgrund der geringeren Größe günstiger produzieren und somit das Produkt günstiger am Markt anbieten können. Ein weiterer Vorteil, der dadurch entsteht, ist, dass sich die Mitarbeiter der Banken auf ihre Kernkompetenzen fokussieren können. Der Umfang dieses Outsourcings kann dabei variieren, z.B. ein spezifischer Teil der Wertschöpfungskette bis hin zur Erschließung eines neuen Geschäftsfeldes (2019, S. 9).

##### **Rapide Innovation**

In sieben von neun der analysierten Beispiele lag die Motivation darin, Innovationsprozesse durch die FinTechs zu beschleunigen, da diese sonst zu viel Zeit, Geld oder Management-Ressourcen konsumiert hätten. Dieser Umstand lässt sich auf die enorme Größe der Banken, die veralteten Strukturen und die einzuhaltenden Regulierungen zurückführen, welche die Implementierungen von eigenen Innovationen verlangsamen würden. Wird sich für eine Lösung von FinTechs entschieden, kann diese an die eigenen Strukturen angeschlossen bzw. in diese implementiert werden (Klus et al., 2019, S. 9f.).

##### **Evaluation des Geschäftsmodells**

Ein weiteres Ergebnis der Studie war, dass Banken die steigende Geschwindigkeit von Veränderungen fürchten, da Informationen über die Arbeitsweise von Banken omnipräsenter wird und die Barrieren des Anbieterwechsels fallen. Die Banken befürchten eine steigende digitale Transformation, wodurch FinTechs das Geschäftsmodell der Banken durch skalierbare und digitale Lösungen ersetzen könnten. Aufgrund dieses Drucks und mehrerer Faktoren, wie z.B. der

regulatorische Druck und die niedrige Marge, suchen Banken daher nach neuen Geschäftsfeldern. Da FinTechs erhöhte technologische Möglichkeiten besitzen, wurden daher strategische Allianzen eingegangen, um gemeinsam neue Geschäftsmodelle und deren Herangehensweise zu identifizieren. In diesem Sinne werden die Kooperationen als Forschungs- und Entwicklungsmaßnahmen gesehen (Klus et al., 2019, S. 10).

### **Wettbewerbsvorteile**

Durch die Kooperationen mit FinTechs wollten die befragten Banken Wettbewerbsvorteile erlangen und den Wert für die KundInnen steigern. Dabei wird u.a. die Kundenzentrierung der FinTechs anerkannt, um damit bessere Produkte und Services anzubieten zu können und somit den Kundenbedürfnissen gerecht zu werden. Der Nachteil dieser Herangehensweise ist, dass FinTechs ihre Produkte und Services mehreren Banken anbieten können, wodurch sich der Wettbewerbsvorteil auflöst (Klus et al., 2019, S. 10f.).

### **Lernmöglichkeit**

Banken möchten von FinTechs lernen, um die eigenen existierenden Prozesse, welche mit der Zeit immer schwieriger werden, aufzubrechen. Somit soll die traditionelle Denkweise der Banken durch die FinTechs herausgefordert werden und somit ein beidseitiger Wissenstransfer stattfinden (Klus et al., 2019, S. 11).

### **Distributionskanal**

Nach Bömer und Maxin bieten FinTechs für Banken einen weiteren Distributionskanal bzw. eine weitere Distributionsmöglichkeit, wodurch Verkäufe gesteigert werden können und kostenintensive Prozesse reduziert werden können (2018, S. 375).

## **5.1.2 Gründe der FinTechs für eine Kooperation**

### **Markteintritt**

FinTechs benötigen bestimmte Ressourcen, um den Markteintritt zu gewährleisten. Nach Bömer & Maxin lauten diese regulatorische Infrastruktur, Produkte, Knowhow und Geldmittel.

Um am Finanzmarkt als Anbieter teilnehmen zu können, benötigen die Unternehmen Banklizenzen, diese sind allerdings teuer und mit hohem Aufwand

seitens der Produkt- und Geschäftsentwicklung verbunden, welcher von FinTechs teils nicht gestemmt werden kann. Banken können die Ressourcen zur Verfügung stellen, um FinTechs zu ermöglichen, sich für eine Banklizenz zu bewerben und diese zu erhalten. Eine andere Möglichkeit ist es, eine etablierte Bank, die im Besitz einer Banklizenz ist, als Partnerbank im Hintergrund zu haben, wodurch das Geschäftsmodell des FinTechs ermöglicht wird. FinTechs kooperieren daher mit Banken, um entweder mittels der Ressourcen eine Banklizenz zu erhalten oder diese indirekt durch eine Partnerbank im Hintergrund zu nutzen (2018, S. 373f.).

Während FinTechs relevantes Wissen bezüglich Innovationen besitzen, fehlt ihnen essenzielles Wissen aufgrund nicht vorhandener Erfahrung in der Bankenbranche. Dieses betrifft z.B. Expertise bezüglich der Produktentwicklung, regulatorische und Patent-Bestätigungen. Diese Knowhow Ressource besitzen Banken aufgrund ihrer langjährigen Existenz in der jeweiligen Branche. Das Knowhow beschränkt sich aber nicht auf Branchenwissen, sondern inkludiert auch explizites unternehmensinternes Wissen bezüglich der Verbindung der IT-Systeme der FinTechs mit denen der Partnerbanken. Daher ist eine Kooperation für FinTechs attraktiv, da für den Markteintritt und das Bestehen in der Bankenbranche benötigtes Wissen somit zur Verfügung steht (Bömer & Maxin, 2018, S. 374).

Die Geschäftsmodelle von FinTechs beinhalten des Öfteren Bankprodukte, daher ist es für FinTechs sinnvoll, mit Banken zusammenzuarbeiten, um das eigene Produkt weiter zu distribuieren. Dies ist vor allem bei FinTechs der Fall, welche als digitale Marktplätze fungieren, da diese keine eigenen Produkte anbieten, sondern Produkte anderer Anbieter. Somit wird die Ressource des Produktes für FinTechs sichergestellt. (eds., 2018, S. 374f.).

Die letzte von Bömer & Maxin genannte Ressource bezieht sich auf die finanziellen Mittel, die FinTechs zur Verfügung stehen, um die innovative Idee zu realisieren. Da FinTechs zumeist junge Unternehmen sind, fehlen ihnen Kollaterale und Leistungsverzeichnisse, welche sie bei Banken hinterlegen können, um eine Finanzierung zu erhalten. Diese Finanzierung können FinTechs von spezialisierten Investoren, genannt Venture Capitalist Investoren bzw. Risikokapital Investoren, erhalten, diese Art an Investoren bzw. Unternehmen ist am deutschen Markt allerdings unterentwickelt, weshalb es an solchen Möglichkeiten mangelt. Daher benötigen FinTechs finanzielle Mittel aus anderen Quellen, in diesem Kontext aus

Kooperationen mit Banken. Dies kann z.B. durch direkte Beteiligungen der Banken an den FinTechs geschehen. Bömer & Maxin nennen ein Beispiel, bei dem sich mehrere Banken zu einem Syndikat zusammenschließen und sich an einem FinTech beteiligen, bei dem sie auch Teil des Geschäftsmodells sind (2018, S. 375).

Ein Grund für die Zusammenarbeit mit Banken, welcher nicht mit den zuvor genannten Ressourcen zusammenhängt, allerdings ebenso relevant für den potenziellen Markteintritt ist, ist der wahrgenommenen Qualität seitens der KonsumentInnen. Da keine Erfahrungswerte vorhanden sind, können FinTechs auf die Partnerbank zurückgreifen, um Unsicherheiten seitens der KundInnen zu verringern oder zu beseitigen. Dies wird durch einen Namenszusatz der Partnerbank bei den Produkten des FinTechs gelöst. Eine abstrahierte Möglichkeit nennen Bömer & Maxin „White-Label Bank“. Dies beschreibt die Methode der FinTechs, die Partnerbank nicht explizit zu nennen, allerdings die Produkte der Partnerbank im Hintergrund zu nutzen. Eröffnet eine Person z.B. ein Konto bei einem FinTech, scheint dieses Konto im Vordergrund als ein Konto bei eben diesem FinTech auf, ist im Hintergrund allerdings ein Konto bei der Partnerbank. Diese Möglichkeit wird nur genutzt, sollte dies ein FinTech für den Markteintritt benötigen. Wird eine Steigerung des Profits angestrebt, werden andere Lösungen bevorzugt, welche im Kapitel 5.2 weiter erläutert werden (2018, S. 376).

### **Steigerung des Profits**

Wie bereits in Kapitel 4.4.1 erläutert, sind FinTechs teilweise noch nicht profitabel, daher ist der folgende Grund für eine Kooperation hochrelevant: Die Steigerung des Profits durch eine Zusammenarbeit mit Banken. Laut Bömer & Maxin gaben alle untersuchten FinTechs bis auf eines ihrer Studie an, dass die Steigerung des Profits einer der Gründe für die Kooperation mit den entsprechenden Partnerbanken war. Dies wird durch die Bereitstellung von KundInnen, Netzwerke, Geldmittel und die bestehende, im besten Fall, positive Reputation der Bank erreicht (2018, S. 376).

### **Produktentwicklung**

Ein weiterer Anreiz für FinTechs mit Banken zu kooperieren, ist die Möglichkeit durch die gebotenen Ressourcen der Bank, erneut werden hier Netzwerk, Know-How und Produkte genannt, weitere Produktentwicklungen zu ermöglichen. Somit kann sich die Anzahl der Produkte steigern und neue Marktsegmente erschlossen

werden. Im Vordergrund der Zusammenarbeit liegen aber laut Bömer & Maxin der ermöglichte Markteintritt und die Steigerung des Profits, welche die Ressourcen regulatorische Infrastruktur, Know-How, Produkte, Geldmittel, KundInnen, Netzwerke und Reputation vereinen (2018, S. 382).

Klus et al. kamen zu ähnlichen Ergebnissen, fügen aber das Motiv des Vertrauens und der Kredibilität und die der Lernmöglichkeit hinzu.

### **Vertrauen und Kredibilität**

Durch Kooperationen mit Banken sollen Vertrauen und Kredibilität erzeugt werden, welche wiederum die Attraktivität gegenüber potenzieller KundInnen steigern sollen. Des Weiteren soll durch erfolgreiche Kooperationen Vertrauen gegenüber anderen Banken erreicht werden, wodurch weitere Kooperationen ermöglicht werden (2019, S. 12f.).

### **Lernmöglichkeit**

FinTechs kooperieren mit Banken, um Markt- und Branchenwissen zu erlangen. Außerdem soll Erfahrung mit Kooperationen und Investments gesammelt und Kundenverständnis erzielt werden (Klus et al., 2019, S. 12).

## **5.2 Arten von Kooperationen zwischen Banken und FinTechs**

Kooperationen von Banken und FinTechs werden in zwei Überkategorien eingeteilt: finanzielle Kooperationen und produktorientierte Kooperationen. Folgend werden diese zwei übergeordneten Kategorien und deren untergeordneten Modelle erläutert. Abschließend wird die Sonderform der Inkubatoren beschrieben.

### **5.2.1 Finanzielle Kooperationen**

#### **Finanzielle Beteiligung**

Bei einer finanziellen Beteiligung investieren die Banken in FinTechs, um einerseits am Erfolg teilzuhaben und andererseits Kontrollorgane zu übernehmen z.B. durch Repräsentation im Aufsichtsrat oder Vorstand. Des Weiteren kann durch eine finanzielle Beteiligung spezifische Entwicklungen angestoßen werden, welche der übergeordneten Strategie der Bank entsprechen. Auch langfristig gesehen profitiert die Bank von diesem Investment, da Produkte und Dienste auf eine zukünftige Integration in das eigene System vorbereitet werden können. Neben klassischen finanziellen Investments kann die Bank auch durch Inkubator-Programme frühzeitig

finanziell an FinTechs beteiligt sein. Diese Möglichkeit wird vor allem von großen Banken eingesetzt, die die entsprechenden finanziellen Mittel haben (Hornuf et al., 2020, S. 18).

### **Akquisition**

Eine radikalere Form der Zusammenarbeit ist die Akquisition des FinTechs durch eine Bank, womit das FinTech vollständig in die Strukturen der Bank integriert wird. Das Ziel dieser Methode seitens der Bank ist es, innovative Technologien und ein kompetentes Entwicklungsteam zur Optimierung der eigenen Produkte zu erwerben. Da bei dieser Methode keine Lösungen entwickelt werden müssen, sondern bereits seitens der FinTechs existieren, benötigt diese Form der Kooperation wenig Arbeitsaufwand. Nachteile sind hohe Akquisitionskosten seitens der Bank und Risiko der Investition (Bearingpoint, 2018, S. 6).

## **5.2.2 Produktbezogene Kooperationen**

### **White-Label FinTech & Co-Branding**

In Kapitel 5.1.2 wurde bereits die White-Label Bank Methode erläutert, bei der FinTechs die Marke der Banken nicht nutzen, sondern die Partnerbank im Hintergrund agiert. Im Gegensatz dazu gibt es die Kooperationsmethode der White-Label FinTechs. Bei dieser werden die Produkte der FinTechs unter der Marke der Partnerbank angeboten. Dies bietet Vorteile für beide Geschäftsseiten, da das FinTech die Produkte unter einer bekannten Marke mit bereits aufgebautem Vertrauen seitens der KundInnen anbieten kann und die Partnerbank innovative Produkte anbieten kann, ohne das Risiko oder die Kosten tragen zu müssen, um diese zu entwickeln. Ein weiteres Ziel der Banken ist es, dadurch die Chance auf einen Wechsel der Bank seitens der KundInnen zu verringern (Bömer & Maxin, 2018, S. 378f.).

Maxin & Börner fanden in ihrer Studie auch Beispiele, bei denen ein gemischter Ansatz gewählt wurde. Bei diesem werden die Marken der Partnerbank und die des FinTechs bei den Produkten angeboten. Somit wird der Reputationseffekt der Bank genutzt, da das Logo der Bank zu sehen ist und durch die sichtbare Marke des FinTechs wird auch der Innovationseffekt aufgegriffen. Somit wird den KonsumentInnen vermittelt, dass das Produkt innovativ und neu ist, aber auch ausreichend getestet wurde und vertrauenswürdig ist. Dieser Ansatz nutzt daher die

Synergien der beiden Unternehmen und verringert Schwächen beider Anbieter durch die Stärken des jeweils anderen (2018, S. 379).

### **API-Banking**

Im Kontext von FinTechs sind Crowdsharing Plattform ein Beispiel für API-Banking. Sobald der Kredit über die NutzerInnen der Plattform finanziert wurde, wird eine Kreditanfrage an eine Partnerbank weitergeleitet, welche den Kredit an den Kreditnehmer vergibt und an den Kreditgeber verkauft, wobei diesen die NutzerInnen bzw. Crowd der Plattform darstellt. Der Vorteil dieser Methode, wenn entsprechend umgesetzt, ist eine nahtlose Kundenerfahrung, da die Prozesse der Kreditvergabe im Hintergrund passieren. Diese Methode wird vor allem bei FinTechs ohne eigene Banklizenz eingesetzt, welche mit einer Partnerbank kooperieren, die solch eine Banklizenz bietet (Hornuf et al., 2020, S. 4, 19).

### **Eigenentwicklung von Innovationen**

Banken können sich mittels einer Kooperation die Expertise der FinTechs sichern und in Zusammenarbeit eigene innovative Produkte und Lösungen entwickeln. Diese Strategie zählt zu den aufwendigsten Methoden, da eng mit den FinTechs zusammengearbeitet werden muss. Da mehrere Diskrepanzen hinsichtlich Expertise, Erfahrung, Professionalität und Unternehmenskultur existieren, liegen Konfliktpotenziale vor. Des Weiteren werden Investitionen benötigt, welche wiederum mit Risiko verbunden sind (Bearingpoint, 2018, S. 6; Hornuf et al., 2020, S. 18; Kaupp & Giera, 2018, S. 257). Vorteile dieses Verfahrens sind, dass strategische Schwerpunkte gemeinsam von Anfang an gesetzt werden können und somit ein für die eigene Situation angepasstes Produkt entstehen kann (Korschinowski, Forster, & Reulecke, 2018, S. 287).

### **5.2.3 Inkubatoren**

Inkubatoren sind Teil des Innovationsmanagements und unterstützen Gründer, im Kontext dieser Arbeit Gründer von FinTechs, bei der Gründung. Dabei sollen gemeinsam Innovationen entwickelt werden und marktfähige Produkte oder Dienstleistungen entstehen. Die Banken unterstützen die FinTechs dabei mit Infrastruktur, Finanzierung, Qualifizierung und Beratung. Da sich die FinTechs oftmals in Inkubatoren in der Anfangsphase befinden, verfügen sie nicht über diese materiellen und immateriellen Ressourcen. Banken profitieren wiederum von

Einblicke in die Geschäftsprozesse, anhand dieser die eigenen Prozesse optimiert werden können. Des Weiteren soll eine kulturelle Inspiration zu einer höheren Innovationsbereitschaft und -fähigkeit führen. Der Inkubationsprozess lässt sich in die Phasen der Identifikation, Auswahl, Geschäftsentwicklung, Ausstieg und Kooperation gliedern. In der ersten Phase werden potenzielle FinTechs identifiziert, deren Geschäftsmodelle und Innovationen gezielt gefördert werden sollen. Außerdem wird ein Aufruf gestartet, bei dem sich FinTechs bewerben können. In der nächsten Phase werden die FinTechs nach Auswahlkriterien bewertet und entsprechend für das Programm ausgewählt. In der dritten Phase, der Geschäftsentwicklung, beginnt die eigentliche Unterstützung des FinTechs durch die Inkubatorbank. In dieser Phase wird eng zusammengearbeitet, um einen ersten Prototypen zu entwickeln. In der vierten Phase kann die Kooperation beendet werden, mit dem Ziel, einen hohen Gewinn durch die Beteiligungsinvestition zu erwirtschaften. Es besteht allerdings auch die Möglichkeit die Kooperation fortzuführen, was in eine fünfte Phase mündet. Inkubatoren stellen aufgrund dieser Besonderheiten eine Mischform aus finanz- und produktbezogener Kooperation dar, wobei keine klassische Form der Kooperation vorliegt, sondern eine anfängliche Kooperation, die zu einer späteren Kooperation, die sich in finanz- oder produktbezogen einteilen lässt, führt (Bodek & Matinjan, 2017, S. 121–131).

Ein Vorteil dieser Methode ist, dass die Kooperationen in externen Strukturen getestet werden können und die Innovationsfähigkeiten der FinTechs nicht durch etablierte Bankstrukturen negativ beeinflusst werden (Lacerda et al., 2020, S. 60).

### **5.3 Kooperationen von Banken und FinTechs am österreichischen Markt**

Die Vienna Business Agency hat im Jahre 2019 eine Analyse der österreichischen FinTech-Branche unternommen und inkludierte eine Übersicht über Kooperationen von Banken und FinTechs die am österreichischen Markt existieren (2019, S. 15f.):

#### **Erste Bank**

Die Erste Bank Gruppe gründete den Inkubator Erste Hub, um mit digitalen Technologien zu experimentieren. Daraus entstand das FinTech bzw. der

Akzelerator George Labs, welches die Banking-App George etablierte. Durch offene APIs wurden schnelle und kosteneffiziente Kooperationen erreicht.

### **BAWAG P.S.K**

BAWAG P.S.K arbeitet mit mehreren nationalen und internationalen FinTechs zusammen, um neue Technologien und Produkte für die eigenen KundInnen zu entwickeln.

### **Raiffeisen Bank International**

Die Raiffeisen Bank International hat in den letzten Jahren das größte FinTech Partnerschaftsprogramm in Zentral- und Osteuropa etabliert. Das „Elevator Lab“ sucht nach innovativen und erfolgreichen FinTechs, um gemeinsam skalierbare Geschäftsfälle zu entwickeln und internationales Wachstum zu erzielen. Dabei wird eine langfristige Partnerschaft auf Augenhöhe angestrebt.

### **Bank Austria (UniCredit)**

Die Bank Austria entwickelte zusammen mit dem FinTech Gini fotografischen Transfer in der mobilen Banking App und wurde somit zur ersten österreichischen Bank, die einen solchen Service anbietet. Dabei wird künstliche Intelligenz verwendet, um alle notwendigen Informationen aus einem Bild einer Rechnung zu extrahieren und automatisch das Überweisungsformular auszufüllen.

## **5.4 Zwischenfazit**

Banken kooperieren mit FinTechs, um Innovationen auszulagern, das Geschäftsmodell weiterzuentwickeln, Wettbewerbsvorteile durch Kompetenzen der FinTechs zu schaffen, von den FinTechs zu lernen oder den Vertriebskanal zu erweitern (Bömer & Maxin, 2018, S. 375; Klus et al., 2019, S. 9–11).

FinTechs kooperieren mit FinTechs, um den Markteintritt zu vereinfachen, den Profit zu steigern, Produkte zu entwickeln, Vertrauen sowie Kredibilität zu schaffen und von den Banken zu lernen (Bömer & Maxin, 2018, S. 373–376, 382; Klus et al., 2019, S. 12f.).

Die Kooperationen lassen sich dabei in finanzielle Kooperationen und produktbezogene Kooperationen unterteilen. Des Weiteren besteht die Möglichkeit Inkubatoren zu nutzen, um die Kooperationen in adaptierten Strukturen zu ermöglichen bzw. zu testen (Bodek & Matinjan, 2017, S. 121–131).

Am österreichischen Markt wurden von den größten Banken bereits Kooperationen umgesetzt, welche verschiedenste Funktionen anbieten (Vienna Business Agency, 2019, S. 15f.).

## 5.5 Forschungsfragen

Der in Kapitel 2 dargelegte Forschungsstand und die in den Theoriekapiteln vermittelten Informationen bilden die Grundlage für die Forschungsfragen, welche im Rahmen dieser Forschungsarbeit beantwortet werden sollen.

**Hauptforschungsfrage:** Wie kann das digitale Angebot von österreichischen Banken durch Kooperationen mit FinTechs beeinflusst werden?

**SFF1:** Wie kann das digitale Angebot von Banken durch Kooperationen mit FinTechs profitieren?

**SFF2:** Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit von Banken und FinTechs?

**SFF3:** Welche Probleme und Risiken lassen sich bei Kooperationen von Banken und FinTechs identifizieren?

**SFF4:** Welche Trends und Entwicklungen lassen sich für das digitale Angebot von Banken bei Kooperationen zwischen Banken und FinTechs identifizieren?

## **6 Empirische Untersuchung**

### **6.1 Methodologie**

#### **6.1.1 Qualitatives Forschungsdesign**

Für die vorliegende Forschungsarbeit wurde eine qualitative empirische Forschungsmethodik einer quantitativen Methodik vorgezogen. Dieser Umstand ergibt sich aus der vorliegenden Forschungslücke, wodurch sich eine hypothesengenerierende Vorgehensweise anbietet, da keine vorliegenden Hypothesen bearbeitet werden sollen bzw. diese aufgrund der Forschungslücke nicht entsprechend vorliegen. Qualitative Forschungsmethoden lassen sich u.a. zur Exploration einsetzen, um neue und kaum strukturierte Forschungsbereiche zu bearbeiten (Lamnek, 2010, S. 95).

Das vorliegende Forschungsfeld bietet aufgrund des innovativen Charakters des Forschungsobjekts einen geringen Kenntnisstand, weshalb sich ein qualitativer Forschungsansatz aufgrund des Prozesscharakters, welcher die benötigte Offenheit vorweist, empfiehlt (Flick, 2017, S. 22–36, 122–124).

Durch die geringe wissenschaftliche Bearbeitung des Forschungsgegenstandes ist es von Relevanz, dass die gewählte Forschungsmethode an die Besonderheiten des Gegenstandsbereichs angepasst werden kann. Da für diesen Anspruch Erhebungsmethoden benötigt werden, welche in geringem Maße standardisiert sind, wird eine qualitative Methode empfohlen (Lamnek, 2010, S. 96).

Durch einen Einsatz qualitativer Forschungsmethodik ist es außerdem möglich, Einstellungen, Meinungen sowie Erfahrungen von ExpertInnen zu erheben, um so eine subjektive Reproduktion der sozialen Wirklichkeit zu ermöglichen. (Flick, 2017, S. 22–36, 122–124).

#### **6.1.2 Erhebungsmethode und -instrument**

Das explorative Ziel der gewählten qualitativen Forschungsmethodik lässt sich durch die Methode des Experteninterviews umsetzen. Das Experteninterview bezeichnet die systematische und theoriegeleitete Befragung von Personen, welche über exklusives Wissen verfügen (Kaiser, 2010, S. 6). Diese Befragungen werden unter der Annahme durchgeführt, dass ExpertInnen über exklusives Wissen verfügen, welches einen essenziellen Erkenntnisgewinn für die Forschungsarbeit

darstellt. Dieses Wissen lässt sich in Betriebswissen, im Kontext des vorliegenden Forschungsgegenstandes z.B. Wissen über betriebsinterne Auswahlkriterien des Kooperationspartners, Kontextwissen, z.B. Wissen über institutionelle Rahmenbedingungen der traditionellen Banken und Deutungswissen, z.B. die subjektive Wahrnehmung der ExpertInnen bezüglich Erfahrungen mit den Kooperationen oder zukünftigen Entwicklungen, einteilen (Kaiser, 2010, S. 5).

Da dieser Forschungsarbeit theoretische Literatur zu Grunde liegt, allerdings kaum empirische Quellen zu Kooperationen zwischen FinTechs und Banken vorliegen, wurde ein leitfragengestütztes Experteninterview dem eines explorativen Experteninterviews vorgezogen. Letzterer Interviewtyp würde keine gesicherten theoretischen Annahmen oder belastbare empirische Daten und kaum strukturierten Leitfragebogen voraussetzen. Aufgrund der vorliegenden theoretischen und empirischen Forschungsarbeiten zu Banken und FinTechs konnte der Leitfragebogen strukturiert werden und wurde während des Forschungsprozesses anhand der erhaltenen Informationen angepasst (Kaiser, 2010, S. 29–32).

Der Leitfragebogen stellt das Erhebungsinstrument des Experteninterviews dar. Dabei werden die Forschungsfragen in konkrete Fragen übersetzt, welche aufgrund der Erfahrungen der ExpertInnen nachvollziehbar beantwortet werden können. Der Leitfragebogen soll das Gespräch durch Festlegung der Anzahl und Reihenfolge der Fragen strukturieren. Im Sinne des Gütekriteriums der Offenheit ist es außerdem möglich, durch Nachfragen vom Leitfaden abzuweichen. So können z.B. aufgrund einer gegebenen Antwort neue Fragen entstehen, welche zuvor nicht berücksichtigt wurden. Eine weitere Funktion des Leifadens ist Hinweise zur Gesprächssituation zu enthalten, z.B. zur Anonymisierung personenbezogener Daten. Außerdem soll durch den Leitfaden die Tiefe des Wissens des Interviewers gegenüber den ExpertInnen belegt werden, um so eine entsprechende Beantwortung der Fragen sicherzustellen. Daher können erklärende und strukturierende Hinweise in den Leitfragebogen inkludiert werden (Kaiser, 2010, S. 53–55).

Die Experteninterviews wurden zwischen April 2021 und Juli 2021 durchgeführt und dauerten im Schnitt 30 bis 50 Minuten. Die Dauer der Interviews stellte dabei keinen künstlich limitierenden Rahmen dar, da auf die Beantwortung aller Leitfragen,

entweder explizit durch die Fragen oder implizit durch bereits gegeben Antworten, geachtet wurde. Aufgrund der COVID-Situation und zur Optimierung der Effizienz wurden die Interviews über Videokonferenz-Programme wie Microsoft Teams oder Zoom geführt. Um die Interviews transkribieren zu können, wurden die Gespräche unter Einwilligung der InterviewpartnerInnen aufgenommen.

### **6.1.3 Feldauswahl und Sampling**

Da es sich bei der Methode des Experteninterviews um eine qualitative Forschungsmethode handelt, ist es nicht das Ziel dieser Forschungsarbeit, generalisierbare Ergebnisse zu produzieren, sondern den Forschungsgegenstand auf Basis einer systematischen Analyse zu verstehen. Somit wird keine repräsentative Stichprobe angestrebt und die Gesprächspartner nach, für die Beantwortung der Forschungsfragen relevanten Kriterien, ausgewählt (Kaiser, 2010, S. 71).

Aufgrund dieser Charakteristika der gewählten Forschungsmethode wurde selektives Sampling in Verbindung mit Triangulation vorgenommen. Im Sinne einer solchen Triangulation wurden die ExpertInnen aus drei Teilgebieten des Forschungsfeldes, welche im Laufe der theoretischen Aufarbeitung der Forschungsarbeit identifiziert wurden, ausgewählt.

Österreichische traditionelle Banken, welche einen relevanten Marktanteil besitzen stellen eines der Teilgebiete dar. Mögliche Unternehmen wurden bereits in Kapitel 3.1 mittels Kennzahlen dargelegt. Somit wurden kleine österreichische Banken und modernere Banken wie z.B. reine Online-Banken exkludiert, da sich das Forschungsinteresse auf die etablierten traditionellen Banken fokussiert, weil diese aufgrund ihrer Struktur weniger digitalisiert sind als modernere und agilere Wettbewerber. ExpertInnen der relevanten österreichischen Banken sollten an Kooperationen mit FinTechs, welche ein digitales Produkt oder einen digitalen Service zugrunde liegen haben, aktiv beteiligt sein, eine für die Kooperation essenzielle Rolle eingenommen haben und eine Position, welche für das digitalen Angebot der Bank verantwortlich ist, innehaben.

Selbige Kriterien lassen sich für ExpertInnen aus dem Teilbereich der FinTechs adaptieren: Diese sollen in FinTechs arbeiten und an Kooperationen mit österreichischen Banken, die digitale Produkte oder Services als Kern haben, aktiv

beteiligt sein, eine für die Kooperation essenzielle Rolle einnehmen und eine Position, welche für das digitalen Angebot des FinTechs verantwortlich ist, innehaben.

Den abschließenden Teilbereich sollen ExpertInnen aus Unternehmen mit Intermediationsrolle darstellen, dies inkludiert z.B. Beratungen oder regulatorische Organe. Da diese nicht aktiv an den Kooperationen beteiligt sind, wurden die Kriterien zur Auswahl der ExpertInnen aus intermediären Unternehmen angepasst. Diese ExpertInnen sollten Bezug zum österreichischen Finanzmarkt und zu Akteuren aus österreichischen FinTechs und Banken haben. Des Weiteren sollen sie Kenntnisse zu Kooperationen zwischen Banken und FinTechs besitzen und als intermediäre Rolle gewirkt haben.

Um diesen Kriterien gerecht zu werden, wurde bei der Recherche und Kontaktaufnahme zu dem Unternehmen bzw. der identifizierten Person auf die Kriterien geachtet und auf diese hingewiesen. Des Weiteren wurden am Anfang jedes Experteninterviews Fragen zu der Person und ihrer Position und Tätigkeit gestellt, um erneut die Expertise der Person zu bestätigen.

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit waren acht bis zehn Experteninterviews ursprünglich geplant. Aufgrund des begrenzten Forschungsfeldes und der verfügbaren Zeit wurden acht Experteninterviews durchgeführt, wobei die der Grad der empirischen Sättigung bereits nach sieben Interviews erreicht wurde.

### **Beschreibung der Interviewpartner**

InterviewpartnerIn Eins (IP1) arbeitet in einem österreichischen FinTech in der Geschäftsführung und hatte eine leitende Rolle bei Kooperationen mit österreichischen Banken. Des Weiteren war IP1 verantwortlich für die Produktentwicklung des digitalen Angebots des FinTechs, welches den Kern der Kooperationen darstellte. IP1 war zuvor international in leitenden Positionen im Bankenumfeld tätig.

InterviewpartnerIn Zwei (IP2) arbeitet in einer Organisation mit Intermediationsrolle, welche sich mit dem österreichischen Finanzmarkt beschäftigt. Durch die Rolle in der Organisation steht die Person in engem Kontakt mit österreichischen Banken und FinTechs und hat weitere Rollen außerhalb der Organisation, in der die Person u.a. FinTechs berät, Kooperationen betreut und Arbeitsgruppen leitet.

InterviewpartnerIn Drei (IP3) arbeitet für ein Unternehmen mit Intermediationsrolle, welches sich auf Beratung von Banken spezialisiert. In ihrer Position beschäftigt sich die Person im speziellen mit der Digitalisierung und Innovationen in Bankunternehmen und deren Auswirkungen auf die Finanzbranche. Durch die enge Zusammenarbeit mit Banken unterstützt die Person z.B. bei der Auswahl der Kooperationspartner.

InterviewpartnerIn Vier (IP4) hat eine leitende Position in einem Tochterunternehmen einer etablierten österreichischen Bank und beschäftigte sich zuvor mit der Initiierung und Leitung von FinTech-Kooperationen. In der aktuellen Position liegt der Fokus auf das Investieren in FinTechs in Europa mittels Geldmittel der Banken, um den FinTechs bei der Skalierung zu helfen und zukünftige Kooperationen zu ermöglichen.

InterviewpartnerIn Fünf (IP5) arbeitet als ProduktmanagerIn für eines der digitalen Produkte bei einer etablierten Bank in Österreich und arbeitet aktiv in dieser Position an einer Kooperation mit einem FinTech mit, welche das betreute Produkt betrifft.

InterviewpartnerIn Sechs (IP6) leitet das digitale Produkt einer etablierten österreichischen Bank, wodurch sie bereits mit mehreren FinTechs zusammenarbeitete. Zuvor leitete die Person die digitalen Kanäle der Bank in Österreich.

InterviewpartnerIn Sieben (IP7) ist leitende ProduktmanagerIn bei einem FinTech, welches bereits mit einer österreichischen Bank kooperiert hat und war aktiv an der Kooperation beteiligt. Zuvor war die Person in der internationalen Bankenbranche in unterschiedlichen Positionen tätig.

InterviewpartnerIn Acht (IP8) hat eine leitende Position in einem FinTech, welches bereits mit mehreren internationalen Banken kooperiert hat, u.a. auch mit einer Bank in Österreich. Die Person hatte bereits Positionen in Banken und anderen FinTechs inne.

#### **6.1.4 Auswertungsmethode**

Grundlage für die regelgeleitete Auswertung der Experteninterviews stellen Transkripte der Interviews dar. Dabei werden die gesprochenen Inhalte des Experteninterviews verschriftlicht, wobei in dieser Forschungsarbeit der Inhalt im Sinne der Offenheit und Transparenz nicht um irrelevante Passagen gekürzt wurde.

Einzig die einleitenden Fragen zur Person wurden nicht in der Transkription inkludiert, da diese nicht den eigentlichen Inhalt der Gespräche darstellen und rein zur Bestätigung der Expertenrolle und Einführung in das Gespräch dienen. Zudem wurde den InterviewpartnerInnen Anonymität zugesichert, weswegen die Transkripte im Anhang entsprechend anonymisiert wurden. Die Auswertung basiert nicht auf den anonymisierten Transkripten.

Aufgrund der Methode der qualitativen Experteninterviews liegen die Daten in Form von transkribierten Texten vor, welche bevorzugt mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet werden. Die qualitative Inhaltsanalyse stellt eine empirische, methodisch kontrollierte Auswertung dar, bei der das analysierte Material in seinen Kommunikationskontext eingebettet und nach inhaltsanalytischen Regeln ausgewertet wird. Hierfür gibt es mehrere Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse, welche sich in Details unterscheiden (Kaiser, 2010, S. 89–93; Mayring, 2000, S. 2). Für diese wissenschaftliche Arbeit wurde eine themenanalytische Inhaltsanalyse gewählt, da diese für die Identifikation und Weiterverarbeitung der generierten Informationen geeignet ist. Auf eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring wird verzichtet, da eine Analyse der Entstehungssituationen und der Wirkungsweise der Texte im spezifischen Falle von Experteninterviews kaum Relevanz einnimmt. Dennoch werden die essenziellen Prozesse der Methode nach Mayring auch für die themenanalytische Inhaltsanalyse verwendet. Im Kontext dieser Methode werden diese zentralen Schritte als Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung beschrieben (Kaiser, 2010, S. 90f.).

Im Prozess der Zusammenfassung wurde eine Reduktion des Materials auf die für die Analyse relevanten Inhalte vorgenommen. Bei der Explikation wurden die relevanten Passagen um ergänzende bzw. erläuternde Informationen erweitert. Dies geschah zur Förderung der Verständlichkeit der Textpassagen. Abschließend wurde eine Strukturierung vorgenommen, welche die zuvor bearbeiteten Textpassagen Kategorien zuordnet (Kaiser, 2010, S. 91).

Im Zentrum der Analyse stehen die Ansätze der induktiven und deduktiven Kategorienbildung, wobei diese ebenfalls kombiniert werden können. Aufgrund der groben vorhandenen Struktur durch die Literatur, Forschungsfragen und Leitfragen wurden deduktiv Kategorien gebildet, welche als Ausgangspunkt für die erste

Strukturierung der Analyse des Materials dienten und für die abschließende Reduktion unterstützend herangezogen wurden. Diese deduktiven Kategorien werden im Laufe des Forschungsprozesses um induktiv-gebildete Kategorien ergänzt, welche anhand des Materials gebildet wurden. Die deduktiv-gebildeten Kategorien sollen somit den Anforderungen an eine theoriegeleitete Vorgehensweise entsprechen, während die induktiv-gebildeten Kategorien zur Ergänzung dienen (Kaiser, 2010, S. 90–92, 103–105).

Aufgrund der vorhandenen Literatur, Forschungsfragen und Leitfragen wurden folgende deduktive Kategorien gebildet: Kooperationsgründe der Banken, Kooperationsgründe der FinTechs, Kooperationsinitierung, Kooperationserfahrungen, Erfolgsfaktoren, Probleme, Risiken, Kooperationsergebnisse und Entwicklungen und Trends.

Zu Beginn der Analyse werden methodische Vorüberlegungen durchgeführt. Zuerst wird das zu analysierende Material festgelegt. Da alle durchgeföhrten Experteninterviews für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant sind und dementsprechend transkribiert wurden, wurde kein Material von der Analyse ausgeschlossen. Im nächsten Schritt wird die Analyseeinheit bestimmt. Da sich die erhaltenen Informationen nicht auf eine einzige Analyseeinheit beschränken lassen, wurden diese auf die Ebenen der Sätze und Absätze festgelegt. Einzelne Wörter wurden keiner Analyse unterzogen.

Bevor Kategorien gebildet werden, wird das vorliegende Transkript mittels Kodierung reduziert. Diese dient dazu, sich einen Überblick über das gesammelte Material zu verschaffen und Inhalte zu eliminieren, welche keinen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfragen leisten. Bei der Kodierung wurden relevante Textpassagen mit Hinweisen bzw. spezifische Ausprägungen ergänzt (Kaiser, 2010, S. 99f.).

Durch die Kodierung konnten anschließend thematisch-zusammengehörige Kodes in Kategorien zusammengefasst werden. Beim erneuten Durchgang des Materials wurde eine weitere Reduktion vorgenommen werden, z.B. bei redundanten Aussagen. Des Weiteren wurden die Kategorien überarbeitet, wenn eine geringe Anzahl an Kodes für diese galten. Um eine abschließende Strukturierung zu gewährleisten, wurden die anfangs gebildeten Kategorien zu weiteren Kategorien

zusammengefasst. Die Kategoriendarstellung befindet sich im Anhang. Sobald die Interviews mittels Kategorien strukturiert und verdichtet wurden, wurden die Informationen zusammengeführt. Aufgrund dieser kategorialen Zusammenfassung wurden Kernaussagen identifiziert und die Ergebnisse aufgearbeitet, um eine theoriegeleitete Analyse und Interpretation zu ermöglichen (Kaiser, 2010, S. 106–109).

### **6.1.5 Gütekriterien**

Für qualitative Experteninterviews gelten dieselben Gütekriterien, welche generell für die qualitative Sozialforschung herangezogen werden.

#### **Intersubjektive Nachvollziehbarkeit (Systematisches Vorgehen)**

Das Gütekriterium des systematischen Vorgehens bedeutet in diesem Kontext die Anforderung der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit. Aufgrund des fehlenden ausreichenden Grades an Standardisierung, kann der Anspruch intersubjektiver Nachprüfbarkeit bei qualitativen Experteninterviews nicht erfüllt werden. Eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit soll daher durch die Offenlegung des Prozesses der Datenerhebung, -analyse und -interpretation erzielt werden, sodass die Schritte des Forschungsprozesses erkannt und bewertet werden können (Kaiser, 2010, S. 6). Im Kontext dieser Forschungsarbeit betrifft dies die Auswahl der Forschungsmethode und den Aufbau des Forschungsdesigns, inklusive der Auswahl der ExpertInnen, die Offenlegung des Leitfadens, die Beschreibung der Interviewsituationen und die Erläuterung der Auswertungsmethode.

#### **Theoriegeleitete Vorgehensweise**

Durch die Anknüpfung der Forschung an vorhandenem theoretischem Wissen über den Forschungsgegenstand und die abschließende Konfrontation der Ergebnisse mit dem theoretischen Kontext, soll das Gütekriterium der theoriegeleiteten Vorgehensweise erfüllt werden. Somit soll der mögliche Erkenntnisgewinn der Experteninterviews nicht von Beginn an beschränkt werden. Da es sich bei der gewählten Forschungsmethode um ein leitfadengestütztes Experteninterview handelt und nicht um ein exploratives Experteninterview, welches nicht auf vorhandener Theorie und Empirie aufbaut, kann dieses Gütekriterium herangezogen werden (Kaiser, 2010, S. 6f.).

#### **Neutralität und Offenheit**

Dieses Gütekriterium beschreibt, dass die Forschung unter Neutralität und Offenheit gegenüber neuen Erkenntnissen sowie anderer Relevanzsysteme und Deutungsmuster geschehen soll. Dieses Kriterium ist explizit nicht mit dem Gütekriterium der Objektivität gleichzusetzen, da dieses durch Entscheidungen während des Forschungsprozesses, z.B. Auswahl der Forschungsfragen oder ExpertInnen, nicht vollständig sichergestellt werden kann. Offenheit soll dadurch erzielt werden, dass sich der Autor offen gegenüber Informationen und Bewertungen der ExpertInnen zeigt, welche mit bisherigen Wahrnehmungen nicht übereinstimmen. So wurden z.B. Antworten der ExpertInnen, welche den Vorstellungen des Autors nicht entsprachen, im Sinne der Zirkularität des qualitativen Forschungsprozesses in den Leitfragebogen eingearbeitet und in Folge ausgewertet, um diese nicht aus den Ergebnissen zu exkludieren. Des Weiteren wurden Nachfragen gestellt, wenn vorangegangene Antworten neue Informationen zum Vorschein brachten, welche zuvor nicht berücksichtigt werden konnten. Dieses Vorgehen fördert auch die Neutralität dieser Forschungsarbeit, da die Experteninterviews nicht zur Bestätigung eigener Annahmen genutzt wurden. Dies soll außerdem durch die offene Formulierung der Leitfragen ohne Suggestionen geschehen (Kaiser, 2010, S. 7–9).

### **Triangulation**

Triangulation bezeichnet die Betrachtung eines Forschungsgegenstandes aus mindestens zwei Perspektiven. Im Kontext dieser Arbeit wurde, wie bereits in Kapitel 6.1.3 erwähnt, eine Daten-Triangulation durch die Auswahl der ExpertInnen aus verschiedenen Bereichen des Forschungsgegenstandes angestrebt. Somit sollen die Forschungsfragen mit Informationen aus den Bereichen Banken, FinTechs und Intermediäre beantwortet werden und somit mehrere Perspektiven abdecken. Folglich soll der theoretische Gewinn an Daten maximiert werden (Flick, 2011, S. 13).

### **Kommunikative Validierung**

Bei der kommunikativen Validierung werden die Interpretationsergebnisse den ExpertInnen vorgeführt, z.B. in Form von einem angepassten Leitfragebogen, um so die Relevanz und Stimmigkeit der Ergebnisse zu prüfen. Im Kontext dieser Forschungsarbeit wurden Antworten von ExpertInnen, welche nicht aus der Theorie

heraus antizipiert werden konnten, zur Validierung den anderen ExpertInnen als Frage umformuliert gestellt (Lamnek, 2010, S. 152).

## **7 Ergebnisse**

Folgend werden die Ergebnisse der Experteninterviews erläutert. Die ExpertInnen werden mittels der zuvor zugeordneten Kürzel gekennzeichnet (IP1 bis IP8).

### **7.1 Gründe für die Kooperation**

#### **Gründe der Banken für eine Kooperation**

IP4 negiert die Frage, ob das Ziel des gegründeten Inkubators, anhand dessen Kooperationen mit FinTechs initiiert und aufgebaut werden, die Entwicklung von spezifischen Lösungen war. Vielmehr sollten die Lösungen am Markt und an den KundInnen getestet werden. Des Weiteren wird überprüft, ob die IT-Architekturen und die Sicherheit den Standards der Bank entsprechend. Dies könne man nur tatsächlich klären, wenn ein solches Pilotprojekt umgesetzt wird (IP4, 2021, S. 5, Z. 145-149).

IP4 nennt mehrere Kooperationsbeispiele, diese sind unterschiedlicher Art. Die Mehrheit der genannten Beispiele hat Nutzen für die KundInnen, wenige Kooperationen haben exklusiven Nutzen für interne Prozesse (IP4, 2021, Z. 116-118-96).

Für IP5 steht das vorliegende Problem im Fokus der Kooperation:

*„Also in dem Fall war... stand eigentlich, denke ich die Lösung zuerst einmal im, im, im Vordergrund. Also wir haben gesagt okay, da gibt es eine Lösung für ein ganz konkretes Problem. Und wir haben damit eigentlich gar nicht mehr groß darüber nachgedacht, ob wir das selber machen können, sollen oder wollen, sondern gesagt da gibt's eine fertige Lösung, die scheint gut zu funktionieren. Das passt in unser Konzept hinein.“* (IP5, 2021, Z. 35-39)

Der damit verbundene Motivator ist außerdem, dass die Lösung bereits vorhanden ist und funktioniert. Eine weitere Grundlage für die Entscheidung zur Kooperation stellt der Mehrwert für die KundInnen dar (IP5, 2021, Z. 251-252). Auch IP6 spricht davon, dass nach digitalen Lösungen bzw. bestimmten Use Cases gesucht wird, die selbst nicht angeboten werden (IP6, 2021, Z. 25-27).

IP5 erwähnt außerdem, dass die Time-to-Market des FinTechs interessant für die Entscheidung zur Kooperation ist (IP5, 2021, Z. 39-40). Auch IP2 und IP6 nennen

die kürzere Time-to-Market als Vorteil, der durch die FinTechs auftritt (IP2, 2021, Z. 430-431; IP6, 2021, Z. 123-124).

Neben der verringerten Time-to-Market ist auch das Know-How der FinTechs ein Grund für die Kooperation (IP5, 2021, Z. 42-43). IP6 nennt als möglichen Grund ebenfalls die Kompetenzen der FinTechs, welche intern nicht verfügbar ist. Diese Kompetenzen liegen laut IP6 bei den FinTechs vor allem aufgrund der Spezialisierung vor (IP6, 2021, Z. 94-100). Auch IP1 und IP6 erzählen von der Spezialisierung der FinTechs als Grund für die Kooperation (IP1, 2021, Z. 56-59; IP6, 2021, Z. 86-90, 98-100).

Ein weiterer Grund einer etablierten Bank mit FinTechs zu kooperieren ist, dass die Zielgruppe der Millenials bedient werden soll. Diese haben das Interesse am Vermögensaufbau, während ältere KundInnen das Vermögen verteidigen möchten (IP1, 2021, Z. 61-66). In den Kapiteln 3.1.3 und 4.4.3 wurde bereits der Umstand angesprochen, dass Millenials, welche im Kontext dieser Forschungsarbeit zu der Zielgruppe der Digital Natives zählen, eine relevante Zielgruppe darstellen, welche weniger Kundenloyalität vorweisen und aufgrund von innovativeren Produkten wechseln könnten. FinTechs haben eine grundlegende Kundenzentrierung und können dementsprechend Lösungen für digital-native Zielgruppen entwickeln und deren Bedürfnissen und Wünschen gerecht werden (Oliver Wyman, 2019b, o.S.; Statista, 2016, o.S.; Triodos Bank, 2016b, o.S.).

Ein weiterer Vorteil von FinTechs welcher nützlich für die Bank ist, ist die Agilität bzw. Flexibilität der FinTechs (IP6, 2021, Z. 119-124). Ein weiteres Ziel der Kooperationen ist die Erhöhung der Kundenzufriedenheit, welche durch das zusätzliche digitale Angebot oder die Verbesserung der Customer Experience des existierenden Angebots erreicht wird (IP6, 2021, Z. 163-167). Auch IP2 meint, dass diese Agilität und die Kompetenzen der FinTechs einen großen Mehrwert für die Banken bilden, vor allem hinsichtlich der Angst bzw. dem Respekt vor Regulierungen (IP2, 2021, Z. 245-248, 254-256). Dieses Ergebnis wird durch andere Studien unterstützt, welche ebenfalls Strukturen der FinTechs und die erhöhte Kundenzufriedenheit durch die Kundenzentrierung als essenzielle Gründe für eine Kooperation sehen (Klus et al., 2019, S. 9f.; Sloboda & Demianyk, 2020, S. 277–281).

Während IP4, IP5 und IP6 die bankenseitigen Informationen darstellen, erwähnt auch IP1, welche Teil der FinTech ExpertInnen ist, Gründe der Banken mit FinTechs zu kooperieren. In dem Beispiel der Kooperation ist das grundlegende Ziel einen Anlagenotstand seitens der Bank zu verringern, indem KundInnen andere Anlageformen nutzen sollten. Da es sich um KundInnen mit kleinerem Anlagevolumina handelt, sei es schwer diese mittels klassischem Vertriebskonzept zu bedienen.

*„Das heißt auch die Bank hat einen Anlagenotstand und muss versuchen den Kunden wegzubringen vom Sparbuch zu anderen Anlageformen und da haben wir das Problem, dass es zum Teil kleinere Kunden sind mit kleineren Volumina und die alle fair mit einem vernünftigen Angebot beglücken und das ist schwer möglich mit einem klassischen Vertriebskonzept wenn hunderte Kunden daherkommen und sagen was soll ich jetzt machen und das war die Idee dass man versucht hat skalierbare Lösungen zu finden deshalb arbeiten die Banken mit FinTechs zusammen weil die eben extrem Kundenzentriert ihre Produktentwicklung vorgenommen haben. State of the Art sind was Technologie was Asset Management Know How anbelangt.“* (IP1, 2021, Z. 12-19)

Wie IP6 erwähnt, kann durch die Kooperation mit FinTechs eine skalierbare Lösung angeboten werden. Dazu trägt die Kundenzentrierung der FinTechs hinsichtlich der Produktentwicklung bei. In Kapitel 4.2.2 wurde diese vorliegende Kundenzentrierung der FinTechs und die Folgen dieser erläutert. Auch IP3 erwähnt die fehlende Liquidität als Problem der Banken und, dass Robo-Advisor als digitales Produkt hier Banken helfen können (IP3, 2021, Z. 144-145).

Ein konkretes Problem, welches durch die Kooperation bzw. die Implementierung des digitalen Angebots der FinTechs gelöst werden soll, ist daher das des Liquiditätsüberschusses, welcher aufgrund vorliegender Negativzinsen durch die Europäische Zentralbank zu Zinsverlusten führt (Klose, 2020, S. 374–379). Durch das Anbieten von neuen Investitionsmöglichkeiten, z.B. Robo-Advisor, soll die Bereitschaft der KundInnen zur Bindung der liquiden Mittel erhöht werden. Dies soll auch durch eine Senkung von Hürden, z.B. Angst vor dem Finanzmarkt, geringe finanzielle Bildung oder geringes Anlagevolumen, durch das digitale Angebot geschehen.

IP3 erzählt von einem grundlegenden Problem, welches die Banken zu Kooperationen treibt. Banken können den Profit nicht durch niedrigere Kosten

erhöhen, sondern müssen dies über erhöhte Erträge schaffen. Daher müssen neue Produkte angeboten werden (IP3, 2021, Z.35-43).

Die in der vorliegenden Forschungsliteratur erwähnte Innovationskraft (Klus et al., 2019, S. 16; Sloboda & Demianyk, 2020, S. 279) wurde hingegen nur von IP2 angesprochen (IP2, 2021, Z. 245-248). Gründe dafür könnten sein, dass Innovationen mittlerweile auch durch die Banken erschlossen werden und daher FinTechs hier keinen nennenswerten Einfluss mehr haben bzw. andere Vorteile der FinTechs erhöhte Priorisierung erhalten. Darauf könnte auch die Studie von Brandl & Hornuf aus dem Jahre 2017 hindeuten, welche ergab, dass FinTech Gründer vermehrt aus einem wirtschaftlichen, statt technischen Bereich, stammen, was ein Indiz dafür sei, dass die technologische Innovation der FinTechs trivial ist (2017, S. 10).

### **Gründe der FinTechs für die Kooperation**

IP1 erzählt, dass bereits während der Gründung des FinTechs Kooperationen mit Banken als Ziel aufkamen. Dieses Bedürfnis wurde durch das Problem der hohen Kundenakquisitonskosten begründet. Die Kooperationen sollen daher als Vertriebskanäle dienen, da die Banken bereits über eine etablierte Marke verfügen. Auf dieser Grundlage sollen dann weitere KundInnen durch Weiterempfehlungen akquiriert werden (IP1, 2021, Z. 92-109). Auch IP7 nennt die Bekanntheit der Bank und der damit verbundene zusätzliche Vertriebskanal als Grund für die Kooperation (IP7, 2021, Z. 140-142). IP2 erwähnt, dass das Vertrauen der KundInnen, welches durch die Kooperation generiert wird, seitens der FinTechs benötigt wird, da es aufgrund der kaum vorhandenen Erfolgsbilanz noch nicht vorhanden ist (IP2, 2021, Z. 148-151). Auch IP3 meint, dass FinTechs aufgrund der fehlenden Bekanntheit der Marke und der daraus resultierenden geringen Anzahl an KundInnen eine Bank als Kooperationspartner erfordern (IP3, 2021, Z. 220-224).

IP3 nennt die finanziellen Ressourcen der Bank als weiteren möglichen Kooperationsgrund (IP3, 2021, Z. 225-227). IP2 meint außerdem das FinTechs etablierte und große Partner, die skalieren können, benötigen (IP2, 2021, Z. 111-112). Des Weiteren vermutet IP2, dass FinTechs ab dem Übertreten einer gewissen Erfolgsschwelle weniger geneigt sein könnten in strategische Kooperationen zu treten, da sie die angebotenen Ressourcen nicht mehr nötig haben. Allerdings

könnten Kooperationen hinsichtlich einer Erweiterung der Vertriebskanäle dennoch interessant bleiben für diese FinTechs (IP2, 2021, Z. 207-215).

Gründe für die Kooperation mittels Inkubators sind laut IP4, der Zugang zum Markt, das Netzwerk der Inkubatorbank und das Know-How in der Produkt- und Marktentwicklung (IP4, 2021, Z. 23-26).

Diese Ergebnisse zeigen, dass die Gründe der FinTechs mit Banken zu kooperieren vor allem die Erweiterung des Vertriebskanals und der damit verbundene Zugriff auf die bestehenden BankkundInnen und die zur Verfügung stehenden Ressourcen mittels denen das FinTech weiter skalieren kann sind. Die Banken werden außerdem aufgrund der geringen Markenbekanntheit und -stärke der FinTechs benötigt. Somit soll das Vertrauen in das FinTech bzw. in das Angebot des FinTechs gestärkt werden, da es in Verbindung zu einer bekannten vertrauenswürdigen Marke steht. Diese Ergebnisse decken sich mit den Ergebnissen des derzeitigen Forschungsstandes, da die selben Gründe genannt wurden (Bömer & Maxin, 2018, S. 14–24; Klus et al., 2019, S. 9–15).

## 7.2 Kooperationsinitierung

IP1 bietet den Einblick, dass die Kooperation mit Banken bereits das Ziel seit der Gründung des FinTechs waren. Demnach wurden zuerst eigene Use-Cases und im weiteren Verlauf der Gründung auch potenzielle Use-Cases für Banken definiert. Auf dieser Grundlage wurde das Minimum Viable Product (MVP) erschaffen, welches die Grundfunktionen beinhaltet, und mit diesem MVP an die Banken herangetreten. Während der erfolgreichen Kooperation mit einem Tochterunternehmen einer etablierten österreichischen Bank, wurde aufgrund der positiven Erfahrungen eine Kooperation mit der übergeordneten Bank des Tochterunternehmens durch die Bank initiiert (IP1, 2021, Z. 55-61).

IP3 spricht von der Erfahrung, dass Kooperationsinitierungen seitens der Banken einen erheblichen Aufwand aufweisen. Die Bereitschaft zur Kooperationsinitierung sieht IP3 bei FinTechs (IP3, 2021, Z. 51-53, 87-89).

IP4 hat die Erfahrung gemacht, dass es keine Seite gibt, die eher die Kooperation initiiert. Wichtig sei allerdings die Kommunikation der Bereitschaft zur Kooperation, aus dieser ergeben sich die Kooperationen (IP4, 2021, Z. 162-165). IP6 spricht

ebenfalls davon, dass die Kooperationsinitiierung von beiden Seiten ausgehen kann (IP6, 2021, Z. 23-24).

Laut IP5 hat in der erlebten Kooperation die Bank den Schritt auf das FinTech gemacht. Die Person spricht außerdem davon, dass es Bedenken vor der Kooperation gab, ob das FinTech zuverlässig ist (IP5, 2021, Z. 26-29).

Vor der Initiierung der Kooperation wird durch die Bank geprüft, ob die Lösung intern produziert werden kann oder ob externe Kompetenzen benötigt werden (IP6, 2021, Z. 38-39).

IP7 und IP8 erzählen, dass die Kooperationen durch die FinTechs initiiert wurden. Dazu war die bereits erläuterte Kommunikation der Kooperationsbereitschaft notwendig. Im Falle von IP8 geschah dies mittels Ausschreibung der Kooperation innerhalb eines Inkubators (IP7, 2021, Z. 11-17; IP8, 2021, Z. 11-15).

### **Auswahlkriterien der Banken**

Banken suchen nicht nach bestimmten FinTech-Arten bzw. Produktarten, sondern richten die Auswahl nach dem vorliegenden Problem bzw. den benötigten Use-Cases (IP4, 2021, Z. 76-84; IP5, 2021, Z. 35-36; IP6, 2021, Z. 38; IP7, 2021, Z. 22-24).

Ein weiteres Kriterium ist die Größe bzw. der Reifegrad der FinTechs. Diese sollten bereits Produkte und Umsätze vorweisen können. Dementsprechend sollten Kapazitäten verfügbar sein, die eine Zusammenarbeit mit großen Banken ermöglichen (IP2, 2021, Z. 207-212; IP4, 2021, Z. 61-69; IP6, 2021, Z. 41-43). IP7 erwähnt, dass die Erfolgsbilanz in der eigenen Kooperation nicht ausschlaggebend, dennoch hilfreich für die Auswahl ist (IP7, 2021, Z. 21-22).

Weitere Kriterien, die allerdings mit dem erwähnten Reifegrad des FinTechs zusammenhängen, sind vordefinierte Qualitätskriterien mittels Service Level Agreements, die Reaktionsgeschwindigkeit, um auf mögliche Ausfälle des Systems bzw. Produkts reagieren zu können und regulatorische sowie sicherheitstechnische Rahmenbedingungen, im speziellen wird die Datenschutzgrundverordnung genannt (IP6, 2021, Z. 44-53).

### **Kooperationsauslagerung**

Kooperationen können ausgelagert werden, sodass die Kooperationen nicht von den großen tragen Strukturen der Banken beeinflusst werden.

*„[...] man hat also gesehen, dass man das über die bisherigen Strukturen nicht ideal abwickeln kann und man quasi hier ein Programm braucht, um mit ausgewählten Start-Ups und FinTechs Pilotprojekte zu starten [...]“* (IP4, 2021, Z. 34-35)

IP2 erläutert, dass diese Methode in der Branche umgesetzt wird, da die Banken Legacy-Systeme aufweisen, weshalb die etablierten Strukturen undynamisch sind und daher die Innovationsabteilungen getrennt von diesen klassischen Strukturen aufgebaut werden (IP2, 2021, Z. 103-106). Auch IP5 erzählt von einer solchen Auslagerung, diese wird auf Konzernebene durchgeführt. Kooperationen, die vor dieser Initiative initiiert wurden, werden in das Programm nicht inkludiert. IP5 ist allerdings der Meinung, dass die Intensivität der Kooperation für eine solche Auslagerung auch nicht gegeben war. Die Möglichkeit zur Auslagerung von zukünftigen Kooperationen bestehe allerdings (IP5, 2021, Z. 178-180, 185-192). Dazu müssen externe Strukturen aufgebaut werden, welche ebenfalls Ressourcen benötigen, jedoch würde man dadurch von optimierten Kooperationen profitieren, welche das volle Potenzial ausschöpfen können. Lacerda et al. erzielten das Ergebnis, dass diese Methode bereits vermehrt durch Banken umgesetzt wird, indem separate Strukturen aufgebaut werden, welche die Mentalität von Start-Ups nachahmen sollen (2020, S. 60).

Die FinTechs können auch akquiriert werden, um diese direkt ins Unternehmen zu integrieren und diese zu kontrollieren. Dies wird allerdings derzeit nach Erfahrungen der ExpertInnen nicht umgesetzt, da die Innovationskraft verloren gehen kann. Dennoch wird die Möglichkeit der Akquisition nicht ausgeschlossen (IP1, 2021, Z. 285-94; IP3, 2021, Z. 89-91; IP4, 2021, Z. 90-93; IP5, 2021, Z. 178).

## **7.3 Erfahrungen mit der Kooperation**

### **Positive Erfahrungen**

Die ExpertInnen erzählen durchwegs von positiven Erfahrungen. IP1 erwähnt, dass die Kooperation mit einer Online-Bank als besonders positiv wahrgenommen wurde, da diese ebenfalls agil war und digitale sowie projektorientierte Kompetenzen besaß (IP1, 2021, Z. 147-149).

Auf die Frage nach besonders positiven Aspekten fielen die Antworten unterschiedlich aus. IP3 sprach von einer guten Umsetzung der Kooperation bzw.

des Produktes an sich (IP3, 2021, Z. 260). IP4 erläuterte, dass die Zusammenarbeit auf persönlicher Ebene gut funktioniert, hat:

*„Was eigentlich immer gut funktioniert hat, war die, die die Zusammenarbeit auf persönlicher Ebene. Das hat meistens sehr gut funktioniert zwischen den Fachabteilungen, der IT, Start up und uns. Das hat eigentlich meistens überraschend gut funktioniert [...] Dass die Offenheit auf beiden Seiten das Verständnisses, auf beiden Seiten für die andere Seite eigentlich da war und es eigentlich fast immer nicht nur extrem professionell gearbeitet wurde, sondern dort durchaus auch persönlich der Austausch also vielleicht freundschaftlich ist übertrieben, aber extrem wertschätzend und mit hoher Motivation intrinsischer Motivation auf beiden Seiten geführt wurde.“* (IP4, 2021, Z. 206-218)

Auch IP5 weist auf die gute persönliche Zusammenarbeit und die Professionalität hin. Des Weiteren erwähnt IP5 die Kommunikation, Beständigkeit der Personen, Verbindlichkeit, Zuverlässigkeit und Stabilität positiv (IP5, 2021, Z. 48-50, 76-77, 138-148, 197-200, 208-210).

IP7 und IP8 empfanden die Kommunikation als positiv. IP8 verbindet damit grundsätzlich eine gewisse Professionalität (IP7, 2021, Z. 49-52, 56-60; IP8, 2021, Z. 55-63, 65-69).

IP6 geht auf die Flexibilität des FinTechs als positive Erfahrung ein (IP6, 2021, Z. 119).

Aufgrund der positiven Erfahrungen sollen daher weitere Kooperationen geplant werden (IP1, 2021, Z. 282; IP4, 2021, Z. 264-267; IP5, 2021, Z. 254-258; IP7, 2021, Z. 148-150; IP8, 2021, Z. 180). IP5 merkt dazu an, dass der Erfolg der Kooperation für die Bank nicht ausschlaggebend sei und daher auch eine wenig erfolgreiche Kooperation weitergeführt werden würde (IP5, 2021, Z. 254-256).

### **Enge Zusammenarbeit**

Die ExpertInnen berichten von einer engen Zusammenarbeit während der Kooperation, wobei diese in den ersten Phasen der Kooperation intensiviert wurde (IP1, 2021, Z. 123-132; IP4, 2021, 122-123; IP6, 2021, Z. 70-71, 111-114; IP7, 2021, Z. 30-32; IP8, 2021, Z. 43-46). IP5 spricht als einzige Person davon, dass das FinTech eigenständig arbeitete (IP5, 2021, Z. 71-74), allerdings wird der aktuelle Projektstand dennoch in gemeinsamen Meetings evaluiert, die in ihrer Regelmäßigkeit variieren. Ziel dieser Meetings ist es, Neuigkeiten und

Entwicklungen zu besprechen, aber auch Wünsche und Bedürfnisse seitens der Bank an das FinTech zu kommunizieren. Des Weiteren können in diesen Meetings Probleme angesprochen werden, welche noch nicht an den Support bzw. an die zuständige Person herangetragen wurden, falls diese existieren (IP5, 2021, Z. 78-82, 87-93; IP 6 2021, Z. 70; IP7, 2021, Z. 37). Ein solcher dezidierter Support für die Bank wurde nur von IP5 erwähnt, IP1 erwähnte einen generellen Kundensupport, der vom FinTech gestellt wird (IP1 Z. 245-247; IP5, 2021, Z. 89-92).

### **Keine konkreten Ablaufmodelle/Phasen**

Die ExpertInnen nannten keine konkreten Ablaufmodelle oder Phasen, dennoch wurde erwähnt, dass die erste intensive Phase wichtig ist, da hier die Situation analysiert wird und die Erwartungen an die Kooperation festgelegt werden (IP7, 2021, Z. 31-32; IP8, 2021, Z. 43-45). Die Kooperationen, die innerhalb eines Inkubators stattfinden, ließen wiederum in fixen Strukturen ab, der Vorteil dieser Gegebenheit ist ein einheitlicher Kooperationsablauf. Der Zeitraum von vier Monaten wurde als ideal identifiziert, da dieser lang genug ist, um die Idee zu realisieren allerdings auch nicht zu kurz ist, um die Agilität zu gefährden und die innovativen FinTechs in festen Bankenstrukturen zu halten (IP4, 2021, Z. 128-130, 134-140). IP8 berichtet von einer Dauer von sechs Monaten, merkt aber an, dass diese dennoch variieren kann (IP8, 2021, Z. 42-43).

### **Sicherheitsaspekte**

IP6 weist darauf hin, dass Sicherheitsaspekte während der Zusammenarbeit einen erhöhten Fokus erhalten, dies wird mit der intensiven Regulierung der Banken begründet (IP6, 2021, Z. 142-145).

## **7.4 Kooperationsergebnisse**

### **Kooperationsergebnisse der Banken**

IP1 erzählt, dass Banken von der Unabhängigkeit des FinTechs profitieren. Das FinTech entwickelt unabhängig von der Bank Modelle und sucht die angebotenen Anlageprodukte nach eigenen Kriterien aus. Somit können Produkte mit niedrigen Kostenstrukturen gewählt werden, wodurch die KundInnen von niedrigen Kosten bei dem spezifischen digitalen Produkt oder Service profitieren (IP1, 2021, Z. 25-33). Auch Sloboda & Demianyk wiesen bereits auf den Umstand hin, dass Robo-Advisor

die üblichen Interessenskonflikte der Anlageberatung vermeiden können (2020, S. 279).

Diese Kundenzentrierung wird auch durch zusätzliche Angebote neben dem eigentlichen digitalen Produkt realisiert. So erzählt IP1, dass supplementäre Angebote, z.B. Webinare oder Berichte, vom FinTech angeboten werden. Des Weiteren wird auch der Support vom FinTech gestellt. (IP1, 2021, Z. 240-249). Spezifisch zum digitalen Produkt des Robo-Advisors wird in diesem Zusammenhang genannt, dass primär KundInnen mit wenig Anlageerfahrung oder Angst vor dem Finanzmarkt sowie KundInnen welche sich nicht selbst um das Portfolio kümmern möchten, von dem Produkt profitieren. Somit ist das Ergebnis bei einem Einsatz dieses Produktes durch die Kooperation, dass erneut die Kundenerfahrung positiv beeinflusst wird (IP1, 2021, Z. 42-46). IP7 ist ebenfalls der Meinung, dass die KundInnen von dem zusätzlichen Angebot profitieren (IP7, 2021, Z. 111-113).

Ein weiterer Vorteil für Banken der durch die Kooperation erzielt wird ist, die Bedienung des Themas der Nachhaltigkeit durch die FinTechs (IP1, 2021, Z. 37-42).

IP3 erzählt, dass das digitale Angebot der Banken von einer Kundenorientierung bzw. einer Verbesserung der Kundenerfahrung innerhalb der Produkte profitiert (IP3, 2021, Z. 95-98). Auch IP4 nennt die Kundenerfahrung als wesentliches Ergebnis der Kooperation. In diesem Falle wird die Zeitersparnis für die KundInnen erwähnt (IP4, 2021, Z. 154-158). IP5 berichtet von einer gesteigerten Kundenzufriedenheit. Diese Steigerung wurde durch das zusätzliche digitale Angebot bzw. der zusätzlichen Funktionsumfang erzielt. Außerdem sei das digitale Produkt der Kooperation das von KundInnen meistgenannte Produkt im Zusammenhang mit Kundenzufriedenheit (IP5, 2021, Z. 97-101). Diese Kundenzufriedenheit führt zu mehr Nutzung durch die KundInnen und zu Weiterempfehlungen, wodurch die Bank weitere KundInnen akquirieren kann (IP5, 2021, Z. 217-226). Auch IP6 und IP8 berichten, dass die Kundenzufriedenheit von den Kooperationen mit FinTechs profitiert und die Nutzung des digitalen Angebots somit steigt (IP6, 2021, Z. 153-167; IP8, 2021, Z. 149-153).

IP3 spricht außerdem davon, dass die Perspektive der FinTechs interessant sei für die Bank und somit weitere Entwicklungen in der Branche verfolgt werden können (IP5, 2021, Z. 243-246). Somit könnten Banken durch die Kooperation mit FinTechs auf weitere mögliche Produkt- oder Geschäftsmodellentwicklungen stoßen. IP7 erzählt, dass dieser Aspekt auch vom Kooperationspartner angesprochen wurde (IP7, 2021, Z. 115-118).

IP4 hat das Gefühl, dass die mentale Distanz zwischen der Bank und FinTechs durch die Kooperation minimiert wurde. Dadurch wurde aufgezeigt, dass es wertvoll für beide Kooperationspartner sein kann, zusammenzuarbeiten (IP4, 2021, Z. 235-240).

Hinsichtlich bleibender Effekte bei den Banken bezüglich Digitalisierung und Agilität erzählen IP3 und IP7, dass diese möglich sind, allerdings auch in der Führungsebene verankert sein müssen, damit dies an die anderen Ebenen weitergereicht wird (IP3, 2021, Z. 185-190; IP7, 2021, Z. 126-127). Die Effekte müssen daher in den Personen an sich verankert sein, damit das Unternehmen generell davon langfristig profitieren kann (IP7, 2021, Z. 122-128). IP5 meint, dass diese bleibenden Effekte nicht vorhanden sind, da das Unternehmen bereits grundsätzlich diese Ausrichtung angenommen hat und diese Effekte daher aufgrund der Kooperation nicht auftreten können bzw. benötigt werden (IP5, 2021, Z. 231-240). Der Umstand, dass die Banken bereits erhöht digitalisiert und agil sind, wird auch von den anderen ExpertInnen erwähnt (IP2, 2021, Z. 53-54, 67-68, 89-91, 122-125; IP6, 2021, Z. 13-19; IP8, 2021, Z. 91-99, 164-166). IP7 meint daher, dass die FinTechs hier eher als Verstärker der existierenden Digitalisierung und Agilität auftreten (IP7, 2021, Z. 129-130).

### **Kooperationsergebnisse der FinTechs**

IP1 nennt den Vorteil der Erfolgsbilanz an sich für das FinTech. Durch die erfolgreiche Kooperation können weitere KundInnen akquiriert werden (IP1, 2021, Z. 84-86). Ein weiterer Vorteil der Kooperation war laut IP1, die Verringerung von Eintrittsbarrieren in der Form von Kosten. Durch die Kooperation konnte somit das Produkt auch für KundInnen mit einem geringeren Anlagevermögen angeboten werden (IP1, 2021, Z. 88-91). Auch IP7 und IP8 erzählen, dass durch die Kooperationen Kundenakquise betrieben werden konnte, welche ohne die

Kooperation länger benötigt hätte bzw. erst in Zukunft auf demselben Niveau wäre (IP7, 2021, Z. 137-141; IP8, 2021, Z. 170, 174-176).

IP7 und IP8 erzählen, dass durch Kooperation die Ressourcen der Bank genutzt werden konnten (IP7, 2021, Z. 142-144; IP8, 2021, Z. 170-174).

FinTechs profitieren laut IP7 ebenfalls von Einblicken in das Bankenumfeld und die dadurch erweiterten Perspektiven (IP7, 2021, Z. 134-136, 143-144).

Ein Ergebnis von dem sowohl Bank als auch FinTech profitieren und auch bereits in den bisherigen geschilderten Antworten impliziert wird ist laut IP5 der beidseitige Wissenstransfer (IP5, 2021, Z. 51-57).

## 7.5 Digitale Produkte

Auf die Frage von welchen digitalen Produkten das digitale Angebot der Banken am meisten profitieren kann, wurden Robo-Advisor genannt. Diese können als Lösung für die Liquiditätsprobleme der Banken eingesetzt werden. Des Weiteren profitiert die Bank von einer Unabhängigkeit und erhöhten Kundenzentrierung der Robo-Advisor (IP1, 2021, Z. 42-45; IP3, 2021, Z. 137-140, 145-146). Basierend auf diesem Robo-Advisor kann das Angebot um reale Berater erweitert werden und somit eine Verbindung zum klassischen Angebot der Bank hergestellt werden (IP1, 2021, Z. 232-238). Ein weiterer Vorteil des Robo-Advisors ist, dass der Trend der Datenanalyse und -nutzung aufgegriffen wird, welcher in Kapitel 7.8 erwähnt wird (IP6, 2021, Z. 203-204).

Eine weitere Verbindung von digitalem Angebot und stationärem Betrieb wird von IP1 als Hybridansatz bezeichnet. Bei diesem wird das digitale Angebot durch Berater in der Bankfiliale vermarktet und angeboten. Ein Vorteil dieser Methode sei die Prozesssicherheit durch vordefinierte Prozesse (IP1, 2021, Z. 223-227).

Die ExpertInnen sind sich unsicher, ob Kryptowährungen als digitales Produkt für Banken sinnvoll sind. IP3 schlägt Kryptowährungen als Produkt vor, IP7 schätzt, dass das Produkt allerdings eher sinnvoller für interne Prozesse eingesetzt werden kann (IP3 201, Z. 148-150; IP7, 2021, Z. 177-178). IP4 erwähnte bereits, dass in der Bank Kryptowährungen mittels Kooperation für Intragruppen-Überweisungen eingesetzt werden (IP4, 2021, Z. 107-109).

IP6 erzählt, dass bereits grundlegende Bankprodukte durch das digitale Angebot im Unternehmen abgedeckt werden, komplexere Produkte, z.B. komplexe Anlagestrukturen, werden allerdings noch nicht durch digital angeboten:

*„Also wir bieten sozusagen die Bankprodukte und die Services, die man im Daily Banking oder im Alltag anwenden möchte, bieten wir an, komplexere Themen, wenn es zum Beispiel um eine hypothekarische Finanzierung geht oder eine komplexe Veranlagungsstruktur bieten wir natürlich nicht an, aber alles, was Sie in Ihren täglichen Needs benötigen in der Finanzdienstleistung.“*  
(IP6, 2021, Z. 4-8)

### **Vermarktung des Produkts**

Nachdem IP1 eine gemeinsame digitale Vermarktung erwähnt hat, wurde diese auch bei den weiteren ExpertInnen abgefragt. Der Konsens war allerdings, dass dies nicht eingesetzt werden, da hierfür nicht die Kompetenzen des FinTechs benötigt wird. Das Risiko der Bank sei außerdem zu groß und nur die Marke des FinTechs könnte aufgrund des geringen Markenwerts bzw. der geringen Markenbekanntheit davon profitieren (IP1, 2021, Z. 205-211; IP3, 2021, Z. 157-164; IP5, 2021, Z. 115-118; IP7, 2021, Z. 160-164; IP8, 2021, Z. 190-193).

Es wurden dennoch weitere Möglichkeiten der Vermarktung genannt. IP3 erzählte anhand eines Beispiels, dass eine gemeinsame Vermarktung durch z.B. gemeinsame öffentliche Auftritte umgesetzt werden kann (IP3, 2021, Z. 268-272). IP5 erwähnte, dass das digitale Produkt zusätzlich in den Filialen beworben wird (IP5, 2021, Z. 107-109).

### **7.6 Erfolgsfaktoren**

Eine Grundvoraussetzung für den Erfolg der Kooperation ist ein funktionierendes Produkt an sich. Dieses muss gewissen Qualitätsstandards entsprechen und sollte keine technischen Probleme aufweisen. Des Weiteren muss der Use Case attraktiv sein, um eine Nachfrage und Nutzen seitens der KundInnen zu induzieren (IP3, 2021, Z. 277-278; IP6, 2021, Z. 171-172, 177-179; IP8, 2021, Z. 122-123). Sollte es dennoch zu technischen Problemen kommen ist eine entsprechende Reaktionsgeschwindigkeit und Erreichbarkeit des FinTechs bzw. der zuständigen Personen essenziell, um eine schnelle Lösung des Problems sicherzustellen und potenzielle Schäden zu minimieren (IP6, 2021, Z. 184-185). Das Produkt sollte allerdings nicht nur Grundvoraussetzungen erfüllen, sondern auch eine

ansprechende Usability bieten. Diese ist essenziell, um mehrere Zielgruppen zu bedienen und auch KundInnen aufgrund des Alters nicht vom Produkt auszuschließen (IP2, 2021, Z. 73-78).

Auch eine grundlegende Innovationsbereitschaft und Agilität seitens der Bank, sprich die Eigenschaften, die man den FinTechs in der Theorie zuspricht, wird empfohlen, um Probleme bezüglich unterschiedlicher Unternehmenskulturen vorzubeugen (IP1, 2021, Z. 110-111; IP3, 2021, Z. 24-26; IP5, 2021, Z. 239-242).

In Kapitel 7.3 wurde bereits wiedergegeben, dass die erste Phase der Kooperation eine erhöhte Intensivität aufweisen kann. Diese intensive Phase dient zur Planung, aber auch zur Abstimmung bezüglich der Erwartungen. Diese Phase hat daher eine hohe Relevanz für den Erfolg der Kooperation. Speziell auf die Erwartungshaltung wurde dabei in den Gesprächen verwiesen, da diese Probleme vorbeugt, welche im späteren Verlauf auftreten könnten (IP1, 2021, Z. 150-68; IP4, 2021, Z. 226-228; IP6, 2021, Z. 109-114; IP7, 2021, Z. 50-52; IP8, 2021, Z. 125-128).

Die Kommunikation ist ein weiterer Erfolgsfaktor, der mehrmals genannt wurde. Diese sollte offen und transparent sein. Ebenfalls in Kapitel 7.3 bereits beschrieben wurden regelmäßige Meetings, in denen diese Kommunikation ausschlaggebend ist. Probleme und Wünsche müssen dementsprechend regelmäßig von beiden Seiten kommuniziert werden (IP2, 2021, Z. 285-286; IP7, 2021, Z. 216; IP8, 2021, Z. 125-126).

Personelle Aspekte stellen ebenfalls Erfolgsfaktoren dar. So wird empfohlen, geeignete Personen für die Kooperationen bankenseitig auszuwählen. Diese sollten der Unternehmenskultur der FinTechs entsprechen oder zumindest die Diskrepanz weiter verringern. Empfohlen wird zudem eine eigens geschaffene Position für digitale Belangen (IP3, 2021, Z. 190-201, 250-251). Auch Hornuf et al. kamen zu dem Ergebnis, dass eigene Positionen mit digitalem Fokus, z.B. Chief Digital Officer, förderlich für die Kooperationen mit FinTechs sind (2020, S. 12f.).

## 7.7 Probleme und Risiken

### Vorherrschende Probleme

Die ExpertInnen konnten keine generellen Probleme nennen, welche im Laufe der Kooperationen auftraten (IP5, 2021, Z. 122-128). Die unterschiedlichen Unternehmenskulturen stellen laut den ExpertInnen kein Problem dar, da die

Banken mittlerweile weiter digital entwickelt als zuvor seien und die Diskrepanz der Unternehmenskulturen verringert worden sei (IP7, 2021, Z. 80-84; IP8, 2021, 91-99).

Der restriktive Einkauf der Bank wurde als Problem genannt (IP 5 2021, Z. 134-137). Die damit verbundenen Beschaffungszyklen wurden bereits von Sloboda & Demianyk als Herausforderung für die Kooperationen genannt (2020, S. 277). Diese gehören zu dem übergeordneten Problem der langsameren Prozesse, welche aufgrund der großen Strukturen und der besonderen Berücksichtigung der Regulierung auftreten. Durch diese Umstände können auch die IT-Systeme anders als erwartet aufgebaut sein oder funktionieren, worauf sich die FinTechs einstellen müssen (IP6, 2021, Z. 135-138; IP7, 2021, Z. 69-76; IP8, 2021, Z. 85-87). Diese Risiken können durch die Auslagerung der Kooperation minimiert werden und werden aufgrund dessen bereits vermehrt von Banken umgesetzt (Lacerda et al., 2020, S. 60).

## Risiken

In der Theorie wird darauf hingewiesen, dass Banken und FinTechs unterschiedliche Unternehmenskulturen vorweisen (Rainer Alt, Beck, & Smits, 2018, S. 238; Heinemann et al., 2020, S. 143; Lacerda et al., 2020, S. 60). Die Unternehmenskulturen stellten laut der ExpertInnen allerdings kein Problem dar. Dennoch seien die unterschiedlichen Kulturen und Strukturen ein potenzielles Risiko, welches die Agilität und die Innovationsfähigkeiten der FinTechs einschränken können. Auch ein gescheiterter Versuch die Unternehmenskultur und Struktur in das eigene Unternehmen zu integrieren, wird als Risiko betrachtet. Dies ist auch ein Grund, warum die Innovationseinheiten der Banken aus den regulären Bankstrukturen ausgelagert werden und FinTechs nicht in das Unternehmen durch Akquisitionen integriert werden (IP3 Z. 89-91; IP4, 2021, Z. 90-93).

Regulierungen bzw. eine nicht entsprechende Berücksichtigung der Regulierungen in der Planung stellen ein Risiko für die Kooperation dar. Die FinTechs könnten somit mit falschen Erwartungen in die Kooperation eintreten, welche aufgrund von Regulierungen nicht umgesetzt werden können. Zudem könnte Gamification, das Nutzen von Spielmechanismen zur Beeinflussung der NutzerInnen (Prom Tep, Cachecho, & Jean-Bouchard, 2021, S. 212–214), welche bei FinTechs eingesetzt

werden kann, zu zusätzlichen Regulierungen führen. Auch eine nicht ausreichende Sicherheit seitens der FinTechs stellt in diesem Zusammenhang ein regulatorisches Risiko dar (IP2, 2021, Z. 121-122; IP4, 2021, Z. 248; IP6, 2021, Z. 138-140). IP2 meint, dass die Angst bzw. der Respekt vor den Regulierungen meist unbegründet ist und dass der Austausch zwischen Banken, FinTechs und Regulatoren daher fördernd sei, um dieses Problem zu lösen:

*„Und ich glaube, auch Banken und Aufseher haben das gleiche Problem. Die reden manchmal bissl aneinander vorbei, also die Regulatoren oder die Aufseher kommen und sagen "Du musst das aber so machen" und die Banken sagen "Nein aber wieso kann ich es nicht anders machen?" und dann haben sie irgendwann so viel Respekt, dass sie vielleicht gar nicht mehr fragen oder einfach das blind machen, was einem gesagt wird und nicht mehr hinterfragen. Oder es ist oft auch so hab' ich jetzt den Eindruck gehabt, die Banken sind von im vorauselenden Gehorsam und wollen etwas nicht tun, weil sie Angst haben, die Aufsicht würde dann dagegen plädieren.“ (IP2, 2021, Z. 293-299)*

In Kapitel 3.2.4 wurde bereits erläutert, dass Banken aufgrund von Regulierungen eine niedrigere Innovationsbereitschaft aufweisen (R. Alt & Puschmann, 2016, S. 25; Bartels & Meier, 2017, S. 338–345; Schindler, 2017, S. 11; Wöhler, 2015, S. 59). In Kapitel 4.4.2 wurde hingegen der Umstand dargestellt, dass FinTechs aufgrund einer geringeren Regulierung als bei Banken eine höhere Innovationsbereitschaft besitzen (Boss et al., 2019, S. 21). Diese beiden Aspekte kollidieren durch die Kooperation der beiden Akteure, wodurch sich die FinTechs an die Regulierungen der Banken anpassen müssen. Dies birgt das Risiko, dass die Innovationsfähigkeiten und Agilität der FinTechs negativ beeinflusst werden. Als Lösungsvorschlag wird die aktive Kommunikation mit den zuständigen Regulatoren empfohlen. Die Optimierung der Kommunikation ist auch im Sinne der österreichischen Finanzmarktaufsicht (FMA, 2021a, 2021b). Dennoch steht aufgrund der Regulierungsaspekte die Sicherheit der FinTechs im Fokus der Banken, weshalb dies auch ein Auswahlkriterium darstellt (IP6, 2021, Z. 49-53).

In Kapitel 7.3 wurde bereits auf die Relevanz der Erwartungshaltung und die Kommunikation eben dieser eingegangen. Ein Mangel dieser Aspekte stellt laut der ExpertInnen ein wesentliches Risiko dar. Dies kann u.a. einen unterschätzten Ressourceneinsatz zur Folge haben, wodurch das Projekt negativ beeinflusst wird (IP4, 2021, Z. 196-202; IP6, 2021, Z. 109-111; IP8, 2021, Z. 89-92).

Ein Risiko mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit allerdings hoher potenzieller Auswirkung stellt die Gründerstruktur des FinTechs dar. Diese ist zumeist fokussiert auf einzelne Personen, wodurch ein Austritt eben dieser aus der Kooperation bzw. dem FinTech negative Auswirkungen auf die Kooperationen haben kann. Allerdings wird die Wahrscheinlichkeit dieser Situation gering geschätzt, aufgrund der potenziellen Auswirkungen sollte dies dennoch in der Planung berücksichtigt werden. Zudem können durch eine regelmäßige und transparente bzw. offene Kommunikationen Unzufriedenheiten identifiziert und Maßnahmen ergriffen werden, um diese zu verringern und somit ein Ausscheiden der Personen aus der Kooperation zu verhindern (IP4, 2021, Z. 244-246, 251-252; IP7, 2021, Z. 104-106; IP8, 2021, Z. 136-145). IP5 erzählte von einem Personenwechsel während der Kooperation, dieser trat aber nicht gründerseitig auf. Dennoch wurde dieser Wechsel professionell vollzogen, weshalb keine negativen Auswirkungen auftraten (IP5, 2021, Z. 50-51, 60-66).

Auch die Wirtschaftlichkeit des FinTechs stellt ein Risiko dar. Kann das FinTech aufgrund fehlender Finanzierung nicht mehr funktionieren, wirkt sich dies auf die Kooperation und das Geschäft der Bank aus. Wurde durch das FinTech ein Kernprozess gestellt, stellt dies ein erhebliches Risiko dar, da somit mehrere Prozesse betroffen wären. Auch diese Situation wird auf eine geringe Wahrscheinlichkeit geschätzt, da dies bereits beim Auswahlverfahren berücksichtigt werden sollte. Dennoch sollten entsprechende Notfallpläne existieren, insbesondere wenn das FinTech Kernprozesse bereitstellt (IP5, 2021, Z. 152-159). FinTechs können erheblich von Kooperationen profitieren, da das Geschäftsmodell weiterentwickelt und skaliert werden kann. Daher stellt es ein Risiko dar, dass FinTechs sich nur auf die eigene Perspektive konzentrieren, ohne den Kooperationspartner genügend zu berücksichtigen (IP1, 2021, Z. 180-191; IP8, 2021, Z. 104-110).

Sollten während der Kooperation große Probleme auftreten, kann sich dies laut IP4 negativ auf die Reputation der Bank auswirken (IP4, 2021, Z. 249-251). Diese Reputation wurde bereits durch Finanzkrisen geschädigt (Böhnke & Rolfes, 2018, S. 58; EY, 2020, S. 62; Forcadell et al., 2020, S. 2). Des Weiteren wird die Reputation der Banken von der Zielgruppe der Digital Natives negativ

wahrgenommen (Cocca, 2014, S. 8). Daher sollte ein weiterer Reputationsverlust seitens der Bank vermieden werden.

## 7.8 Entwicklungen und Trends

Die ExpertInnen sehen den Trend der erhöhten Datennutzung, vor allem der Zahlungsdaten. Diese liegen bereits in großen Mengen vor, allerdings wird noch nicht das volle Potenzial genutzt. Durch die Optimierung der Nutzung dieser Daten können die Banken mehr über die KundInnen und deren Finanzverhalten lernen und dieses auch zur Produktentwicklung, Scoring und Werbung nutzen. Die NutzerInnen profitieren ebenso von der Analyse der Daten da so z.B. Optimierungsbedarf bei ihrem Ausgabeverhalten aufgezeigt werden kann. Allerdings erhöht die Datennutzung auch das Risiko der Sicherheit durch die Sensibilität der Daten (IP1, 2021, Z. 297-308; IP2, 2021, Z. 353-360, 382-391; IP2, 2021 Z. 347-350; IP6, 2021, Z. 193-194; IP7, 2021, Z. 188-189). Um diese Daten verwenden zu können wird auch eine Verbesserung der Datenqualität benötigt, welche laut IP6 ebenfalls einen Trend darstellt (IP6, 2021, Z. 192).

Ein weiterer Trend, der mit der Entwicklung der erhöhten Datennutzung verbunden wird, ist die Nutzung von künstlicher Intelligenz (KI) zur Analyse der Daten. Somit können Muster in den Daten erkannt werden und aufgrund dessen Maßnahmen gesetzt werden. So wird z.B. vorgeschlagen diese KI für Sicherheitsaspekte einzusetzen. Kontobewegungen, welche nicht vom eigentlichen Eigentümer des Kontos stammen, können so verhindert werden. Von einer solchen KI würden mehrere Aspekte des Bankgeschäfts bzw. der Kooperation profitieren. So wird durch KI bei Produkten wie Robo-Advisor bereits Nutzen für die KundInnen geschaffen aber auch die Identifikation der NutzerInnen profitiert davon (IP6, 2021, Z. 192-198, 203-209, 222-231; IP7, 2021, Z. 174-176; IP8, 2021, Z. 206-213).

Ein Trend, der die Kooperationen indirekt betrifft, ist der erhöhte Druck der GAFA, welche ebenfalls Bankdienstleistungen anbieten. Diese sind digital-native Unternehmen die in diesem Kontext Technologien zur Entwicklung von innovativen Finanzlösungen nutzen (Tanda & Schena, 2020, S. 8). GAFA haben die Relevanz der Zahlungsdaten erkannt und nutzen diese, um ihren Erfolg durch erhöhte Kundenzentrierung zu steigern. Somit entsteht weiterer Druck durch diese Konkurrenz auf die Banken, da GAFA innovativer sind und nicht durch

Ressourcenmangel, wie es bei FinTechs der Fall ist, limitiert werden (IP2, 2021, Z. 143-145, 351-353, 454-465).

Kryptowährungen und deren Potenzial für interne Prozesse der Banken wurden bereits erwähnt. Kryptowährungen und die Tokenisierung, die Digitalisierung von Vermögenswerten mittels Blockchain (Tian et al., 2020, S. 489), sollen auch in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Des Weiteren könnten auch mehr Kooperationen mit FinTechs welche sich auf Kryptowährungen spezialisieren auftreten, wodurch das digitale Angebot erweitert werden kann und zusätzlicher Nutzen für die KundInnen entsteht (IP3, 2021, Z. 283-284; IP6, 2021, Z. 211; IP7, 2021, Z. 187-188). Entsprechend dieser genannten Entwicklung nannte IP4 in der Aufzählung mehrerer Beispiele von Kooperationen ein Beispiel, bei dem eine Kryptowährung für interne gruppenweite Zahlungen verwendet wird (IP 4, S. 3, Z. 107-109).

IP1 erwähnt die eigene Ausrichtung hin zur Nachhaltigkeit, im Zusammenhang mit der Unabhängigkeit des FinTechs, von der die Banken profitieren. Somit können Banken den Trend der Nachhaltigkeit durch Kooperationen mit FinTechs, welche den Wunsch nach Nachhaltigkeit bedienen, nutzen (IP1, 2021, Z. 35-41). Auch IP3 meint, dass FinTechs Banken beim Thema der Nachhaltigkeit behilflich sein können (IP3, 2021, Z. 205, 208-216). IP3 meint, dass durch diese erhöhte Relevanz der Nachhaltigkeit Kooperationen abnehmen werden, da sich der Fokus auf dieses Thema richten wird (IP3, 2021, Z. 295-308). IP7 sieht Nachhaltigkeit als generellen Trend am Finanzmarkt, kann allerdings nicht einschätzen, inwiefern sich dies auf die Kooperationen von Banken und FinTechs auswirkt (IP7, 2021, Z. 190-191).

Auch die Lösung des Liquiditätsproblems soll in Zukunft an Relevanz gewinnen, wodurch Robo-Advisor ebenfalls mehr Nutzung durch Banken erfahren könnten (IP3, 2021, Z. 293-295).

IP4 und IP5 sehen Open Banking als Trend, der weitergeführt wird, wodurch die Dynamik der Kooperationen gefördert werden sollen. Durch erhöhte Transparenz und Verfügbarkeit der Schnittstellen sollen Kooperationen schneller und einfacher umgesetzt und auch wieder aufgelöst werden können. Dadurch sollen Banken auch für jede Spezialisierung auf ein FinTech zugreifen können und keine universellen Kooperationsunternehmen haben (IP4, 2021, Z. 272-282; IP5, 2021, Z. 274-278). Im Sinne dieses Open Bankings wird auch erwähnt, dass die Kooperationen unter

FinTechs zunehmen werden (IP7, 2021, 201-202). Somit könnte ein weiteres Risiko für Banken entstehen, da mehr Kooperationen auftreten welche zusätzliche Konkurrenz darstellen (Sloboda & Demianyk, 2020, S. 277).

IP1 sieht einen Trend hin zu Akquisitionen (IP 2021, Z. 285-286), IP5 sieht hingegen ein verstärktes Aufkommen der Auslagerung von Kooperationen (IP5, 2021, Z. 172-174).

Mobile Payment bzw. Mobile Banking wurde bereits in Kapitel 3.3.2 erläutert, dieses wird in Zukunft laut IP6 weiter zunehmen, ebenso wie Innovationen im Zahlungsbereich (IP6, 2021, Z. 209, 218-219).

## **7.9 Beantwortung der Forschungsfragen**

Basierend auf den in Kapitel 7 dargelegten Ergebnissen und deren Interpretation, werden nun die Forschungsfragen beantwortet. Zuerst werden die Subforschungsfragen beantwortet, um im Anschluss die Hauptforschungsfrage beantworten zu können.

### **SFF1: Wie kann das digitale Angebot von Banken von Kooperationen mit FinTechs profitieren?**

Das digitale Angebot der Banken profitiert vor allem durch eine Erweiterung des Angebots. Dieses kann die Bank selbst nicht produzieren bzw. anbieten, weshalb durch die Kooperation ein entsprechendes Produkt bzw. ein entsprechender Service eingebunden werden soll. Dazu werden die Kompetenzen und Charakteristika der FinTechs genutzt, wobei die nachgefragten Eigenschaften hauptsächlich die durch die Spezialisierung generierten Kompetenzen, agile Strukturen, die zu einer kurzen Time-to-Market führen, und die Kundenzentrierung sind. Das durch die Kooperation erweiterte Angebot profitiert somit von der Kundenzentrierung des FinTechs, da diese Kundenzentrierung im Zentrum der Entwicklung durch das Fintech stand, wodurch die Customer Experience optimiert wird und die Kundenzufriedenheit steigt.

Durch diese Steigerung der Kundenzufriedenheit sinkt außerdem die Wahrscheinlichkeit des Kundenwechsels, welcher sonst aufgrund des innovativeren und kundenzentrierten Angebots der Konkurrenz auftreten würde. Die erhöhte Kundenzufriedenheit kann außerdem zu einer Weiterempfehlung durch die KundInnen führen, wodurch eine weitere Kundenakquise möglich wird.

Durch die verkürzte Time-to-Market kann das entwickelte Produkt bzw. der entwickelte Service schneller angeboten werden. Dies hat den Vorteil, dass schneller auf die Bedürfnisse und Wünsche der KundInnen oder Entwicklungen am Markt reagiert werden kann.

Das zusätzliche Angebot kann des Weiteren eine Unabhängigkeit aufweisen, welche aufgrund von Interessenskonflikten bei der klassischen Anlageberatung nicht vorhanden ist. Daher können die Bedürfnisse und Wünsche der KundInnen beachtet und die Kundenzentrierung sowie der Kundennutzen somit zusätzlich erhöht werden. Ein weiteres Ergebnis ist, dass das hinzugekommene digitale Angebot zu einem geringeren Preis angeboten werden kann oder geringe Mindestanforderungen an das Anlagevolumen der KundInnen hat, als es bei einem alleinigen Anbieten durch das FinTech möglich wäre.

Das digitale Produkt des Robo-Advisors bietet vielfältige Potenziale, von denen mehrere Unternehmensbereiche der Bank profitieren können. Durch die Nutzung können zusätzliche Kundendaten generiert werden aufgrund dessen sich die weitere Produktentwicklung und Vermarktung optimieren lässt. Durch dieses Produkt können die KundInnen an den Finanzmarkt herangeführt werden, wodurch diese vermehrt Geld investieren können. Dies trägt zur Bekämpfung des Liquiditätsüberschusses bei, wodurch die Bank die eigenen Zinskosten senken kann.

Neben dem eigentlichen digitalen Angebot kann dieses durch Zusatzangebote erweitert werden, z.B. Webinare oder Berichte, welches das FinTech zur Verfügung stellt. Somit wird erneut der Nutzen für die KundInnen erweitert und die Kundenzufriedenheit gesteigert.

Zusätzlich zum erweiterten Angebot profitieren die Banken von den Kompetenzen und Perspektiven der FinTechs. Diese können genutzt werden, um das digitale Angebot weiterzuentwickeln und zu optimieren. Außerdem erhalten die Banken durch den Austausch mit den FinTechs weitere Informationen über die Marktsituation, welche sie ohne die FinTechs erst später erhalten hätten. Aufgrund dieser Informationen kann daher früher als sonst auf Entwicklungen und Trends reagiert werden.

Zusammengefasst lässt sich daher feststellen, dass das digitale Angebot grundlegend von der Erweiterung des Angebots profitiert, welches zu einer höheren Kundenzufriedenheit führen kann und zu potenziellen NeukundInnen führt. Gleichzeitig können BestandskundInnen gehalten werden. Zusätzlich profitiert das digitale Angebot durch die Kompetenzen und Perspektiven der FinTechs, wodurch die Produktentwicklung und -optimierung weitergetrieben wird.

### **SFF2: Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit von Banken und FinTechs?**

Die Kooperationen entstehen aus einem vorliegenden Problem bzw. dessen benötigte Lösung heraus und haben kein konkretes Produkt als Ziel. Vielmehr stehen hier die Anforderungen der Bank im Vordergrund. Konkrete Probleme sind das Fehlen eines speziellen Angebots bzw. einer Produktart, Liquidationsüberschuss oder die gezielte Ansprache junger digital-nativen Zielgruppen. Die Kooperation kann von beiden Seiten initiiert werden, wobei die Kommunikation der Kooperationsbereitschaft essenziell ist und FinTechs vorab auf quantitative und qualitative Aspekte geprüft werden, um Probleme der Wirtschaftlichkeit oder Sicherheit frühzeitig ausschließen zu können. FinTechs sollten zudem bereits mindestens ein MVP und bereits erzielte Umsätze vorweisen können. Sollte die Möglichkeit bestehen, werden Kooperationen bevorzugt ausgelagert, um potenzielle negative Einflüsse durch die etablierte Bankenstruktur zu meiden. Akquisitionen von FinTechs werden hingegen abgelehnt, da durch die direkte Integration in die etablierten Bankenstrukturen die Innovationsfähigkeiten der FinTechs negativ beeinflusst werden könnten. Um den Erfolg der Kooperation weiter zu fördern, sollten Banken geeignete Personen mit Digitalkompetenzen auswählen, welche keine Probleme mit der Unternehmenskultur der FinTechs haben. Diese sollen die Bank bei der Kooperation vertreten.

Diese erläuterten Aspekte treffen auch auf die Umsetzung der Kooperation mittels Inkubatoren zu. Diese unterscheidet sich allerdings durch eine vordefinierte Struktur des Ablaufs und durch einen begrenzten Zeitraum, wobei dieser von Inkubator zu Inkubator variieren kann. Außerdem werden durch Inkubatoren Kooperationen in einem vordefinierten Rahmen ausgetestet und dienen nicht zur sofortigen Umsetzung für das digitale Angebot der Banken. Die Länge des Zeitraums sollte allerdings nicht zu kurz sein, um Ergebnisse produzieren zu können, allerdings auch nicht zu lange, da FinTechs sonst zu lange in bankenähnlichen Strukturen agieren

und somit negativ beeinflusst werden könnten. Am Ende dieses Zeitraums wird dann über die weitere Kooperation entschieden.

Die erste Phase der Zusammenarbeit dient zur Planung der Kooperation und der Kommunikation von Erwartungen und Wünschen. Diese Kommunikation ist essenziell, um den Erfolg der Kooperation sicherzustellen. Die Kooperation erfolgt in enger Zusammenarbeit, wobei die Intensität in der ersten Phase am höchsten ist. Die beteiligten Personen halten einen regelmäßigen Austausch ab, wobei die Regelmäßigkeit variieren kann. In diesem Informationsaustausch wird der Status der Kooperation, Probleme und Wünsche kommuniziert. Den Banken kann auch ein direkter Support gestellt werden, an den sich die Personen wenden können, sollten Probleme auftauchen. Um den Nutzen dieses Supports zu maximieren, sollte eine kurze Reaktionszeit gegeben sein, welche bereits vor der Auswahl des FinTechs geprüft werden sollte.

Während der Kooperation wird besonders auf sicherheitstechnische Aspekte geachtet, da aufgrund der umfassenden Regulierungen sonst weitreichende Risiken entstehen können.

Die interviewten ExpertInnen erzählten von positiven Erfahrungen, aufgrund deren die Kooperationen verlängert und weitere Kooperationen in Zukunft angedacht werden. Besonders die persönliche Zusammenarbeit, Professionalität und Kommunikation sind dabei positiv aufgefallen, es kann daher davon ausgegangen werden, dass diese Aspekte zumeist keine Probleme darstellen.

### **SFF3: Welche Probleme und Risiken lassen sich bei Kooperation von Banken und FinTechs identifizieren?**

Die etablierten Strukturen der Banken können ein Problem für die Kooperation darstellen, da die IT-Systeme anders agieren und der restriktive Einkauf der Banken den Fortschritt verlangsamen könnten. Da Banken umfassend reguliert werden, stellt dies einen weiteren negativen Einfluss auf die Kooperation dar. Dies inkludiert sowohl die Beachtung und Einhaltung von Regulierungen, die das digitale Angebot tatsächlich betreffen, als auch unbegründete Vorsicht vor Regulierungen, deren Mindestanforderungen bereits umgesetzt werden oder die aufgrund der Gegebenheiten nicht zutreffen. Diese unbegründete Vorsicht basiert auf der

grundlegenden Risikoaversion der Banken und ihr kann durch eine ausführliche Kommunikation mit den regulatorischen Organen entgegengewirkt werden.

Da FinTechs eine Gründerstruktur besitzen, stellt ein Austritt eines oder mehrerer Gründer aus dem FinTech oder der Kooperation ein Risiko dar, welches erhebliche negative Auswirkungen auf die Kooperation haben kann. Allerdings wird die Wahrscheinlichkeit dieses Risikos von den ExpertInnen als gering eingeschätzt, da eine solche Situation bei beiden Seiten Verluste hervorrufen würde. Die Bank würde u.a. finanzielle Schäden erleiden, das Fintech ebenfalls und zusätzlich eine negative Reputation aufbauen. Zudem würden die betroffenen Personen auch durch finanzielle Verluste aufgrund von verletzten Verträgen getroffen werden und ihrer Reputation schaden. Durch umfassende Planung und regelmäßige Kommunikation kann das Risiko minimiert werden.

Die Wirtschaftlichkeit bzw. das Fehlen dieser stellt ebenso ein Risiko mit weitreichenden Auswirkungen dar. Der Umstand, dass die entsprechenden Kriterien bereits bei der Auswahl des FinTechs für die Kooperation berücksichtigt werden, sollte dieses Risiko allerdings minimieren.

Banken und FinTechs profitieren während der Kooperation von der jeweils anderen Perspektive, daher stellt eine Konzentration auf die eigenen Perspektiven, Ziele und Wünsche ein Risiko dar, welches sich negativ auf die Kooperation auswirken kann. In diesem Fall kann erneut eine entsprechende regelmäßige und offene Kommunikation das Risiko senken.

Eine Kommunikation auf Augenhöhe wird für mehrere Aspekte in der Kooperation benötigt, auch für die Minimierung der erläuterten Risiken. Eine suboptimale Kommunikation stellt ein Risiko dar und sollte daher durch eine Etablierung entsprechender Kommunikation während der ersten intensiven Phase vermieden werden.

Abschließend sei noch das Reputationsrisiko genannt. Dieses tritt auf, wenn die KundInnen der Bank negativ durch die Kooperation betroffen werden und daher eine negative Wahrnehmung gegenüber der Bank bzw. dem Angebot haben. Da Banken bereits von Reputationsschäden betroffen sind, sollte kein weiterer Reputationsverlust riskiert werden. Dies kann durch eine umfassende Prüfung des

FinTechs im Vorfeld und eine regelmäßige Prüfung des Status der Kooperation während der Zusammenarbeit geschehen.

#### **SFF4: Welche Trends und Entwicklungen lassen sich für das digitale Angebot von Banken bei Kooperationen zwischen Banken und FinTechs identifizieren?**

Der Trend der Datennutzung ermöglicht vielfältige Vorteile durch ein entsprechendes digitales Angebot. Die Daten können u.a. zur Produktentwicklung und -verbesserung, zur Vermarktung oder für Scoring Zwecke verwendet werden, wodurch diese Aspekte erweiterten Nutzen für die Bank erhalten. Zur Analyse der großen Menge an Daten wird allerdings eine KI benötigt. Zur Implementierung und Nutzung einer solchen KI werden wiederum weitere Kompetenzen benötigt, welche bei Banken fehlen können, da diese gerade erst dabei sind die Kompetenzdiskrepanz zu den FinTechs zu verkürzen. Nicht nur die Bank, sondern auch die KundInnen können von diesen Trends profitieren, da die Daten für die Optimierung des eigenen Verhaltens und Verbesserung der Sicherheit genutzt werden können. Aufgrund dieser Entwicklungen können Robo-Advisor an Relevanz gewinnen, da sie direkt davon profitieren.

Dieser Trend hat auch negative Potenziale für Banken und FinTechs, da die GAFA's an Relevanz gewinnen. Diese haben das Potenzial der Zahlungsdaten bereits erkannt und können aufgrund grundliegender technischer Kompetenzen darauf reagieren und ein entsprechendes Angebot entwickeln. Zusätzlich profitieren sie bereits von ihrer Marktstellung, ihrer Bekanntheit und der Entwicklung des Open Banking, wodurch sie von kaum bis keinen Marktbarrieren betroffen sein dürften.

Der Trend des Open Banking wird weiterhin relevant bleiben und die Transparenz und Dynamik in der Finanzbranche steigern, wodurch Kooperationen ansteigen können. Durch die erhöhte Transparenz und Dynamik sollen Kooperationen einfacher zu initiieren und beenden sein und auch vermehrt Kooperation zwischen FinTechs untereinander stattfinden. Somit könnte ein weiteres Risiko für Banken entstehen, da mehr Kooperationen auftreten welche zusätzliche Konkurrenz darstellen.

Kryptowährungen und die damit verbundene Tokenisierung können in Zukunft ebenfalls an Relevanz gewinnen. Die Nutzung der Kryptowährungen für

Intragruppen-Überweisungen könnte somit zunehmen, wodurch Banken Kosten gesenkt werden können. Des Weiteren könnten auch mehr Kooperationen mit FinTechs welche sich auf Kryptowährungen spezialisieren auftreten, wodurch das digitale Angebot erweitert werden kann und zusätzlicher Nutzen für KundInnen entsteht.

Nachhaltigkeit stellt einen generellen Trend dar auf den mittels speziellen Produkten reagiert werden kann. So können z.B. KundInnen mittels Robo-Advisor in nachhaltige Unternehmen investieren. Dies wird durch die Unabhängigkeit der FinTechs gefördert. Daher können Kooperationen mit dem Ziel der Förderung dieser nachhaltigen Anlageoptionen in Zukunft auftreten bzw. zunehmen. Der Trend kann sich allerdings auch negativ auf die Kooperationen auswirken, da sich der Fokus der Banken auf dieses Thema verschieben kann und somit Ressourcen hin zu diesem Themengebiet verschoben werden.

Robo-Advisor profitieren von der erhöhten Nutzung von Daten und künstlicher Intelligenz sowie vom Trend der Nachhaltigkeit aufgrund der gegebenen Unabhängigkeit. Somit profitieren Banken und KundInnen in mehreren Aspekten von diesem digitalen Produkt. Dennoch sollte bedacht werden, dass Banken nicht spezielle Produkte durch Kooperationen suchen, sondern Probleme und deren Lösungen im Vordergrund stehen.

### **Hauptforschungsfrage: Wie kann das digitale Angebot von österreichischen Banken durch Kooperationen mit FinTechs beeinflusst werden?**

Aufbauend auf der Beantwortung der Subforschungsfragen lässt sich zusammenfassen, dass das digitale Angebot der österreichischen Banken vor allem von einem erweiterten Angebot durch die Kooperation mit FinTechs profitieren kann. Dieses trägt zur Kundenzufriedenheit bei und kann somit zu weniger Kundenverlust und erhöhter Kundenakquisition beitragen. Des Weiteren werden Kompetenzen durch die FinTechs zur Verfügung gestellt, wodurch Produktentwicklungen und -innovationen weiter ermöglicht werden. Außerdem helfen die Erfahrungen und Kompetenzen der FinTechs bei der Lösung konkreter Probleme, wie die Verringerung der Überschussliquidität durch Anlageanreize oder die gezielte Ansprache der Zielgruppe der Digital Natives durch eine entsprechende

Kundenzentrierung und der damit verbundenen Beachtung der individuellen Bedürfnisse und Wünsche der KundInnen.

Robo-Advisor stellen dabei ein digitales Produkt dar, von denen die Banken vielfältig profitieren können, da Kosten für die KundInnen gesenkt werden und Anlageprodukte kundenzentriert ausgewählt werden. Kryptowährungen werden hingegen für Intrabanken-Überweisungen empfohlen, können in Zukunft allerdings auch für KundInnen an Relevanz gewinnen.

Durch die Kooperation entstehen auch Risiken, welche durch umfassende Planung sowie regelmäßiger und offener Kommunikation verringert werden sollten. Vor allem sicherheitstechnische Aspekte stehen dabei im Fokus der Kooperation, da diese aufgrund der umfassenden Regulierung der Banken eingehalten werden sollten. Während der Kooperation sollte daher auf eine enge Zusammenarbeit und offene sowie regelmäßige Kommunikation geachtet werden, wobei die Grundlagen für diese Aspekte in der ersten Phase aufgebaut werden sollten, da diese eine der intensivsten Phasen der Zusammenarbeit darstellt. Um negative Einflüsse durch die etablierten Strukturen der Banken zu vermeiden, wird die Auslagerung der Kooperation hin zu externen Strukturen empfohlen.

In Zukunft kann die Nutzung und Analyse von Daten weitere Potenziale des digitalen Angebots entfalten, daher sollten dementsprechende Kompetenzen aufgebaut oder weiter durch die Kooperationen genutzt werden. Potenziale liegen dadurch bei der Produktentwicklung, der Vermarktung und bei sicherheitstechnischen Aspekten vor, wodurch sowohl Nutzen für die Banken als auch für die KundInnen generiert wird.

## 7.10 Hypothesengenerierung

Aufgrund der Ergebnisse lassen sich folgende Hypothesen generieren, welche durch zukünftige quantitative Forschungsarbeiten geprüft werden können:

H1: Die Diskrepanz zwischen den Unternehmenskulturen der Banken und FinTechs wurde in den letzten 5 Jahren verringert.

H2: Das digitale Angebot, welches durch Kooperationen von FinTechs und Banken den KundInnen zur Verfügung steht, wirkt sich positiv auf die Kundenzufriedenheit der KundInnen aus.

H3: Kooperationen von Banken und FinTechs werden vorwiegend in externe Strukturen der Banken ausgelagert.

## **8 Diskussion**

### **8.1 Fazit**

Diese Forschungsarbeit konnte durch Experteninterviews an brancheninternes Wissen gelangen mit welchem die Forschungsfragen beantwortet werden konnten. So zeigen die Ergebnisse, dass das digitale Angebot vor allem von der Erweiterung durch die Kooperation profitieren kann. Dies schafft zusätzlichen Nutzen für die KundInnen und trägt zur Kundenzufriedenheit bei. Dieser Umstand kann dazu beitragen, dass KundInnen aufgrund von innovativen Angeboten und gegebener Customer Experience nicht zu der Konkurrenz wechseln. Außerdem können durch positive Erfahrungen mit dem digitalen Angebot weitere KundInnen durch Berichte der BestandskundInnen akquiriert werden. Ebenso konnte erläutert werden, wie sich die Kooperationen von Banken und FinTechs gestalten. Dies inkludiert die Gründe zur Kooperation, die Initiierung der Kooperation, die Zusammenarbeit während der Kooperation und sonstige Aspekte, die während der Kooperation beachtet werden sollten. Vorherrschende Probleme und potenzielle Risiken konnten aufgezeigt werden und Lösungsvorschläge für diese genannt werden. Abschließend wurden Trends und Entwicklungen bezüglich der Kooperationen von Banken und FinTechs hinsichtlich des digitalen Angebots identifiziert. Hierbei konnte vor allem die Relevanz der Daten und deren potenzieller Nutzen für die Banken herausgearbeitet werden.

Die Ergebnisse lassen auch mehrere Verweise auf den vorhandenen Forschungsstand zu. So können die Ergebnisse bezüglich des Kooperationsgrundes der Kundenzentrierung mit denen von Sloboda & Demianyk verglichen werden, welche Kundenzentrierung und eine erhöhte Kundenzufriedenheit als signifikanten Kooperationsgrund seitens der Banken definieren (2020, S. 279). Auch die identifizierten Risiken die während der Kooperation auftreten können, können mit der Forschung von Sloboda & Demianyk in Verbindung gebracht werden, da diese die Beschaffungszyklen der Banken als Herausforderung für Kooperationen mit FinTechs sehen (2020, S. 277).

Der Forschungsstand nennt Innovationen als einen möglichen Grund für Kooperationen von Banken und FinTechs (Drasch et al., 2018, S. 10f.; Klus et al., 2019, S. 16; Sloboda & Demianyk, 2020, S. 279). Dies spiegelt sich nur bedingt in

diesen Forschungsergebnissen wider, da nur IP6 die Innovation explizit nannte. Die Mehrheit der ExpertInnen nannte die Kompetenzen und Kundenzentrierung der FinTechs als Kooperationsgrund.

Mehrere Forschungsarbeiten wiesen bereits daraufhin, dass Banken strategische Allianzen gegenüber Akquisitionen und finanziellen Beteiligungen bevorzugen (Brandl & Hornuf, 2017, S. 212f.; Drasch et al., 2018, S. 11; Hornuf et al., 2020, S. 10f.). Dies wurde auch durch die Experteninterviews dieser Forschungsarbeit festgestellt. Der Grund für diese Bevorzugung ist, dass die Banken die Innovationsfähigkeit der FinTechs durch die etablierten Bankstrukturen nicht negativ beeinflussen möchten.

Auch die Relevanz der richtigen Personenauswahl für die Kooperation seitens der Bank war ein Ergebnis dieser Forschungsarbeit. Dies unterstützt die Ergebnisse von Hornuf et al., welche ebenfalls eine Position mit Digitalkompetenzen für Kooperationen empfehlen bzw. diese förderlich für Kooperationen von Banken und FinTechs sehen (2020, S. 13f.).

In der Theorie wird mehrmals darauf verwiesen, dass Banken und FinTechs unterschiedliche Unternehmenskulturen aufweisen (Rainer Alt et al., 2018, S. 238; Heinemann et al., 2020, S. 143; Lacerda et al., 2020, S. 60). Daher ist es interessant, dass die ExpertInnen die unterschiedlichen Unternehmenskulturen nicht als Risiko sehen bzw. die Diskrepanz der beiden Unternehmenskulturen als gering einschätzen. Dies könnte einen Anschlusspunkt für zukünftige Forschungsarbeiten, welche den Status Quo der Digitalisierung und Innovationsbereitschaft seitens der Banken feststellen und diesen mit dem Status Quo der FinTechs vergleichen.

## 8.2 Limitationen

Wie im Forschungsstand zu sehen ist, fehlt aktuelle deutschsprachige Literatur, die sich mit Kooperationen von Banken und FinTechs beschäftigt, wodurch eine erste Limitation vorliegt.

Da die Forschungsarbeit mittels qualitativen Experteninterviews durchgeführt wurde und aufgrund der Anzahl der ExpertInnen besitzen die Ergebnisse keine Repräsentativität. Des Weiteren wurden die Experteninterviews mit Personen aus der österreichischen Finanzbranche durchgeführt, weshalb die Ergebnisse auch

eine geographische Limitation besitzen. Die ExpertInnen konnten außerdem nur ihre persönlichen Erfahrungen und Einschätzungen wiedergeben, weshalb dies ebenfalls keine Repräsentativität darstellt. Die ExpertInnen wurden durch den Autor ausgesucht und interviewt weshalb eine Verzerrung der Ergebnisse vorliegen kann. Zudem können die ExpertInnen aufgrund der Nähe zum Forschungsgegenstand und -gebiet eine eher positive Perspektive vorweisen.

Für die Auswahl der ExpertInnen wurden keine kleineren österreichischen Banken berücksichtigt, sondern nur die vier größten Banken, welche in Kapitel 3.1 definiert wurden. Demnach lassen sich die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit nicht auf kleinere Banken anwenden, da die Ergebnisse aufgrund anderer Unternehmenskulturen, Ressourcen und Kapazitäten variieren können.

Die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse erfolgten durch den Autor, weshalb eine gewisse Subjektivität gegeben sein kann. Die Forschungsarbeit wurde generell nur von einer Person durchgeführt und geschrieben, weshalb Triangulation im Sinne mehrerer Forscher nicht gegeben ist.

Im Rahmen der Forschungsarbeit wurden nur Kooperationen von Banken und FinTechs mit Start-Up Charakter untersucht. Demnach wurden Kooperationen von Banken und anderen Unternehmen, welche als FinTech kategorisiert werden können, nicht untersucht, wodurch sich eine weitere Limitation ergibt.

### **8.3 Forschungsausblick**

In Kapitel 7.10 wurden bereits Hypothesen für eine weitere quantitative Bearbeitung angemerkt, diese können daher als Grundlage für weitere Forschungen dienen.

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wurden durch SFF4 derzeitige und zukünftige Entwicklungen und Trends untersucht. Diese können die Grundlage für zukünftige Forschung darstellen, in der beleuchtet wird wie die Trends und Entwicklungen, z.B. Datennutzung und -analyse, von Banken konkret genutzt werden können, um das eigene digitale Angebot zu optimieren.

Die Untersuchung der Risiken der Kooperationen ergab, dass die ExpertInnen kein Risiko bei der Unternehmenskultur sehen, da die Diskrepanz der Unternehmenskulturen sinkt. In der vorhandenen Literatur werden die Unterschiede der Unternehmenskulturen dargestellt. Daher sollte untersucht werden, inwiefern sich die Unternehmenskulturen tatsächlich angenähert haben.

Die Trends und Entwicklungen können auch für Handlungsempfehlungen für Banken herangezogen werden. Die ExpertInnen sprachen davon, dass bei den Banken Handlungsbedarf bei der Nutzung von den vorhandenen Daten bestehe. Da die Relevanz der Daten in Zukunft zunehmen könnte, sollten dementsprechend Kompetenzen aufgebaut werden, um davon profitieren zu können bzw. das volle Potenzial nutzen zu können.

Eine weitere Handlungsempfehlung, die anhand der Ergebnisse vorgeschlagen werden kann, ist die weitere Nutzung von Kooperationen, da diese mehrere Vorteile für die Banken und speziell das digitale Angebot der Banken bieten. Auch FinTechs und die KonsumentInnen profitieren umfassend von der Kooperation, weshalb Kooperation förderlich für die Finanzbranche sein können.

## 9 Literaturverzeichnis

- Acharya, V., & Richardson, M. (2009). Causes of the Financial Crisis. *Critical Review: A Journal of Politics and Society*, 21(2–3), 195–210.
- Alt, R., & Puschmann, T. (2016). *Digitalisierung der Finanzindustrie - Ein Lehrbuch zur Wirtschaftsinformatik bei Banken*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Alt, Rainer, Beck, R., & Smits, M. T. (2018). FinTech and the transformation of the financial industry. *Electronic Markets*, 28(3), 235–243.  
<https://doi.org/10.1007/s12525-018-0310-9>
- Ankenbrand, T., Dietrich, A., & Bieri, D. (2019). IFZ FinTech Study 2019 An Overview of Swiss FinTech IFZ FinTech Study 2019, 144.
- Archibugi, D., Filippetti, A., & Frenz, M. (2013). The impact of the economic crisis on innovation: Evidence from Europe. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(7), 1247–1260. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.005>
- Arias-Pérez, J., Velez-Ocampo, J., & Cepeda-Cardona, J. (2020). Strategic orientation toward digitalization to improve innovation capability: why knowledge acquisition and exploitation through external embeddedness matter. *Journal of Knowledge Management*, (2019).  
<https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0231>
- Bartels, S., & Meier, J. (2017). Regulatorik und Umsetzungsgeschwindigkeit bei Innovationsprojekten. In R. Smolinski, M. Gerdes, M. Siejka, & M. Bodek (Hrsg.), *Innovationen und Innovationsmanagement in der Finanzbranche* (S. 335–353). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15648-0>
- Bearingpoint. (2018). Modelle zur Zusammenarbeit von Banken und FinTechs.
- Bitkom. (2019a). Anteil der Smartphone-Banking-Nutzer nach Altersgruppen in Deutschland im Jahr 2019. Abgerufen 30. August 2021, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/556659/umfrage/nutzung-von-smartphones-fuer-das-online-banking-nach-alter-in-deutschland/>
- Bitkom. (2019b). *Digital Finance 2019 Die Transformation der Finanzindustrie in Zahlen*.
- Bitkom. (2019c). Online-Banking - Nutzung nach Altersgruppen in Deutschland

2019. Abgerufen 30. August 2021, von  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/740162/umfrage/nutzung-von-online-banking-nach-alter-in-deutschland/>
- Bodek, M., & Matinjan, J. (2017). Innovation durch Corporate Incubation. In R. Smolinski, M. Gerdes, M. Siejka, & M. Bodek (Hrsg.), *Innovationen und Innovationsmanagement in der Finanzbranche* (S. 117–144). Wiebaden: Springer Gabler.
- Böhnke, W., & Rolfes, B. (2018). Banken zwischen Regulierung und Digitalisierung – Geschäftsmodelle unter Stress. In *Neue Erlösquellen oder Konsolidierung? – Geschäftsmodelle der Banken und Sparkassen auf dem Prüfstand* (S. 49–60). [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18994-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18994-5_3)
- Bömer, M., & Maxin, H. (2018). Why fintechs cooperate with banks—evidence from germany. *Zeitschrift fur die gesamte Versicherungswissenschaft*, 107(4), 359–386. <https://doi.org/10.1007/s12297-018-0421-6>
- Boratyńska, K. (2019). Impact of Digital Transformation on Value Creation in Fintech Services: An Innovative Approach. *Journal of Promotion Management*, 0(0), 1–9. <https://doi.org/10.1080/10496491.2019.1585543>
- Bosek, P., & Schaufler, T. (2019). *Das Sparverhalten der ÖsterreicherInnen*.
- Boss, M., Richter, K., Timel, A., & Weiss, P. (2019). *Small but buzzing: the Austrian FinTech ecosystem*.
- Bramberger, M. (2019). *Open Banking*. Wiesbaden: Springer Gabler.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-29644-5\\_28](https://doi.org/10.1007/978-3-658-29644-5_28)
- Brandl, B., & Hornuf, L. (2017). Where Did Fintechs Come from, and Where Do They Go? The Transformation of the Financial Industry in Germany after Digitalization. *SSRN Electronic Journal*, 1–25.  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3036555>
- Brem, A., Nylund, P., & Viardot, E. (2020). The impact of the 2008 financial crisis on innovation: A dominant design perspective. *Journal of Business Research*, 110(February), 360–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.048>
- Brodsky, L., & Oakes, L. (2017). Data sharing and open banking. *McKinsey on Payments*, (July), 16–23.

- Castellano, S., & Khelladi, I. (2016). Reputation, image, and social media as determinants of e-reputation: The case of digital natives and luxury brands. *International Journal of Technology and Human Interaction*, 12(4), 48–64. <https://doi.org/10.4018/IJTHI.2016100104>
- Cocca, T. D. (2014). *Wealth Management im Jahr 2030*.
- Cortet, M., Rijks, T., & Nijland, S. (2016). PSD2: The digital transformation accelerator for banks. *Journal of Payment Strategy & Systems*, 10(1), 13–27.
- Dingli, A., & Seychell, D. (2015). *The new digital natives: Cutting the chord. The New Digital Natives: Cutting the Chord*. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-46590-5>
- Dorfleitner, G., Hornuf, L., Schmitt, M., & Weber, M. (2017). *FinTech in Germany. FinTech in Germany*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-54666-7>
- Drasch, B. J., Schweizer, A., & Urbach, N. (2018). Integrating the ‘Troublemakers’: A taxonomy for cooperation between banks and fintechs. *Journal of Economics and Business*, 100(2010), 26–42. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2018.04.002>
- Dümmler, M., & Steinhoff, V. (2015). Kundenemanzipation – Folgen für den Multikanalvertrieb von Regionalinstituten. In I. Bieberstein & H. Brock (Hrsg.), *Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen* (S. 75–92). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ernst & Young. (2017). EY FinTech Adoption Index 2017 - The rapid emergence of FinTech. *EY FinTech Adoption Index 2017*, 1–44.
- Ernst & Young. (2018). EY Consumer Banking Survey 2018.
- Ernst & Young. (2019). Global FinTech Adoption Index 2019. *Ernst & Young*, 1–44.
- EU-Startups. (o. J.). EU-Startups in Austria. Abgerufen 30. August 2021, von [https://www.eu-startups.com/directory/wpbdp\\_category/austrian-startups/page/21/?wpbdp\\_sort=field-1](https://www.eu-startups.com/directory/wpbdp_category/austrian-startups/page/21/?wpbdp_sort=field-1)
- Eurostat. (2021). Anteil der Bevölkerung in Österreich, die das Internet für Online-Banking nutzen von 2007 bis 2020. Abgerufen 30. August 2021, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/431727/umfrage/nutzung-des->

- internets-fuer-online-banking-in-oesterreich/
- EY. (2020). EY Banking Barometer Monetary Policy.
- Findable. (2019). The Global Fintech Index 2020, (December 2019), 120.
- FinTech Austria. (o. J.). FinTech Directory Austria. Abgerufen 30. August 2021, von <http://austrianfintech.directory/>
- Fleer, J. (2016). *Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität in Multikanalsystemen des Einzelhandels. Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität in Multikanalsystemen des Einzelhandels*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15292-5>
- Fletzberger, B. (2021). Austria: Fintech Laws and Regulations 2021. Abgerufen 30. August 2021, von <https://iclg.com/practice-areas/fintech-laws-and-regulations/austria>
- Flick, U. (2011). *Triangulation - Eine Einführung*. (R. Bohnsack, U. Flick, C. Lüders, & J. Reichertz, Hrsg.) (3. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag.
- Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (8. Auflage). Hamburg: Rowohlt.
- FMA. (o. J.). Kontaktstelle FinTech & Sandbox. Abgerufen 30. August 2021, von <https://www.fma.gv.at/kontaktstelle-fintech-sandbox/>
- FMA. (2021a). FMA und OeNB haben ihre gemeinsamen Schwerpunkte in der Bankenaufsicht für das Jahr 2021 definiert. Abgerufen 30. August 2021, von <https://www.fma.gv.at/fma-und-oenb-haben-ihre-gemeinsamen-schwerpunkte-in-der-bankenaufsicht-fuer-das-jahr-2021-definiert/>
- FMA. (2021b). IMAS Portal des SSM. Abgerufen 30. August 2021, von <https://www.fma.gv.at/banken/imas-portal-des-ssm/>
- Forcadell, F. J., Aracil, E., & Ubeda, F. (2020). Using reputation for corporate sustainability to tackle banks digitalization challenges. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2181–2193. <https://doi.org/10.1002/bse.2494>
- Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220–265. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1440766>

- Gomber, P., Koch, J. A., & Siering, M. (2017). Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 87(5), 537–580. <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0852-x>
- Grabner, C., Tiwari, R., & Buse, S. (2016). *Perspektiven des Mobile Banking in Deutschland*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Harvard Business Review Analytics Services. (2014, Dezember). The Digital Dividend : First-Mover Advantage. *Harvard Business Review Analytic Services*, 1–24.
- Heinemann, G., Kannen, K., & Bleil, S. (2020). *Plattformökonomie und eCommerce im Banking. Plattformökonomie und eCommerce im Banking*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31312-8>
- Hornuf, L., Klus, M. F., Lohwasser, T. S., & Schwienbacher, A. (2020). How do banks interact with fintech startups? *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00359-3>
- Kaiser, R. (2010). *Qualitative Experteninterviews*. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-658-02479-6>
- Kaji, S. (2021). An Overview of FinTech. In S. Kaji, T. Nakatsuma, & Fuku (Hrsg.), *The Economics of Fintech* (S. 1–16). Singapur: Springer Nature.
- Kaji, S., Nakatsuma, T., & Fukuhara, M. (2021). *The Economics of Fintech. The Economics of Fintech*. <https://doi.org/10.1007/978-981-33-4913-1>
- Kaupp, F., & Giera, E. (2018). Zahlungsverkehr: vom Überweisungsträger zu Instant Payments. In V. Brühl & J. Dorschel (Hrsg.), *Praxishandbuch Digital Banking*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Klose, J. (2020). Negative interest rates, excess reserves and tiering of the ECB: How heavily are banks burdened? *Wirtschaftsdienst*, 100(5), 374–379. <https://doi.org/10.1007/s10273-020-2658-7>
- Klus, M. F., Lohwasser, T. S., Holotiuk, F., & Moormann, J. (2019). Strategic Alliances Between Banks and FinTechs for Digital Innovation: Motives to Collaborate and Types of interaction. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 21(1), 1–23.
- Knewtonson, H. S., & Rosenbaum, Z. A. (2020). Toward understanding FinTech and

- its industry. *Managerial Finance*, 46(8), 1043–1060.  
<https://doi.org/10.1108/MF-01-2020-0024>
- Konsument. (2009). Onlinebanking. Abgerufen 30. August 2021, von  
<https://www.konsument.at/geld-recht/onlinebanking?pn=5>
- Korschinowski, S., Forster, M., & Reulecke, L. (2018). Blockchain – wie Banken die Technologie aus Prozess- und Produkt-Sicht nutzen können. In V. Brühl & J. Dorschel (Hrsg.), *Praxishandbuch Digital Banking*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kotarba, M. (2016). New factors inducing changes in the retail banking customer relationship management (CRM) and their exploration by the FinTech industry. *Foundations of Management*, 8(1), 69–78.  
<https://doi.org/10.1515/fman-2016-0006>
- Kulnig, A., Swoboda, U., & Beauchamp, M.-S. (2019). *Pressemeldung Männer sparen und Frauen geben das Geld*. Wien.
- Lacerda, A. B., Robaski, F., & Lopes, F. D. (2020). Institutional Logic and the Transformation in the Banking Sector: From Traditional Logic To Fintech, 2020(Ama21), 57–62. [https://doi.org/10.33965/ama2020\\_202003l010](https://doi.org/10.33965/ama2020_202003l010)
- Laeven, L., & Valencia, F. (2018). Systemic Banking Crises Revisited, WP/18/206, September 2018.
- Lamberti, L. (2013). Customer centricity: the construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic Marketing*, 21(7), 588–612.  
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.817476>
- Lamnek, S. (2010). *Methodologie qualitativer Sozialforschung. Qualitative Sozialforschung*. Basel: Beltz Verlag.
- Landau, C., & Braune, A. (2017). FinTech - Digitale Geschäftsmodelltransformation im Bankensektor. In D. Schallmo, A. Rusnjak, J. Anzengruber, T. Werani, & M. Jünger (Hrsg.), *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen* (S. 495–517). Wiesbaden: Springer Gabler.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-12388-8>
- Larsson, A., & Viitaoja, Y. (2017). Building customer loyalty in digital banking. *International Journal of Bank Marketing*, 35(6), 858–877.  
<https://doi.org/10.1108/ijbm-08-2016-0112>

- Lee, I., & Shin, Y. J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61(1), 35–46.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.003>
- Lee, S. (2015). Fintech and Korea's Financial Investment Industry, (April 2007), 2–7.
- Lemma, V. (2020). *FinTech Regulation. FinTech Regulation.*  
<https://doi.org/10.1007/978-3-030-42347-6>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.  
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Leong, K., & Sung, A. (2018). FinTech (Financial Technology): What is It and How to Use Technologies to Create Business Value in Fintech Way? *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 9(2), 74–78.  
<https://doi.org/10.18178/ijimt.2018.9.2.791>
- Manser Payne, E., Peltier, J. W., & Barger, V. A. (2018). Mobile banking and AI-enabled mobile banking: The differential effects of technological and non-technological factors on digital natives' perceptions and behavior. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 12(3), 328–346.  
<https://doi.org/10.1108/JRIM-07-2018-0087>
- Mansfield-Devine, S. (2016). Open banking: opportunity and danger. *Computer Fraud and Security*, 2016(10), 8–13. [https://doi.org/10.1016/S1361-3723\(16\)30080-X](https://doi.org/10.1016/S1361-3723(16)30080-X)
- Manz, S. (2018). Digitale Transformation im Banking – lessons learned. In *Praxishandbuch Digital Banking*.
- MasterCard. (2019a). Erledigen Sie Ihre Bankgeschäfte über ihr Smartphone/ den Webbrowser? Abgerufen von  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1053387/umfrage/nutzung-des-smartphones-fuer-online-banking-in-oesterreich/>
- MasterCard. (2019b). Nutzen Sie Ihr Handy zum Bezahlen an der Kasse? Abgerufen 30. August 2021, von  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1053406/umfrage/umfrage-zur-bezahlung-via-handy-in-oesterreich/>

- Mayring, P. (2000). Qualitative Inhaltsanalyse Philipp Mayring. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1(2), 1–10.
- Michel-Dittgen, B., & Appel, W. (2013). *Digital Natives. Digital Natives*.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-00543-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-00543-6_3)
- Milian, E. Z., Spinola, M. de M., & Carvalho, M. M. d. (2019). Fintechs: A literature review and research agenda. *Electronic Commerce Research and Applications*, 34, 100833. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2019.100833>
- Miller, G. J. (2008). Solutions to Principal-Agent Problems in Firms. *Handbook of New Institutional Economics*, (January 2005), 349–370.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-540-69305-5\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-540-69305-5_15)
- MindTake. (2019). Wie wichtig sind Ihnen folgende digitale Angebote von Banken? Abgerufen 30. August 2021, von  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/984579/umfrage/umfrage-zu-digitalen-angeboten-von-banken-in-oesterreich/>
- MindTake Research. (2019). *Banken Omnichannel Readiness Index Österreich 2018*.
- N26. (2017). Verteilung der Kunden von N26 nach Altersgruppen im Jahr 2017. Abgerufen 30. August 2021, von  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/695648/umfrage/kunden-von-n26-nach-altersgruppen/>
- Navaretti, G. B., Calzolari, G., Mansilla-Fernandez, J. M., & Pozzolo, A. F. (2018). Fintech and Banking. Friends or Foes? *SSRN Electronic Journal*.  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3099337>
- Nguyen, N. T. M., & Duong, C. M. (2019). What Make the Impact of the Financial Crisis on Innovation Different across European Countries? *International Journal of Innovation and Technology Management*, 16(6).  
<https://doi.org/10.1142/S021987701950041X>
- Nicoletti, B. (2017). *The Future of FinTechs. Artificial Intelligence for .NET: Speech, Language, and Search*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-51415-4>
- Niemand, T., Rigtering, J. P. C., Kallmünzer, A., Kraus, S., & Maalaoui, A. (2020). Digitalization in the financial industry: A contingency approach of entrepreneurial orientation and strategic vision on digitalization. *European*

- Management Journal*, (xxxx). <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.008>
- OeNB. (2014). *Geldpolitik*. Wien: Österreichische Nationalbank.  
<https://doi.org/10.1055/b-0034-34912>
- OeNB. (2019). *Geschäftsbericht 2019*.
- OeNB. (2020). Betriebsergebnis der Banken in Österreich von 2010 bis 2020(in Milliarden Euro). Abgerufen 30. August 2021, von  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/298773/umfrage/betriebsergebnis-der-banken-in-oesterreich/>
- OeNB. (2021a). Anzahl der Beschäftigten im Bankwesen in Österreich von 2010 bis 2020. Abgerufen 30. August 2021, von  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/288405/umfrage/anzahl-der-beschaeftigten-im-oesterreichischen-bankwesen/>
- OeNB. (2021b). Anzahl der Kreditinstitute nach Sektoren - Teil 1. Abgerufen 30. August 2021, von  
<https://www.oenb.at/isaweb/report.do?lang=DE&report=3.1.1>
- Oliver Wyman. (2018). Bankenreport Deutschland 2030, 1–36.
- Oliver Wyman. (2019a). Financial Needs Research 2019. *Oliver Wyman*.
- Oliver Wyman. (2019b). Top 5 Gründe für die Nutzung einer Neo-Bank in europäischen Ländern aus Kundensicht im Jahr 2019. Abgerufen 30. August 2021, von  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1174138/umfrage/wichtigste-gruende-zur-nutzung-von-neo-banken-aus-kundensicht-in-europa/>
- Omarini, A. E. (2017). The Digital Transformation in Banking and The Role of FinTechs in the New Financial Intermediation Scenario. *International Journal of Finance, Economics and Trade*, (85228), 1–6.  
<https://doi.org/10.19070/2643-038x-170001>
- Omarini, A. E. (2018). Banks and Fintechs: How to Develop a Digital Open Banking Approach for the Bank's Future. *International Business Research*, 11(9), 23. <https://doi.org/10.5539/ibr.v11n9p23>
- Orri Stefánsson, H., & Bradley, R. (2019). What Is Risk Aversion? *British Journal for the Philosophy of Science*, 70(1), 77–102.

- <https://doi.org/10.1093/bjps/axx035>
- Paulet, E., & Mavoori, H. (2019). Conventional banks and Fintechs: how digitization has transformed both models. *Journal of Business Strategy*, 41(6), 19–29. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2019-0131>
- Preibisch, S. (2018). *API Design for C++*. Richmond: CS Press.
- Prom Tep, S., Cachecho, M., & Jean-Bouchard, É. (2021). Innovation, Ethics, and Consumer Protection. In H. Rahman (Hrsg.), *Ubiquitous Technologies for Human Development and Knowledge Management* (S. 208–224). <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7844-5.ch010>
- Puschmann, T. (2017). Fintech. *Business and Information Systems Engineering*, 59(1), 69–76. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0464-6>
- PwC. (2019). *Mobile Payment Report 2019*.
- PwC. (2020). Bargeldloses Bezahlen in Corona-Zeiten: Bankomatkarde weiterhin klare Nummer 1 in Österreich. Abgerufen 30. August 2021, von <https://www.strategyand.pwc.com/at/de/presse/2020/bargeldloses-bezahlen-in-corona-zeiten.html>
- PWC. (2018). Digital Banking in Indonesia 2018. *PwC Survey*, (July), 1–48.
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143–1160. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>
- Reifner, U. (2017). *Die Finanzkrise. Die Finanzkrise*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16410-2>
- Sayyed, B. J. W., & Gupta, R. (2020). Social Media Impact: Generation Z and Millenial on the Cathedra of Social Media. *ICRITO 2020 - IEEE 8th International Conference on Reliability, Infocom Technologies and Optimization (Trends and Future Directions)*, 595–600. <https://doi.org/10.1109/ICRITO48877.2020.9197995>
- Scheiblecker, M. (2009). Auch Österreich von der internationalen Wirtschaftskrise stark getroffen. Prognose für 2009 und 2010. *WIFO Monatsberichte (monthly reports)*, 82(4), 215–226.

- Schiele, H., Hospers, G. J., & van der Zee, D. (2012). Surviving a cluster collapse: Risk aversion as a core value. *Journal of Business Strategy*, 33(5), 14–21.  
<https://doi.org/10.1108/02756661211282759>
- Schindler, J. (2017). FinTech and Financial Innovation: Drivers and Depth. *Finance and Economics Discussion Series*, 2017(081).  
<https://doi.org/10.17016/feds.2017.081>
- Siek, M., & Sutanto, A. (2019). Impact Analysis of Fintech on Banking Industry. *Proceedings of 2019 International Conference on Information Management and Technology, ICIMTech 2019*, 1(August), 356–361.  
<https://doi.org/10.1109/ICIMTech.2019.8843778>
- Sloboda, L. Y., & Demianyk, O. M. (2020). Prospects and Risks of the Fintech Initiatives in a Global Banking Industry. *The Problems of Economy*, 1(43), 275–282. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-275-282>
- Stacey, & Hammond, S. (2019). Cost of Compliance 2019: 10 years of regulatory change. *Thomson Reuters*, 40.
- Statista. (2016). Aus welchen Gründen würden Sie einen Wechsel zu einer Direktbank in Betracht ziehen? Abgerufen 30. August 2021, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/567808/umfrage/umfrage-zu-gruenden-fuer-den-wechsel-zu-einer-direktbank/>
- Statista. (2020a). *Fintech in Österreich*.
- Statista. (2020b). In welchen Bereichen ist Ihr hauptsächlich genutztes Geldinstitut besonders gut? Abgerufen 30. August 2021, von <https://de.statista.com/prognosen/1000237/oesterreich-staerken-des-genutzten-geldinstituts>
- Statista. (2020c). Mit welchen Services haben Sie in den letzten 12 Monaten in einem Geschäft, Restaurant oder sonstiger Verkaufsstelle mit Ihrem Smartphone gezahlt? Abgerufen 30. August 2021, von <https://de-statista-com.ezproxy.fhstp.ac.at:2443/prognosen/1000334/oesterreich-beliebteste-anbieter-von-mobilem-bezahlen>
- Statistik Austria. (2020). Verbreitung der Nutzung von Internet-Banking in Österreich nach Altersgruppen im Jahr 2020. Abgerufen 30. August 2021, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/298366/umfrage/nutzung-von-internet-banking-nach-altersgruppen/>

- internet-banking-in-oesterreich-nach-altersgruppen/
- Steinschaden, J. (2012). Online-Banking: Österreichs Banken im Test. Abgerufen 30. August 2021, von <https://futurezone.at/produkte/online-banking-oesterreichs-banken-im-test/24.588.726>
- Strietzel, M., Steger, S., & Bremen, T. (2018). Digitale Transformation im Banking – ein Überblick. In V. Brühl & J. Dorschel (Hrsg.), *Praxishandbuch Digital Banking* (S. 13–29). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tanda, A., & Schena, C.-M. (2020). *FinTech, BigTech and Banks : Digitalisation and its Impact on Banking Business Models* (Bd. 14). <https://doi.org/10.17010/ijf/2020/v14i5-7/153326>
- Tian, Y., Lu, Z., Adriaens, P., Minchin, R. E., Caithness, A., & Woo, J. (2020). Finance infrastructure through blockchain-based tokenization. *Frontiers of Engineering Management*, 7(4), 485–499. <https://doi.org/10.1007/s42524-020-0140-2>
- Tiberius, V., & Rasche, C. (2017). Disruptive Geschäftsmodelle von FinTechs: Grundlagen, Trends und Strategieüberlegungen. In *FinTechs. Disruptive Geschäftsmodelle im Finanzsektor*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tolba, A., & Mourad, M. (2011). Individual and cultural factors affecting diffusion of innovation. *Journal of International Business and Cultural* ..., 1–17.
- Torugsa, N. (Ann), & Arundel, A. (2017). Rethinking the effect of risk aversion on the benefits of service innovations in public administration agencies. *Research Policy*, 46(5), 900–910. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.03.009>
- Tracxn. (2021). FinTech Startups in Austria. Abgerufen 30. August 2021, von <https://tracxn.com/explore/FinTech-Startups-in-Austria>
- Trend. (2020). Die zehn größten Banken in Österreich nach Bilanzsumme im Jahr 2019(in Milliarden Euro). Abgerufen 30. August 2021, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/288090/umfrage/banken-in-oesterreich-nach-ihrer-bilanzsumme/>
- Triodos Bank. (2016a). Können Sie sich vorstellen, demnächst Ihr Girokonto zu wechseln? Abgerufen 30. August 2021, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/652659/umfrage/bankkunden-die-ihr-girokonto-wechseln-wuerden-nach-alter/#:~:text=Diese Statistik zeigt das>

- Ergebnis,ihr Girokonto demnächst zu wechseln.
- Triodos Bank. (2016b). Welcher dieser Gründe ein Girokonto zu wechseln trifft auf Sie zu? Abgerufen 30. August 2021, von  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/652802/umfrage/gruende-von-bankkunden-fuer-einen-wechsel-des-girokontos/>
- Tsur, Y., Menachem, S., & Hochman, E. (1990). Dynamic Modelling of Innovation Process Adoption with Risk Aversion and Learning Author ( s ): Yacov Tsur , Menachem Sternberg and Ethan Hochman Source : Oxford Economic Papers , New Series , Vol . 42 , No . 2 ( Apr ., 1990 ), pp . 336-355 Published by : *Oxford Economic Papers*, 42(2), 336–355.
- van Papendrecht, B. C. H. (2018). FinTech Disruption Across the Wealth Management Value Chain – Will FinTech Dominate the Wealth Management Model of the Future or is there Still a Place for Traditional Wealth Managers? In S. Chishti (Hrsg.), *The WealthTech Book* (S. 11–15).  
<https://doi.org/10.1002/9781119444510.ch2>
- Varadarajan, R., Yadav, M. S., & Shankar, V. (2008). First-mover advantage in an Internet-enabled market environment: Conceptual framework and propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(3), 293–308.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-007-0080-y>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122(November 2019), 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vienna Business Agency. (2019). *FinTech*.
- VuMA. (2021a). Deutsche Bank-Kunden in Deutschland nach Alter im Vergleich mit der Bevölkerung im Jahr 2020. Abgerufen 30. August 2021, von  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/479014/umfrage/umfrage-in-deutschland-zum-alter-der-deutsche-bank-kunden/>
- VuMA. (2021b). Sparkassen-Kunden in Deutschland nach Alter im Vergleich mit der Bevölkerung im Jahr 2020. Abgerufen 30. August 2021, von  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/482620/umfrage/umfrage-in-deutschland-zum-alter-der-sparkassen-kunden/>

- VuMA. (2021c). Volksbank-Kunden in Deutschland nach Alter im Vergleich mit der Bevölkerung im Jahr 2020. Abgerufen 30. August 2021, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/484098/umfrage/umfrage-in-deutschland-zum-alter-der-volksbank-kunden/>
- Werner, J. (2020). Risk Aversion. In Palgrave Macmillia (Hrsg.), *The New Palgrave Dictionary of Economics* (S. 1–6). London: Palgrave Macmillia. <https://doi.org/10.1057/978-1-349-95121-5>
- Wöhler, J. (2015). Auswirkungen der Regulierung auf Bank-Geschäftsmodelle. In O. Everling & K.-H. Goedekemeyer (Hrsg.), *Bankenrating*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4735-2>
- Wohlschlägl-Aschberger, D. (2019a). *Bankgeschäft und Finanzmarkt : Praxiswissen kompakt*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wohlschlägl-Aschberger, D. (2019b). *Bankgeschäft und Finanzmarkt : Praxiswissen kompakt*.

## **Gesetzestexte**

Bundesgesetz über das Bankwesen (Bankwesengesetz – BWG) StF: BGBl. Nr. 532/1993 Fassung vom 26.05.2021

Bundesgesetz über die Vergleichbarkeit von Entgelten für Verbraucherzahlungskonten, den Wechsel von Verbraucherzahlungskonten und den Zugang zu Verbraucherzahlungskonten mit grundlegenden Funktionen (Verbraucherzahlungskontogesetz – VZKG), StF: BGBl. I Nr. 35/2016, Fassung vom 01.10.2016

Zahlungskontengesetz vom 11. April 2016 (BGBl. I S. 720), das zuletzt durch Artikel 9 Absatz 7 des Gesetzes vom 9. Dezember 2020 (BGBl. I S. 2773) geändert worden ist

Richtlinie 2014/65/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 15. Mai 2014 über Märkte für Finanzinstrumente sowie zur Änderung der Richtlinien 2002/92/EG und 2011/61/EU Text von Bedeutung für den EWR



# Anhang

## Anhang A - Leitfragebogen

### Banken

#### **Einleitung**

Vielen Dank für Ihre Zeit und diese Möglichkeit. Bevor wir beginnen, möchte ich Sie noch fragen, ob es ok für Sie ist, dass ich dieses Gespräch aufnehme, damit ich es später auswerten kann. Sobald die Masterarbeit abgeschlossen ist, wird die Aufnahme natürlich gelöscht. Die Interviews werden für die Arbeit anonymisiert.

1. Für welches Unternehmen arbeiten Sie und welche Position haben Sie inne?
2. Was genau sind Ihre Tätigkeiten in dieser Funktion?

#### **Bank arbeitet nur mit einem FinTech zusammen**

#### **Hauptteil**

3. Welches digitalen Produkte oder Dienstleistungen bietet Ihre Unternehmen an?
4. Wie wurden diese Produkte von Ihrem Unternehmen entwickelt?
5. Wie wurde das digitale Angebot Ihres Unternehmens in den letzten Jahren verbessert?
6. Mit welchem FinTech kooperiert Ihr Unternehmen?
7. Wurde die Kooperation von Ihrem Unternehmen initiiert oder von dem FinTech?
8. Wann wurde die Entscheidung getroffen mit einem FinTech zu kooperieren?
9. Wieso wurde diese Entscheidung getroffen?
10. Was war das Ziel dieser Entscheidung?
11. Wie wurde das entsprechende FinTech ausgewählt?
12. Welches Produkte liefert das FinTech?
13. Warum wurde diese Lösung bzw. die Produkte nicht intern entwickelt?
14. Wurde das FinTech auch abseits des Produkts zur Verbesserung des digitalen Angebots herangezogen?
15. Wie läuft die Zusammenarbeit ab?
  - 15.1. Gibt es eine enge Zusammenarbeit?
  - 15.2. Wurde das FinTech in das Unternehmen integriert oder arbeitet es extern an den Lösungen?

16. Wie hat diese Kooperation zur Verbesserung des digitalen Angebots beigetragen?
17. Wurde auch eine gemeinsame digitale Vermarktung der Kooperation bzw. der Produkte angedacht oder umgesetzt?
18. Welche Probleme traten im Laufe der Kooperation auf?
19. Welche potenziellen Risiken bestehen Ihrer Meinung nach?
20. Welche Aspekte der Zusammenarbeit liefen gut?
  - 20.1. Welcher Aspekt lief besser als erwartet?
21. Welche Ergebnisse wurden durch die Kooperation erzielt?
22. Hat dies nachhaltig zu einem Umdenken im Unternehmen geführt hinsichtlich der Digitalisierung und Innovationen?
23. Ist geplant aufgrund der Erfahrung mit der Kooperation in Zukunft erneut oder sogar vermehrt mit FinTechs zu kooperieren?
24. Welche Entwicklungen und Trends bei den Kooperationen mit FinTechs bezüglich des digitalen Angebots zeichnen sich Ihrer Meinung nach ab?

#### **Bank arbeitet mit mehreren FinTechs zusammen**

3. Welches digitalen Produkte oder Dienstleistungen bietet Ihre Unternehmen an?
4. Wie wurden diese Produkte von Ihrem Unternehmen entwickelt?
5. Wie wurde das digitale Angebot Ihres Unternehmens in den letzten Jahren verbessert?
6. Mit welchen FinTechs kooperiert Ihr Unternehmen?
7. Wurde die Kooperation von Ihrem Unternehmen initiiert oder von den FinTechs?
8. Wann wurde die Entscheidung getroffen mit FinTechs zu kooperieren?
9. Wieso wurde diese Entscheidung getroffen?
10. Was war das Ziel dieser Entscheidung?
11. Wie wurden die entsprechenden FinTechs ausgewählt?
12. Welches Produkte liefern die FinTechs?
13. Warum wurden die Lösungen bzw. die Produkte nicht intern entwickelt?
14. Wurden die FinTechs auch abseits des Produkts zur Verbesserung des digitalen Angebots herangezogen?
15. Wie laufen die Zusammenarbeiten ab?
  - 14.1 Gibt es eine enge Zusammenarbeit?

- 14.2 Wurden die FinTechs in das Unternehmen integriert oder arbeitet es extern an den Lösungen?
- 14.3 Gibt es Unterschiede in der Zusammenarbeit mit den verschiedenen FinTechs?
16. Wie haben diese Kooperation zur Verbesserung des digitalen Angebots beigetragen?
17. Wurde auch eine gemeinsame digitale Vermarktung der Kooperationen bzw. der Produkte angedacht oder umgesetzt?
18. Welche Probleme traten im Laufe der Kooperationen auf?
- 17.1 Gab es je nach FinTech unterschiedliche Probleme? Warum?
19. Welche potenziellen Risiken bestehen Ihrer Meinung nach?
20. Welche Aspekte der Kooperationen liefen gut?
- 19.1 Welche Aspekte liefen besser als erwartet?
- 19.2 Gab es je nach FinTech unterschiedliche Aspekte die besser liefen als erwartet? Warum?
21. Welche Ergebnisse wurden durch die Kooperationen erzielt?
- 20.1 Wurden je nach FinTech unterschiedlich gute Ergebnisse erzielt? Warum?
22. Haben die Kooperationen nachhaltig zu einem Umdenken im Unternehmen geführt hinsichtlich der Digitalisierung und Innovationen?
23. Ist geplant aufgrund der Erfahrung mit den Kooperationen in Zukunft erneut oder sogar vermehrt mit FinTechs zu kooperieren?
24. Welche Entwicklungen und Trends bei den Kooperationen mit FinTechs bezüglich des digitalen Angebots zeichnen sich Ihrer Meinung nach ab?

## **FinTechs**

### **Einleitung**

Vielen Dank für Ihre Zeit und diese Möglichkeit. Bevor wir beginnen möchte ich Sie noch fragen, ob es ok für Sie ist, dass ich dieses Gespräch aufnehme, damit ich es später auswerten kann. Sobald die Masterarbeit abgeschlossen ist, wird die Aufnahme natürlich gelöscht. Die Interviews werden für die Arbeit anonymisiert.

1. Können Sie sich bitte kurz vorstellen?
2. Für welches Unternehmen arbeiten Sie und welche Position haben Sie inne?
3. Wie arbeitet Ihr Unternehmen/was ist das Geschäftsmodell?
  - 3.1. Welche digitalen Produkte bietet Ihr Unternehmen an?
4. Was genau sind Ihre Tätigkeiten in dieser Funktion?

### **FinTech arbeitet nur mit einer Bank zusammen**

5. Mit welcher Bank arbeiten Sie zusammen?
  - 5.1. Wieso gerade diese Bank?
  - 5.2. Würde Ihr Produkt auch ohne diese Zusammenarbeit funktionieren?
6. Wie kam es zu der Zusammenarbeit?
  - 6.1. Sind sie auf die Bank zugegangen?
7. Wie läuft die Zusammenarbeit ab?
  - 7.1. Wurde Ihr Produkt in die Bank integriert oder umgekehrt?
  - 7.2. Konnten Sie mit der Bank auch an anderen digitalen Produkten arbeiten?
  - 7.3. Arbeiten Sie eng mit den Mitarbeitern der Bank zusammen?
  - 7.4. Pflegen Sie enge Kontakte zu den Personen bzw. der Abteilung der Bank, die sich mit dem digitalen Portfolio auseinandersetzt?
8. Wie sind die Erfahrungswerte des Zusammenarbeitens?
9. Gibt es Unterschiede bei der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Banken?
10. Wie lief die Zusammenarbeit anfangs ab?
11. Welche Aspekte verliefen äußerst positiv bei der Zusammenarbeit?
12. Welche Probleme traten auf?
13. Gab es Probleme aufgrund der unterschiedlichen Kultur oder aufgrund des Status als Mitbewerbers?

14. Welche Risiken sehen Sie bei der Zusammenarbeit mit österreichischen Banken bezüglich des digitalen Angebots?
15. Welche allgemeinen Risiken sehen Sie?
16. Wie hat das digitale Angebot der Bank von der Zusammenarbeit profitiert?
17. Können Sie mir Zahlen sagen z.B. Nutzerzufriedenheit, Nutzerzahlen etc.?
18. Wie hat ihr FinTech von der Zusammenarbeit profitiert?
19. Haben Sie Veränderungen bei der Bank beobachtet, die aufgrund ihrer Zusammenarbeit aufgetreten sind? Ist die Bank z.B. agiler geworden, wurden digitale Maßnahmen mehr respektiert etc.
20. Gibt es Pläne zur langfristigen Zusammenarbeit mit der Bank?
21. Welche anderen Möglichkeiten kennen Sie, um das digitale Angebot der Banken zu optimieren?
22. Welche Entwicklungen und Trends bei den Kooperationen mit Banken bezüglich des digitalen Angebots zeichnen sich Ihrer Meinung nach ab?

### **FinTech arbeitet mit mehreren Banken zusammen**

1. Mit welchen Banken arbeiten Sie zusammen?
  - 1.1. Wieso gerade diese Banken?
  - 1.2. Wie kam es zu der Zusammenarbeit?
  - 1.3. Sind sie auf die Bank zugegangen?
  - 1.4. Würde Ihr Produkt auch ohne diese Zusammenarbeit funktionieren?
2. Wie läuft die Zusammenarbeit ab?
  - 2.1. Wurde Ihr Produkt in die Bank integriert oder umgekehrt?
  - 2.2. Konnten Sie mit der Bank auch an anderen digitalen Produkten arbeiten?
  - 2.3. Arbeiten Sie eng mit den Mitarbeitern der Bank zusammen?
  - 2.4. Pflegen Sie enge Kontakte zu den Personen bzw. der Abteilung der Bank, die sich mit dem digitalen Portfolio auseinandersetzt?
- 2.5. Gibt es Unterschiede bei den Kooperationen zwischen den verschiedenen Banken?
3. Wie sind die Erfahrungswerte des Zusammenarbeitens?
  - 3.1. Gibt es Unterschiede bei der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Banken?
  - 3.2. Wie lief die Zusammenarbeit anfangs ab?
  - 3.3. Welche Aspekte verliefen äußerst positiv bei der Zusammenarbeit?

### 3.4. Welche Probleme traten auf?

- 3.4.1. Gab es Probleme aufgrund der unterschiedlichen Kultur oder aufgrund des Status als Mitbewerbers?
4. Welche Risiken sehen Sie bei der Zusammenarbeit mit österreichischen Banken bezüglich des digitalen Angebots?
  - 4.1. Welche allgemeinen Risiken sehen Sie?
5. Wie hat das digitale Angebot der Banken von der Zusammenarbeit profitiert?
  - 5.1. Haben die Banken unterschiedlich profitiert?
  - 5.2. Können Sie mir Zahlen sagen z.B. Nutzerzufriedenheit, Nutzerzahlen etc.?
6. Wie hat ihr FinTech von der Zusammenarbeit profitiert?
  - 6.1. Haben unterschiedlich von den verschiedenen Banken profitiert?
7. Haben Sie Veränderungen bei den Banken beobachtet, die aufgrund ihrer Zusammenarbeit aufgetreten sind? Ist die Bank z.B. agiler geworden, wurden digitale Maßnahmen mehr respektiert etc.
  - 7.1. Gab es Unterschiede zwischen den Banken bezüglich der Veränderung?
8. Gibt es Pläne zur langfristigen Zusammenarbeit mit den Banken?
9. Welche anderen Möglichkeiten kennen Sie, um das digitale Angebot der Banken zu optimieren?
10. Welche Entwicklungen und Trends bei den Kooperationen mit Banken bezüglich des digitalen Angebots zeichnen sich Ihrer Meinung nach ab?

## **Intermediäre**

### **Einleitung**

Vielen Dank für Ihre Zeit und diese Möglichkeit. Bevor wir beginnen möchte ich Sie noch fragen, ob es ok für Sie ist, dass ich dieses Gespräch aufnehme, damit ich es später auswerten kann. Sobald die Masterarbeit abgeschlossen ist, wird die Aufnahme natürlich gelöscht. Die Interviews werden für die Arbeit anonymisiert.

1. Können Sie sich bitte kurz vorstellen?
2. Für welches Unternehmen arbeiten Sie und welche Position haben Sie inne?
3. Was genau sind Ihre Tätigkeiten in dieser Funktion?

### **Hauptteil**

4. Wie schätzen Sie die digitale Angebot der österreichischen Banken ein?
5. Bekommen Sie erhöhte Anfragen von Banken für die Beratung bezüglich dem digitalen Angebot?
6. Wie schätzen Sie die Situation am österreichischen Markt ein bezüglich Kooperationen zwischen Banken und FinTechs?
7. Sind Ihrer Erfahrung nach eher größere oder kleinere Banken für Kooperationen bereit?
8. Wie schätzen die Bereitschaft von Banken ein bezüglich Kooperationen mit FinTechs?
9. Wie schätzen die Bereitschaft von FinTechs ein bezüglich Kooperationen mit Banken?
10. Welcher der Akteure macht Ihrer Erfahrung nach den ersten Schritt zu einer Kooperation?
11. Wie hat das digitale Angebot der österreichischen Banken von Kooperationen mit FinTechs profitiert?
12. Von welchem digitalen Produkt der FinTechs profitieren die Banken Ihrer Erfahrung/Meinung nach am meisten?
13. Kann das digitale Angebot der Banken auch von anderen Maßnahmen als Produktintegrationen von FinTechs profitieren (z.B. Digitale Kampagnen, Innovation)
14. Wie können Banken generell von Kooperationen mit FinTechs profitieren?

15. Haben Sie erhöhte Innovationsbereitschaft bei den Banken nach bzw. während einer Kooperation mit FinTechs festgestellt?
16. Wie können FinTechs von so einer Kooperation profitieren?
17. Welche Arten von Kooperationen sehen Sie am häufigsten in der Praxis?
18. Welche Arten von Kooperationen sind Ihrer Erfahrung/Meinung nach optimal?
19. Welche Erfahrungen haben Sie mit Kooperationen von österreichischen Banken und FinTechs gemacht?
20. Welche Risiken können bei einer Kooperation zwischen Banken und FinTechs auftreten?
21. Welche Probleme beobachten Sie am häufigsten bei Kooperationen zwischen Banken und FinTechs?
22. Welche Aspekte funktionieren besonders gut bei Kooperationen zwischen Banken und FinTechs?
23. Welche Entwicklungen und Trends bei den Kooperationen von FinTechs mit Banken bezüglich des digitalen Angebots zeichnen sich Ihrer Meinung nach ab?

## Anhang B - Transkripte

### Transkript – IP1

[Anonymisiert]

#### TECHNISCHE PROBLEME

IP1

[...] Das heißt auch die Bank hat einen Anlagenotstand und muss versuchen den Kunden wegzubringen vom Sparbuch zu anderen Anlageformen und da haben wir das Problem, dass es zum Teil kleinere Kunden sind mit kleineren Volumina und die alle fair mit einem vernünftigen Angebot beglücken und das ist schwer möglich mit einem klassischen Vertriebskonzept wenn hunderte Kunden daherkommen und sagen was soll ich jetzt machen und das war die Idee dass man versucht hat skalierbare Lösungen zu finden deshalb arbeiten die Banken mit FinTechs zusammen weil die eben extrem Kundenzentriert ihre Produktentwicklung vorgenommen haben. State of the Art sind was Technologie was Asset Management Know How anbelangt. Und daher für Kunden wirklich optimale Lösungen liefern können, das heißt unser Ziel war es ein wirklich schönes Produkt für eine Bank zu liefern oder für mehrere Banken zu liefern die einfach bei uns andocken und vertrauensvoll dieses Produkt empfehlen können oder sagen können weiß was ich hab eine Lösung für dich, die macht echt Sinn, die ist fair gepreist. Es ist auch so wir haben das Produkt so aufgezogen also es ist ja oft so dass Banken der Verwurf wird, ja immer gemacht, dass Banken nur ihre eigenen Produkte verkaufen. Das ist natürlich, wenn man mit jemanden wie uns zusammenarbeitet nicht der Fall, weil wir haben unsere eigenen Modelle und wir suchen unsere eigenen Assets aus und wir versuchen möglichst kostengünstige Assets zu finden, also ETFs zu finden. ETFs sind ja eigentlich bis heute nicht von Banken verkauft worden, weil die Bank keinen gescheiten Profit machen kann, die werden totgeschwiegen. Ein Robo Advisor verwendet ETFs sehr sehr gerne. Weil er einfach ein kostengünstiges extrem liquides Produkt hat. Nur wirklich solche Algorithmusgetriebenen Allokationen hoch effizient umsetzen kann. Deshalb verwenden wir sehr gerne ETFs. Wir verwenden auch andere Assets sag ich gleich dazu insofern sind wir nicht der 0815 Robo Advisor, weil wir merken es gibt Märkte... Märkte die ineffizient sind da ist das ETF nicht das beste Instrument. Und da ist ein aktiver Manager manchmal im Vorteil z.B. was weiß ich chinesische Aktien. Also da kann wirklich mit aktiven Management Vorteile generieren, plus wir nehmen Nachhaltigkeit sehr genau. Das war von Anfang an eine Anlageoption bevor irgendjemand wusste wie man Nachhaltigkeit buchstabiert in Österreich, haben wir schon Nachhaltigkeit entwickelt für Retail. Und wir haben eigentlich diese Modelle diese Ansätze transponiert für Retail auch in der Nachhaltigkeit und das kann ich mit ETFs auch nicht machen also da muss ich zum Teil auch aktiv Management. Also das sind so die großen Themenbereiche, wo unser Investment Universum etwas üppiger ist als andere. Aber der Punkt ist wir sind unabhängig und wir suchen unsere Instrument wirklich ausschließlich danach aus wo wir glauben, dass es das Beste für den Kunden ist. Ich glaube das ist einer der großen Vorteile ist, die man hat wenn man mit einem Robo Advisor zusammenarbeitet. Also der Robo Advisor aus Sicht der

Kunden, äh, wenn ich mich nicht auskenn, wenn ich mich nicht selber trau in den Markt zu geben, wenn ich mich nicht selber um mein Portfolio kümmern möchte weil ich keine Zeit hab oder es mich nicht interessiert, dann ist der Robo Advisor das richtige.

A

Hab ich es richtig verstanden, dass Sie Banken von Anfang an berücksichtigt haben in Ihrem Geschäftsmodell?

IP1

Ja, also ich hab Ihnen vom Asset Management erzählt wie komplex das Modell ist, also das ist eigentlich eine Maschine die wir hingestellt haben wo wir eben jetzt für unterschiedliche Use Cases für die Banken... also der erste Use Case haben wir selber definieren, Nachhaltigkeit war etwas das wir selber haben wollten damit haben wir schon unser MVP gehabt mit dem wir auf den Markt gegangen sind. Und dann sind wir zu Banken gegangen und haben gefragt sagt mal hättest ihr nicht Lust mit uns zusammenzuarbeiten. Unsere erste Kooperation war damals mit der [Anonymisiert], die war für uns perfekt, weil die sind eine Onlinebank, weil deren Kunden waren, automatisch internetaffin, die konnten wir digital ansprechen und die haben gesagt super das Produkt passt zu uns, ist nicht das war wir selber machen können, machen wollen, ist also nicht unsere Kernexpertise, perfekt lässt uns zusammenarbeiten. Dann kam eben die [Anonymisiert], das war dann eben eher eine klassische Bank, für die wir das entwickelt haben und dann kam die Idee von der [Anonymisiert] ok wir würden das gerne für Millennials machen. Dann kommt also die Bank und sagt ja ich habe diese Kunden für die will ich eine Lösung und die sagt für Millennials ist diese Komplexität mit Verlustabwehr und so weiter das interessiert die gar nicht, weil der ist ja dabei sein Vermögen aufzubauen. Der will sein Vermögen nicht verteidigen der will es aufbauen. Und der hat vielleicht auch andere Interessen war wir abdecken in unseren derzeitigen Optionen, könnt ihr da nicht eine Lösung anbieten. Da kam dieser Rebalancing Ansatz aber ein ziemlich smarter Rebalancing Ansatz den wir da gemacht haben. Wo wir gesagt haben, ok wir entwickeln für die was und das ist Grow dann geworden. Das war ein echt etwas was wir gemeinsam mit der Bank für eine ganz spezielle Zielgruppe entwickelt haben wo auch das Thema sehr stark war der Kunde soll wirklich was davon haben, wenn er einen Sparplan hat von diesem Cost Averaging Effekt. Und der darf jetzt nicht durch das Portfoliomanagement, durch das Risikomanagement konterkariert werden dieser Effekt. Weil mit Risikomanagement versuchen wir alles zu glätten, das ist eigentlich überhaupt nicht in dem Interesse von jemanden der gerade sein Vermögen aufbaut, weil die ja wenig einkaufen können. Ja das ist ja der Witz dran, der hat ja die Freude daran, wenn da Trubel ist am Markt. Also der Kunde ist sich dessen vielleicht nicht bewusst, aber das ist einfach, wie langfristig ein Vermögensaufbau wirklich sinn macht. Da haben wir eben diesen Investmentprozess entwickelt für diesen Use Case. Das heißt ein Bankpartner kommt zu uns und sagt ich hab' ein Problem und ich brauche eine Lösung für eine ganz spezielle Zielgruppe. Und deshalb haben wir diese riesen Maschinerie im Hintergrund gebaut damit wir in der Lage sind das alles umzusetzen und was auch wichtig ist, das ist von der Bank natürlich von der Technologie her das wir wirklich die Möglichkeit haben die Schnittstellen mitnehmen, sehr effizient abzubilden und

umzusetzen, das heißt es ist nicht mehr das Assetmanagement relativ aufwendig wenn man B2B oder B2B2C versucht zu arbeiten man braucht natürlich auch die entsprechende Flexibilität und Mächtigkeit auf der Technologieseite. Aber das war von Anfang das Konzept und das ist sicherlich der Vorteil, den wir haben ja das wir jetzt schon Trackrecords haben und auf erfolgreiche Kooperationen verwiesen können und wir glauben auch das wir richtig gelegen sind mit dieser Idee weil wenn man b2c geht also direkt auf den Kunden zugeht im Retail ich mein wir sind ja auch wie gesagt man kann ja auch bei uns direkt zeichnen. wie kommt man an den Kunden. es ist ein relativ komplexes Produkt am Anfang war unsere Mindesteintrittshürde 10000€ jetzt mit [Anonymisiert] können wir es schon anbieten ab 3000€ das war auch etwas was nur möglich war durch unsere Kooperation wo wir das gemeinsam ausgearbeitet haben. Also wie komme ich an einen Kunden der mir 10000€ anvertrauen soll, weil er gegoogled hat Vermögensanlage und dann kommt unsere Website. Also die Eintrittsbarrieren sind natürlich, wenn man digital versucht Kunden zu werben sehr hoch, weil es ist ein komplexes Produkt mit 1000€ also da sind schon hohe Barrieren, die der Kunde überwinden muss. plus man muss natürlich Marketing schalten, ob das jetzt Affiliate Marketing ist, was auch immer aber ich ha relativ hohe marketingkosten wir nennen das dann Customer Acquisitions kists also was kostet es eigentlich einen Kunden zu akquirieren, bis er dann bei mir tatsächlich Kunde geworden ist. Und diese Customer Acquisition Cost haben wir uns natürlich bei der Geschäftsmodellentwicklung angeschaut und die warne natürlich extrem hoch. Wenn du selber noch keine Brand hast dann investierst du ja natürlich irrsinnig viel, auch wenn's nur ein kleiner Brand ist den aufzubauen ja also so schnell kann man da gar nicht schauen ist man im zweistelligen Millionenbereich gelandet. und wir haben überlegt ist das die sinnvollste Art das Geld zu verbrennen und haben uns gedacht wir bauen erst über andere Vertriebskanäle, weil in Wahrheit sind diese Kooperationen die wir machen nichts anderes als Vertriebskanäle und wir bauen lieber mit unseren Partnern eine Kundenbasis auf mit der wir dann schön langsam ein gewisses Momentum bekommen. Heute ist es so wenn man schon mal ein paar tausend Kunden generiert hat und die sind womöglich sehr happy mit dir dann empfehlen die dich weiter. und dann kommt dieser Seeroseneffekt ja jeder Kunde also das ist unser Ziel also jeder Kunde sollte dich weiterempfehlen und dann hast du irgendwann dieses exponentielle Wachstum was originär ein organisches exponentielles Wachstum ist. ich glaube das sollte dann langfristig das Ziel der Sache sein.

A

Sie haben jetzt schon erwähnt, dass [Anonymisiert] auf Sie zugekommen ist mit dem Vorschlag, wie lief denn die Zusammenarbeit genau ab?

IP1

Es war nicht [Anonymisiert] und wir sind dann zu [Anonymisiert] gegangen und das ist super und wir haben uns am Millenialmarkt ja nicht ausgekannt und mit denen eine Marktstudie gemacht, um zu verstehen wie Millenials ticken, was die Anforderungen sind und das haben wir dann umgesetzt. Also zuerst kam [Anonymisiert] die gesagt hat "wir haben eine relativ junge Kundenschicht bei uns und die füllen wir eigentlich überhaupt nicht ab". Und wir haben gesagt "ok das ist doch eigentlich

absurd, weil digitalaffin sind doch eigentlich eher die jüngeren. Ich mein mit 45 hast du eher Kohle also auch Motivation das anzulegen, aber wir wollten auch auf die jüngeren zugehn. Mit [Anonymisiert] haben wir dann das Produkt gemeinsam entwickelt. Also der Anstoß kam von [Anonymisiert] und mit [Anonymisiert] haben wir dann formuliert wie das Produkt aussehen soll.

A

Hat [Anonymisiert] dann bei der Produktion mitgeholfen?

IP1

Ja die haben gesagt dann.. es kommen ja bei der Produktentwicklung eine ganze Menge von Faktoren zusammen, es kommt zu.. hinzu wir wollen eben eine Sparplan wie weit runter können wir gehen bei einem Sparplan, wie komplex kann ich das Rebalancing machen, wie viele Assets muss ich mindestens drinnen haben, dass das alles Sinn macht. Und das alles muss abgestimmt werden, dass wir bei dieser extrem niedrigen Zahl von 3000€ dass sich das dann auch noch in der Execution auszahlt, weil wir haben ja eine All-in Fee das heißt der Kunde zahlt wirklich nur diese 0,99% inkl. Mwst. und da ist alles abgedeckt, ja, und da ist alles abgedeckt natürlich. Und das muss sich rechnen, auch beim Sparplan, de muss ja effizient... die Algorithmen bei dem Sparplan haben wir ja auch selbst entwickelt bei diesem speziellen Sparplan, dass der Sinn macht. Und das ist natürlich eine sehr enge Zusammenarbeit mit [Anonymisiert], dass man das so hinbekommt, dass beide Seiten Freude haben.

A

Mit welchen Banken arbeiten Sie noch zusammen?

IP1

Also, dass sind jetzt diese zwei wir haben Ende 2017 begonnen, das sind die ersten zwei Kooperationen die wir gemacht haben hier in Österreich. Mittelfristig ist schon unser Ziel weitere Kooperationen zu machen, Österreich ist halt die Frage wie leicht man sich da tut einen weiteren Partner an Land zu ziehen, dann schaut man natürlich ins Ausland und überlegt sich ob man nicht auch internationale Zusammenarbeiten anstrebt.

A

Haben Sie Unterschiede feststellen können zwischen den zwei Banken?

IP1

Ja, also natürlich eine Online-Bank tickt anders, das Marketing tickt anders, wobei sie gehören ja zur selben Gruppe aber erst später fusioniert, da haben wir ja schon längst alles gebaut gehabt. Aber wir merkens auch jetzt also wir haben... eine Online Bank hat andere Requirements als eine klassische traditionelle Bank. Wir sehens auch an den Conversion Rates wenn wir Kunden digital ansprechen also es sind wirklich zwei unterschiedliche Vertriebskanäle die man unterschiedlich bearbeiten muss.

A

Wie lief die Zusammenarbeit dann Anfangs ab, gab es Einstiegshürden?

IP1

Also unser erster Partner war ja Gott sei Dank [Anonymisiert] und das war eine sehr schöne Zusammenarbeit weil die eigentlich technologisch genauso ticken wie wir, weil sie uns verstanden haben. Wir haben vorher schon eine andere kleine Kooperation gehabt aber das war eigentlich eher mühsam aber mit [Anonymisiert] war das wirklich gut weil die haben wirklich gewusst wie man Projektmanagement macht, wie man technologisch Zusammenarbeit, dann haben sie selber auch.. da war dann schon [Anonymisiert] involviert, der Execution Desk also wie wird es dann tatsächlich effizient umgesetzt. Es muss ja auch alles automatisiert werden, es muss das Investmentuniversum abgestimmt werden, an welcher Börse kriegen wir die besten Trades, wir wollten keine Kickbacks haben, wir wollten immer die möglichst billige Anlageklasse für den Kunden damit das immer möglichst clean zu Gunsten des Kunden abgewickelt wird. Das sind alles Faktoren, die relativ aufwendig sind, wenn man Anfangs das Investmentuniversum zusammenstellt, auch mit den Brokern [Anonymisiert] im Hintergrund. Also da müssen wir schauen mit welchem Broker arbeiten wir zusammen kann der das überhaupt so executen wie wir es wollen, also jede Menge Details, die man da berücksichtigen muss. Du brauchst halt einen Partner der wirklich in der Lage ist das komplett zu Automatisieren und das ist der Effort des Partners ja, also das muss er dir zur Verfügung stellen ansonsten können wir das mit ihm nicht machen. Es gibt auch schon Banken, die sagen also "naja wir sind glaub ich gar nicht daran interessiert der Execution Broker zu sein, wir machen ein Outsourcing an irgendwen anderen". Oder auch die Depot Funktion, in Deutschland gibt es einige Häuser die Arbeiten ganz bewusst mit anderen Depot Banken zusammen, die dann eben die Depot Banken und die Execution Brokerist Funktion wahrnehmen. Also die sind dann wirklich nur dieser Vertriebsbrückenkopf. Und das muss man sich halt überlegen sozusagen wiederum Geschäftsmodell des Finanzdienstleisters selber "was ist meine Expertise was will ich eigentlich". [Anonymisiert] hat gesagt "na wir wollen eigentlich die Depot Bank sein, dass ist uns sehr recht wir wollen das machen" und für uns war es wichtig, ich meine das ist für uns der Knackpunkt, wir wollen immer eine steuerlich saubere Struktur haben. Das heißt n jedes Land, in das wir reingehen wollen wir, dass der Kunde endbesteuert ist. Deshalb gehts nicht, dass man sagt "ok ich hab irgendeine deutsche Depotbank die vielleicht billiger ist, die haben nicht den steuerausweis und die ziehen nicht die KeSt ab, da muss ich die Steuern selbst machen und das ist einem normalen Retailkunden einfach nicht zumutbar. Also das ist z.B. etwas wo wir gesagt haben "wenn wir in Österreich etwas anbieten, dann muss es einfach endbesteuert werden und dafür brauchen wir eine österreichische Depotbank" und in Deutschland werden wir den gleichen Weg gehen weil wir sicher gehen wollen, dass steuerlich für den Kunden das gewohnt Umfeld vorhanden ist.

A

Gab es auch Probleme bei der Kooperation?

IP1

Naja kann immer besser gehen wir sind natürlich mit Tunnelblick ausgestattet und sehen nur unser eigenes Produkt uns sehen nur unser eigenes Produkt, eine Bank hat vielleicht noch andere

Prioritäten, die wollen noch Kredite verkaufen, eine Kreditkarte verkaufen und was weiß ich alles. Das heißt wir sind ja davon abhängig, wie unser Partner auf Kunden zugehen kann und mit uns gemeinsam digitale Kampagnen macht oder wie er unser Produkt vorstellt. Dass er hingehört und sagt "schau das ist unser Produkt schaus da an" und wie mach ma das "da ist das Produkt wo poppt dieses Produkt auf, was sind die Kanäle was sind die Messages, was sind Kampagnen die ma gemeinsam machen können", da sind alles Dinge die es zu diskutieren gibt und da müssen beide sagen ja das macht Sinn und das macht für unsere Kunden sind und das ist abzustimmen und wie gesagt da finden wir wir sind viel wichtiger. Eindeutig ja. Also das ist das einzige was ich sagen kann mit einem augenzwinkern, ansonsten ist die Zusammenarbeit mit [Anonymisiert] und [Anonymisiert] toll, da haben wir sehr Glück gehabt.

A

Gab es Schwierigkeiten mit den Legacy Systemen der Banken, da ihr Produkt zu integrieren?

IP1

Naja die [Anonymisiert] ist da ja wiederum die haben ja sehr viel selber gemacht und das ist ja noch nicht so alt bei der [Anonymisiert]... also ich glaube da gibts andere Banken in Österreich, die da tatsächlich älter altruistischer aufgestellt sind. Es ist ja auch so, wir haben auch die .. eine Verordnung wo Banken jetzt ihre Schnittstellen aufmachen müssen, das hat schon ordentlich was ausgelöst in den IT Departments der Bank also auch ein Bewusstsein was eine API ist, wie man gewisse Daten öffnen muss, zugänglich machen muss und darauf muss man einfach vorbereitet sein, also ich glaube da ist in den letzten Jahren schon sehr viel passiert. Aber wie ich bereits vorher erzählt habe die ganzen Rädchen die ineinander greifen, da muss wirklich die Bereitschaft vorhanden sein und wenn ich da jetzt an einem großen alten Rechensystem dranhängt und sagt "is ma wuscht in ein paar Jahren schau ich mir das ganze an", dann hat die Bank ein Problem.

A

Sie haben die Vermarktung angesprochen, sie haben also auch gemeinsam das Produkt vermarktet?

IP1

Was heißt gemeinsam, ist die Frage wie man gemeinsam definiert, also es gibt da unterschiedliche Ansätze, also die [Anonymisiert] gibt uns einfach Platz auf digitalen Kanälen, dass wir uns platzieren können sie empfiehlt uns aber nicht. Sie sagt "es gibt [Anonymisiert] schau da das an, ist eine alternative, um Geld anzulegen". Die sagt einfach.. die haben so Shops heutzutage die Banken haben so Online-Shops oder schalten halt Banner mit Kooperationspartner usw. aber da wird keine Empfehlung ausgesprochen, also das ist relativ unverbindlich. Die sagen "hast du ein Problem damit Geld anzulegen, dann schau da das an". Und dann kommt er eh zu uns weil wir sind ja auch vom Gesetzgeber verpflichtet, das Wertpapieraufsichtsgesetz ist da ja wirklich sehr streng, wirklich sehr genau einen Prozess nachvollziehen wo wir den Kunden kennen lernen, wir nennen das den Onboarding Prozess, wo wir versuchen zu verstehen wie viel Risiko ist für ihn geeignet auf Basis der Angaben die er macht, Kenntnisserfahrungen, Risikotragfähigkeit,

Risikoappetit und auf Basis der Auskünste die er uns gibt sagen wir ihm "schau das ist glauben wir jetzt für dich die passende Anlage" und das ist jetzt etwas das muss einfach voll inhaltlich aus einem Guss von uns Angeboten werden, weil sonst können wir den regulatorischen Anforderungen nicht gerecht werden. Wir sind auch als Vermögensverwalter gesetzlich verpflichtet im Interesse der Kunden zu handeln und das ist für mich eine Worthülse, das ist tatsächlich so. Und das ist auch schön, weil als FinTech bin ich in der Lage das auch ohne Kompromisse umzusetzen. Und dadurch kann [Anonymisiert] nicht sehr weit in unsere Welt hineinkommen also das ist der eine Ansatz.. also die [Anonymisiert] wenn Sie wollen eine Art Tipgeberfunktion hat. Ein Schritt weiter ist dann der sogenannte Hybridansatz das Banken sagen "wir wollen nicht nur das der Kunde digital das Produkt nutzt, sondern wir unterstützen das mit unserer stationären Vertriebsleistung in der Filiale. Also wenn der Kunde in die Filiale kommt und sagt "ich möchte mein Geld anlegen wie mach ich das gscheid", dann greift der Filialmitarbeiter auf das digitale Tool zu, das hat ansich der Bank den riesen Vorteil, dass man eine riesen Prozesssicherheit hat, das nämlich der Mitarbeiter wirklich diesen Prozess abwickelt der vorgegeben ist auf der digitalen Plattform. Da gibts auch unterschiedliche Formen wie man das machen kann, aber das ist mal grundsätzlich die Idee des Hybridansatzes, also das ist etwas wo immer mehr Banken in diese Richtung gehen, also [Anonymisiert] bietet das so an und ich glaube auch [Anonymisiert]. Und dann gibts noch bei den Robo Advisors selber die Möglichkeit des Remote Advisors, also wenn ein Kunde bereits angedockt hat oder sagt "hm ich bin interessiert", das man dem Kunden sagt "wie willst du es haben, digital oder willst du deinen eigenen Advisor der dich wirklich berät und dir zur Verfügung steht, das ist dann wirklich wie Private Banking in einer Privatbank hat man dann einen hochqualifizierten Berater der da sitzt und dem Kunden hilft. Aber das ist noch nicht so üblich, schon gar nicht in Retail weil da zahlt es sich nicht so aus. Aber in den USA wird das eingesetzt, da werden ja auch Robo Advisor für hohe Beträge eingesetzt.

A

Wie kann das digitale Angebot der Banken von der Zusammenarbeit profitieren?

IP1

Also ich glaub, wenn ich uns jetzt vergleiche mit den Banken, also der Vorteil ist sicher der dass man bei uns ein Produkt bekommt das umsorgt wird, wir hören oft von Leuten die zu uns kommen das man bei uns halt eben... wir haben ETFs, wir haben auch andere Produkte drinnen, wir sind da völlig agnostisch dem Kundeninteresse verschrieben und das spürt man natürlich. Wir machen Webinare, wir machen monatlich einen Marktkommentar über Video, wir machen Konferenzen. Wir versuchen da wirklich digital, wir sind ein digitales Unternehmen, accountable zu sein, ich glaub wir haben eine bomben Support Hotline das wirklich qualitativ das Nonplusultra sind. Aber das sind wirklich alles unsere Leute die das Ding mitaufgebaut haben, also da sitzt wirklich einer von uns drinnen der kompromisslos versucht Qualität zu liefern oder es war halt unsere Vision so sein zu wollen. Und es war nicht so ein Omni-Channel me too Produkt wo ich sage "das hacke ich ab das haben wir", sondern es ist wirklich ein Commitment dahinter und das ist schon... man braucht sich nur die Trustpilot und so die Bewertungen anzuschauen, das geht bei uns in die richtige Richtung

wir dich sagen oder unser Marktkommentar, das hat natürlich niemand und man braucht sich nur anschauen wie viele Zugriffe das sind im Monat und da sehen wir, dass das wirklich Angebote sind die auf Wiederhall stoßen und die genutzt werden und das freut uns. Wir bemühen uns echt hier eine Sprache zu sprechen das nicht dieses finanzhochdeutsch ist, sondern auf unsere Kunden einzugehen und unsere Kunden mitzunehmen. Manchmal kanns ein bisschen komplexer sein, manchmal ist eine Story dabei die ist dann für die Finanzgourmets, wir haben ja diese lustige Funktion wir haben ja Kunden die sich gar nicht auskennen und uns als Krücke nehmen um in den Finanzmarkt zu gehen weil die sehen uns als Profi und wir haben die super smarten die sich halt total gut auskennen, extrem sophistiziert sind und die das Produkt beurteilen können, das sind einfach so eine bipolare Welt die wir da haben bis zu einem bestimmten Grad. Also anfangs waren da vor allem Kunden die viel Ahnung haben, die klassischen Early Mover, und heute auf das sind wir wirklich stolz wir haben über 20% unserer Kunden, die wenig Ahnung haben, das ist eine wirklich gute Zahl, das schaffen wenige Robo Advisor international. Da haben wir uns wirklich sehr bemüht dieses Vertrauen zu erwerben und zu rechtfertigen.

A

Haben Sie Veränderungen bei den Banken beobachtet während oder nach der Zusammenarbeit?

IP1

Also ich glaube schon, dass die Banken in den letzten Jahren eindeutig dazugelernt haben. Man braucht sich nur die Apps anzuschauen, die haben vor ein paar Jahren grottich ausgeschaut, das ist um Welten besser geworden. Also ich glaube die Banken lernen laufend dazu und erkenn auch natürlich.. also sie agieren auch oft unterm Druck also ich glaube nicht, dass das ein Bedürfnis ist, das ist der große Unterschied zum FinTech die machen das wirklich aus dem Bedürfnis heraus, der will einfach für den Kunden.. du tickst einfach so, dass du sagt der Kunde entwickelt das Produkt wenn man das so will, also wirklich Kundenzentriert. Wir waren von Anfang an haben wir uns überlegt "wie schaut unser Produkt aus" und die Bank sagt "was muss ich liefern" also die Bank sagt "wenn das dem Kunden gefällt ist das fein aber was muss ich liefern, was muss ich abhaken?". Und wir sagen... also wir kommen halt von dieser Idealversion die wir uns vorgenommen haben und machen dann vielleicht Abstriche weil die Landschaft rundherum nicht erlaubt uns so auszutoben wie wir wollen aber ich glaube das ist einfach dieser riesen Unterschied zwischen dem Fintech der von sich aus das Produkt designed und der Bank dies anbieten muss.

A

Gibt es Pläne zur langfristigen Zusammenarbeit mit der Bank?

IP1

Ja aber darüber kann ich nicht sprechen.

A

Abgesehen von Ihrem Unternehmen oder Produkt kennen Sie noch andere Möglichkeiten, um das digitale Angebot der Banken zu optimieren?

IP1

Naja ich kann natürlich... also was wir immer stärker sehen sind übernahmen von FinTechs durch Banken also es ist natürlich immer die Entscheidung make or buy nicht. Also es gibt eben ein paar Banken die begonnen haben wirklich auch schon agil Organisation hinzustellen, in Österreich hat da die Erste eine gewisse Pionierposition eingenommen wo man beusst gesagt hat wir bauen einen eigenen Robo Advisor wir machens nicht im Konzern sondern wir lassen die als FinTech ihr eigenes Ding bauen und dann hoffen wir das es funktioniert. Die sind also ganz bewusst hingegangen und haben gesagt "ok die kriegen diese Spielwiese". Und ja dann gibts auch die die stärker sagen sie kaufen und ja ich denke beide haben ihre Existenzberechtigung. es sind unterschiedliche Kulturen, die da aufeinander prallen, die Banken erkennen aber glaub ich immer besser was ihre eigenen Needs sind.

A

Können Sie Entwicklungen oder Trends bei den Kooperationen von Banken mit FinTechs sehen?

IP1

Naja ich mein das was uns immer mehr interessiert ist die Frage... wie gesagt es geht doch um den Vertriebskanal nicht? Wer besitzt Vertriebskanäle? Ich glaube das ist das A und O und wie kann ich Vertriebskanäle optimal konvertieren. Was sind sozusagen die Grundvoraussetzungen die ich haben muss, das ich eine effiziente Konversion hinbekommen in einem Vertriebskanal. Ich hab zuerst erzählt, dass der Vorteil einer Online Bank ist, dass alle Kunden schon online sind und dadurch hab ich automatisch eine bessere Conversion. Und auch die Möglichkeit, da sind die Banken glaube ich noch sehr am Anfang, ist auch sehr heikel aus Datenschutzgründen aber ich glaub.. wie schaff ich es Kunden zu analysieren, um wirklich für den Kunden das optimale Produkt vorzuschlagen. Also wie schaff ich das und wie beschaff ich es den Kunden nicht vollzusammen. Also Analytics die lernen sind und die smarte Kommunikation mit dem Kunden auf digitalen Wege, da sind wir noch sehr am Anfang. Also da könnten wir.... also das ist ein Wahnsinn wenn man darüber nachdenkt was da die Optionen sind, da haben wir glaub ich noch eine tolle Reise vor uns.

## Transkript – IP2

[Anonymisiert]

A

Im Kontext [Anonymisiert] stehen sie dann nur mit FinTech dann im Austausch oder auch mit Banken an sich?

IP2

Nein, nein, auch mit Banken. Ich glaube, es ist auch verfehlt zu glauben, dass Fintech immer nur sozusagen die kleinen Fintechs betrifft, sondern das kann durchaus auch Innovation für Incumbents, also bestehende und große Banken sein. Ich glaube, in Österreich gibt es da auch sehr erfolgreiche Beispiele. Aber um Ihre Frage konkret zu beantworten insbesondere im [Anonymisiert], stehe ich im Austausch mit allen Stakeholdern, natürlich verstärkt mit Fintechs, weil die quasi sozusagen den Impetus geben, dass man sich das jetzt genauer anschaut, aber da sind auch etablierte Geldhäuser als Teilnehmer dabei und im Rahmen unserer Aufgabe als

[Anonymisiert] müssen wir natürlich immer alle betroffenen Stakeholder versuchen zu berücksichtigen, um sozusagen im Sinne der better regulation alle Interessen nach Möglichkeit natürlich befriedigen zu können, um dann Mehrwert im Sinne des Gemeinwohls zu schaffen.

A

Wie schätzen Sie denn das digitale Angebot der österreichischen Banken ein?

IP2

Grundsätzlich gut. Ich glaube, dass Österreich in Digitalisierungsgrad im oberen Mittelfeld unterwegs ist. Sie können sich da auch diverse Studien anschauen. Ich glaube die Boston Consulting Group hat eine eine recht große und umfangreiche Digitalisierungs Studie 2000 schlag mich tot 19 oder 20 gemacht, wo Österreich auch vor etablierten Industrienationen wie die USA oder ähnliche zu liegen kommt, wenn es um die Frage geht, wie digitale digitalaffin deren Kunden sind. Und ich weiß schon, es wird auch in der medialen Darstellung oft sozusagen das Analoge gedroschen. Ich erinnere daran, sind Diskussionen wie die Bankomat Gebühren oder der Zugang zum Bargeld oder ähnliche Diskussionen, die natürlich auch für uns sehr wichtig sind. Und ich glaube, sie haben einen wichtigen und zutreffenden Kern. Aber ich glaub der Durchschnittsbürger und die Durchschnitts Bürgerinnen sind weit digitalaffiner als man glauben will. Und ich halte auch nichts davon, die das Alter als Kriterium zu wählen, ob jetzt Leute digitale Dienstleistungen nutzen können oder nicht. Ich glaube, man muss die Hand ausstrecken, insbesondere bei jenen, die keine Digital Natives sind. Aber auch in meinem, Ich kenne jetzt keine repräsentativen Studien, die sich auf mein Umfeld beziehen. Aber auch in meinem Umfeld bemerke ich, dass auch meine Elterngeneration, die jenseits der Pension ist, mit digitaler Nutzung von von Bankdienstleistungen gut umgehen können. Und ich sehe auch, dass Banken und andere Konkurrenten von etablierten Banken sehr intensiv versuchen, dieses Potenzial zu nutzen. Und ich glaube auch, dass die Bereitschaft Services zu nutzen. Gerade jetzt, wenn uns die Covid Krise eines gebrachtes hat dann hats wahrscheinlich gebracht, dass wir persönliche persönlichen Austausch noch mehr schätzen, aber erkennen, wie viel in Wirklichkeit im online kollaborieren funktioniert. Wir treffen uns ja heute auch digital und nicht physisch, ich schätze das sehr ist auch gut, weil es auch viele Sachen einfach sehr viel effizienter macht. Und ich glaube, Bankdienstleistungen gehören auch dazu. Man muss Rücksicht nehmen auf die Alten. Ich glaube man muss Rücksicht nehmen. Ja. Und ich glaube auch, man muss jenen, die, die sich vielleicht nicht die, die nicht aufgewachsen sind in dieser Welt der Digitalisierung. Man muss denen die Hände reichen, man muss es ihnen erklären, man muss es usual machen. Und die Usability sollte ein wichtiges Kriterium sein. Aber ich glaube, dieses pauschale Ausschließen, von der Generation von mir aus auch 80+ von digitalen Dienstleistungen weltweit ist, eh net können das, das halte ich für gefährlich und auch für ja auch diskriminierend. Warum soll jemand der Alt is nicht sich genauso gut zurechtfinden in der Digitalisierung zurechtfinden wie jemand, der jung ist? Und ich merke auch bei mir selber Stichwort Generation Facebook Kind. Und wenn dann alle mit Insta und ähnlichem herumturnen oder mit Tiktok, wo ich mich überhaupt nicht auskenne, dann habe ich auch Angst, dass ich vielleicht einmal so alt bin. Ich weiß es wirklich nur sehr gut.

A

Sie haben schon gemeint, dass Sie es sehr gut einschätzen, das digitale Angebot. Denken Sie das jetzt schon seit längerer Zeit so oder haben da FinTech schon einen Einfluss gehabt, dass die Banken ihren Digitalisierung Schub bekommen haben.

IP2

Also ist wie gesagt, da tu ich mir schwer mit einer subjektive Einschätzung. Ich glaube, es ist eigentlich schon länger so. Also ich glaube, die digitalen Angebote sind grundsätzlich da. Ich glaube auch Europa ist da sehr, ja.... also wer da glaubt Europa ist irgendwie hinten nach dem empfehle ich, also ich habe damals einen Studienaufenthalt in Kalifornien gemacht und war bestürzt, wie wie rückschrittlich dort Zahlungen abgewickelt werden, wo man dann irgendwie beim Auszug vom vom Energieversorger das Geld, was man als Deposit für die für die Vertragserrichtung hin legen musste, nicht zurückbekommt, weil die verschicken nur Schecks und den kriegt man ned wenn man dann schon aus den USA zurückgezogen ist. Und da sind die Europäer glaub ich immer schon recht gut aufgestellt gewesen. Ich erinner nur den an den Sepa Raum, wo es völlig selbstverständlich ist, dass Sie heute kostenlos oder zu den gleichen Kosten wie in Österreich nach Portugal überweisen kann. Und das ist auch innerhalb eines Bankarbeitstags wenns digital passiert dort. Also ich glaube, da brauchen sich die Europäer nicht verstecken. Wo man uns vielleicht entwickeln können, ist die Usability Seite. Also ich glaube das schon also Geldhäuser sind manchmal bissl behäbig vor allem, wenn Sie Legacy Systems haben in etablierte Systeme haben, tutt halt weh wenn man was Neues dazu macht oder auf der Wiese neu planen muss. Das sieht man ja auch sehr deutlich. Die Innovations Units sind ja oft auch getrennt von den Geldhäusern, also wenn sie an George denken z.B. Das machte die Erste Bank nicht in House, sondern sind meines Wissens eine getrennte Einheit, wo sie auch versuchen, quasi dieses Innovationspotenzial, das vorhanden ist, nicht in den etablierten Strukturen zu heben, weil das einfach zu wenig dynamisch ist. Das ist, glaube ich auch das, wo man... Es gibt da ganz nette Konferenz, ein ganzes netten Konferenz Sager wo sehr viele Moderaten fragen „ach, was glauben Sie, gewinnen die Fintechs oder die etablierten Banken?“ Und da hab ich eine ganz gute Panelistin ein Mal hören sagen "this question is so 2019". Jeder weiß, dass weder die einen noch die anderen gewinnen werden. Es ist die Frage, wer agiler auf auf die Bedürfnisse der Kunden reagieren kann und das umsetzen kann. Und ich glaube, Fintechs brauchen etablierte und große Partner, die skalieren können und Geldhäuser die etabliert sind brauchen wahrscheinlich die Innovatoren und das frische Denken der Fintechs und ich glaube, die werden sich zusammen sehr gut entwickeln. Und wenn Sie jetzt Österreich spezifisch angesprochen haben Ich glaube, es gibt viele gute Beispiele denken Sie an an Raiffeisen, die mit ihrem Elevator Lab unterwegs sind an George an an viele, viele oder an unser neues an unser neues BitPanda, die ja auch mittlerweile im etablierten Stock Geschäft unterwegs sind und nicht nur bedingt etwas ja also Kryptos waren ja ist ja hyped jetzt wieder seid Weihnachten und sind jetzt wieder gefallen in der Popularität seines Wertes des dieser Krypto Assets an sich. Aber was man schon sagen muss ist. Und ich hab mir das auch persönlich angeschaut. Weil es mir als Marktbeobachter wichtig ist diese

Apps also wenn ich jetzt an BitPanda denke, dann ist das alles sehr intuitiv, das ist spielerisch und das hat natürlich auch ein Gefahrenpotenzial muss man als Regulator natürlich fairerweise sagen. Aber ich glaube, dass in Österreich gute Unternehmen gute Angebote und Produkte haben. Und man muss da man muss ständig kritisch und Entwicklungsfähig bleiben. Aber ich glaube, dass das, auf das man das Fundament das da ist ist gut.

A

Perfekte, Sie haben Kooperation ja eh schon kurz angeschnitten. Wie schätzen Sie denn da die Situation am österreichischen Markt ein? Gibt es da viele Kooperationen oder ist da auch der Wille da für Kooperationen?

IP2

Ja, das glaube ich schon. Ich da rede jetzt ein bisschen wie der Blinde vom Sehen. Insofern muss ich disclaimen also ich bin ja weder in einer Bank, noch bin ich in einem Startup. Und ich glaube, da muss man schon wirklich. Also es ist leicht, auf einer Konferenz zu sagen "Wir sind Innovationsfreudig und wir wünschen uns die Fintechs, dass die zu uns kommen und mit uns gemeinsam innovieren". Das sagt man schnell und tut man vielleicht nicht ganz so schnell. Also ich sage ja auch kein kein Unternehmen, das Betriebsklima bei ihnen schlecht ist. Und bei allen kanns nicht gut sein, obwohl alles sagen. Also ich glaube, da muss man schon... Da müssen Sie jemanden fragen der Praxiserfahrung mitbringen und offen mit ihnen spricht. Da ist der zweite Teil wohl eher der schwierigere. Aber was ich bis jetzt mitbekommen habe, glaube ich, dass es das Banken erkannt haben, dass sie, dass sie auf diese Entwicklungen eingehen müssen. Das glaube ich schon. Und ich glaube auch, dass sie durchaus also die stecken ja zum Teil auch erhebliches erhebliches Ressourcen Potenzial dahinein. Es kostet ja auch Geld, wenn man solch eine, wenn man solche Innovation Labs oder ähnliches betreut und und und und und und stellt. Und ich glaube, sie erkennen schon auch, dass ja, dass die GAFAs ums Eck stehen und ihnen das das Tagesgeschäft vielleicht irgendwann einmal streitig machen könnten und dass sie darauf vorbereitet sein müssen. Ich glaube, diese Erkenntnis gibt's sehr wohl, Ich glaub man darf aber auch nicht auch nicht unterschätzen, dass das Bankgeschäft schon ein sehr vertrauens notwendiges Geschäft ist. Und ich glaube, dass Konsumenten schon auch dahinter einen Wert sehen, dass jemand einen Track Record hat, in dem wenn ich jetzt an die Erste denkt, die dies seit 200 Jahren gibt. Es ist einfach ein Track Record, den ein Fintech nicht bieten kann. Wenn es hat jetzt halt gerade auf die Welt gekommen ist. oder BitPanda dies seit schlag mich tot 10 Jahren gibt und denen ich alles Gute wünsche aber der Track Record ist halt noch nicht da.

A

[Anonymisiert] Gibt es auch andere Kooperationen. Ich nenne es jetzt mal Kooperationen zwischen Banken und Fintechs, die jetzt nicht unbedingt Inkubatoren sind, also simple Partnerschaften?

IP2

Ja, die gibt's ganz sicher. Aber ich wollte nur technisch korrekt sein. Es ist so, dass in [Anonymisiert] gehen Rechtsträger, das heißt, ein Rechtsträger kann sein. Eine GmbH, die

sozusagen einen Bankbetrieb hat oder eine Konzession zu Bankdienstleistungen. Und diese, also [Anonymisiert] ist ja normalerweise so gestrickt, dass man quasi durch [Anonymisiert] die Erlangung der Konzession, also dieser Zulassung bekommt. Und [Anonymisiert] ist insofern besonders, als auch jemand mit einem Partner hineingehen kann, der schon eine Zulassung hat. Weil da könnt ja [Anonymisiert] sagen "du hast eh schon eine Zulassung, warum kommst du zu überhaupt mir?" Das ist in Österreich nichts sozusagen von vornherein ausgeschlossen. Das ist was besonderes. Das wollte ich jetzt nur kurz richtig formulieren, weil der Inkubator selbst ist ja nie Teil [Anonymisiert], sondern immer nur ein Teilnehmer, eine Teilnehmerin, die entweder gemeinsam mit einer Incumbantbank oder als Solo Unternehmen das halt irgendwie auf die grüne Wiese gestellt wird, eine Zulassung für etwas haben will, wo [Anonymisiert] ist, so es zu zurück zu ihrer Frage ist, eben weil sie gefragt, ob es auch Partnerschaften gegeben. Ja, das glaub ich schon. Also das ist genau für diese für diesen Anwendungsfall gestrickt diese gesetzliche Grundlage, dass man quasi einen Incumbantunternehmen. Also ich bleib jetzt bei irgendeinem Beispiel. Die RBI hat einen in ihrem Innovation Lab, ein Unternehmen, mit dem Sie gemeinsam etwas tun wollen. Dann könnte selbst die RBI, obwohl sie schon eine Bank Konzession hat, in [Anonymisiert] hineingehen mit diesem Partnerunternehmen. Also das wäre möglich.

A

Und können Sie aus Ihrer Erfahrung sagen, sind es eher größere Banken, die mit FinTechs zusammenarbeiten oder doch eher kleinere Banken.

IP2

Oder also kann nicht aus [Anonymisiert] selbst sprechen. Es gibt bis jetzt eine teilnehmende, einen teilnehmenden Rechtsträger in [Anonymisiert]. Das war keine Partnerschaft. Ich glaube, so viel lässt sich, kann ich, kann ich sagen. Wenn jetzt meine, meine direkte Erfahrung, wenn Sie die anknüpfen wollen, ohne dass ich sozusagen über die Zulassungsverfahren sprechen kann, glaube ich, dass große Banken potentiell eher dazu geneigt sind, diese Innovations Tätigkeit zu entfalten, weil sie einfach größere Strukturen und damit mehr Schlagkraft haben. Also. Aber das ist nur eine vorsichtige Einschätzung und die röhrt vielleicht auch daher, dass ja bei großen Einheiten wie der RBI z.B. auch diese, diese Fintech Innovation Labs angesiedelt sind und net bei der Raiffeisen Bank Hausnummer Steyer, sondern eben bei der RBI und ned bei der Regionalbanken. Und das ist meine bisherige Wahrnehmung. Soll aber nicht heißen, dass ich eines Besseren belehrt werden kann und eine mittelgroße Aktienbank vielleicht nicht auch Teilnehmer [Anonymisiert] werden will kann soll. Aber da ist vielleicht das sind vielleicht die Ressourcen auch nicht so breit gestreut, dass man sich das zutraut. Aber das ist falsch. Ich glaube, wenn man, wenn man Innovation ist, in jedem Fall notwendig. Und das sollten vielleicht auch kleinere und mittlere Banken tun. Und ich glaube, das Wichtigste ist immer darüber nachzudenken, was für Bedürfnisse denn die Kunden haben. Ich glaube, große Banken und auch mittlere und kleine Banken haben glaub ich oft das Problem, dass sie eher von sich aus denken und nicht vom Kunden aus. Und dieser Perspektivenwechsel ist in jedem Fall wichtig. Und kleine Banken sind vielleicht auch so an ihren Kunden, dass Sie da jetzt gar nicht zu sehr über die digitale digitale Innovation nachdenken

müssen, weil sie genau den Kunden Bedürfnissen nachkommen können oder die Kunden nicht so digitalaffin sind, das kann ich jetzt auch nicht strukturiert oder hab ich nicht strukturiert erhoben, aber es wäre vielleicht eine vorsichtige Vermutung. Und die großen halt auch der Entwicklung im Sektor und dem Fintech Entwicklungen im Allgemeinen intensiver nach zu nach nachlaufen wollen, müssen.

A

Und können Sie aus ihrer Erfahrung heraus sagen, wer den ersten Schritt macht, ob eher FinTechs auf die Banken zugehen oder umgekehrt?

IP2

Puh, da trau ich mir tatsächlich kein Urteil zu weil ich in Inkubatoren nicht gearbeitet habe. Ich glaube aber, dass sozusagen die Banken das Substrat herstellen und dann den Schritt, tatsächlich die die Fintechs machen. Also mit Substrat meine ich jetzt sie schaffen entweder Geldmittel, Büro, Räumlichkeiten oder ähnliches. Aber ich glaube, wenn sie wirklich gewisse Erfolgsschwelle schon überbeschritten haben, dann sind FinTechs vielleicht noch gar nicht mehr so bereit, mit den Banken zu zu teilen unter Anführungsstrichen und BitPanda wäre jetzt nicht so interessiert, einen einem Vertriebs also sie wären wahrscheinlich interessiert daran einen Vertriebspartner zu haben, aber net jetzt einen strategischen Partner ins Boot zu nehmen, während ein kleines Start-Up, das eine Idee hat, aber keine Mittel sehr inclined wäre wahrscheinlich ein Angebot eines einer großen Bank oder so zu nutzen. Die sagen bei uns kannst du mein Büro nutzen, dann wollen wir uns das genau anschauen. Wenn du die erste Finanzierungslinie brauchst, dann können wir vielleicht auch unterstützen. Also ich glaub in die Richtung geht es eher.

A

Und wie denken Sie denn, kann das digitale Angebot der Banken, vor allem der Banken von einer Kooperation profitieren?

IP2

Ja, ich glaube tatsächlich, dass der Blick von außen für die Banken sehr wertvoll ist. Also ich glaube, in einer großen Bank hat man sehr viele Prozesse, sehr viele Strukturen, die sehr behäbig sind. Man hat Angst vor den Aufsehern. Angst ist vielleicht das falsche Wort. Großen Respekt vor den Aufsehern, die vielleicht im schlechtesten Fall in Angst mündet. Angst wäre der worst case der beste Fall ist großer Respekt und der aller aller beste Fall ist kooperatives und freundschaftliches, freundschaftliches ist auch schon wieder das falsche Wort, nennen wir es kooperatives und Sparringpartner mäßiges Zusammenleben, weil der Aufseher hat nicht das Ziel, die Bank fertig zu machen, auch wenn die Bank es mal so empfindet, sondern er will halt Regeln, die die Gesellschaft für diese diese Art des Wirtschaftens vorsieht, durchzusetzen. Das kann manchmal so empfunden "das sind die Bösen, die einem ständig auf die Finger klopfen", aber die wollen grundsätzlich Gutes, weil sie wollen, dass die Regeln, die die Gesellschaft vorsieht, für das Wirtschaften eingehalten werden und jetzt kommen wir wieder zum Respekt. Also das Problem ist, wenn jetzt nehmen wir mal irgendeine Anwendungen ein Onlinebanking System hab, dann kann es

mir passieren, dass ich jetzt draufkomm für den Kunden ist es voll unübersichtlich oder der hasst das er sich irgendeinen Code merken muss. Und das ist vielleicht ein gutes Beispiel der Code. Also da kommt es das habe ich jetzt aus eigener Erfahrung gemerkt, dann kommt irgendeine Bank und sagt "wir müssen aber den Code verlangen weil das verlangt da der Regulator von uns". Oft ist es gar nicht so. Also z.B. wenn es an die PSD2 denke. Die hat drei Kriterien die, von denen man 2 also 2 Faktor Authentifizierung erfüllen muss also entweder wissen etwas sein oder etwas haben. Also haben ist quasi ein Token, ich habe ein Handy oder ähnliches. Etwas sein wär jetzt, mein Fingerprint oder meine Iris oder meine Stimmerkennung oder schlag mich tot und etwas wissen wär quasi der Code und um die zwei Faktoren kann ich damit befriedigen, dass ich jetzt sagt ich habe ein Fingerprint und am Token, der in meiner meinem Gesicht steht und da kann die Bank durchaus innovativ sein. Und jetzt könnt vielleicht in der Bank jemand in der Rechtsabteilung sagen. "Na aber das wir sind uns nicht ganz sicher, ob das wirklich zulässig ist oder es sagt irgendwer es ist total technisch schwierig und da kann es schon wertvoll sein, wenn man sozusagen in einem etablierten System in einer etablierten Struktur das FinTech jetzt ums Eck kommt und sagt "wir kennen es wir müssen an nichts denken und wir können auf grüne Wiese ein neues System etablieren und damit auch Reiz sein für das, was jetzt schon gibt, weil ma halt besser, schneller oder intuitiver zu bedienen sind. Und das glaube ich, ist der große Mehrwert für eine Bank. Weil Sie ja gefragt haben wo ist der Mehrwert für die Bank, dass die Bank gereizt wird durch jemanden, der nicht... Also in einer Bank hab ich eine große Compliance Abteilung, was ich oft hör ist, wenn man eine tolle Idee hat, dann ist das erste, das die Compliance Abteilung das erst mal abdreht und und sozusagen verhindert. Und das ist schade, weil natürlich ist es wichtig, Compliant zu sein, aber man soll nicht Innovation durch Compliance-Sorgen, die vielleicht sogar unbegründet sind, ich muss nicht unbedingt ein Code haben, wenn es zwei andere Faktoren auch tun. Dass man vielleicht ein Startup, das oder eine eine junge und nicht jung eine agile kleine Struktur die einfach viel weniger schon in diesem Automatismus drinnen ist, dass man jetzt gleich auf die Finger kriegt, wenn man es neu machen will.

A

Denken Sie auch, dass so seine Agilität längerfristig bleiben bei den Banken nach so einer Kooperation, dass sie ein bisschen was abgeschaut haben von die Fintechs quasi.

IP2

Das hoffe ich für die Banken, weil Agilität ist in jedem Bereich wichtig. Das ist nicht nur bei Banken, sondern auch in der öffentlichen Verwaltung hoffentlich so. Aber das traue ich mich nicht beurteilen weil ich einfach da keine Praxiserfahrungen habe. Aber ich glaube, dass jede Struktur, wenn man sie lange genug hält, wird sie irgendwann träge. Also wahrscheinlich auch ein Startup. Aber, also vielleicht muss man... es gibt diesen Sager von der von der wie heißt sie... die die kreative Kraft des zerstörerischen oder so heißt es irgendwie. Wo quasi jede Krise haben wir eh grad darüber gesprochen über Covid sozusagen auch das Potenzial hat, Neues zu schaffen. Und wenn man halt lang genug im dahergebrachten unterwegs ist, dann wird man wahrscheinlich in jedem Fall dann

ist es wahrscheinlich einfach ein... eine normale Struktur, dass es dann oder normaler Ablauf, dass es dann irgendwann weniger weniger innovativ wird, wenn man es lang genug macht.

A

Welche Risiken denken Sie sind auch vorhanden, in so einer Kooperation.

IP2

Uff naja. Ich glaube, man darf nicht unterschätzen Unternehmenskultur ist... Also wie heißts so schön "Unternehmenskultur frisst Strategie zum Frühstück". Und man kann sich schöne, tolle Strategien überlegen, wenn die Unternehmenskultur von der Incumbantbank und den den Fintechs nicht zusammenpassen. Oder auch nicht. Die Bereitschaft vorhanden ist, sich zu bemühen zusammenzupassen dann wirds wahrscheinlich schwierig also, wenn da die innovativen jungen Start up Geeks reinkommen und dann treffen sie auf Bänker, die es schon blöd finden, wenn man keine Krawatte anhat, dann wirds wahrscheinlich schwierig.

A

Konnten auch anderen Probleme schon entdecken bei Kooperationen in Österreich. Oder konnten Sie das feststellen, was aufgetreten ist, was nicht so gut gelaufen ist, zum Beispiel?

IP2

Ja was ich vielleicht sagen würd, und das kann ich jetzt aus persönlicher Erfahrung sagen, wie wichtig es ist, zu kommunizieren und auch miteinander zu reden an einem Tisch. Also ich weiß schon in Österreich, hat miteinander reden oft diesem Freunderlwirtschaft Charakter. Es ist schade, weil ich glaube, dass gerade auch was Regulierung anbelangt glaube ich muss man immer den ein offenes Ohr haben und zwar nett, ein offenes Ohr im schlechten Sinne, dass man quasi einen begünstigt, sondern ich glaube Regulierung darf nie ein Selbstzweck sein sondern es muss einen ein Ziel verfolgen, und das Ziel auch erreichen können. Ich glaube, man muss sich als [Anonymisiert] auch so selbtkritisch hinstellen und sagen habe ich das [Anonymisiert] erreicht. Ansonsten muss ich sie kippen, weil eine Regel um das Regel willens ist nicht ist nicht dienlich. Und ich glaube, auch Banken und Aufseher haben das gleiche Problem. Die reden manchmal bissl aneinander vorbei, also die Regulatoren oder die Aufseher kommen und sagen "Du musst das aber so machen" und die Banken sagen "Nein aber wieso kann ich es ned anders machen?" und dann haben sie irgendwann soviel Respekt, dass sie vielleicht gar nicht mehr fragen oder einfach das blind machen, was einem gesagt wird und nicht mehr hinterfragen. Oder es ist oft auch so hab ich jetzt den Eindruck gehabt, die Banken sind von im vorauselenden Gehorsam und wollen etwas nicht tun, weil sie Angst haben, die Aufsicht würde dann dagegen plädieren. Und des ist etwas, wo ich den Eindruck gehabt hat, dieses einen ein Forum zu schaffen, was [Anonymisiert] versucht haben, wo quasi Bankenaufseher und und und und Stakeholder generell zusammenkommen. Ned, um sozusagen das den konkreten Fall zu diskutieren, sondern auf einer Meta-Ebene zu diskutieren "Wie kann man Digitalisierung vorantreiben". Ich gebe Ihnen ein konkretes Beispiel ich glaub so weit kann ich auch schon sprechen. Was was oft ein Thema war und was mit Covid jetzt noch gravierender ist es, die Frage "Wie kann ich zum Beispiel Verträge rechtswirksam abschließen, die

in digitaler Form". Und da gab es schon oft auch Bestrebungen oder Bemühungen da jetzt irgendwelche gesetzlichen Grundlagen zu schaffen oder irgendwelche Sonderregelungen und es gibt aber ein europäisches Regime, das bereits in Kraft ist, das ist die qualifizierte elektronische Signatur, in Österreich bekannt als Handy Signatur mit der ich jetzt schon sozusagen gesetztes und gültiges Recht rechtsgültig eine digitale Zeichnung vornehmen kann. Das heißt, die kann mit meinem Handy mit der Handy Signatur etwas unterschreiben und das ist genau gleich, wie wenn ich mit der Hand unterschrieben hätte. Und das ist deswegen schon faszinierend, dass es Themen gibt, wo man nun mal offensichtlich alles schon da hat, man muss die Leute sozusagen nur noch drauf aufmerksam machen. [Anonymisiert] und da hats immer geheißen "man muss Sachen dreimal sagen, bevor sie irgendwo im Gehirn ankommen", und ich hab manchmal den Eindruck, selbst in großen Wirtschaftsstrukturen ist es oft so, dass das, man so in seinen eigenen, in seiner einsamem eigenen Sud schwimmt, das man sich gar nicht umschaut, was links und rechts liegt. Und dieses miteinander reden oft sehr förderlich ist, um Entwicklungen anzustoßen. Und das es dann vielleicht gar keinen Eingriff braucht in regulatorischer Hinsicht, sondern man weiß dann eh "okay, das gibt's. Okay, da müssen wir uns nur eine technische Lösungen dafür überlegen".

A

Und gibt es auch Dinge, die besser als erwartet gelaufen sind oder die relativ gut gelaufen sind?

IP2

Da müssen Sie mir einen Anhaltspunkt geben, in welchen Bezug

A

Bei Kooperationen zwischen FinTechs und Banken. Ist etwas besser gelaufen als erwartet nach ihr Erfahrungen oder was Sie beobachten konnten.

IP2

Besser gelaufen als erwartet. Also wie gesagt, ich kann nur nochmal sagen, ich persönlich bin ja nicht bei diesen Kooperationen dabei. Das kann ich jetzt insofern wahrscheinlich nicht seriös beantworten.

A

Passt auch alles gut. Ich schätze mal, sie haben die sehen, viele verschiedene, FinTechs, möchte ich jetzt mal behaupten, jetzt von [Anonymisiert] bis zu was weiß ich. Können Sie sagen oder was denken Sie welches Fintech oder welche Art von FinTech könnte den Banken den am meisten bringen quasi z.B. Robo-Advisor. weil sie es selbst noch nicht haben oder nicht die Mittel dazu haben.

IP2

Ja, das ist das ist eine spannende Frage. Also ich habe auch [Anonymisiert]. Und da wurde von der Kommission und den vielen Beispielen... Da gibt es einen sogenannten Konto-Informationsdienstleister. Das klassische Beispiel das gebracht wurde war. Naja wenn ich zwei Konten habe, also z.B. ein Zahlungskonto bei der Bank A und ein Zahlungskonto der Bank B, dann kann ich mit diesem Konto-Informationsdienstleister die die Informationen zusammen ziehen und

dann machen wir die schöne Tortengrafiken wie sozusagen in mein Ausgabeverhalten ist, bei dem ich mir damals in den Arbeitsgruppe mir gedacht "also wenn wenn es ein Anwendungsfall gibt des wird er nicht sein, weil also der Mehrwert von mir aus wenn ich ein klein Gewerbetreibender bin und da jetzt irgendwie wirklich Finanzinformationen braucht, dann vielleicht, aber das muss ich dann über eine standardisierte Schnittstelle machen. Ich glaube das und ich persönlich hab [Anonymisiert]. Jedenfalls. Ich glaube, dass die wahre... die wahre. Die wahre Sprengkraft die liegt in den Daten und was was ich befürchte ist, dass Banken derzeit das Zahlungsgeschäft also bei Banken, das ist meine subjektive Wahrnehmung ist, das Kreditgeschäft ist immer die die heilige Kuh. Also das ist das ganze. Das ganz große und vielleicht noch bissel Anlage und Private Banking. Aber Zahlungsgeschäft ist immer Schmuddelkind gewesen. Das verursacht viel Kosten und ist nicht sexy. Also das ist relativ langweilig. Ich glaube, die GAFAs haben relativ rasch erkannt, wenn ich einen Menschen wirklich kennen will, dann muss ich wissen, wofür er sein Geld ausgibt. Und Zahlungsdaten sind halt hochsensible und hoch spezifische Daten. Also wenn ich auf ihr Konto Einblick hab und zwar wirklich im Sinne von was machen Sie genau besser kann ich Sie gar ned kennenlernen. Und ich glaube, das hat eine irrsinnige Sprengkraft für für die Konsumenten und auch für die Banken, weil natürlich also Scoring z.B. Also das ist quasi die Feststellung wie kreditwürdig jemand ist. Ist ja jetzt eine irrsinnig technische mühsame Aufgabe und das wird dann mit irgendwelchen Parametern gemacht. Also wenn ich einmal wirklich und das ist diese Daten glaube ich ich glaub Banken sitzen derzeit auf sehr vielen Daten, die sie dann auch aus diversen regulatorischen Gründen auch nicht so wirklich nutzen dürfen und jetzt haben wir quasi auf schon auf Freigabe das ist auch in der medialen Berichterstattung immer falsch dargestellt worden. Ich muss schon selbst entscheiden, dass ich die Daten her geben will. Aber wenn ich mir anschau, wie die Leute über Datenschutz reden und wie sie dann tatsächlich handeln, dann weiß ich ned ob sie bei den Bankdaten so viel anders unterwegs sind als wie auf Facebook "wo auch jeder sagt sagt Datenschutz ist mir total wichtig. Hey, hier mein Urlaubsfoto". Also ich glaube die Menschen sind auch sehr Zweizüngig san olle irrsinnige Datenschutz aber dann auf Facebook posten Sie die Sauffotos und und jedes private Detail bis zum Unterhosenfoto ist dann auf Facebook für jeden einsehbar, aber vorne rum sagen sie alle sie sind ja Datenschutz affin und ich glaube bei den Zahlungsarten ist es auch so, dass das halte ich für das wahrscheinlichste, dass Zahlungsdaten genutzt werden, um Scoring zu betreiben, damit die Menschen noch vorhersehbarer zu machen, Werbung noch spezifischer zu machen. Sie haben Robo-Advisor genannt, das kann ich dann daraus kreieren. Das kann jetzt. Ich glaube, das ist wie wie bei einer Atombombe oder beim Messer. Das Messer kann man immer auch für zwei Sachen nehmen. [Anonymisiert] man kanns natürlich für Financial Literacy nutzen. Man kann theoretisch ja sagen "dein Ausgabeverhalten ist total schlecht. Also dein financial well being wird nicht positiv beeinflusst, dass du diese hohe Konsumschulden machst, die keine bleibenden Werte dann verursachen wo du die nächsten 20 Jahre was abbezahlst, wovon du nichts hast." Andererseits wird vielleicht die Autoindustrie auch nicht so glücklich sein wenn man Ihnen erklärt, dass es nicht besonders schlau ist einen neuen C-Klasse Mercedes zu kaufen statt einen gebrauchten Dacia, der den Job genauso gut macht, wahrscheinlich ums Thema geht, komme ich von A nach B. Also ich glaube, dass die Daten des

Relevanteste sind und da glaube ich sind die GAFAs auch sehr dahinter. Denken Sie an Apple Pay Amazon, die sehr intensiv auch schon dabei sind, diese unangenehme Zahlungs Komponente denn den kleinen Händlern abzunehmen. Also das glaube ich. Ich glaube, dass das Zahlungsgeschäft eines der spannendsten ist, weil es nicht weils.. Also ich glaube an sich, weil bei Bargeld auch total ungeschickt in Wirklichkeit ist. Also wenn man, wenn man ehrlich ist, mit dem Handy zu zahlen geht, schneller ist praktischer, ich muss nix mitnehmen, nichts grausliches angreifen. Aber die Daten, die dabei entstehen, sind natürlich so realistisch muss man sein sind sensibel, sehr sensibel sogar wenn nicht sogar. Und ja, also es kommt darauf an, wie viel dann noch dahinter steht, also wenn ich jetzt nur den Betrag sehe, dass ich beim Billa 20 Euro bezahlt hab, gut, das ist vielleicht nicht so heikel, aber wenn ich keine Ahnung... der kauft besonders viel Alkohol beim Billa und gleichzeitig, da ist der Schritt nicht mehr so weit und der Billa hat ja die Daten und wenn da dann sozusagen eine Zahlung mit dem mit dem Datum der da drüber gezogenen Produkte verbinden kann. Also ich ich glaube das ist sehr sehr wertvoll und aber auch sehr sensibel. Man wird noch sehen wo das hinführt und welche Bedürfnisse dann noch notwendig sind zu stillen, aber ich glaub, was ich sagen will ist, ich glaube es gibt immer ein schönes Bild zu vielen technischen Innovationen, das dann nicht immer stimmt. Und Sie haben jetzt Robo Advisor genannt, ja, kann sein, dass das was bringt. Aber ob das die Anwendung ist, das ist glaube ich natürlich wie bei der Tortengrafik und auch bei den ich habs ja immer ganz lustig finden Bitcoin wurde ja, ich bin ja schon Lang lang. Ich bin nicht dabei. Leider aber. Aber ich bin sehr lange beim Thema dabei und verfolge das schon [Anonymisiert] oder so in der Größenordnung und damals schon ein ein Blockchain Panel der Kommission verfolgt. Und damals ist ja immer nur diese Leier gedroschen worden, diese Cryptos würden den Zahlungsverkehr revolutionieren. Und ich glaube, das ist eigentlich nicht zutreffend, weil keiner der Bitcoin investiert sagt ja schon das Wort Bitcoin Investition, das ist ja eher wie Gold, aber weniger wie ein Zahlungsmittel, das jetzt von A nach B überweist. Und ich glaube ja, dass das wird auch bei den Finanzinnovationen oft so sein, dass man vielleicht auf den ersten Punkt gar nicht erkennen kann, wo der Mehrwert für die Kunden liegt. Und das vielleicht auch noch eine kleine Anekdote [Anonymisiert] gesprochen und die Fintechs wissen es oft selber nicht. Und ich glaube auch die Incumbants ned und das ist auch des ist vielleicht noch wichtiger Punkt den anbringen kann. Die Fintechs haben das Problem, äh die die Etablierten haben das Problem, dass sie extrem lange brauchen und unagil sind. Das heißt, die haben Idee glauben, das ist der große Mehrwert und dann brauchen sie ein Dreivierteljahr, bis es an Time to Market so in der Art. Und dann kommen sie drauf "es fliegt nicht". Und die Fintechs haben den Riesenvorteil, dass sie total schnell sind. Und [Anonymisiert] mir gesagt "Das Wichtigste ist echt, dass du Time to market kurz hältsts". Also du musst quasi Idee, Umsetzung und dann sofort zum Kunden. Dann schauen wir, was passiert. Ob die das cool finden. Ob die das spannend finden, ob die das aufgreifen und wie. Wie die Kabarettisten immer sagen Man weiß ned, worüber die Leute lachen werden und oft lachen sie über die Stellen, wo du überhaupt nicht intendiert hast, dass es lustig ist und an ruhig stellen, wo du dir zu Hause beim Schmähs schreiben gedacht, dass das wird der Bringer, genauso geht es auch vielen Unternehmen und auch den Fintechs und Incumbants. Die Fintechs können halt viel viel schneller ausprobieren was jetzt fliegt und was nicht. Und die

Incumbants san da zu langsam. Und ich glaube, es ist auch schwierig, im Vorhinein zu wissen, was die Kunden jetzt anspricht und was nicht und welche, wo sie einen Mehrwert sehen und was nicht und wohin nicht. Und ich glaube, deswegen ist es auch so schwierig zu prophezeien, welche Fintech Produkte sozusagen in den nächsten fünf Jahren sozusagen dem Marktdurchbruch schaffen, weil wenn mir 2014 jemand erklärt hätte, Bitcoin wird auf so unsägliche Summen von von 50000 Dollar plus steigen, damals hat er glaub ich 2 Cent gekostet, dann hätte ihn wahrscheinlich für verrückt erklärt. Genauso wie ich jeden verrückt erklärt hätte, dass er mir irgendwann erklärt, dass die Polizei mir sagt, dass ich nicht am Stephansplatz zwischen 12 bis 14 Uhr gehen darf. Also ich glaube, es ist die Zukunft vorherzusagen ist sehr schwer, aber ich glaube, dass Fintechs gut darin sein werden, a) schnell am Markt zu sein und damit schnell zu checken, ob eine Innovation überhaupt Mehrwert schafft auch wenn sie es gar ned wissen im Vorhinein. Ich glaube das ist eher so, dass man natürliche eine Vermutung haben kann, was zieht und was nicht zieht. Aber am Ende des Tages muss man in der Praxis ausprobieren. Und da sind sie schneller als die Incumbants und da können sie sozusagen die Incumbants etwas lernen von den Fintechs. Und das zweite ist, dass die Daten, die man im Zahlungsverkehr erzeugt, glaube ich, spannender sind als man glaubt, und dass vielleicht die Bank noch gerade darauf kommen, wie spannend das ist.

A

Die Zukunft ist ein gutes Stichwort, auch wenns schwer ist sie einzuschätzen. Haben Sie eine Meinung, wie die Entwicklungen aussehen werde in den nächsten Jahren bezüglich der Kooperationen zwischen Banken und Fintechs?

IP2

Ich gebe Ihnen offen meine Meinung und Sie sind mir nicht böse. Ich glaube, die Frage ist nicht zielführend. Also die Frage, ob Sie jetzt die Fintechs, die Banken schlucken oder da bleibe ich bei dem, was die Panelistin gesagt hat "This question is so 2019". Ich glaube, es wird weiterhin innovative Unternehmen geben nichts von von Null bis zu Unicorn Status sich hoch klemmen werden sowie BitPanda und es wird weiterhin intensivierte Kooperation zwischen Banken und Fintechs geben. Man muss jetzt auch glaube ich realistisch bleiben, also ich habe mal den Sager gehört, dass der wichtigste der wichtigste Motivationspunkt von Fintechs sei dann irgendwann aufgekauft zu werden, um sozusagen sein Leben damit finanziert zu haben. Da wird auch ein gewisser Punkt dabei sein mit sagen jetzt wahrscheinlich auch nicht aus Spaß. Aber man muss sicher anerkennen, dass das Fintechs oder sagen wir mal diese agilen Strukturen, ich nenns jetzt mal agile Strukturen, das Wort Fintech ist ja nichts, Fintech ist ein Kofferwort, das gibt es seit dem Ende der 60er glaube ich Finanz und Technologie, die haben ja damals noch verstanden, dass man ein Computerspreadsheet statt einem physischen Bankbuch hat. Also ich glaube Fintech kann man vergessen als Begriff. Was man sagen kann ist, dass Digitalisierung ein Megatrend ist, den man sich nicht verschließen kann und soll. Und wir werden sehen, wie viel Bank, so wie wir es kennen, im 21. Jahrhundert noch übrigbleibt, also ich glaube, da muss man realistisch bleiben. Also der Schritt, wenn man mal digitalisiert ist, weg von, vom vom Bankhaus hin zu GAFA, der ist nicht mehr weit. Also wie gesagt, wenn die, wenn die Banken nicht schaffen, den Kundenblick da

so intensiv einzunehmen, wie das halt die GAFAs machen, die sind ja perfekt darin. Google hat ja sozusagen den Leitspruch" Ist uns völlig egal, ob wir damit Geld verdienen können, die Kunden müssen es nutzen wollen und dann überlegen wir uns irgendwie, wie man Geschäftsmodelle draus machen". Google Maps haben die quasi über Jahre betrieben, ohne damit Geld zu verdienen bis sie dann irgendwann die grandiose Idee gehabt, dann "gut, wenn alle Kunden Google Maps benutzen, dann können wir ja irgendwann halt die Lokale darin verlinken und die dann irgendwann dafür zahlen lassen. Und ich glaube das Problem ist, viele Banken denken eher so "Okay, wir verdienen jetzt unser Geld, indem wir unsere Kontogebühren erheben und wenn die Bankkunden unbedingt jetzt digitales Banking haben wollen, dann machen wir das halt aber ist das Formular dafür, dafür muss man schon in die Bank kommen und unterschreiben". Also wenn ich diesen Denkansatz habe, dann wird es eng und man muss wahrscheinlich viel mehr so in die Richtung gehen. Okay, was ist, was ist das Bedürfnis des Kunden und wie kann ich es für ihn möglichst angenehm stillen? Und ich glaube, die Banken sind da sehr intensiv dran, man wird sehen, wie es Ihnen dabei.. wie erfolgreich sie dabei sind, es umzusetzen. Und ich hoffe, sie werden gut machen. Also Ich glaube auch, dass wie gesagt, das soll jetzt keine apokalyptische Stimmung an die Wand malen. Aber es wird sich an eine harte, eine harte Challenge weil ich glaube, die GAFAs haben schon sehr genau erkannt wo die Potenziale liegen und gehen da auch sehr strukturiert heran.

A

Wir haben ja schon über die Risiken geredet. Denken Sie, es ist dann auch irgendwo nicht unbedingt ein Risiko, aber ein Nachteil, dass vielleicht sogar Regulierungen hinzukommen bei einer Kooperation oder ist das etwas was nicht wirklich abgewogen werden muss.

IP2

Mir gefällt das Wort hinzukommt nicht. Worauf [Anonymisiert] Regulierung sehr genau schauen, ist level playing field. [Anonymisiert]. Dem Gesetzgeber sollte es egal sein und ich hoffe das ist auch in den gesetzlichen Regelungen so drinnen, wobei es ja viele gibt, dass es egal ist, ob ich meine Bankdienstleistungen digital anbiete oder mit einem steinzeitlichen Buch oder indem ich wirklich auf eine Bank setze und da Bank spiele. Insofern die Kooperation ist ja nicht der Anknüpfungspunkt für Regulierung wenn wir jetzt dabei bleiben, dann ist es das Zahlungsgeschäft, dann ist es das Kreditgeschäft, dann ist es das, was auch immer mit you name it. Also, wenn ich die die Tätigkeit ausführe, die einer einen Tatbestandes unterliegt, der reguliert ist, dann muss ich mich zulassen. Also dann muss ich für eine Zulassung zur Aufsichtsbehörde um, um eine Zulassung zu erhalten. Es ist jetzt unabhängig davon, ob ich eine Kooperation habe, ob ich das digital mache, ob ich das analog mach, ist völlig egal und sollte auch egal sein level Playing Field ist sehr wichtig. Deshalb bin ich immer mit dem Begriff Fintech also wie gesagt, wenn du, wenn du, also wenn es ausschaut wie eine Bank, sich bewegt wie eine Bank und so agiert wie eine Bank, dann hat es [Anonymisiert] hat Eigenmittel vorzuhalten und wenn es eine Milliarde Bilanzsumme hat von einem Staatskommissar zu betreuen. Also es sollte kein Unterschied sein und ich glaube [Anonymisiert] ein Verständnisproblem, bei [Anonymisiert] ist lange Zeit das Mißverständnisses

vorhanden gewesen. [Anonymisiert] Das ist auch nicht so und das ist auch in der [Anonymisiert] nicht so. Also ich bin ja auch froh, dass das ein klares und auch in der Stakeholder-Community klar angekommene Message ist. Das [Anonymisiert] heißt du bekommst eine. Jetzt muss ich auch sehr vorsichtig sein ist. Es ist keine Dienstleistung, keine Beratung, aber es ist ein an der Hand führen ein Hand Holding, das versucht, die das Dickicht der Regularien für dich nicht zum undurchdringlichen Hindernis zu machen, sondern dich durchzuführen, zu bemühen, dass du sagst "Okay, du musst Regeln einhalten, du musst Compliant sein" aber [Anonymisiert] Und ich glaube, das ist wichtig und insofern glaube ich, die Kooperation wird nicht den Ausschlag geben, ob du reguliert bist oder nicht, sondern das, was du tust. [Anonymisiert]

### Transkript – IP3

[Anonymisiert]

A

Dann würde ich gleich mal den Hauptteil einsteigen. Wie schätzt du denn das digitale Angebot der österreichischen Banken ein?

IP3

[Anonymisiert] was ich so mitbekomme insgesamt wenn du dir jetzt anguckst, was George irgendwie an Nutzern hat und so weiter. Ich hab so das Gefühl, die sind irgendwie ein bisschen weiter in manchen Dingen als das in Deutschland viele Banken sind, ist es jetzt absolut gut oder nur relativ gut, finde ich ist jetzt schwierig. Da muss man sich auch mal irgendwie überlegen ich glaube was absolut gut ist da wird mir so ne Bank aus Singapur an einfallen. Was weiß ich jetzt nicht, ob das jetzt irgendwie so sinnvoll ist daneben zu legen. Aber ich würde die, die in Österreich wie gesagt insgesamt ein bisschen fortschrittlicher halten, wenn man sich jetzt an den Kundenseite angeht. Was ich so entfernt, also auch einmal selbst mitbekommen habe, der Datenhaushalt und so wie sozusagen, dass hinten organisiert ist, das scheint mir ein wenig diffuser zu sein, als es bei Banken in Deutschland ich sag mal in der Regel der Fall ist. Also die Datenqualität scheint etwas schlechter zu sein.

A

Woran denkst du, kann es liegen, dass österreichische Banken besser aufgestellt digitale Kanäle haben nach deiner Einschätzung? Österreich als kleineres Land sollte doch eigentlich eher kleinere Ressourcen zur Verfügung haben.

IP3

Ich weiß gar nicht, obs ne Ressourcen Frage ist, weil am Ende des Tages kannst du ja auch oder ist ja vielleicht das klein sein auch irgendwo ein Vorteil, weil du irgendwie kannst ja etwas da mal was hinbauen und das glaub ich schneller irgendwie mit einer kleinen Gruppe prüfen, was vielleicht in Deutschland irgendwie schwieriger ist. Also ich stell mir das gar nicht so sehr als Nachteil vor und am Ende ist es glaube ich auch eher, so ne Mindset Frage. Also ob man jetzt bereit ist, einen Teil seines Investitionsbudgets in irgendwelche neuen Lösungen zu stecken. Und wenn du kleiner bist, dann kostet es glaube ich anteilig auch weniger. Einfach weil deine Systeme insgesamt

weniger komplex sind als das jetzt irgendwie so einen riesen Konglomeratsbank wie was weiß ich, die Unicredit, die Deutsche Bank oder irgendwie sowas. Wenn die da also was anfangen. Also das glaube ich ist da ist da ein Vorteil.

A

Bekommt bei euch erhöhte Anfragen von Banken für die Beratung für digitale Angebote generell für Digitales?

IP3

Ja klar. Ich meine, das treibt die natürlich um. Und dass das steigt auch kontinuierlich, weil mussten sich ja überlegen. Also Banken, die gewinnen ja jetzt den Krieg auch nicht auf der Kostenseite, sondern das machst du ja, wenn auf der Ertrag Seite. Es regnet ja überall rein, weil es gibt einmal Niedrigzinsen. Das heißt, hast du schon mal irgendwann ein Problem, was du irgendwie überkompensieren muss, dann hast du ihn je nachdem irgendwelche Verbraucherschutz regeln, die irgendwie da reinschlagen oder auch nicht. Und das das ist über die Kostenseite, die wirst du da nichts auf Dauer irgendwie gewinnen können, weil jetzt irgendwie dieses Shrink to Glory das wird halt nicht funktionieren, sondern du musst es halt über neue, in der Regel Provisionsbasis Produkte wirst du das schaffen und ja, ich meine, das haben die Banken ja auch gemerkt und fangen da auch an und fragen fragen das auch dementsprechend nach. Ja.

A

Beratet ihr Banken hinsichtlich Kooperation oder kommen Banken auf euch zu bezüglich Kooperationen?

IP3

Das war mal so unsere Idee, so vor fünf Jahren, dass das was sein könnte. Also im Sinne von Kooperation mit Fintech. Es hat sich nie so materialisiert, weil so um jemanden anzurufen, da brauchen die ja uns nicht für da rufen die einfach irgendwo an und dann machen die das bilateral. Und da hat sich aber auch gezeigt so richtig einfach ist es, ist das nicht. Also mir hat es mal jemand von [Anonymisiert] gesagt. Wenn die bei sich im Firmenkunden Bereich so ein Fintech einbauen wollen, dann muss er mit 50 Menschen sprechen können. Das ist ein nicht unerheblicher Aufwand sowsas zu machen und deswegen glaube ich ein Grund. Da siehst du das. Siehst du das halt einfach eher selten, oder bei so ganz spitzten Sachen, [Anonymisiert]. Also da hast du so ein Teil und dann, wenn du nur Papier-Rechnung hast, dann kannst du das so fotografieren und da liest es da so automatisch alles aus. Also sowsas vielleicht. Aber ansonsten ist das weniger. Was wir schon machen ist wenn wir so so wenn jemand sein sein Kernbankensystem umbaut, dass wir da sozusagen bei der Anbieterauswahl helfen und das dann auch mit einbauen oder so. Und da ist es glaub ich auch dann sinnvoll, weil das sind ja Wahnsinns-Projekte, dass du als Bank auch glaub ich gar nicht alleine schaffst ohne irgendwelche Dienstleister.

A

Und wie schätzt du die Situation am Markt ein, gibt es da viele Kooperationen zwischen Banken und Fintechs oder ist das gerade im Kommen?

IP3

Ich habe das Gefühl, es ist wieder aktuell so ein bisschen am Abflauen. Weil es war ja irgendwie so die Anfangsphase Fintechs war so alle Wandel sehr selbst-bewusst und haben gesagt, da die Banken können jetzt irgendwie einpacken, so ist jetzt fertig. Dann haben wir gemerkt Nein, so einfach ist es ja doch nicht und dann haben viele Fintechs halt versucht, sich irgendwie mit Banken zusammenzuschließen oder irgendwie ihre Produkte denen anzubieten. Das war so bis vor, weil sie nicht so 3, 2, 3 Jahren irgendwie so und jetzt aber zuletzt finde ich, sieht man eher, dass diese Fintechs untereinander sich zusammenschließen und ineinander aufgehen. Also irgendwie [Anonymisiert] das siehst du eigentlich öfter, dass das eher das passiert, also dass du so eine Marktbereinigung erst mal intern hast also innerhalb Fintechs.

A

Würdest du eher die Bereitschaft zu Kooperation eher Fintechs sind das ja untereinander kooperieren?

IP3

Ja nicht nur Kooperation. Also was ich auch mal gehört habe ist, dass viele aus Fintechs sich dann bei Banken auch einfach bewerben, also gar nicht so sehr mit ihrem Fintech, sondern auf der Suche nach einem neuen Arbeitgeber sind, dass das wohl auch öfters mal passiert.

A

Und könntest du sagen wer den ersten Schritt hin zu einer Kooperation macht?

IP3

Also ich glaube Fintechs. Ich meine, wenn die sich dazu entscheiden, ihr Produkt so zu bauen, dass es einer Bank anbieten, dann laufen die ja erstmal da alles ab und platzieren da eher ihr Zeug. Banken, die sind schon interessiert da dran in meiner Wahrnehmung zu wissen, was irgendwie passiert im Markt. Und da dieses so dieses Trendscouting, Innovationscouting das ist denen schon wichtig, dieses Halali wir kaufen jetzt was, da sind die eher zurückhaltend.

A

Wie denkst du, könnten denn das digitale Angebote von Banken von so einer Kooperation profitieren?

IP3

Ja. Ich glaube, das ist ein Stück weit. Naja, irgendwie, dass da so eine anderes Mindset irgendwie mitzubekommen. Was ja bei Banken irgendwie doch oftmals fehlt, ist so eine Kundenorientierung. Also dass man halt irgendwie seinerseits die Designs von den Menüs oder auch die Prozessführung, dass das halt irgendwie echt so ein bisschen hmm ist, was jetzt irgendwie für Kunden schwierig ist und so viele Schritte hat weil da Fintechs glaube ich ein bisschen anders bisschen anders unterwegs sind. Und ja ob du es halt schaffst dann diese schlanken Prozesse, die so eine Fintech halt nunmal hat, weil es klein ist. Ob du das schaffst, die rüber zu retten das ist halt

am Ende am Ende dann die große Frage, ob du das als Bank dann dann hin bringst. Ja und das ist halt einfach. Das ist glaube ich einfach nicht so einfach, weil Banken eben auch so stark reguliert sind. Und was jetzt Fintechs, je nachdem welche Lizenzen die haben, die sind das halt im Zweifel nicht und erzählen dann die Leute also von einem der hatte das irgendwie erzählt, die haben mit einer großen Bank kooperiert und dann kommt dann so ne Frage auf, was passiert, wenn jetzt irgendwie ein LKW bei denen in den Serverraum reinfährt oder sowas. Da hast du dich ja nie mit befasst aber das muss eine Bank halt machen. Und das macht's halt dann irgendwie schwierig. Das meine ich so mit dem rüber retten von Schlankheit und schnellen Prozessen wenn du dich halt dann mit sowas beschäftigen musst.

A

Denkst du wird sich das ändern in Zukunft ändern, dass Fintechs weniger reguliert sind?

IP3

Ja das ist ja so eine Grundsatzfrage. Ich meine, da gibt's ja auf der einen Seite gibt's ja hier so die Sandbox Verfechter, die sagen "also nee, die müssen da hier um probieren können und die brauchen irgendwie Regulierungsfreiheit und das muss alles so sein". Dann gibt's halt aber die anderen. Also wo ich jetzt irgendwie auch ein Stück weit dazu gehöre. Also wenn ich jetzt zu einer Eisdielen geh, dann will ich auch, dass das Eis hygienisch einwandfrei ist und dann ist mir das ziemlich wurst ob das jetzt ein Start up oder irgendein oder irgendwie Giovannis Eis Ding seit 1980 ist. Also so ein Stück weit hat ja Regulierung auch eine verbraucherschützende Funktion und die würde ich jetzt auch... das macht glaube ich auch keinen Sinn es aufzuheben, weil du nur Vertrauen damit verspielt ist und da ja auch Regulierung irgendwie ein Stück weit eine politisch getriebene Sache ist, in meiner Erwartung also solange da nix passiert, wird da auch wenig an der Regulierung geändert. Aber wenn du halt irgendwie sowas hast also ja in Deutschland war jetzt diese Wirecard Geschichte also da ist man im Finanzministerium sind die halt schon sehr aufgescheucht in Sorge, ob da noch irgendwo was schlummert. Und dann ist natürlich die Frage wie finde ich das ob's schlummert und dann bist du auch schnell bei der Sache wir müssen anders regulieren, damit wir da besser reinschauen können um sowas irgendwie entdecken zu können. Also die Frage ist immer noch, wars die Regulierung, so dass die das nicht sehen konnten oder was halt was anderes. Aber solange nichts passiert, wird da bei den Fintechs glaub ich auch wenig sein. Und du hast ja du fängst ja auch mit meistens so kleineren Lizenzen an. Also es ist ja nicht immer die Banklizenz, die du zuerst brauchst, da gibts ja irgendwie auch so also auch auf europäischer Ebene ist das ja geregelt. Da gibt's ja auch solche kleineren Lizenzen, die du dann auch einfacher bekommen kannst, so dass ich jetzt glaube, so richtig Handlungsbedarf ist also wahrscheinlich nicht solange nichts passiert.

A

Gibt es ein bestimmtes Produkt, von dem Banken am meisten profitieren können, z.B. wenn sie es noch nicht haben?

IP3

Ja, also ich glaube tatsächlich, dass Robo Advisor ein kluges Produkt ist und das zu haben. Und ich glaube auch, dass das sollte eine Bank wenn ich eine wäre, ich würde das anbieten, und ich würde versuchen, ein bisschen anders zu positionieren, nämlich näher ans Girokonto zu rücken und zu sagen das ist jetzt so dein Zinsersatzprodukt. Also irgendwie. Es muss ja möglich sein, dass wir am Ende des Monats dein Girokonto z.B. bis auf einen bestimmten Betrag leer räumst und das in diesen Robo geht, damit du halt ein bisschen bisschen Zinsen bekommst, da haben wir alle was von, die Bank weil die liquiden Mittel angelegt sind und vielleicht noch eine Provision kriegen und der Kunde, weil er irgendwie Zinsen bekommt. Also sowas. Das ist ja tatsächlich ein Problem für alle Seiten, dass wir eigentlich viel zu viel Liquidität haben und nicht so richtig wissen, wohin mit dem ganzen Zeug und so ein Robo ist glaube ich ganz klug. Und was man auch mal überlegen sollte, je nachdem wie da jetzt die neue Regulierung ausfällt, weil das jetzt gerade so im Fluss ist, zumindest hier in Deutschland ist dieses ganze Krypto Thema, weil. Also das kann man jetzt gut finden oder nicht. Aber irgendwie bei so einer risikoaffinen Portfolios mal zumindest als Beimischung oder irgendwelche Crypto Assets reinzulegen ist glaub ich mal überlegenswert. Und da würde ich mich zumindest mal mit befassen, ob's da irgendwie, wenn ich eine Bank wäre, ob's da irgendwie eine Möglichkeit gäbe, das das anzudocken.

A

Habt ihr auch schon Erfahrungen damit gemacht, dass aktiv das Produkt gemeinsam beworben wird oder sonstige digitale Kampagnen gemeinsam gemacht werden?

IP3

Also mir fällt jetzt so spontan ich habe glaube ich sowieso lange keine Bank Werbung gesehen oder seh da relativ wenig von, zusammen wüsste ich jetzt nicht, ist halt die Frage am Ende, ob das... Also für Fintech, ist es sicherlich sinnvoll, zusammen mit einer Bank zu werben, weil in der Regel hat ja die Bank die viel bessere Marke und muss man einfach so sagen. Kennt jeder, das ist mit Vertrauen aufgeladen da denkt jeder "Bombe" und Fintechs sind halt irgendwelche Buden, die keiner kennt im Zweifel. Die Frage ist halt, warum sollte eine Bank sowas tun? Also gibt es ja auch, ja man kann sich da als besonders innovativ hinstellen aber ich glaube, das Risiko für die Bank, dass da was schief geht, ist deutlich höher als als bei Fintech und finde ich deswegen, hab ich jetzt relativ wenig gesehen, aber könnte ich mir vorstellen am Ende das man es macht.

IP3

Was denkst du sind die größten Risiken, die bei so einer Kooperation entstehen können oder welche großen Risiken gibt es da so?

IP3

Einmal, dass du dir das, was du dir versprochen hast als Bank also irgendwie schlankere Prozesse, besseres Zeug, das du das halt nicht rüber gerettet kriegst wie gesagt weil du halt an deinen eigenen Vorgaben scheiterst. Und auch na ja, dass das vielleicht am Ende doch nicht so klappt wie zuerst gedacht und dann ist halt bei vielen Banken so dieser, diese, die Reaktion "na

dann lassen wir es jetzt". Aber es ist halt vielfach, glaub ich auch bei so neuen Produkten ist halt auch mit ausprobieren einfach viel und dass du dann nicht direkt die Flinte ins Korn wirfst, sondern nochmal die Frage stellt "Okay, woran hat es jetzt gelegen? Was können wir jetzt hier anders stricken" und da irgendwie in einen längeren Atem hast bis sowas bis du halt mit sowas, da da was verdienst. Also das ist halt relativ häufig so, weil die Leute in Banken, die wollen dann irgendwie so eine digitale Lösung und denken irgendwie einen Tag später fließen hier die Euros an und das kann so sein, das muss aber auch nicht so sein. Ja, oder halt eben, wenn es gar nicht funktioniert das so noch diese Reparationsfrage, die die Bank auch viel härter trifft als ein Fintech.

A

Denkst diese Schlankheit bzw. Agilität kann langfristig anhalten nach einer Kooperation?

IP3

Das kommt darauf an, wo der Einfluss von diesen Fintechs wirkt, weil am Ende des Tages sowas. Meines Erachtens muss es von oben kommen, von ganz oben. Also wenn du nur mal so einen Vorstand hast, der eben sagt "Ich bin nie im Internet, ich kaufe alles im Geschäft, social Media interessiert mich auch nicht. Und dieser ganze agile Quatsch! Das weiß ich gar nicht, das können meine Mitarbeiter machen". Da wird da halt nichts hängenbleiben, sondern die Frage ist eben, wie das sozusagen von oben nachhaltig übernommen wird, denke ich und das dann eben nach unten durchgereicht wird. Weil das war ja so am Anfangszeit von diesen Digitalgeschichten immer so das Problem da hat man dann irgendwie einen, der im Organigramm noch nicht mal so besonders weit oben aufgehängt war. Der war auf einmal der DigitalIP3 und der hatte keine Leute, der hatte kein Geld, der durfte auch nix. Und dann ist da natürlich auch nichts rausgekommen. Wo man jetzt sieht wo das ein bisschen besser läuft, ist bei dem Thema Nachhaltigkeit, was ja so ein bisschen so ähnlich ist von der Art, wie es irgendwie über die also nicht nur die Bankenbranche, also insgesamt sozusagen an Auftrieb gewonnen hat, hat auch irgendwie eine gesellschaftliche Verankerung und so weiter. Und da wenn du dir anguckst, wo diese Nachhaltigkeitsbeauftragten, die dürfen mehr die hängen auch ziemlich weit oben meistens im Vorstandsstab und sind... haben sehr direkten Draht auch zum Vorstand in der Regel, also von den Banken, wo ich jetzt gesehen hab. Und das ist klüger. Das wird auch besser funktionieren als mit diesen DigitalIP3n. Also wenigstens da ist es irgendwie hat man diesen Fehler nicht nochmal gemacht.

A

Denkst du denn, es könnten auch die Fintechs bei diesem Nachhaltigkeitsthema irgendwie helfen?

IP3

Ich glaube absolut. Also im Sinne von also was ich so mitkrieg ich hab [Anonymisiert]. Die sind da auch wie bei Digital wahnsinnig weit weg. Die Kunden interessiert es aber und es ist auch irgendwie eine relativ schöne Geschichte, die du im Markt erzählen kannst. Also mit Investmentprodukten und so weiter. Und ich weiß jetzt nicht, ob das notwendigerweise ein FinTech ist, aber es gibt irgendwie wahnsinnig Bedarf danach, irgendwie mal seinen CO2-Fußabdruck irgendwie zu messen. Viel so an operativen Verbesserungen im im Betriebsablauf. Also wo

bestelle ich jetzt mein Papier, meine Bleistifte, mein Zeug und lauter so, so Sachen und das auch vielleicht und das auch kulturell in die Mannschaft zu tragen, das muss man ja auch auch wie bei digital, es sollte idealerweise vorgelebt werden, aber vielleicht kannst du das durch irgendwelche Dinge, die du dir einkaufst noch verbessern. Irgendwelche Spieleaktionen keine Ahnung. Also da könnte ich mir schon vorstellen, dass es auch gerade für ein für so ein Fintech, dass du da durchaus irgendwie, ein kleines Unternehmen allgemein, dass du da wenn du dann ein gutes Angebot hast, wirst du das sicherlich auch verkaufen bei der einen oder anderen Bank.

A

Wie können Fintechs von der Kooperation profitieren?

IP3

Na ja, FinTechs haben das Problem die haben erstmal null Kunden und die haben auch keine Marke, die man kennt und das ist natürlich erst mal schwierig oder teuer oder beides. Und Banken sitzen ja in der Regel auf einem relativ großen Kundenstamm, haben ne ganz gute Marktdurchdringung und wissen aber manchmal nicht so richtig was damit anzufangen. Und das ist halt für ein Fintech ist halt eine Bank irgendwie das Einfallstor zum Kunden. Deswegen haben die natürlich dann ein riesen Interesse dran. Außerdem hat ne Bank meistens viel Geld mehr als ein Fintech, können sich dann also auch mehr Stellen irgendwie leisten also gibt's viele Vorteile, warum man als Fintech mit einer Bank kooperieren könnte wollte.

A

In Theorie liest man von zwei Modellen. Entweder werden beide Marken genannt, also die Marke der Bank und Fintechs oder nur des Fintechs. Was kommt deiner Erfahrung nach meistens in der Praxis vor?

IP3

Naja, der Regel wird das ja so sein, da die Bank ja der mächtigere Marktteilnehmer ist, wird der Name vom Fintech verschwinden und die Bank wird da ihr Logo draufkleben. Ist am Ende eine Marktmacht, weil wenn dann bräuchte das Fintech ja so eine hohe Reputation, dass die Bank sagt "da gebe ich jetzt mal lieber das Fintech Logo obendrauf". Schon alleine deshalb ist da glaube ich dieses, dass du das Fintech so gar nicht siehst, das Gängige und außerdem sind es ja auch oftmals solche bei solchen Backoffice Geschichten wo es jetzt auch gar nicht so richtig relevant ist wissen, wer da jetzt irgendwie da die den Code gebaut hat. Ja also das wird glaube ich schon, das das Häufigere am Ende sein.

A

Ist die Unternehmenskultur auch ein großes Risiko?

IP3

Ja, absolut. Ich meine, so eine Bank ist meistens dann doch sehr hierarchisch und so alles nur recht formal und Fintechs manchmal sind die ja auch sehr gründerzentriert, das gibts ja auch öfter mal aber so formal oder so sind die in der Regel ja jetzt nicht. Ich meine, natürlich ist das irgendwie schwierig. Das ist auch schon eine Altersfrage, weil Leute, die in Banken arbeiten, sind ja in der

Regel auch ein bisschen älter. Leute, die in einem Startup sind, die sind in der Regel ziemlich jung da da geht's auch schon los und auch wenn du in so einem Startup bist, so was wie Tarifvertrag oder sowas Arbeitszeitenregelung, das kennst du da ja gar nicht. Das haben die da auch oftmals gar nicht so. Bei Banken haben die Gewerkschafter und das da alles irgendwie gemacht und getan. Das ist natürlich was anderes und also musst halt auch als Bank überlegen, welche Leute du dann dahin schickst, die dann mit irgendwie Fintechs irgendwie was was machen, dass das irgendwie dann am Ende auch auch funktioniert. Und das ist so ein bisschen wie bei vielen so Sachen, wenn du so so weiche Themen versuchst, jemandem auf zu oktroyieren, das klappt halt irgendwie nicht, wenn er da keine Lust drauf hat, dann dann wird es halt auch nix. Und es muss halt aus denen selbst herauskommen und das muss eben auch vom Vorstand wie gesagt gestützt sein, weil sonst geht das auch schief.

A

Gibt es irgendwelche Aspekte, die Meinung noch immer meistens gut laufen bis Kooperationen oder was besser als gedacht funktioniert zum Beispiel?

IP3

Nun ja, ich glaube, ich glaube, am Ende ist es doch gutes Handwerk, also weil wenn das funktioniert. Also wenn ich jetzt so überlege, was irgendwie erfolgreich ist das war z.B. Scalable Capital, die sich mit der ING in Deutschland zusammen gebunden haben und das war für beide Seiten ist das glaube ich eine sehr erfolgreiche Geschichte gewesen, weil Scalable am Ende die Hälfte von seinen Assets an der Management über diese ING Kooperation eingefahren hat und die ING hat einen Roboadvisor, den sie da hinstellen konnten, der ja auch technisch auch ausgereift und gut funktioniert und so weiter. Und so ist das, glaube ich bei vielen Dingen. Na, da hat halt irgendwie dieser die Anmeldung hat geklappt wenn du da als ING Kunde da bei Scalable dein Dings eröffnet hast und alles das hat, hat alles funktioniert, es war okay beworben. Die haben da auch weiß ich, in Berlin haben die bei so einem Frühstück da war der der Deutschland-Chef ING und der der Eric Podzuweit von Scalable haben die sich halt zusammen da hingesetzt vor irgendwelchen Leuten, es war so ein bisschen so Leute aus dem Bundestag und diese paar Journalisten haben ihnen da irgendwie das Produkt präsentiert zu zweit und halt wie ich fand, einigermaßen authentisch und haben es auch gut gemacht. Und die haben da schon viel richtig gemacht in ihrem Dings, so wie die das auch auch angegangen sind. Ja und wenn du halt schon wenn es halt schon bei technisch mit der Anmeldung entweder nicht funktioniert oder dann hintenraus das Produkt einfach nicht nicht tut, dann dann wird es auch nicht erfolgreich sein. Also da kannst du dir auch solche Veranstaltungen wie die in Berlin dann schenken, dann funktioniert es halt eben einfach nicht. Und weil das ist ich mein die Leute sind ja schon voll von Amazon und so weiter, sind die halt einfach gewohnt, dass Dinge funktionieren. Und na das ist glaube ich Grundvoraussetzungen.

A

Kannst du mir sagen, welche Entwicklungen und Trends du so derzeit siehst am Markt, wenn es um Kooperationen zwischen Banken und Fintechs geht?

IP3

Ja, also ich glaube dieses dieses Krypto Thema könnte was sein, einfach weil man gucken muss, wo man seine ganzen Assets hinräumt, dass da Banken zumindest mal sich das näher angucken. Und auch die Deutsche Börse hat jetzt wieder so ein Ding gekauft und so ein Fintech aus der Schweiz. Das könnte ich mir vorstellen, dass das jetzt irgendwie nochmal nochmal Fahrt aufnimmt. Ansonsten was so Kooperationen angeht, also wenn man so was man irgendwie oft sieht, ist jetzt im Payment Bereich, also da passiert ja relativ relativ viel gerade. Die Frage ist, ob da so früh kooperiert wird oder ob die nicht mittlerweile so groß sind, dass die einfach an Banken vorbei agieren. Also irgendwie so eine Klarna oder sowas die haben ja jetzt auch nicht darauf gewartet, dass da jetzt irgendwie die erste Bank anruft oder die Commerzbank und Hallo sagt. Die machen das im Zweifel dann dann für sich. Das ist halt so glaube ich, die die Frage, ob du dieses Payment Thema noch irgendwie als Bank noch irgendwie bei dir gerettet oder angedockt bekommst und halt eben diese diese Robo Frage. Also wie schaffe ich das auch meinen meine Liquiditätsbestand irgendwie abzubauen und in irgendein Vehikel das kann jetzt ein Robo sein oder eine ganz normale Anlage-Geschichte, das das wird die glaube ich sehr stark umtreiben. Und eben dieses Nachhaltigkeitsthema weniger, weil der Markt jetzt da unbedingt so viel danach schreit, sondern weil das eben es wird halt sehr stark reguliert. Das ist jetzt noch auf so einer Ebene, dass die jetzt alle ihre IT-Systeme umbauen müssen, weil die allen möglichen Kram ja reporten müssen. Also irgendwie auch so Verbrauchszahlen und sowas. Aber wenn man das weiterdenkt es wird ja nicht damit enden, dass die fröhlich jedes Jahr irgendwie reporten, wie viel CO2 da produzieren, sondern das wird ja dann auch kommen, dass da mal eine Vorgabe dann irgendwann passiert, wieviel da jetzt nur noch ausgestoßen werden darf, das ist ja würde ich sagen, einigermaßen sicher. Und das ist halt je nachdem, was du so machst und auch noch schlimmer, was du so finanzierst an Atomkraftwerken, Werften oder sowas, hast du da auch als Banken relativ großes Problem auf einmal wenn da nämlich diese Kredite nicht mehr wohlgekommen sind. Ja, was das jetzt sozusagen mit der Zusammenarbeit von Fintechs, das wird wahrscheinlich ein Stück weit in den Hintergrund treten, wenn du halt mit solchen Großthema auf einmal beschäftigt bist. Ja, aber wie gesagt, in diesem Payment-Bereich, da könnte ich mir vorstellen, dass da noch was passiert.

A

Und hinsichtlich Inkubatoren in Österreich gibt es zwei große Banken, die selbst Inkubatoren gegründet haben, um selber Startups, möchte ich mal sagen, heranzuzüchten. Denkst du wird das noch steigern oder es ist ein zu großes Risiko für die Banken?

IP3

Nö. Also z.B. die Commerzbank, also denen geht's ja nun wirklich nicht gut, aber die haben da irgendwie die eine oder andere das ein oder andere Investment getätigt, was jetzt irgendwie wahnsinnig super läuft und denen da auch, die da irgendwie was nach vorne gebracht hat. Also das ist ja auch so einfach aus einem Geldverdienenen Aspekt war das schon mal nicht dumm. Die Deutsche hab ich so den Eindruck, die machen das eher danach, was ihnen dann auch nutzen kann im Geschäft und jetzt weniger, was jetzt aber eigentlich erst mal so ein gutes gutes

Geschäftsmodell ist. Also ich glaube das ist schon schon nicht dumm. Gerade auch, weil wenn die sich sowieso mit dem Markt beschäftigen und gucken, was es da so gibt, dass du auch ein Investmentvehikel hast, wo du dann zur Not sagen kann "Okay, da steig ich jetzt mal ein". Ja und ich meine, natürlich ist das irgendwie risikoreich, aber am Ende ist ja auch die Frage, wie du dieses Vehikel strukturierst, ob du da sagst "da geht jetzt nur mein eigenes Geld rein" oder ob du sagst, ich öffne das jetzt, dass da auch anderes Geld mit zusammen mit meinem eigenen Reihen fließt, dass du eben nur einen Anteil daran hast. Also kannst du dir ja alles überlegen. Ich glaube, dumm ist es am Ende ist das am Ende nicht das zu machen.

## Transkript – IP4

[Anonymisiert]

A

Wenn ich richtig gelesen habe, ist es nicht nur eine finanzielle Unterstützung für noch Know how und Kooperationsmöglichkeiten oder? Zumaldest laut der Webseite

IP4

Korrekt, die Stärke von [Anonymisiert] ist natürlich, dass wir das Corporate im Hintergrund haben, also in unserem Fall [Anonymisiert]. Und hier können wir über den Zugang zu den Märkten, über das Netzwerk zu strategischen Partnern, über das Know how in der Produkt und Marktentwicklung, die Unternehmen unterstützen beim Wachstum

A

Und was waren die Gründe für die Gründung [Anonymisiert] generell sage ich mal.

IP4

Also [Anonymisiert] Partnerschaft Programm oder Accellerator wenn man es so nennen möchte. Das haben wir [Anonymisiert] gegründet, weil wir eine ein strukturiertes Programm geschaffen haben, mit diesen vielen innovativen Unternehmen da draußen irgendwo strukturiert zu Partnerschaften zu kommen. Man hat also gesehen, dass man das über die bisherigen Strukturen nicht ideal abwickeln kann und man quasi hier im Programm braucht, um mit ausgewählten Start-Ups und FinTechs Pilotprojekte zu starten, in dem im Unternehmen gemeinsam mit der Bank, um zu sehen, ob die Lösungen da Unternehmen diese Startups, in unserem sag ich mal IT Umfeld, aber auch zu unserer Strategie passend in unseren Märkten relevant für unsere Kunden interessant ist, all das in einem sehr strukturierten viermonatigen Programm abzuwickeln. Und und dann danach entscheiden zu können, macht eine solche Partnerschaft für beide Seiten Sinn und das Programm hat sich als erfolgreich herausgestellt. Wir haben da viele Partnerschaften herausbekommen, die bis heute laufen. Und auf Basis dieses Erfolgs hat man dann gesagt Okay, wenn wir solche strategischen Partner investieren und Shareholder werben, dann quasi stärkt das diese Partnerschaft und wir als Bank tun uns auch leichter, da quasi noch mehr Ressourcen in diese Partnerschaft hineinzustecken. Und man hat dann eben begonnen, über über Investments nachzudenken und ist dann sehr schnell dazu gekommen, dass man ein Investment in Investment [Anonymisiert], nicht unbedingt nur in Fintechs, mit denen [Anonymisiert] zusammenarbeitet,

durchaus auch Fintechs, die vielleicht heute noch zu disruptiv für die Bank sind oder noch zu klein oder einfach das Thema noch nicht. Noch nicht da ist in der Bank da heute schon zu investieren und vielleicht in 3 und 5 Jahren einen strategischen Partner hier großgezogen zu haben.

A

Und nach welchen Kriterien werden diese Fintechs ausgesucht?

IP4

Für die Partnerschaft oder für das Investment?

A

Eher für die Partnerschaft jetzt mal sagen.

IP4

[Anonymisiert] Also hier ist zu sagen, dass wir für uns gesehen haben, dass es Sinn macht, da Unternehmen reinzunehmen, die einen gewissen Reifegrad erreicht haben. Typischerweise haben die Unternehmen schon ein Produkt am Markt, ein Team, das irgendwo schon eine gewisse Größe erreicht hat, haben schon erste Umsätze mit ihrem Produkt und wollen und sind bereit, quasi auch von den Kapazitäten her, die sie haben, mit einem großen Unternehmen wie unserem zusammenzuarbeiten. Weil eins ist auch klar es ist schon so eine Zusammenarbeit hat viele Voraussetzungen. Das geht bei bei rechtlichen Dingen aber auch einfach IT architektonisch und. Und Security und auch Compliance Themen et cetera im FinTech Bereich sind die meistens recht aufwendig, da muss ein Unternehmen auch schon eine gewisse Reife erreicht haben, damit das auch klappt in der Partnerschaft. Da kann dann das Elevator Lab helfen, quasi das Unternehmen dorthin zu bringen, dass es eine Partnerschaft mit einem großen Unternehmen klappt. Aber es muss eine gewisse Reife da sein.

A

Stehen da auch bestimmte Fintech Arten mit dem Produktdaten im Fokus? Zum Beispiel Robo Advisor oder Kryptos gibt es, eine FinTech Art die hervorsticht.

IP4

Eigentlich nicht. Das ist wirklich sehr, sehr breit gefächert. Wir haben mit Unternehmen in unterschiedlichsten Bereichen zusammen gearbeitet. Das können wirkliche sage ich mal den Endkunden betreffende Unternehmen sein, wo sich wirklich was in der Bank App verändert. Durch diese Partnerschaft. Das kann etwas für große Firmenkunden sein. Wir haben eine Partnerschaft mit einem Unternehmen, [Anonymisiert] heißen die, die [Anonymisiert] haben Partnerschaften im Bereich Artificial Intelligence Datenauswertung. Wir haben einfach Payment Lösungen auch schon gehabt. QR-Code, Payments und andere, die wir getestet haben. Also das geht wirklich von bis und beschränkt sich nicht auf einen Bereich.

A

Und welche Arten der Kooperation werden angestrebt ist z.B. die tatsächlich vollständige Übernahme bzw. die Integration des FinTechs ins eigene Unternehmen oder sind die dann eher auf Projekte oder Produkte fokussiert?

IP4

Also die Kooperationen und die Investments, die wir haben, sind bisher nicht darauf ausgelegt, ein Unternehmen komplett zu übernehmen. Also. Man möchte ja die Innovationskraft des Startups irgendwo nutzen können, um die Gefahr besteht bei einer Übernahme immer, dass diese Innovationskraft verloren geht. Das heißt nicht, dass Übernahmen nicht Sinn machen können. Dass das nicht so ist, kann ich mir auch vorstellen, dass das irgendwann mal passiert. Aber in ganz vielen Fällen sind diese Partnerschaften einfach sag ich, wenn eigentlich, wenn du. Partnerschaften, wo Lösungen von uns genutzt werden von Fintechs oder diese Lösungen in bestehende Lösungen [Anonymisiert] eingearbeitet. Oder inkludiert werden.

A

Gibt es Beispiele zum Beispiel für so eine Einarbeitung in bestehende Produkte oder sonstiges.?

IP4

[Anonymisiert] Also da gibts ganz, ganz viele unterschiedliche Pilotprojekte, Partnerschaften, die da laufen und die in den unterschiedlichsten Bereichen der Bank Innovation bringen.

A

Und wie liefern die Kooperationen dann ab? Wie wurde zusammengearbeitet?

IP4

Sehr eng. Also diese Pilotprojekte laufen 4 Monate extrem intensiv. Teilweise in Sandbox Strukturen, teilweise sogar mit ersten Kundenabtestungen ist extrem eng.

A

Und gab es da bei den unterschiedlichen Fintechs dann auch Unterschiede in der Art der Kooperation und in der Kooperation generell wurde da unterschiedlich gearbeitet?

IP4

Eine gewisse Struktur eben [Anonymisiert] als als Prozess als Strukturen, was begleitend auch für sowohl die Start ups als auch die Fachabteilungen was für eine erfolgreiche Partnerschaft alles zu tun ist und abgetastet werden muss.

A

Wieso wurde da genau diese vier Monate angepeilt. Gab es einen bestimmten Grund dafür?

IP4

Das hat sich einfach rausgestellt, dass das ein Zeitraum ist, der Zeit genug lässt für die Start ups auch auf Feedback einzugehen, Dinge weiterzuentwickeln, die auch wirklich die Möglichkeit gibt, Dinge abzutesten und auf der anderen Seite sich aber nicht verläuft und dann zu lange dauert.

Man möchte ja als Startup auch irgendwann eine Entscheidung haben und nicht ewig in

Projektstrukturen hängen bleiben und dann nicht eine Entscheidung herbeiführen können. Ja vier Monate ist zwar für ein Startup vielleicht doch einige Zeit, aber für ein großes Unternehmen ist das sehr, sehr schnell also da zu einer Entscheidung zu kommen.

A

Und bei den Kooperationen wurde da versucht, spezifische Lösungen für [Anonymisiert] zu entwickeln oder generell am Geschäftsmodell des Fintechs einfach zu arbeiten gemeinsam.

IP4

Nein, das waren war eher ein. Nein, es war ein Abtesten. Ob die Lösungen für eine Partnerschaft mit der [Anonymisiert] irgendwie möglich bereit sind, ob der Markt auch der Richtige ist. Ob die Kunden das auch annehmen. Ob das IT Architektur hell und sicherheitstechnisch den Standards einer großen Bank entspricht. All diese Themen und ganz viele Themen kann man dann auch erst wirklich klären, wenn man in so einem Pilotprojekt steckt und das tatsächlich ausprobiert.

A

Und wie konnte das digitale Angebot dann bisher davon profitieren von solchen Kooperationen?

Gibt's da konkrete Ergebnisse zum Beispiel?

IP4

Ja, ich habe die Beispiele schon genannt, aber das sind dann so Beispiele, dass Unternehmenskunden halt sich die Hälfte der Zeit spart, wenn er ein Konto bei uns eröffnen möchte oder ein private Banking Kunde seinen Bankberater auch am Tablet daheim auf der Couch seinen Vertrag zeigen kann und dort Fragen stellen kann oder er eher solche ganz viele auch einfach Customer Experience hat, einfach weil Vereinfachung, Digitalisierung von Prozessen.

Ja.

A

Und diesen Kooperationen gehen sie da eher auf die Fintechs zu oder umgekehrt?

IP4

Beides. Beides. Also ich glaube, man muss schon proaktiv als und Unternehmen auch zeigen, dass man bereit ist für solche Partnerships und das auch klar nach außen kommunizieren und auch die Augen offen haben für neue Partner. Aber dadurch entwickelt sich auch eine Dynamik, dass diese Unternehmen auch auf einen Zug gehen und und und sich selbst auch bewerben.

A

Und wurden Fintechs auch zur Beratung hinzugezogen, wenn es um das eigene digitale Angebot geht, es hinsichtlich z.B. Verbesserung der UX oder bessern des digitalen Marketings von Produkten? Oder geht es wirklich konkrete um Produkte?

IP4

Ja, ich glaube, Beratung ist der falsche Begriff. Berater gibt's viele und zu Genüge. Da brauch ma keine FinTechs dafür. Und ein Startup, das Beratung anbietet bin ich mir auch nicht sicher, ob das wirklich ein Start up im engeren Sinne ist, weil eine Beratung ist meistens nur limitiert skalierbar

und widerspricht ein bisschen dem Startup Gedanken, ein digitales Produkt, das schnell wachsen kann, zu bauen. Weiß nicht, ob eine Beratung jemals ein Startup sein kann

A

Wurden, aber die digitalen Kompetenzen des FinTechs genutzt, um Aspekte des digitalen Angebotes zu verbessern.

IP4

Es wurde mit den Unternehmen zusammengearbeitet, um deren Lösungen einzusetzen. Es ging nie um Beratung

A

Wurde auch eine gemeinsame digitale Vermarktung der Kooperation bzw. Produkte angedacht?

IP4

Ja. Also es wurde sowohl [Anonymisiert] recht stark beworben, auch nach außen, also um auch zu zeigen ok. [Anonymisiert] ist offen für solche Partnerschaften und wenn jemand eine gute Idee oder Lösung hat, dann soll er bitte auf uns zukommen. Aber es wurde auch öffentlich kommuniziert, mit wem zusammengearbeitet wird. Ca., soweit das möglich war, an was gearbeitet wird und was dabei herausgekommen ist. Das war eigentlich immer recht transparent und und wenn es dann zu einer Partnerschaft gekommen ist, dann wurde das auch kommuniziert. Kürzlich mit einem österreichischen Startup auch mit [Anonymisiert] oder [Anonymisiert], so wie der Brandname heißt und mit anderen ja.

A

Und gab es im Allgemeinen Probleme oder Probleme häufig auftraten bei solchen Kooperationen?

IP4

Eigentlich nur dann, wenn auf einer der beiden Seiten der Ressourceneinsatz für die Partnerschaft unterschätzt wurde. Also wenn entweder zeitlich oder monetär unterschätzt wurde, dass so eine Partnerschaft auch Ressourcen benötigt, um erfolgreich zu sein.

A

Auf welcher Seite trat das am häufigsten auf?

IP4

Nein, ich glaube, das konnte auf beiden Seiten passieren.

A

Und welche Aspekte liefen meistens gut oder besonders gut?

IP4

Was eigentlich immer gut funktioniert hat, war die, die die Zusammenarbeit auf persönlicher Ebene. Das hat meistens sehr gut funktioniert zwischen den Fachabteilungen, der IT, Start up und uns. Das hat eigentlich meistens überraschend gut funktioniert.

A

Sie haben es also quasi kann ich so interpretieren, dass es schlechter erwartet haben. Also das es doch überrascht, dass es so gut funktioniert hat.

IP4

Na ja. Na, ich persönlich bin da eigentlich neutral hineingegangen und war dann ja. Ich war überrascht, dass es so gut funktioniert hat. Dass die Offenheit auf beiden Seiten das Verständnisses, auf beiden Seiten für die andere Seite eigentlich da war und es eigentlich fast immer nicht nur extrem professionell gearbeitet wurde, sondern dort durchaus auch persönlich der Austausch also vielleicht freundschaftlich ist übertrieben, aber aber extrem wertschätzend und mit hoher Motivation intrinsischer Motivation auf beiden Seiten geführt wurde.

A

In der Theorie wird oft davon gesprochen, dass die Banken und FinTechs ja doch eher unterschiedliche Unternehmenskulturen haben, wobei sich das auch mittlerweile mit der Zeit wandelt. Gab es da irgendwelche Probleme, dass man sagte, [Anonymisiert] war hier etwas zu starr vielleicht während FinTechs dann wieder zu agil waren oder hat das relativ gut funktioniert?

IP4

Ja, wie gesagt, da war ich eher überrascht, dass es gar nicht so problematisch war, sondern dass es da sehr viel Verständnis auf beiden Seiten gegeben hat und möglicherweise auch durch diese klare Struktur in dem Programm, wo quasi von Anfang an auch die Erwartungshaltungen klar gemacht wurden. Was darf ich mir jetzt von diesen vier Monaten erwarten? Was darf ich mir von einer anderen Seite erwarten. Dass das eigentlich durch uns irgendwo auch gemanaged wurde? Die Erwartungshaltung war da zu ziehen.

A

Haben diese Kooperation noch nachhaltig zu einer digitalen und agilen Einstellungen im Unternehmen geführt? Oder war die ohnehin schon vorhanden?

IP4

Also ich habe da jetzt keine belastbaren Daten oder oder Statistik. Aber gefühlt hat die haben diese Partnerschaften sehr dazu beigetragen, diese vielleicht auch mentale Distanz, die vielleicht bei manchen vorgeherrscht hat zwischen Bank und Fintech zu minimieren und zu zeigen "okay, das sind Leute, mit denen man das sind das sind Leute, die man ernst nehmen, die man mit denen, auf beiden Seiten, mit denen man professionell zusammenarbeiten kann und wo es für beide Seiten wertvoll ist, zusammen zu arbeiten.

A

Kenn Sie Risiken bei Kooperationen, außer die, die sie schon genannt haben, die auftreten könnten?

IP4

Ja, natürlich. Also Risiken sind auf Seiten der Bank ist sicher das Risiko, dass Start ups halt junge kleine Unternehmen sind, die sehr an Personen hängen, also am Gründerteam, an den

Management. Da kann es zu Problemen kommen, wenn einzelne Personen aus welchen Gründen auch immer nicht mehr in dem Unternehmen sind oder nicht mehr Arbeiten. Das ist ein Risiko, eben Risiken, die man sich gut anschauen muss. Als Bank sind alle Risiken, die, indem man Regulatorik, IT-Security et cetera liegen. Das muss man sich vor einer Partnerschaft sehr, sehr genau ansehen. Und und und dementsprechend auch ein Reputationsrisiko sozusagen falls da aus irgendeinem Grund etwas schiefgehen sollte in einer Partnerschaft. Und oft auf Seiten des Startups, ist es so, dass ein Risiko sicher ist, sich zu verzetteln mit einem großen Unternehmen und zu lange zu brauchen, um zu einer Entscheidung zu kommen und dann ja, nicht weiter zu kommen.

A

Gibt es auch Potenziale, in der Kooperation, die noch nicht genutzt werden können?

IP4

Also , das was, was man wirklich gewinnen kann, wird dann auch genutzt, wenn es funktioniert. Also kultureller Austausch, Wissensaustausch, Zusammenarbeit in der Produktentwicklung und so weiter. Auch gegenseitiges ja, stärken der Marke, das, glaube ich, wird gut genutzt bisher.

A

Haben Sie geplant die Investitionen, die Zusammenarbeit in Zukunft dann dementsprechend auch zu steigern? Oder wird es jetzt auf einem bestimmten Niveau bleiben in den nächsten Jahren.

IP4

Ich glaube, dass [Anonymisiert] schon sehr, sehr viel macht und gemacht hat. Und es hat vieles gut funktioniert. Und würde sagen, wenn wir auf dem Pfad weitermachen und wir werden das intensivieren, wenn wir uns weiterentwickeln die Programme und das Investment. Und wenn wir das. Wir werden sicher auf diesem Pfad weiterfahren.

A

Können sich Entwicklungen oder Trends bei den Kooperation mit Fintechs absehen, welche in Zukunft auftreten werden und die sich so langsam anbahnen?

IP4

Ich glaube, dass es alles immer durchlässiger wird. Also das gibt's denn Trend des Open Bankings. Da spielen viele Dinge mit. Aber ein ganz wichtiger ist, dass Banken standardisierte Schnittstellen auf IT Ebene anbieten nach außen, APIs, die teilweise regulatorisch vorgegeben sind, teilweise darüber hinausgehend. Und es immer leichter sein wird, Partnerschaften einzugehen und auch wieder aufzulösen. Weil eben die Architektur einer Bank sich ändert. Und es gibt gewisse Kernkompetenzen einer Bank. Und es gibt Themen, wo man lokale Partner oder Nischen IP4n, Partner einfach auf einer Bank als Plattform anbieten kann und ich glaube, dass sich dadurch das Thema Partnerships eher verstärken wird. Und es wird immer öfters zu Partnerships kommen und die werden dann aber auch leicht wieder ausgetauscht wenn eine andere, bessere da ist und damit eine Dynamik entstehen im Ökosystem einer Bank und rund um die Bank. Das wäre meine Zukunft Vorhersage, ob es so kommen wird oder nicht das werden wir dann sehn.

A

Gibt es sonst irgendetwas, das Sie noch hinzufügen möchten oder was Sie denken das ich noch nicht abgefragt habe ihrer Meinung nach?

IP4

Ich glaube wir haben eh recht viel behandelt.

### **Transkript – IP5**

[Anonymisiert]

Autor

Welche digitalen Produkte oder Dienstleistungen bietet Ihr Unternehmen an?

IP5

Ja da gibt es natürlich unterschiedliches, also klassisch Online Banking, also wie gewohnt im Internet, dann haben wir Mobile Banking, übers Handy, und ja digital wenn man's dazu nehmen möchte Terminals in den Filialen an sich, die digitale Services anbieten.

A

Wurden die Produkte von der Bank alleine bzw. intern entwickelt oder in Kooperation mit anderen?

IP5

Da sind natürlich immer mehrere ja dran beteiligt also ja meistens nicht alleine.

A

Wie wurde das digitale Angebot Ihres Unternehmens in den letzten Jahren verbessert?

IP5

Welchen Zeitraum meinen Sie da genau?

A

Sagen wir in den letzten fünf Jahren.

IP5

Puh in den letzten fünf Jahren, ja ich würde sagen wir haben von Anfang an mehr Fokus auf Mobile Banking gelegt als andere, also bevor es an Attraktivität gewonnen hat. Aber auch unsere Services die ich am Anfang ja bereits aufgezählt habe, die haben wir immer schon vorangetrieben und versucht ständig auch den Wünschen unserer Kunden anzupassen wie es halt möglich war. Aber ja ich würde definitiv sagen Mobile Banking unser großer Fokus in den letzten Jahren.

A

Wurde die Kooperation von Ihrem Unternehmen initiiert oder vom FinTech?

IP5

Ja das war bei uns ein spezieller Fall weil das über Umwege durch einen Mitarbeiter geschah der da selber Privat sehr interessiert war. Und dann hat er selber von dem FinTech erfahren und fand

das interessant und hat auch aus eigenem Interesse heraus damit gearbeitet und hat es uns dann eines Tages sozusagen vorgeschlagen.

A

Haben Sie vor der Kooperation analysiert ob sie den Service auch selber entwickeln können oder wurde von Anfang an gesagt Wir haben nicht die Ressourcen oder nicht die Kompetenz, das würden wir gerne auslagern?

IP5

Also in dem Fall war... stand eigentlich, denke ich die Lösung zuerst einmal im, im, im Vordergrund. Also wir haben gesagt okay, da gibt es eine Lösung für ein ganz konkretes Problem. Und wir haben damit eigentlich gar nicht mehr groß darüber nachgedacht, ob wir das selber machen können, sollen oder wollen, sondern gesagt da gibt's eine fertige Lösung, die scheint gut zu funktionieren. Das passt in unser Konzept hinein. Auch die Time to Market ist dann natürlich interessant, dass ich sagen wie lange brauche ich, um sowas zu entwickeln, was für Aufwende habe ich, um das dann zu betreiben usw. Und das in diesem Fall war, das Thema des Selbst zu entwickeln, stand eigentlich nicht im Vordergrund, sondern wir haben gleich gesagt Okay, das ist was, das die können, das ist, das ist deren, das ist deren Know-How, das ist deren Knowledge, probier ma das aus binden wir das mal in unser Banking ein entsprechend.

IP5

Wurde das FinTech ich auch abseits des eigentlichen Produktes herangezogen. zur Hilfe z.B. eben wenn Sie Beratung für eine bestimmte Zielgruppe wollten oder einfach agiler werden wollten.

IP5

Eigentlich nur zum Produkt. Wobei natürlich, wenn wir mit dem wir haben, mit dem FinTech auch einen sehr guten Draht, einen sehr guten Kontakt, auch einen eigentlich einen persönlichen Kontakt sozusagen. Es sind immer wieder dieselben Personen, die uns seit Jahren betreuen, es hat mal einen Wechsel gegeben, aber im Großen und Ganzen und es ist natürlich schon so, dass wir mit denen auch Dinge austauschen, die möchten Informationen, die funktionieren. Also wie funktioniert eine Bank dieses und jenes was wäre für euch interessant und umgekehrt kriegen wir dann von ihnen sozusagen auch Informationen, wie vielleicht andere Banken Dinge handhaben wie zum Beispiel die Vermarktung in... dieses Produkts in Deutschland wie das bei anderen Banken funktioniert bzw. auch Ideen für Erweiterungen oder auch neue Entwicklungen von diesen Thema sozusagen weg, um sich da und da ein bisschen breiter zu werden, den Kunden mehr anzubieten.

A

Hat dieser Wechsel die Kooperation negativ beeinflusst oder gab es da kaum Auswirkungen?

IP5

Nachdem es sehr professionell gemacht war. Also das heißt, wir rechtzeitig darauf hingewiesen wurden, dass es diesen Wechsel geben wird, dass sich die Person weiterentwickelt, die scheinbar auch in guten nicht im Bösen gegangen ist, rechtzeitig eine andere Person sozusagen in das

Projekt hineingebracht wurde und das Ganze über einen Zeitraum von ein paar Monaten sozusagen Schleifen gegangen ist, könnte ich jetzt nicht sagen, dass das irgendwie einen einen großen Abbruch gemacht, also gegeben hätte, sondern im Wesentlichen ist es mehr oder weniger weiter gelaufen.

A

Wie läuft die Zusammenarbeit konkret ab? Trifft man sich da regelmäßig oder arbeitet sozusagen das FinTech eigenständig an der Lösung? Oder wie läuft das Ganze ab?

IP5

Ja, im Prinzip arbeitet das FinTech sehr eigenständig. Also deren Weiterentwicklungen, Veränderungen, Ziele, neue Produkte, was auch immer haben wir keinen Einfluss kriegen wir auch nur dann mit, wenn wir und da sind wir jetzt beim Punkt, in unseren regelmäßigen Fixes sozusagen darauf aufmerksam gemacht werden oder darüber sprechen bzw. wir kriegen es natürlich ein bisschen mit wenns irgendwelche SDK Änderungen oder ähnliche Sachen gibt, dann kriegen wir mit okay, das ist irgendwas Größeres im Umbruch. Normalerweise werden wir im Vorfeld darauf hingewiesen wir arbeiten an folgenden Dingen stellt euch darauf ein da kommt jetzt irgendwann eine neue Version oder ähnliches. Aber was es gibt es gibt einen regelmäßige Jour Fixe mit den Unternehmern. Das muss man auch dazusagen vom von dem FinTech sehr aktiv auch betrieben und eingefordert wird eigentlich. Das heißt die, die wir schauen, dass wir mindestens einmal alle 4 Wochen so einen, zwei bis dreistündigen Termin machen gemeinsam, wo wir auch über die, über die Zahlen, über die Ziele reden, über die Entwicklungen, die es gibt. Ja, und sozusagen Neuigkeiten austauschen.

A

Wird dann auch konkret über die eigenen Wünsche und Bedürfnisse gesprochen. Wenn Sie z.B. meinen das Produkt könnte noch dieses Feature zum Beispiel benötigen?

IP5

Selbstverständlich, genau so ist es. Und auch wenn wir zum Beispiel Fehler haben oder oder ähnliches auch... Also schon vorgekommen sein, dass irgendwas nicht ganz so funktioniert, wie es soll, dann spricht man in so einem Jour Fixe drüber. Und ich meine, oft ist es so wenn ich zum Beispiel einen Fehlerfall hab, dann ist das schon über die Kanäle direkt in die Technik gegangen. Da haben wir eigene Ansprechpartner, eigene E-Mail-Adressen, Anmelde Systeme. Und wenn sich aber Dinge länger ziehen oder oder was nicht so funktioniert, wie wir uns das vorstellen, dann spricht man das natürlich auch in dem Jour Fixe an und sagt Bitte helft uns da, wir haben dieses und jenes Problem.

A

Wie hat diese Kooperationen zur Verbesserung des digitalen Angebots beigetragen?

IP5

Ich will es mal so sagen die, die Foto-Überweisung gehört zu einem der von unseren Kunden ich glaube fast am häufigsten erwähnten Produkte zum Thema Kundenzufriedenheit. Das heißt,

unsere Kunden sehen, dass diese Foto-Überweisung auch tatsächlich einen Mehrwert bietet. Das ist also etwas, was über den normalen Funktionsumfang eines normalen Online-Banking hinausgeht und es ist einfach ein zusätzliches Comfort-Feature. Also insofern hat es glaube ich doch recht viel beigetragen.

A

Wird das Produkt dann aktiv auf der Website vermarktet?

IP5

Ja, es wird aktiv vermarktet, es wird auch aktiv in Werbekampagnen erwähnt und so weiter. Es ist nicht so, dass wir generell große Fernsehe Produktwerbung machen, wie es andere Banken in Österreich machen. Aber wenn wir auf den anderen klassischen Kanälen, die auf unserer Homepage oder in den Filialen mit diesen On Screen Displays oder solche Sachen agieren, dann wird das sehr wohl erwähnt und auch beworben, diese dieses Feature eigentlich im Zusammenhang mit dem Mobile-Banking natürlich.

A

Wurden die Werbekampagnen auch in Zusammenarbeit mit dem FinTech gestaltet oder haben sie sozusagen nur für sich selbst eigens entwickelt?

IP5

Nein, die Werbekampagnen haben wir für uns selbst entwickelt. Also wir haben uns gerade ganz am Anfang, also bei der Einführung haben wir uns natürlich ein bisschen angesehen, was tut der deutsche Mitbewerb, der das teilweise schon im Einsatz hatte und. Aber im Wesentlichen haben wir die, haben wir die Werbekampagne selbst gestaltet.

A

Gab es irgendwelche Probleme, die im Laufe der Kooperation auftraten?

IP5

Naja wie bei jeder Kooperation gibt es irgendwelche größeren oder kleineren Probleme, aber jetzt nichts, nichts Weltbewegendes, sage ich, die die üblichen, weiß ich nicht ein Service mal nicht so funktioniert, wie es sollte, in irgendeiner Version des SDKs irgendwas nicht so funktioniert, wie es wie es sollte. Ja, aber jetzt keine großen Probleme

A

Also auch Probleme mit der Kooperation an sich gab es auch nicht wirklich das Verständnisprobleme oder sonstiges auftraten?

IP5

Nein, würde ich auch nicht sagen.

A

Waren die Unternehmenskulturen ein Problem oder ein Risiko?

IP5

Ja es gab auf jeden Fall unterschiedliche Unternehmenskultur. Schwer zu sagen. Ich meine am ehesten in der Zusammenarbeit mit z.B. dem Thema Einkauf, der in einer Bank immer sehr zentral und auch sehr restriktiv und strikt sozusagen ist. Das war wahrscheinlich die komplizierteste Phase des Ganzen. Haben wir selbst weniger, ich glaube, wir sind gerade in einen Produktmanagement Mobile Banking eher flexibel da haben wir jetzt nicht so das ganz große Problem damit gehabt. Und man muss dazu sagen, dass die [Anonymisiert] auch durchaus ein bisschen wie soll man sagen auch, wenn ein junges doch ein seriöses, solides Unternehmen ist. Das heißt, es ist nicht so, wie man sich das vorstellt, da gibt's irgendwie zwei Leute in einer Garage basteln und die sind halt nicht erreichbar, wenn einer auf Urlaub ist oder ähnliches also derartiges gibt's bei der [Anonymisiert] nicht, sondern die haben mittlerweile eine Größe, dass das kein Thema ist, da ist immer jemand erreichbar, wenn jemand auf Urlaub ist, wissen wir, wen wir als Ersatz ansprechen, können es passen die Rückmeldezeiten. Es werden also diese üblichen Formen eingehalten. Da gibt's gibt's kein Problem. Und wenn ich dann eine Besprechung mit Ihnen habe und wir drehen die Videokamera auf und sie sitzen im Bällebad, dann sage ich mir Okay, schön ist es es ist halt ein FinTech aber abgesehen davon ist es ist es eigentlich ein in Wirklichkeit normales Unternehmen sozusagen, mit dem wir vernünftiger gehen können.

A

Und gibt es sonst potentielle Risiken, die Ihrer Meinung nach auftreten können?

IP5

Ja, natürlich. Es gibt natürlich das potenzielle Risiko was wäre, wenn wenn das FinTech jetzt von von heute auf morgen in wirtschaftliche Schwierigkeiten läuft oder oder oder ähnliches. Dann müssten wir recht kurzfristig diesen Service entweder abdrehen oder eben dann doch selbst machen, was uns wahrscheinlich ob der Kurzfristigkeit einmal vor Probleme stellen würde. Da ist sicherlich ein immer ein gewisses Risiko, in unserem Fall eben mit der [Anonymisiert] habe ich das Gefühl, dass die sehr solide aufgestellt sind und da ist das Risiko überschaubar. Aber es ist jetzt schon so, dass wir das der Prozess, den wir hier sozusagen ausgelagert haben, dockt an unsere Kernprozesse an aber es ersetzt nicht einen unserer Kernprozesse, dann wäre das Risiko natürlich bei weitem höher. Wenn ich das Produkt eines FinTechs verwende um zum Beispiel Kredite abzuwickeln und wenn dieses FinTech dann nicht mehr ist, ich keine Kredite mehr abwickeln kann, dann habe ich ein lebensbedrohlicher Problem möglicherweise als Bank. In unserem Fall wäre es okay, die Zulieferschnittstelle, die wir haben, dass ich aus einer Rechnung ein Foto machen kann und direkt die Daten übernommen werden. Wenn das nicht mehr geht, dann ist es natürlich eine Inconvenience für unseren Kunden aber dann gibt's immer noch die Möglichkeit, dass er die Daten abtippt und halt auf konventionelle Weise im Onlinebanking oder auch im [Anonymisiert] liefert, also im Onlinebanking oder Mobile-Banking.

A

Von anderen Interviews habe ich schon gehört, dass die Banken oft diese Zusammenarbeiten, im gewissen Maße auslagern, von den traditionellen Strukturen damit sie eben nicht von irgendwelchen Legacy Systemen betroffen sind, wie ist das bei ihnen

IP5

Direkt bei uns. Ja, ich weiß, das ist ein bisschen dieser, dieser, dieser große Trend. Also ich weiß, dass andere Banken da eigene Abteilungen damit beschäftigen, die nichts anderes tun, als sich Fintechs anzuschauen und. Bei uns ist es eigentlich Anführungszeichen noch sehr schön in die Bank integriert sozusagen. Und wir haben mit den Fintechs, mit denen wir reden sozusagen ist es noch nicht erforderlich, dass wir da eine extra Beteiligungs-Verwaltung nur für Fintechs hätten oder oder ähnliches. Ich meine, das gibt's ja alles bei uns im Haus natürlich Beteiligungs-Verwaltung und und und. Aber das ist jetzt nix, wo ich sag, wobei wir haben keine Beteiligung [Anonymisiert] by the way, aber das ist jetzt nix wo ich sag am das wäre so intensiv, dass ich sage, ich muss damit eine eigene Abteilung beauftragen oder oder oder eben Leute, die sich nur damit beschäftigen, z.B. Fintechs anzuschauen.

A

Denken Sie, in Zukunft könnte es das bei Ihnen geben oder sind sie einfach vom Prinzip her, dass sie sagen Nein, das brauche ich nicht unbedingt?

IP5

Naja, wir haben das auf Konzernebene, wir gehören zur [Anonymisiert] und auf Konzernebene gibts das aber [Anonymisiert] ist eigentlich aber als Kooperationen sozusagen noch aus einer Zeit, wo wir das sozusagen noch nicht auf diese Konzernebene gemacht haben, sondern es war quasi noch auf eine Vereinbarung, die auf Länderebene gelaufen ist.

A

Also in Zukunft könnte es dann auf diese Art...

IP5

Könnte es durchaus genauso so ist es.

A

Wir haben schon über die Probleme geredet. Welche Aspekte liefen denn eigentlich besonders gut bei der Zusammenarbeit?

IP5

Ja, ich hätte mal gesagt was sehr gut lief ist eigentlich die Verbindlichkeit und die Zuverlässigkeit da sozusagen. Das heißt, wenn wir uns Termine ausgemacht haben, dann wurden die eigentlich auch eingehalten. Das heißt, es war eigentlich eine sehr professionelle Leistung und eine sehr professionelle Abwicklung.

A

Gab es auch Aspekte, die besser als erwartet liefen, wo sie von Anfang an nicht dachten?

IP5

Ich meine, es gab natürlich am Anfang Bedenken, wie das sein wird, mit so einem kleinen Unternehmen zusammenzuarbeiten und werden die zuverlässig sein? Werden sich die Ansprechpartner nicht regelmäßig tauschen? Wie stehen die in einem oder zwei Jahren noch zu

dem Produkt, das sie vor zwei Jahren erfunden haben? Das sind durchaus Fragen, die mir natürlich am, am, am Anfang hat. Und da wurden wir wirklich sehr positiv überrascht, dass das eben bei unserem Fintech sehr durchgängig und auch noch professionell ist. Auch exakt die Ansprechpartner und diese Dinge. Ja, hat eine gewisse Durchgängigkeit und Stabilitätsanker so. Das ist natürlich eine der größten Sorgen, die man hat, wenn man bei einem Fintech das macht. Keiner weiß, wer in einem Jahr von einem Investor gekauft wird, dann sieht alles anders aus.

A

Sie haben bereits erwähnt, dass die Kunden sehr erfreut über diese Kooperation waren über das Produkt an sich. Gibt's sonst noch welche konkreten Ergebnisse, die Sie nennen können?

IP5

Ja, das ist natürlich jetzt schwierig zu sagen, ob das auf dieses Produkt zurückzuführen ist oder nicht. Aber natürlich ist es so, dass wenn wir von unseren Kunden, dass es eines der Features genannt wird, die die sie Mobile Banking lieben, sozusagen, dann würde ich schon davon ausgehen, dass das auch einen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat und auch auf die Produktnutzung hat und das sind auch Dinge, die sich dann herumsprechen man spricht, man erzählt es jemanden und der probiert es dann vielleicht auch aus und ist mit diesem Produkt sehr zufrieden. Was wir auch sehen ist, dass im Mobile Banking bis zu 25 Prozent unserer Zahlungen mit einer Foto-Überweisung beginnen. Wenn man jetzt davon ausgeht, dass ja nur für einen Teil der Zahlungen überhaupt sozusagen eine Rechnung vorhanden ist, heißt es überhaupt diesen Use Case gibt, der so beginnt, dann ist das schon eine ziemlich beeindruckende Zahl und man sieht, dass es wirklich genutzt wird von den Kunden.

A

Hat die Kooperation auch dazu geführt, dass intern etwas aufgeschlossener mit Digitalisierung oder Innovationen umgegangen wird?

IP5

Das würde ich ehrlich gestanden nicht sagen. Das sehe ich nicht. Ich glaube, dass grundsätzlich schon ein sehr offenes, modernes Mindset war und ich glaube nicht, dass diese Kooperation da noch wirklich maßgeblich was verändert hat. Die, die die Notwendigkeit und die Dringlichkeit der digitalen Kanäle ist mit oder ohne diesen FinTech in [Anonymisiert] vorhanden und war auch in den Jahren davor, glaube ich schon verankert. Ich meine, alleine wenn man sich anschaut, dass wir 2003 unser erstes Mobile Banking veröffentlicht haben. 2003 ich müsste jetzt nachschauen, was da für Handys gerade am Markt waren. Dann ist das schon ziemlich beachtlich. Und davor hatte [Anonymisiert] und ich glaube seit 2000 oder 2001, glaube ich, muss es sein das erste [Anonymisiert] am Markt, wo man also mit dem Handy, wo man bereits die ersten Seiten abrufen konnte. Also das heißt, wir waren eigentlich für Innovationen immer sehr aufgeschlossen und sehr offen. Insofern glaube ich, trifft's eher, dass es sozusagen auch für eine derartige Lösung offen waren, als dass wir jetzt durch das Fintech, da die bei uns da frischer Wind reingekommen wäre. Man befürchtet sich natürlich, das muss ich schon sagen. Es sind natürlich

schon auch immer interessant, wenn man ein mal Dinge auch quasi mit ein bisschen anderen Augen sieht und auch in den regelmäßigen Jour Fixes spricht man über verschiedenste Entwicklungen in der Branche und das ist mitunter ganz interessant, dass mal mit anderen Augen zu sehen.

A

Klingt insgesamt nach sehr positiven Erfahrungen wird aufgrund dieser Erfahrungen auch in Zukunft mehr mit FinTechs zusammengearbeitet?

IP5

Also grundsätzlich ist es immer ein Thema, sozusagen Lösungen zu suchen und zu finden, die für den Kunden einen einen Mehrwert haben. Also ich hätte es nicht gesagt, ob aufgrund dieser positiven Erfahrungen weil natürlich jedes Unternehmen ist ist anders. Aber natürlich schauen wir uns nach wie vor auch nach weiteren Lösungen um. So will ich mal sagen. Es ist nicht so, dass wir jetzt gesagt hätten Gottes Willen, wir sind da mit Vollgas gegen die Wand gefahren deswegen haben wir schlechte Erfahrungen wir stellen das alles eins, sondern, wie ich es schon sagte, wir haben das eigentlich sehr schön in unsere Struktur integriert und natürlich schauen wir uns andere Lösungen auch an, suchen aber auch nicht mit Gewalt danach. Also ich meine, man hört ja so Gerüchte, dass es Unternehmen gibt, die Millionen in die Hand nehmen, um mit Gewalt dem nächsten Trend nachzulaufen das sehe ich jetzt bei uns nicht ganz so.

A

Sie haben ganz am Anfang erwähnt, dass es ein spezieller Fall war wie Sie zum FinTech gekommen sind? Haben Sie aber an sich so Kriterien, nachdem Sie Fintechs auswählen würden?

IP5

Das ist.. Jetzt haben wir wieder den Punkt das ist natürlich dort, wo wir jetzt nicht von der Lösung getrieben sind. Aber selbstverständlich gibt's das. Ich muss gestehen, da habe ich nicht den Einblick. Aber ich weiß, dass [Anonymisiert] ich war auch bei einigen Veranstaltungen dabei, wo auch Fintechs in so einem Beauty Contest auftreten konnten und so. Und da gibt es natürlich auch sehr wohl formale Kriterien, die jetzt von der Innovationskraft bis zur Kapitalausstattung gibt's natürlich einen sehr weiten Spread, da bin ich aber nicht wirklich nicht der Spezialist dafür

A

Welche Entwicklungen und Trends bei den Kooperationen mit Fintechs können Sie denn so absehen?

IP5

Naja, ein großes Thema ist die sogenannte PSD2 mit dem Acces für Third Party Provider. Da gibt's natürlich, ich sage mal, da gibt's großen Platz für für Fintechs, die mit innovativen Lösungen natürlich versuchen können, mit den Banken oder auch sozusagen im Wettbewerb zu den zu den Banken da Lösungen zu etablieren. Ja, das sehe ich auf jeden Fall. Das ist, glaube ich, auch einer der großen Treiber momentan, dieses ganze Thema Access to Account, das aus der PSD II ja resultiert.

A

Wie sieht es hinsichtlich speziellen Produkten aus wie Robo-Advisoren oder z.B. Cryptos? Haben Sie da etwas geplant? Konkret?

IP5

Da darf ich Ihnen keine weitere Auskunft geben. Das ist es bei uns, ein Gruppen Thema. Da möchte ich mir nicht die Finger verbrennen.

A

Ist vollkommen okay. Gut. Gibt es sonst etwas, was Sie noch ansprechen möchten, was ich vielleicht noch nicht angesprochen habe oder was Sie noch gerne äußern möchten?

IP5

Nein, eigentlich hast du mich perfekt. Sie fragen. Ich antworte.

## **Transkript - IP6**

[Anonymisiert]

Autor

Welche digitalen Produkte oder Dienstleistungen bietet Ihr Unternehmen an?

IP6

Also wir bieten sozusagen die Bankprodukte und die Services, die man im Daily Banking oder im Alltag anwenden möchte, bieten wir [Anonymisiert] an komplexere Themen, wenn es zum Beispiel um eine hypothekarische Finanzierung geht oder eine komplexere Veranlagungsstruktur bieten wir natürlich nicht [Anonymisiert], aber alles, was sie in ihren täglichen Needs benötigen in der Finanzdienstleistung bietet [Anonymisiert]

A

Und wie wurde das digitale Angebot des Unternehmens in den letzten Jahren verbessert? In den letzten drei bis fünf Jahren zum Beispiel.

IP6

Naja, [Anonymisiert] und wir digitalisieren unsere Services und Produkte soweit es eben möglich ist und und fokussieren uns immer auf die User Experience User Journey und versuchen auch insbesondere wenn's einen analogen Prozess auch dazugibt hier Verbesserungen zu machen, sodass halt ein analoger Prozess, wenn er digitalisiert wird, auch ein attraktiver digitaler Prozess wird. Also wenn wir nicht attraktive analoge Prozesse haben, machen wir keine digitalen nicht attraktivem Prozesse. Also wir versuchen da immer dann, aus der User Experience heraus die Prozesse zu verbessern.

A

Wie lief die Initierung der Kooperationen ab? Gehen Sie auf die finde ich zu. Umgekehrt.

IP6

Das funktioniert unterschiedlich. Also entweder die Fintechs kommen auf uns zu. Da gibt's ja doch viele Hunderte oder fast, also in Europa Tausende am Markt, die ja Teile der Wertschöpfungskette hier hier ja sehr gut auch anbieten. Das heißt, entweder kommt das Fintechs auf uns zu und bittet uns Solutions an oder umgekehrt wir schauen uns Fintechs an die gute digitale Solutions haben, die wir nicht in der Wertschöpfungskette selber produzieren oder anbieten und integrieren sie. Da gibt's natürlich unterschiedliche Möglichkeiten. Wir haben jetzt zuletzt in Österreich haben wir im Herbst letzten Jahres [Anonymisiert] hier in den Markt gebracht. Das ist [Anonymisiert]. Und das bietet eben dieses Unternehmen an, das hier in Deutschland ansässig ist. Und ja, und funktioniert sehr gut. Also da schauen wir auch selber am Markt, was es hier gibt. Ansonsten muss man sich selber überlegen, [Anonymisiert] aufzusetzen und das ist jetzt ein Beispiel für die Möglichkeit wie wir mit Fintechs zusammenarbeiten.

A

Gibt es da auch Auswahlkriterien?

IP6

Das sind die use case einfach. Also man schaut sich einerseits an, welche Use Cases brauchen wir, können wir diese Use Cases selber produzieren oder anbieten oder oder braucht es hier die Kompetenz seines Drittanbieter, einer Third Party sozusagen und dann, natürlich dann schaut man am Markt wer da zur Verfügung stehen würde. Und natürlich gibt es auch Business Kriterien, die hier angesetzt werden, also wo man natürlich auch sich ansieht, wie das Unternehmen dasteht oder geführt wird also aus der Business Sicht wird natürlich hier auch hier eine Beurteilung durchgeführt, weil man ja auch einen gewissen Zeitraum dann gemeinsam zusammenarbeitet und da gibts auch Qualitätskriterien, die hier auch zur Anwendung kommen d.h. dann hat man natürlich sowas wie SLAs Service Level Agreements, die erfüllt werden müssen wo dann, wenn ein Teil des Wertschöpfung des Prozesses ausgelagert wird, hier auch natürlich sichergestellt sein muss. Wenn dann irgendetwas nicht funktioniert oder wenn es einen Issue gibt, dass dann auch das FinTech relativ oder der Third Party auch relativ rasch reagieren kann, um ein Problem zu lösen. Natürlich müssen auch rechtliche, regulatorische, sicherheitstechnische Rahmenbedingungen erfüllt werden. Datenschutz-Grundverordnung natürlich ein absolutes Muss, also der Umgang mit Daten und Datenschutz. Also da kommen dann natürlich auch haben die ganzen Rahmenbedingungen, die wir hier haben, regulatorisch, rechtlich und aus der Sicherheitsseite erfüllen müssen, kommen dann noch dazu.

A

Und wie läuft dann die Kooperation ab? Arbeiten die FinTechs da einfach selbst in ihrer Lösung oder gibt es da eine Zusammenarbeit, wo Sie auch Ihren eigenen Input einbringen?

IP6

Das ist unterschiedlich, das hängt vom Use Case ab. Wenn man mit einem Fintech zusammenarbeitet, das jetzt sage ich jetzt mal die Legitimationen z.B. möglich macht. Also wo man sich hier einen Legitimationspart, hier integrieren kann, weil die diese technische Lösung anbieten,

dann dann muss man natürlich einen Teil der Prozessesgestaltung einfach gemeinsam machen. Wir haben Anforderungen, es gibt Lösungen, man schaut sich die Lösung an. Dann gibt es vielleicht wieder Adaptionen. Also da entsteht schon der Weg im Gehen, sodass mal manches 1:1 einfach nur integriert und anbindet, zumeist ist es nicht so. Also da gibt's natürlich auch Bedarfe hier, die auf die Use Case Bedürfnisse hier einzugehen.

A

Gibt es dann auch wöchentliche Meetings oder monatliche Meetings, wird da sehr eng zusammengearbeitet?

IP6

Ja, aber das kann man jetzt nicht auch so auf wöchentlich oder monatlich reduzieren, das ist sicher in einer ersten Phase der Zusammenarbeit sehr intensiv. Also mitunter sogar, dass man vielleicht sogar tägliche sich austauscht oder halt in nicht Corona-Zeiten vielleicht sogar hier, dass auch Mitarbeiter des FinTechs auch dann mit dem Entwicklern zusammensitzen für einen Zeitraum also sind unterschiedliche Phasen in der Zusammenarbeit. Und natürlich, wenn es dann genau der Service im Markt ist und gelauncht ist, dann ist es natürlich, dann gibt's Service Level Agreements, wo dann ein Drittanbieter, wenn er eine Leistung erbringt, dann dementsprechend auch reagieren muss, wenn es Abweichungen gibt. Oder natürlich, wenn es hier Requests gibt, dann die Weiterentwicklung, dass man hier auch nicht im Rahmen eines Jour Fixes in welcher Form auch immer jetzt abläuft. Ob das jetzt wöchentlich 2 wöchentlich einmalig im Quartal ist, wo man dann einfach Anforderungen einbringen kann, wenn es hier Verbesserungsvorschläge in der Entwicklung gibt. Also ich kann mir jetzt nicht so sagen, man trifft sich dann immer wöchentlich das ist dann einfach unterschiedlich.

A

Haben die Kooperation zur Verbesserung des digitalen Angebots beigetragen bzw. wie haben sie dazu beigetragen?

IP6

Naja, also wie ich schon vorher gesagt habe, man arbeitet mit einem Fintech zusammen, weil die sich aus der langen langen Prozesskette, die man ja auch in der Finanzdienstleistung hat in den unterschiedlichen Bereichen, also wenn Sie, wenn Sie auf Google Fintechs eingeben, dann werden Sie eine schöne Übersicht Folien sehen, wo hunderte oder tausende Fintechs hier aufgelistet sind. Und die haben unterschiedliche unterschiedliche Fokussierung an. Es gibt FinTechs die sind die jetzt im Finanzierungs Bereich tätig z.B. [Anonymisiert]. Es gibt welche, die sind, die sind im Payments Bereich tätig, ja, jede Woche kommen ein paar neue hier heraus, die im Payment Bereich etwas anbieten. Dann gibt's welche, die im Loyaltybereich etwas anbieten oder in der Legitimierung. Oder in der Fraudprevention. Also wo man gegen Cyberkriminalität hier etwas macht. Die spezialisieren sich einfach und das ist auch das Asset eines Fintechs, dass sich die auf Teilbereiche einer Wertschöpfungskette oder einer Prozesskette spezialisieren können und dort sich Kompetenz aufbaut, die man sich oft inhouse gar nicht aufbaut. Und aus dem Grund ist es

dann natürlich sehr gut, wenn man hier einen Partner in dem Fall FinTech, an der Hand hat, der einen Teil dieser Prozesskette im Rahmen seiner Kompetenz hier schon entwickelt hat oder für uns weiterentwickeln kann oder anpassen kann. Also ja und das sind dann eben genau diese, diese Spezialisierungen, die hier angeboten werden.

A

Ist [Anonymisiert] ausgelagert von der ersten Bank um z.B. von Legacy Systemen nicht verlangsamt zu werden.

IP6

[Anonymisiert]

A

Gibt es irgendwelche Probleme, die sehr häufig aufgetreten sind oder die man öfters gesehen hat?

IP6

Nein also es gibt hier keine Probleme, es gibt mitunter nur dann vielleicht in der Erwartungshaltung dann Abweichungen, wo man eine Erwartungshaltung hat, dann an ein FinTech das jetzt für einen gewissen Service, wo der Leistungsumfang hier geliefert wird und das mitunter nicht erfüllt werden kann. Aber deswegen ist es auch wichtig, sich intensiv am Anfang, vor allem wenn die ersten Gespräche stattfinden, sich intensiv auseinanderzusetzen. Wenn es dann, wenn es dann zu einer Zusammenarbeit kommt, dass man natürlich auch die ersten, die ersten Phasen der Zusammenarbeit sehr intensiv miteinander arbeitet und sich alles natürlich auch vertraglich absichert, also bis hin zu Ausstiegsszenarien wieder.

A

Gibt es auch Aspekte die immer sehr gut laufen?

IP6

Naja, es ist sicherlich das Thema der Flexibilität, dass ein FinTech hier ganz anders reagieren kann und entwickeln kann als es jetzt große IT-Abteilungen von Unternehmen können, die oft eine Planung über ein ganzes Jahr haben und die Ressourcen dementsprechend zugeordnet sind. Wenn man dann ad hoc für ein Thema vielleicht mehr Ressourcen braucht und die Ressourcen nicht vorhanden sind, dann ist das Fintech sicherlich flexibler, auch die Möglichkeit des Time to Markets ist dann halt auch ein viel kürzerer. Und natürlich auch, dass Fintechs hier auch durch ihre Möglichkeit, sich hier auch auszutauschen und in den Netzwerken, wo sie auch sich dementsprechend treffen und regelmäßig austauschen, was sie dann, was sie auch über einen enormen Know how und Kompetenzvorsprung hier also in ihrem Spezialgebiet verfügen.

A

Gibt es Aspekte bei der Kooperation, die besser laufen als erwartet?

IP6

Nein, eigentlich nein das gibt's nichts eigentlich. Diese Fintechs sind halt in ihren Bereichen, wo sie ihre Solutions anbieten eben Spezialisten haben Kompetenz und Know how und das wird auch

sicher auch hier sehr intensiv weiterentwickelt, weil das ist ja deren Spezialgebiete und damit ist man eigentlich hier unangetastet in der Art und Weise was man natürlich, wie ich auch vorhin schon gesagt habe, immer wieder berücksichtigen muss: als Finanzdienstleister ist man eben in einem Rahmenumfeld, wo man halt dementsprechend man hat, die Rechtssituation im Land einzuhalten. Man ist eine Bank und bleibt eine Bank und das wird sich auch nichts ändern. Es ist die Regulatorik, die die auch hier vollständig zur Anwendung gelangt. Also man kann manche Dinge einfach vielleicht nicht so machen wie so ein FinTech es gerne umsetzen möchte, weil man als Bank einen ganz anderen regulatorischen Rahmen hat, als jetzt ein Fintech hat oder vielleicht auch ein Finanzdienstleister, der da mitunter einen Firmensitz in einem anderen Land der Welt hat, wo er mitunter nicht diese regulatorischen Ausrichtungen hat, wie wir sie hier jetzt in Österreich haben. Und natürlich, man muss ganz, ganz wichtig bei all dem, was das Thema Sicherheit anbelangt, ob es Daten sind, ob es Cyberkriminalität ist, also natürlich auch hier ein Augenmerk darauf haben, wie der Umgang natürlich dann auch Schnittstellen, mit Daten, die hier eben in den Austausch gelangen. Also das sind natürlich Dinge, auf die müssen wir ganz besonders achten als jemand der Firmensitz hat in England nicht so wie wir in der Europäischen Union, welche andere Rechtsvorschriften oder regulatorische Rahmenbedingungen haben.

A

Können Sie welche konkreten Ergebnisse sagen, die ich durch die Kooperation erzielt wurden, z.B. das gestiegene Kundenzufriedenheit oder gestiegene Kundenzahlen, die sich konkret auf die Kooperationen zurückführen lassen?

IP6

Nein. Also auf einzelne Kooperationen lässt sich das nicht zurückführen. Was wir uns natürlich immer anschauen ist die Gesamtzufriedenheit mit [Anonymisiert] und da ist es natürlich so, dass was wir hier immer gefordert sind, dass wir [Anonymisiert] einerseits natürlich mit einer hohen Stabilität und Verfügbarkeit anbieten und dass natürlich auch hier der Sicherheitsaspekt im Vordergrund steht, dass sind die Hygiene Faktoren, die hier angewandt werden. Und dann kommt natürlich dann darüber diese Motivatoren, also all das, was hier auch dann einen User motiviert, auch immer öfter einzusteigen in [Anonymisiert] und wenn man hier mit z.B. mit Integration von Drittanbietern arbeitet z.B. [Anonymisiert]. Das ist halt schon so, da sehen wir schon, dass das extrem genutzt wird, weil gerade in Zeiten wie diesen, wo wo mitunter Haushalte mit weniger Einkommen auskommen müssen, wo das Thema Sparen im Vordergrund steht, dann ist das natürlich schon ein Asset, wenn man hier etwas anbieten kann, wo man hier weniger, wo man hier günstiger einkauft. Und damit ist es auch wieder ein Beitrag mehr zur Zufriedenheit von [Anonymisiert]. Also das sehen wir schon, aber jetzt wirklich explizit jetzt auf das Plugin hinunter gefragt, ob das jetzt einen Neukunden gebracht hat oder die Zufriedenheit massiv steigert für [Anonymisiert] insgesamt das hab ich nicht aber wir sehen das insgesamt die Zufriedenheit mit [Anonymisiert] hoch ist und auf einem sehr hohen Niveau sich bewegt. Das ist das Ziel.

A

Gibt es Ihrer Meinung nach Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit?

IP6

Also ich denke, Was sicherlich hier wichtig ist ist, ist das natürlich der Use Case ein attraktiver ist. Also wenn es kein attraktiver Use Case ist, schauen wir es uns erst gar nicht an. Dass dieser Use Case auch natürlich ein Marktpotenzial hat, also dass es einerseits entweder für den User, für den [Anonymisiert] User ein Vorteil ist oder aber auch für [Anonymisiert] für die technische Architektur oder Infrastruktur ein Vorteil ist. Also wenn wir hier auch hin in Backend Systemen hier Verbesserungen erleben, die wir eben selbst durch eigene Produktion nicht abbilden könnten oder vergleichbar mit viel höherem Aufwand. Und natürlich, das ist so im Vorfeld und wenn dann mal die Kooperation dann in Umsetzung gelangt, ist das natürlich auch genau das Thema der Verlässlichkeit, der Qualität. Also dass Qualität, dass der Qualitätsanspruch hier gehalten wird und auch weiter ausgebaut wird. Dass es hier eine Flexibilität gibt, wenn man reagieren muss, also wenn es hier eben neue Anforderungen von unserer Seite gibt, mitunter auch Anforderungen, wenn es hier Probleme gibt auf der Userseite. Wir hatten das bei einem Beispiel das im Vorweihnachtsgeschäft [Anonymisiert]. Also weil so viele gekauft haben. Da ist es natürlich schon wichtig, dass dann der Anbieter sehr rasch einerseits erreichbar ist, also die Erreichbarkeit und dann noch rasch reagiert also das er dann auch dementsprechend das Kontingent wieder aufstocken kann, dass die User dann [Anonymisiert]. Also das sind dann natürlich dann im Betrieb hier dann auch genau die Faktoren, die wichtig sind und die zu einem Erfolg führen.

A

Sehen Sie Entwicklungen und Trends bei den Kooperationen von FinTechs und Banken?

IP6

Naja, also so all das, was in Richtung Verbesserung der Datenqualität geht, ja Artificial Intelligence, also alles diese spezifischen Bereiche, die auch immer wichtiger werden, auch für die Zukunft. Auch das Sicherheitsthemen immer wichtiger werden, also wo natürlich dann auch durch Verhaltensmuster erkannt werden kann, dass es sich hier vielleicht um eine cyberkriminelle Aktivität handelt. Also all das wo es in Richtung der Nutzung des Know-Hows, in Richtung Anreicherung mit Intelligenz und Dinge erkennen, die wir mit unserem bestehenden System mitunter nicht so erkennen würden, das ist schon so ein Trend in den die Entwicklung geht.

A

Gibt es FinTech Produkte oder Services, die von den Banken besonders profitieren können? Zum Beispiel Robo Advisor, Payment Lösungen, Identifikations Lösungen oder Krypto?

IP6

Ja, also das sind schon Themen der Zukunft, auch all jene, die Sie hier angeführt haben. Also das Thema Robo Advisor ist, ist natürlich, die geht genau in diese Richtung, dieser Intelligenz einfach. All das wo's gelingt eben durch die Nutzung der Informationen, die da sind, Modelle, Modelle hier zu bauen, die dann einerseits auch dem Kunden helfen, hier z.B. sein sein Geldleben fitter zu gestalten oder oder auch Vermögen vermögender, weil weil eben Dinge erkannt werden durch Optimierungen, die man so mitunter selbst gar nicht erkennt, dass sie schon ein wesentlicher, eine

wesentliche Ausrichtung auch in Richtung Zukunft natürlich im Payment Bereich erleben wir hier laufend Innovationen, auch das Thema Identification hab ich vorhin ja auch schon eingangs angeschnitten, ist natürlich auch... Thema wie Krypto-Währungen ja sowieso bzw. alles was in Richtung Tockenisierung geht, also überall dort, wo.. Man sieht das hier, auch wenn man die mediale Berichterstattung zur Demokratisierung betrachtet. Also wenn Sie das jetzt zuletzt gesehen haben, dass Banksie Werk das zerstört würde, das können Sie dann sozusagen digital erwerben, aufgeteilt in Tokens. Das ist schon eine interessante Entwicklung in die die Reise geht oder auch der ganze Kunstmarkt, der sich hier verändert und und Kunststücke insgesamt Token zitiert werden und man kauft sich Anteile an Kunstwerken. Also. Und natürlich hatte das überall dort, wo auch Finanz im Spiel ist, hat es eine ganz, ganz starke Tangente auch zur Finanzdienstleistung und auch in dem Sinn zu uns das ganze Mobilitätsthema verbunden natürlich mit allen mobilen Zahlungsverkehrs Lösungen, die hier notwendig sind, die, wo auch die technische Infrastruktur ja seitens einer Bank auch hier einen wesentlichen Assett hier bietet. Also ja und natürlich das Sicherheitsthema, das ich jetzt auch schon mehrmals angesprochen habe, auch da natürlich auch sehr stark aufbauend auf Intelligenten Solutions, die im Hintergrund hier laufen, die feststellen, wie ihr Verhalten im Zahlungsverkehr z.B. ist. Also wenn, wenn Sie jetzt zum Beispiel, wenn über Ihren Girokonto Account um 3 Uhr in der Früh eine Überweisung von 2000 Euro zum Beispiel nach England gehen würde zu einer Bank hin, zu einem Empfänger, wo sie noch nie hin überweist, überwiesen haben, dann dann würden diese Systeme im Hintergrund das erkennen und zumindest mal diese Überweisung nicht durchführen, bis wir mit ihnen geklärt haben, ob sie das wirklich wollen. Wenn sie das wenn Sie wenn wirklich derjenige sind, der das machen möchte, dann ja dann ist alles gut. Und wenn Sie es nicht sind, dann stoppen wir das und haben somit seine einen einen betrügerischen Angriff verhindert. Aber dazu braucht es eine Intelligenz das war jetzt ein einfaches Beispiel die sind nicht so einfach die Beispiele, weil auch die Angriffsmuster sich laufend verändern.

## Transkript – IP7

[Anonymisiert]

A

Was liefern Sie der Bank bei dieser Kooperation?

IP7

Nachdem das ja auch anonym sein soll, versuch ich das so gut wie möglich unkonkret zu beantworten. [Anonymisiert].

A

Das wird gemacht keine Sorge. Wie kam es zu der Zusammenarbeit mit Ihrer Partnerbank?

IP7

Perfekt ja. Das war eigentlich relativ einfach wir wir haben da einfach mitbekommen über Branchentreffs, Netzwerke und Ausschreibungen wie man sie halt kennt, dass da bestimmte digitale Produkte gesucht werden und sind dann einfach auf die Bank direkt zugegangen bzw. an

die Verantwortlichen und haben gesagt „Hey wir haben da was für euch, wir haben die und die Track History und das sind unsere Use-Cases“ und ja natürlich dann klassisch Gespräche Präsentationen etc vor den Verantwortlichen und dann ja ist es zu der Zusammenarbeit gekommen.

A

Denken Sie, dass ihr Track Record ausschlaggebend war für die Zusage?

IP7

Nein, also sicher irgendwo hilfreich, dass man wo was nachzuweisen hat aber ich denke, dass hier vor allem die Use-Cases und unserer Produkt einfach überzeugt haben. Aber wir haben da jetzt auch nicht die Einsicht von der Bank, dass die gesagt haben „ja genau deswegen haben wir euch jetzt gewählt“. Also sicher wissen wir, dass ihnen unser Produkt gefällt aber aber jetzt sonst keine konkreten Infos was ausschlaggebend war, ich denke, dass ist ein Zusammenspiel von vielen Dingen.

A

Wie läuft die Zusammenarbeit ab?

IP7

Also prinzipiell gut von unserer Seite aus, ich denk der Bank geht es da genau so. Wir haben anfangs natürlich eng zusammengearbeitet und analysiert was wird genau benötigt, wie kann das für die Bank genutzt werden und vor allem auch integriert werden. Und dann als alles geklärt war bzw. schon ein paar Monate zusammengearbeitet wurde, da wurde dann halt eher eigenständiger zusammengearbeitet. Also verstehen Sie mich nicht falsch, natürlich war auch danach noch eine enge Zusammenarbeit und Austausch, aber es war jetzt nicht mehr so, dass man täglich im Austausch mit den Verantwortlichen war sondern es war eher so ein Selbstläufer mit bi-weekly Meetings um sich dennoch auszutauschen.

A

Konnten Sie mit der Bank auch an anderen digitalen Produkten arbeiten?

IP7

Dazu gab es Pläne, ich darf aber nicht mehr dazu sagen denke ich.

A

Welche Aspekte verliefen positiv bei der Zusammenarbeit?

IP7

Also sicherlich die Zusammenarbeit an sich, also da gab es keine Probleme, dass man sich nicht verstanden hat oder dass Erwartungen gegenseitig nicht erfüllt wurden oder so. Wir wissen aber natürlich auch von anderen, dass das nicht selbstverständlich ist deswegen sind wir da auch sehr froh darüber bzw. auch dankbar, dass das von Anfang an gut... also definitiv die Kommunikation war da ein großer Faktor, das hat sicher einen großen Anteil daran, dass es so gut funktioniert hat. Ich würde also vielleicht die Aussage nicht revidieren aber anpassen, dass einfach die

Kommunikation von Anfang an super geklappt hat, auch die Kommunikation was sind die Pläne, Ziele, Erwartungen etc. Also ja das definitiv.

A

Gab es auch Aspekte die besser liefen als erwartet?

IP7

Naja was heißt besser als erwartet... sicherlich war die Kommunikation z.B. super und dafür sind wir sehr dankbar, aber es gab jetzt eigentlich nicht wirklich was wo wir gesagt haben „ohje das wird jetzt aber sicher schwierig oder zack oder so“. Also nein würde nicht sagen, dass da jetzt irgendwas heraussticht. Aber ja wenn man es so viel war die Kommunikation statt einem erwarteten gut halt ein reales super quasi.

A

Welche Probleme traten auf?

IP7

Kommt drauf an wie Sie jetzt Probleme definieren.

A

Ich meine damit keine groben Probleme die das ganze Projekt störten sondern eher kleinere Problem.

IP7

Ah ja also sicher gabs immer wieder kleine Hindernisse, wenn wir jetzt z.B. erwartet haben, dass die IT so und so arbeitet aber es dann doch anders war. Aber darauf konnte man sich dann recht einfach einstellen bzw. sind wir ja von Anfang an von keiner fixen Planung sag ich mal ausgegangen. Also wir haben nicht gesagt „so und so wird das dort sein und deswegen machen wir das so und so“ sondern wir haben... wir sind da mit der Erwartung reingegangen wir schauen mal wie es alles so ausschaut und dementsprechend passen wir uns bzw. das Produkt halt an. Also konkret fällt mir jetzt nichts Auffälliges ein aber ja vielleicht IT Systeme die anders erwartet wurden.

A

Gab es Probleme aufgrund der unterschiedlichen Kultur?

IP7

Nein, also ich glaube da hatten wir das Glück, dass die Partner da doch schon Motivation hatten mit uns Zusammenzuarbeiten und das nicht so quasi was Aufgezwungenes war. Also die waren so auch schon digital agil und so weiter, natürlich nicht in dem Ausmaß von jetzt klassischen FinTechs aber trotzdem auch nicht so, dass man jetzt das Gefühl hat oje die sind ja ganz anders als wir.

A

Welche Risiken sehen Sie bei der Zusammenarbeit mit österreichischen Banken bezüglich des digitalen Angebots?

IP7

Nachdem das bei uns so super geklappt hat, denk ich schon, dass wenn keine gute Kommunikation von Anfang an da ist, dass das auch zu Problemen führen kann, definitiv. Also wenn man sofort einsteigt in die Planung oder Umsetzung ohne sich davor mal kennenzulernen, auch die Arbeitsweisen, Erwartungen etc. kennenzulernen.

A

Wie sieht es hinsichtlich Personenwechsel z.B. in der Führung aus während der Kooperation?

IP7

Von welcher Seite aus jetzt?

A

Wechsel auf der Seite von FinTechs, aufgrund der Gründerstruktur z.B..

IP7

Achso ja das war bei uns nicht der Fall, aber ja sicher ich denke schon, dass kann zu einer Gefahr werden. Man kennt ja auch diese klassischen Gerüchte, dass die FinTechs eh nur einen Exit wollen, ob die jetzt stimmen oder nicht kann jeder selbst für sich beantworten aber ja wenn da jetzt ein Wechsel während der Kooperation stattfindet, kann das natürlich sich negativ auswirken. Wobei man sich da natürlich auch fragen muss, erstens wer würde das machen, also wozu und zweitens so ein Wechsel würde ja jedem Schaden, also natürlich auch dem FinTech selbst aber auch egal welche Kooperation oder Branche und so, das ist immer schädlich.

A

Wie hat das digitale Angebot der Bank von der Zusammenarbeit profitiert?

IP7

Also ich hab da jetzt keine konkreten Zahlen vor Augen aber sicherlich profitiert der Kunde da am meisten und dadurch auch die Bank. Also es gibt halt mehr Angebot und das im besten Fall auch zugeschnitten auf die Kunden, das ist ja immer unser Wunsch bzw. unser Ziel da kundenorientiert zu denken und an Use Cases ranzugehen. Sonst was vielleicht noch interessant ist, das haben wir schon gesagt bekommen, dass die Bank auch dankbar war für die Einsichten „aha wie arbeitet so ein agiles oder agileres Unternehmen so und was beachten die bei digitalen Sachen“ also das wirkt sich dann natürlich auch auf andere Sachen aus.

A

Denken Sie diese Vorteile der Perspektive können langfristig im Unternehmen bleiben?

IP7

Das ist natürlich eine gute Frage, das lässt sich sicher nicht so auf Unternehmensebene beantworten. [Anonymisiert]. Also die Personen die da beteiligt sind profitieren sicher davon, also wenn sie auch wirklich die Vorteile sehen und selber sehen „aha das erleichtert mir das und das oder das ist interessant weil so und so“ aber ob sich das jetzt auf das ganze Unternehmen auswirkt denk ich nein. Also ja klar wenn jetzt der CEO da stark überzeugt und beteiligt ist, dann lässt er

das sicher auch nach unten bisschen einfließen, aber wenn der ja schon voll drinnen ist, dann wird der sowieso die Motivation haben da alles bisschen in die Richtung zu treiben. Ja da agieren wir oder halt FinTechs vielleicht eher als Verstärker von latenten Sachen und nicht der einzige Grund warum sich da jetzt was ändert.

A

Wie haben Sie von der Zusammenarbeit profitiert?

IP7

Natürlich von der Erfahrung an sich also zu sehen wie arbeitet [Anonymisiert] welche Strukturen und Prozesse gibt es da. Aber das ist ja eh schon so bekannt durch Branchenwissen sag ich mal und was man halt so mitbekommt. Aber definitiv interessant. Und ja.. vor allem schätze ich einfach diese Bekanntheit, einerseits wenn die Kooperation bekannt wird ist man natürlich in den Medien und zweitens weil man eine Kundenbasis bekommt die das Produkt nutzen. Ich denke so eine hohe Menge an Nutzern hätten wir alleine erst irgendwann gehabt. Aber das war auch der Grund warum wir da eine Bank als Partner wollten. Auch großer Vorteil, aber wird sicher auch überall zu lesen sein, dass wir halt die Ressourcen und auch das Know-How der Banken da nutzen und abrufen können um jetzt Sachen anzustoßen, zu entwickeln testen etc. aber auch einfach um neue Inputs zu bekommen die jetzt vielleicht gar nix mit der Zusammenarbeit zu tun haben.

A

Gibt es Pläne zur langfristigen Zusammenarbeit mit der Bank?

IP7

Da wird natürlich immer wieder darüber geredet, kann aber jetzt nichts konkretes zu Verhandlungen sagen. Aber ja sicher sind da beide Parteien wohl gewollt das weiter voranzutreiben. [Anonymisiert]

A

Welche anderen Möglichkeiten kennen Sie, um das digitale Angebot der Banken zu optimieren?

IP7

Andere Möglichkeiten.... Ich hab ja schon erwähnt, diese Insight ins FinTech die da vielleicht bei der Digitalisierung aushelfen die vielleicht aber sonst...

A

Wurde z.B. auch eine digitale Vermarktung gemeinsam angedacht oder umgesetzt?

IP7

Naja dazu braucht uns [Anonymisiert] ja nicht unbedingt, also die haben da ihr Marketing, die bekommen Materialien zu unserem Unternehmen von uns aber mehr Einwirkung haben wir da jetzt nicht. Wenn's jetzt vielleicht eine Bank ist die digital da wirklich wenig Ahnung hat, dann sicherlich ist da vielleicht so eine Art Workshop, Beratung whatever wie man's haben will sicher nützlich. Aber sonst nein fällt mir jetzt nichts ein. Vermarktung, ja alleine von [Anonymisiert] nicht durch unsere Beteiligung.

A

Denken Sie gibt es Produkte von FinTechs von denen Banken am meisten profitieren können?

IP7

Boa, ja gute Frage. Ich könnte jetzt lügen und sagen „ja klar nur unseres“ aber nein, ich denke ehrlich gesagt, da kommt es ganz auf die Bank an was will sie was braucht sie und was gibt's am Markt überhaupt. Also was man jetzt natürlich oft sieht sind Kryptos wegen Hype und so, weiß nicht ob Banken da jetzt so profitieren davon. Vielleicht eher intern jetzt quasi interne Überweisungen global, aber für Konsumenten vielleicht erst in ein paar Jahren. Ja aber so Analyse Sachen sicherlich, ob es jetzt ein Robo ist oder einfach eine Analyse der.. wie sagt man da... so der finanziellen Health sag ich mal, also wie viel gebe ich für was aus, kann ich damit meine finanziellen Ziele erreichen etc. Also das ist sicher interessant für Kunden, interessanter auf jeden Fall als jetzt special interest sachen wie Kryptos. Intern für Banken vielleicht dann eher Kryptos.. naja aber halt von Datenanalyse auch. Ja das kann ich vielleicht noch sagen dazu, wir hören immer wieder und haben auch selbst da ein bisschen gesehen da gibt es immense Daten, die werden aber vielleicht nicht voll genutzt... also das volle Potenzial. Also intern sicher Datenbezogene Sachen, die wirken sich dann auch positiv auf die Kunden aus, die profitieren ja auch davon.

A

Welche Entwicklungen und Trends bei den Kooperationen mit Banken bezüglich des digitalen Angebots zeichnen sich Ihrer Meinung nach ab?

IP7

Ja eh was ich jetzt gesagt habe, sicherlich Kryptos wegen der Präsenz in den Medien und Hype usw. Aber jetzt wirklich Entwicklung die auch jetzt schon was bringt sicher so ein Fokus mehr hin zu Daten, Analyse von denen, Aufbereitung etc. Sonst am Finanzmarkt als Trend Nachhaltigkeit würd ich sagen, wie sich, dass dann in Kooperationen und digitale Produkte übersetzt, weiß ich aber nicht aber wer weiß das schon bei Innovationen nicht?

A

Sehen sie auch FinTech seitige Entwicklungen?

IP7

Achso stimmt ja... ich denke Kooperationen an sich werden zunehmen einfach weil man sieht das klappt alles gut, jeder profitiert davon, also die Bank, das FinTech und die Kunden. Und man nimmt sich dann auch nicht mehr so sehr gegenseitig am Markt was weg, da gibt's ja immer diese Sichtweise „ja die FinTechs die bösen nehmen den Banken alles weg und die bösen Banken die wollen die nur erdrücken“ und so, also denke ich ist ein Blödsinn, man kann da einfach in ich sag mal Symbiose existieren und im besten Fall profitieren alle. Die Zunahme von Kooperationen also ja. Dann was man international sieht sind auch immer mehr Kooperationen unter FinTechs an sich. Die sehen ok ich hab die Spezialisierung, du die, wir brauchen da nur eine Bank im Hintergrund aber an sich brauchen wir die nicht, machen wir das doch zusammen. Sonst weiß ich da jetzt nicht

irgendwelche Markttrends weil es ja auch zig unterschiedliche FinTechs gibt, da macht jeder sein Ding, man bekommt mit was die anderen machen aber ich sehe jetzt sonst keinen Trend der so Meta ist sag ich mal.

A

Die Frage habe ich leider übersehen, daher muss ich sie jetzt noch am Ende stellen, passt aber zum vorigen Thema der Kommunikation würde ich sagen. Welche Erfolgsfaktoren identifizieren Sie?

IP7

Bei der Kooperation?

A

Genau.

IP7

Ja wie Sie eben eh gesagt haben, die Kommunikation habe ich ja vorher eh schon erwähnt. Sonst würde ich sagen einfach die Transparenz, was wollen wir, was können wir usw. also, dass alle auf dem selben Level sind sag ich mal. Man weiß alles was man wissen muss. Sonst weiß ich nicht ob wirklich Faktoren gibt, bei denen ich jetzt sagen würde wenn die Fehlen dann ist das zum Scheitern verurteilt. Also sind ja auch irgendwo offensichtliche Sachen, wie Produkt muss funktionieren etc. Also ich würde definitiv die Kommunikation hervorheben, Transparenz gehört da eh irgendwie dazu.

## Transkript - IP8

[Anonymisiert]

A

Was liefern Sie der Bank bei dieser Kooperation?

IP8

[Anonymisiert]. Prinzipiell entwickeln wir mehrere Lösungen, digitale Lösungen, die wir unterschiedlich anbieten und die auch je nach Bank unterschiedlich verwendet... also nicht unbedingt unterschiedlich verwendet werden aber die Banken suchen sich da eher die Sachen aus die sie benötigen und nehmen jetzt nicht alle Lösungen die wir anbieten.

A

Wie kam es zu der Zusammenarbeit bzw. zu ihren verschiedenen Kooperationen?

IP8

Unterschiedlich. Also ein Beispiel ist jetzt würde ich mal sagen klassisch der Inkubator.

[Anonymisiert]. Also da haben wir bei einem Beispiel gesehen, das war jetzt nicht in Österreich in dem Fall, da sucht eine Bank eine spezielle Lösung, wir können die selber noch nicht anbieten haben aber die Kompetenzen und Ideen und auch vor allem die Erfahrung das umzusetzen, wenn wir die Möglichkeit hätten. Und dann bewirbt man sich transparent, kommuniziert das auch „hey

schaut her wir wissen wie das gehen würde, wir haben die Leute, die Ideen, aber uns fehlt die Infrastruktur oder im simplen aber nicht seltenen Fall fehlt uns einfach das Geld oder die Zeit. Wir können uns da also zusammentun und schauen wie sich das entwickelt“. Das ist ja auch irgendwo das Prinzip von so Inkubatoren, dass man da sagt es ist jetzt keine Kooperation verpflichtend wir schauen, wie sich das entwickelt, ob das grundlegend passt und ja. Das hat gepasst, wir wurden ausgewählt konnten da was entwickeln, das wurde benötigt von der Bank, wir hatten aber auch Spaß... also jetzt nicht falsch verstehen wir machen das nicht aus purem Spaß ja so realistisch muss man sein, aber doch ja wir mochten die Lösung dementsprechend sagen wir da gerne ja zu einer Kooperation, sind natürlich auch dankbar für die Möglichkeit Ressourcen Infrastruktur und so weiter. Aber da gibt's ja auch Beispiele in Österreich von so Inkubatoren, da hört man auch sehr viel gutes ja.

A

Gab es auch Beispiele wo die Bank explizit auf Sie zugegangen ist?

IP8

Ja definitiv, kann ich aber nicht sagen wer das jetzt konkret war, weil dann nichts daraus wurde.

A

Warum wurde daraus nichts?

IP8

Kann ich leider nicht konkret sagen. Aber jetzt nicht böswillig oder so also kein Streit es hat halt einfach nicht gepasst.

A

Wie läuft die Zusammenarbeit ab?

IP8

Kommt natürlich auf die Art der Kooperation an ja. Beim Inkubatoren hab ichs ja schon erzählt, da bewirbt man sich, arbeitet dann eng an einer Lösung innerhalb eines Zeitraums, der kann unterschiedlich sein, ich glaube aber bewegt sich meist so in einem Jahr, eher weniger vielleicht so ein halbes Jahr, das wars so ca bei uns. Und ja dann arbeitet man halt an der Lösung zusammen, mit Input was wird benötigt, für wen ist das gedacht, ah wir haben die und die Rahmenbedingung, das und das Bedenken usw., also sehr eng mit den Verantwortlichen dann insgesamt. Bei anderen Kooperationen ist das jetzt aber nicht anders da bekommt man sozusagen den Auftrag entweder die Bank will das Produkt jetzt so haben wie es ist oder anpassen für die eigenen Bedürfnisse und dann arbeitet man daran, wie ichs eh anfangs erklärt hab. Also denke da gibt es nicht viele Unterschiede bei den Prozessen jetzt quasi bzw. bei den Phasen, die ähneln sich sicher alle irgendwo egal jetzt wie man zur Kooperation gefunden hat oder was das konkrete Ziel ist.

A

Welche Aspekte verliefen positiv bei der Zusammenarbeit?

IP8

Professionalität. Ja also wurde eigentlich immer professionell gearbeitet egal jetzt welche Seite oder welche Kooperation. Da hatten wir immer gute Erfahrungen. Da gab es konkrete Pläne die vorgestellt und umgesetzt wurden. Da wurde von Anfang an geschaut was ist möglich, was nicht. Und vor allem damit auch ein gewisser Respekt bzw. nicht unbedingt jetzt negativ Respekt sondern, dass die Banken da nicht auf uns zugegangen sind mit dem Gefühl wir sind da jetzt nur eine kleine Hilfe die sonst nur nervig ist sondern wirklich auch die wollten das wir da sind und das hat man auch gemerkt. Dadurch ist natürlich gleich vieles angenehmer bei der Arbeit und man geht auch besser auf einander ein. Sicherlich gute Grundlage für egal was.

A

Würden Sie da auch die Kommunikation inkludieren?

IP8

Definitiv ja. Hab ich ja auch gesagt glaub ich, da wurden Pläne kommuniziert, auch die Erwartungshaltung und ja das wurde offen, transparent mit einer Professionalität kommuniziert. Da blieb wenig offen, was dann einem im Nachhinein vielleicht schadet bzw. wodurch die Kooperation dann aus dem Ruder läuft weils nicht bekannt war. Würde also sagen ja auch inkludiert in dieser professionellen Arbeitsweise.

A

Gab es Aspekte die besser liefen als erwartet? Wurde z.B. die Professionalität anders erwartet?

IP8

Nein, denke nicht, wir sind da immer mit positiven Erwartungen reingegangen und wurden weder enttäuscht noch jetzt überrascht wow das läuft ja unglaublich super. Klingt jetzt vielleicht zu negativ, ich mein einfach, dass da jetzt nichts war das man nicht so erwartet hat. Es war immer alles gut, aber wegen den positiven Erfahrungen haben wir das dann auch ehrlich gesagt so erwartet. Und ja man muss ja auch sagen die Banken sind nicht nur so groß weil die früher ein Monopol oder so hatten, sondern die sind auch einfach professionell. Aber sonst fällt mir jetzt nichts ein, dass da irgendwie hervorstochen ist oder so, war einfach rundum immer eine gute Erfahrung ja.

A

Welche Probleme traten auf?

IP8

Fallen mir jetzt ehrlich gesagt keine argen ein. Vielleicht, dass ein paar Prozesse bei Banken natürlich wegen der Größe langsamer sind aber die bremsen dich jetzt nicht so aus, dass ich sagen würde ist ein riesen Problem, also nein.

A

Gab es Probleme aufgrund der unterschiedlichen Unternehmenskultur?

IP8

Da sind Banken glaube ich mittlerweile schon besser aufgestellt als noch vor ein paar Jahren, daher nein denke nicht. Es gab da jetzt keine Anfeindungen, hab ich eh auch vorher gesagt mit der Professionalität, die sind sich ihrer Kultur bewusst, die wissen was sie besser machen können aber die sind jetzt auch nicht mehr so unagil oder undigital, dass ich sagen würde die sind jetzt komplett was anderes als FinTech. Klar Größe, Verantwortung etc. sind da in einem anderen Größenverhältnis, aber grundlegend sind wir da in der selben Branche mit den selben Zielen, nur, dass FinTechs da vielleicht früher dran waren und von Anfang an diese jungen digitalen Einflüsse hatten, aber die haben Banken auch mittlerweile. Nein das war also sicher nicht wirklich ein Problem bisher.

A

Welche Risiken sehen Sie bei der Zusammenarbeit mit österreichischen Banken bezüglich des digitalen Angebots?

IP8

Vielleicht wenn man, also die FinTechs jetzt, zu naiv sag ich mal an die Sache herangeht. Wenn man jetzt erwartet ja da können wir einfach unser Ding machen und profitieren locker. Man muss sich nämlich schon anpassen an die unterschiedlichen Gegebenheiten und das Bankumfeld. Gerade auch die ersten Wochen sind da immer wahnsinnig intensiv und da muss man viel und eng zusammenarbeiten. Wenn man da jetzt reingeht mit dem Ziel einfach nur sein Produkt an den man zu bringen dann ist das keine Kooperation sondern.. keine Ahnung Sales. Bei einer Kooperation muss man sich auf den Partner und vor allem dessen Umwelt einlassen. Bankkunden sind ja auch nicht eins zu eins übertragbar auf FinTechs. Die haben vielleicht gar nicht die digitalen Erfahrungen die jetzt Kunden bei uns haben die ja doch jünger sind. Also ja ein gewisser Egoismus nenn ichs mal ist da sicherlich gefährlich. Auch sicher, dass man dann deswegen keine Hilfe von anderen nimmt. Wenn man etwas nicht weiß oder kann dann sagt man das und sucht Hilfe. Wenn man das nicht macht und sagt ja das schaff ma schon dann kann das nicht gut enden für die Zusammenarbeit und damit meine ich auch beide Partner.

A

Was sind Ihrer Meinung nach Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Zusammenarbeit?

IP8

Als erstes muss das Produkt passen. Wenn du was implementieren möchtest, was an sich nicht passt, nicht gut umgesetzt ist oder sich einfach niemand wünscht dann kann das die beste Kooperation der Welt sein das bringt dir nichts. Also das auf jeden Fall. Dann wie eh erwähnt Professionalität mitbringen, mit Respekt begegnen, und zwar beide Seiten. Und halt alles was dazu beiträgt, eben Kommunikation usw. Auch was erwartet man sich von der Kooperation von Anfang an.

A

Wie sieht es hinsichtlich Personenwechsel auf der Seite der FinTechs aus während der Kooperation?

IP8

Kenn ich ehrlich gesagt wenig Fälle. Ich schätze mal Sie meinen wenn jetzt wirklich der Gründer oder so aussteigt oder?

A

Genau.

IP8

Ja also sicher tut das der Kooperation nicht gut, aber ich glaube das passiert einfach nicht. Aber ja wenn man sich jetzt so eine Risiko Matrix ansehen würde wäre das sicher so ein Fall von wenig Risiko aber hohe.. hohe na wie sagt man.. hohe Auswirkung. Dementsprechend muss man sich das schon anschauen, von unserer Erfahrung her kann ich aber ehrlich gesagt sagen, wurde jetzt nie großartig berücksichtigt. Das wurde ja auch am Anfang dann vertraglich festgehalten, dass wir da versichern wir bleiben da am Projekt. Aber auch nur unsere Ebene sag ich mal, also klar können dann Entwickler oder sonstige weg vom Unternehmen gehen aber das hat dann jetzt keinen großen Schaden da sucht man sich halt einen neuen auch wenn das vielleicht wegen der Situation am Markt schwierig ist oder lange dauert aber ja da würde ich sagen ist jetzt direkt in der Führung vermutlich schädlicher.

A

Wie hat das digitale Angebot der Bank von der Zusammenarbeit profitiert?

IP8

Im Endeffekt hat der Kunde profitiert, ja. Es gibt ein besseres Angebot, besser kann man jetzt definieren wie man will, ob's jetzt CX ist, ob's billiger ist, ob's einfacher schöner ausschaut, mehr Angebot gibt etc. Also gibt mehrere Möglichkeiten aber vor allem die CX würd ich sagen und der Nutzen halt für den Kunden weil er jetzt im besten Fall ein Produkt zur Auswahl hat was er davor nicht hatte. Aber Frage war ja speziell digitales Angebot richtig?

A

Ja, aber lässt sich ja damit verbinden.

IP8

Ja aber digitales Angebot profitiert da am meisten würd ich sagen einfach von mehr Angebot was man selber einfach nicht machen konnte. Gibt dann natürlich auch Zusatz durch das Angebot, dass jetzt die CX insgesamt angehoben wird vielleicht.

A

Denken Sie, dass auch die digitalen Aspekte eines FinTechs und diese Strukturen hier Effekte nachträglich haben?

IP8

Nein, ganz ehrlich, nein. Hab ja auch schon gesagt beim Thema der Unternehmenskultur, die sind schon digitaler geworden und auch aufgeschlossener was jetzt Innovationsthemen betrifft. Daher nein, denke ich nicht.

A

Wie haben Sie von der Zusammenarbeit profitiert?

IP8

Verschieden. Mehr Kunden, wir können uns weiterentwickeln, wir verzeichnen Erfolge die uns später vielleicht helfen usw. da gibt's denk ich viele Sachen die da jetzt alle aufzählen bringt glaub ich nichts die lassen sich sicher so 1 zu 1 in der Literatur finden, bringt Ihnen ja auch nichts. Also mein ich jetzt nicht böse, aber ich würde sagen sind schon diese klassischen offensichtlichen Vorteile mehr Kanäle zum Anbieten, mehr Ressourcen, Geld natürlich usw. Aber ja eigentlich in unserem Fall vor allem, dass mehr Kunden unser Produkt kennenlernen und nutzen.

A

Gibt es Pläne zur langfristigen Zusammenarbeit mit der Bank?

IP8

Ja gibt es. Bringt ja alle weiter, daher gibt es da immer diverse Pläne für die Zukunft.

A

Welche anderen Möglichkeiten kennen Sie, um das digitale Angebot der Banken zu optimieren?

IP8

Beratung vielleicht, aber da gibt's ja genug andere das muss kein FinTech sein. Sonst fällt mir nichts dazu ein, bei uns ist es sicherlich über das Produkt einfach.

A

Wurde eine digitale Vermarktung gemeinsam angedacht oder umgesetzt?

IP8

Ja also das wird besprochen wenn man jetzt das Produkt oder die Kooperation an sich vermarkten möchte aber da kommt jetzt niemand auf uns zu und fragt uns großartig nach unserer Meinung. Braucht es ja auch nicht, die wissen ja was die da machen, wir liefern das Produkt nicht das Marketing.

A

Denken Sie gibt es Produkte von FinTechs von denen Banken am meisten profitieren können?

IP8

Nein ich denke von was die Banken in dem Fall profitieren ist einfach die Erweiterung des Angebots, aber jetzt kein konkretes Produkt. Man muss da jetzt nicht auf Trends aufspringen und da etwas anbieten was jetzt jeder auf einmal macht oder will, da bringt nur kurzfristig was, da kann man auch einfach generell mehr Sachen anbieten, solang die auch passen.

A

Welche Entwicklungen und Trends bei den Kooperationen mit Banken bezüglich des digitalen Angebots zeichnen sich Ihrer Meinung nach ab?

IP8

Ist schwer zu sagen in dieser Branche ehrlich gesagt, da verändert sich immer wieder was. Aber ich würde sagen da kommt dieser klassische Tech-Trend der eh mittlerweile alles durchzieht und zwar Daten und AI oder Big Data wie man's halt nennen mag. Weil das ist noch kompliziert, da gibt's auch wenig Personal, dass das jetzt gut umsetzt für einen unter den Voraussetzungen die wir da haben in der Branche. Dementsprechend liegen die Daten... also die liegen nicht wirklich rum und niemand fasst die an aber ist schon so, dass da das volle Potenzial nicht ausgeschöpft wird. Selbst bei FinTechs würd ich sagen, weil wer weiß schon was da schlussendlich das volle Potenzial ist. Also ja so Daten und AI.

A

Und in der FinTech Branche speziell?

IP8

Da auch würd ich sagen, wie gesagt, auch [Anonymisiert] da schöpft niemand alles aus, da fehlen einfach die Ressourcen und die Erfahrung die mit den nächsten Jahren kommen wird. Kooperationsmäßig wird's da auch in die Richtung gehen.

## Anhang C - Auswertung

IP	Zeilenangabe	Code	Kategorie (Erste Reduktion)	Kategorie (Zweite Reduktion)
IP1	102-105	Bank als Vertriebskanal	K1.1 - Gründe FinTech	KAT1 - Gründe für Kooperation
IP1	92-105	Kundenbasis durch Kooperationen aufbauen	K1.1 - Gründe FinTech	KAT1 - Gründe für Kooperation
IP2	111-112	FinTechs benötigen etablierte und große Partner	K1.1 - Gründe FinTech	KAT1 - Gründe für Kooperation
IP2	148-151	Vertrauen bei FinTechs noch nicht vollständig vorhanden	K1.1 - Gründe FinTech	KAT1 - Gründe für Kooperation
IP3	220-224	Banken stellen Kundenstamm zur Verfügung	K1.1 - Gründe FinTech	KAT1 - Gründe für Kooperation
IP3	225-227	Banken stellen Kapital zur Verfügung	K1.1 - Gründe FinTech	KAT1 - Gründe für Kooperation
IP4	23-26	Inkubator bietet FinTech Zugang zu Markt, Netzwerk und Know How in Produkt- und Marktentwicklung	K1.1 - Gründe FinTech	KAT1 - Gründe für Kooperation
IP4	145-149	Der Inkubator dient zum Testen der Lösungen und nicht zur Entwicklung spezifischer Lösungen	K1.2 - Gründe Inkubator	KAT1 - Gründe für Kooperation
IP4	148-149	Agile Struktur durch Inkubator	K1.2 - Gründe Inkubator	KAT1 - Gründe für Kooperation
IP4	31-33	Inkubator für strukturierte Partnerschaften mit innovativen Unternehmen gegründet	K1.2 - Gründe Inkubator	KAT1 - Gründe für Kooperation
IP4	34-35	Inkubator gegründet, da etablierte Strukturen nicht optimal für Kooperationen sind	K1.2 - Gründe Inkubator	KAT1 - Gründe für Kooperation
IP4	35-39	Inkubator wird genutzt, um Lösungen zu testen	K1.2 - Gründe Inkubator	KAT1 - Gründe für Kooperation
IP1	14-20	Kundenzentrierung als Ziel der Kooperation	K1.3 - Gründe Bank	KAT1 - Gründe für Kooperation
IP1	20-22	FinTechs aufgrund von Know-How und Kompetenzen relevant	K1.3 - Gründe Bank	KAT1 - Gründe für Kooperation
IP1	240-243	Kundenzentrierung als Vorteil für die Bank	K1.3 - Gründe Bank	KAT1 - Gründe für Kooperation
IP1	58-60	Online-Bank konnte Produkt nicht selber umsetzen	K1.3 - Gründe Bank	KAT1 - Gründe für Kooperation
IP1	62-66	Millenials als Zielgruppe der Kooperation	K1.3 - Gründe Bank	KAT1 - Gründe für Kooperation
IP2	112-113	Banken benötigen FinTechs für Innovation und neue Perspektiven	K1.3 - Gründe Bank	KAT1 - Gründe für Kooperation
IP2	204-207	Banken bieten FinTechs Ressourcen und Infrastruktur	K1.3 - Gründe Bank	KAT1 - Gründe für Kooperation

<b>IP2</b>	220-221	Perspektive der FinTechs für Banken wertvoll	K1.3 - Gründe Bank	KAT1 - Gründe für Kooperation
<b>IP2</b>	245-248	FinTechs aufgrund von Innovations- und Digitalkompetenzen als Kooperationspartner geeignet	K1.3 - Gründe Bank	KAT1 - Gründe für Kooperation
<b>IP2</b>	245-256	FinTechs aufgrund von agilen Strukturen als Kooperationspartner geeignet	K1.3 - Gründe Bank	KAT1 - Gründe für Kooperation
<b>IP2</b>	430-431	Banken können von kurzer Time-to-Market der FinTechs profitieren	K1.3 - Gründe Bank	KAT1 - Gründe für Kooperation
<b>IP3</b>	35-43	Digitalisierungswunsch um Erträge zu steigern	K1.3 - Gründe Bank	KAT1 - Gründe für Kooperation
<b>IP3</b>	144-145	Erhöhte Liquidität als Problem	K1.3 - Gründe Bank	KAT1 - Gründe für Kooperation
<b>IP4</b>	93-96	Die Partnerschaften dienen dazu die Lösungen für [Anonymisiert] zu nutzen	K1.3 - Gründe Bank	KAT1 - Gründe für Kooperation
<b>IP4</b>	145-149	Der Inkubator dient zum Testen der Lösungen und nicht zur Entwicklung spezifischer Lösungen	K1.3 - Gründe Bank	KAT1 - Gründe für Kooperation
<b>IP4</b>	107-109	Digitale Lösung um interne digitale Prozesse zu optimieren	K1.3 - Gründe Bank	KAT1 - Gründe für Kooperation
<b>IP5</b>	37-39	Fertige Lösung interessant	K1.3 - Gründe Bank	KAT1 - Gründe für Kooperation
<b>IP5</b>	39	Time-to-Market interessant	K1.3 - Gründe Bank	KAT1 - Gründe für Kooperation
<b>IP5</b>	40-43	Kompetenz & Know-How des FinTechs interessant	K1.3 - Gründe Bank	KAT1 - Gründe für Kooperation
<b>IP5</b>	251-252	Mehrwert für Kunden im Fokus	K1.3 - Gründe Bank	KAT1 - Gründe für Kooperation
<b>IP6</b>	96-97	Kompetenzen können inhouse nicht aufgebaut werden	K1.3 - Gründe Bank	KAT1 - Gründe für Kooperation
<b>IP6</b>	98-99	Weiterentwicklung und Anpassung von Prozessen durch FinTech	K1.3 - Gründe Bank	KAT1 - Gründe für Kooperation
<b>IP6</b>	120	Flexibilität bei Bank IT nicht vorhanden	K1.3 - Gründe Bank	KAT1 - Gründe für Kooperation
<b>IP6</b>	123-124	Time-to-Market kürzer	K1.3 - Gründe Bank	KAT1 - Gründe für Kooperation
<b>IP6</b>	157-159	Regelmäßigkeit der User soll erzielt werden	K1.3 - Gründe Bank	KAT1 - Gründe für Kooperation
<b>IP6</b>	163-164	Kundenzufriedenheit durch FinTech Angebote	K1.3 - Gründe Bank	KAT1 - Gründe für Kooperation
<b>IP6</b>	166-167	Hohe Kundenzufriedenheit als Ziel der Kooperationen	K1.3 - Gründe Bank	KAT1 - Gründe für Kooperation
<b>IP6</b>	86-90	Vielfältiges Angebot als Ergebnis	K1.3 - Gründe Bank	KAT1 - Gründe für Kooperation
<b>IP1</b>	285-294	Erweiterung des digitalen Angebots durch Zukauf	K10.1 - Übernahme	KAT10 - Akquisitionen und Investitionen

<b>IP3</b>	89-91	Banken zurückhaltend bei Zukauf von FinTech	K10.1 - Übernahme	KAT10 - Akquisitionen und Investitionen
<b>IP4</b>	90-93	FinTechs werden nicht übernommen, um Innovationskraft nicht zu verlieren	K10.1 - Übernahme	KAT10 - Akquisitionen und Investitionen
<b>IP4</b>	93	Übernahmen werden nicht ausgeschlossen	K10.1 - Übernahme	KAT10 - Akquisitionen und Investitionen
<b>IP5</b>	178	Keine Beteiligung am FinTech	K10.2 - Finanzielle Beteiligung	KAT10 - Akquisitionen und Investitionen
<b>IP4</b>	40-41	Mehrere Partnerschaften wurden durch Inkubator ermöglicht	K2.1 - Ergebnisse Inkubator	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP4</b>	44-50	Erfolg des Inkubators führte zu mehr Investitionen in längerfristige Projekte	K2.1 - Ergebnisse Inkubator	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP1</b>	244-249	Weitere Angebote durch FinTechs unterstützen digitales Angebot	K2.2 - Kooperationsergebnisse Bank	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP1</b>	25-33	Von Bank gelöste Produkte als Vorteil	K2.2 - Kooperationsergebnisse Bank	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP1</b>	37-41	Nachhaltigkeit bei Investments durch FinTechs	K2.2 - Kooperationsergebnisse Bank	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP3</b>	95-96	Kundenorientierung als Kooperationsprofit für Bank	K2.2 - Kooperationsergebnisse Bank	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP3</b>	97-98	Customer Experience Problem bei Bank	K2.2 - Kooperationsergebnisse Bank	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP4</b>	154-158	Vor allem Kunde profitiert von Kooperation	K2.2 - Kooperationsergebnisse Bank	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP4</b>	235-240	Kooperationen haben Nähe zu FinTechs aufgebaut	K2.2 - Kooperationsergebnisse Bank	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP5</b>	243-246	Perspektive interessant für Bank	K2.2 - Kooperationsergebnisse Bank	KAT2 - Ergebnisse Kooperation

<b>IP5</b>	97-98	Kooperation verbessert Kundenzufriedenheit	K2.2 - Kooperationsergebnisse Bank	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP5</b>	98-99	Kunden sehen Mehrwert	K2.2 - Kooperationsergebnisse Bank	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP5</b>	100-101	FinTech Produkt als zusätzliches Angebot	K2.2 - Kooperationsergebnisse Bank	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP5</b>	217-222	Positives Word-of-Mouth als Ergebnis	K2.2 - Kooperationsergebnisse Bank	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP5</b>	223-226	25% der Mobile Banking Nutzung lässt sich auf FinTech zurückführen	K2.2 - Kooperationsergebnisse Bank	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP6</b>	98-99	Weiterentwicklung und Anpassung von Prozessen durch FinTech	K2.2 - Kooperationsergebnisse Bank	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP6</b>	153	Keine konkreten Ergebnisse für einzelne Kooperationen	K2.2 - Kooperationsergebnisse Bank	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP6</b>	153-167	Keine konkreten Ergebnisse für einzelne Kooperationen	K2.2 - Kooperationsergebnisse Bank	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP7</b>	111-112	Kunde Profiteur von Kooperation	K2.2 - Kooperationsergebnisse Bank	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP7</b>	112-113	Mehr Angebot als Ergebnis	K2.2 - Kooperationsergebnisse Bank	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP7</b>	115-118	Einblicke in FinTech als Vorteil für Bank	K2.2 - Kooperationsergebnisse Bank	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP8</b>	149-151	Kunde profitiert von Kooperation	K2.2 - Kooperationsergebnisse Bank	KAT2 - Ergebnisse Kooperation

<b>IP8</b>	149-151	Mehr Angebot als Ergebnis	K2.2 - Kooperationsergebnisse Bank	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP8</b>	150-151	Kundenerfahrung als Ergebnis	K2.2 - Kooperationsergebnisse Bank	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP1</b>	84-86	Erfolgsnachweis des FinTechs essenziell für zukünftige Kooperationen	K2.3 - Kooperationsergebnisse FinTech	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP1</b>	88-91	Marktbarrieren verringert durch Kooperationen	K2.3 - Kooperationsergebnisse FinTech	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP7</b>	134-135	Einblicke nützlich für FinTech	K2.3 - Kooperationsergebnisse FinTech	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP7</b>	137-138	Bekanntheit als Ergebnis für FinTech	K2.3 - Kooperationsergebnisse FinTech	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP7</b>	138-141	Vertriebskanal als Ergebnis für FinTech	K2.3 - Kooperationsergebnisse FinTech	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP7</b>	142-144	Ressourcen als Ergebnis für FinTech	K2.3 - Kooperationsergebnisse FinTech	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP7</b>	142-144	Know-How als Ergebnis für FinTech	K2.3 - Kooperationsergebnisse FinTech	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP8</b>	170-176	Vertriebskanal als Ergebnis für FinTech	K2.3 - Kooperationsergebnisse FinTech	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP2</b>	124-125	Banken müssen entwicklungsfähig aber auch kritisch bleiben	K2.4 - Bleibende Effekte	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP3</b>	185-190	Überzeugung der Führungsebene essenziell für nachhaltige Effekte	K2.4 - Bleibende Effekte	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP5</b>	231-233	Offenes Mindset war bereits vorhanden, daher kein Einfluss	K2.4 - Bleibende Effekte	KAT2 - Ergebnisse Kooperation

<b>IP5</b>	239-240	Bank beretis früh aufgeschlossen gegenüber Innovationen	K2.4 - Bleibende Effekte	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP7</b>	122-129	Perspektive nützlich auf Personenebene	K2.4 - Bleibende Effekte	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP7</b>	129-130	FinTech als Verstärker auf Unternehmensebene	K2.4 - Bleibende Effekte	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP8</b>	164-166	Keine bleibenden Effekte da Banken digitalisiert sind	K2.4 - Bleibende Effekte	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP5</b>	51-57	Beidseitiger Wissenstransfer	K2.4 - Kooperationsergebnisse Beide	KAT2 - Ergebnisse Kooperation
<b>IP2</b>	207-212	Größe des FinTechs als Kriterium für Kooperationsbereitschaft	K3.1 - Auswahlkriterien Kooperation	KAT3 - Auswahlkriterien
<b>IP2</b>	207-212	Größe des FinTechs als Kriterium für Art der Kooperation	K3.1 - Auswahlkriterien Kooperation	KAT3 - Auswahlkriterien
<b>IP4</b>	76-84	Keine bestimmten FinTechs im Fokus	K3.1 - Auswahlkriterien Kooperation	KAT3 - Auswahlkriterien
<b>IP4</b>	60-65	Reifegrad des Unternehmens als Auswahlkriterium	K3.1 - Auswahlkriterien Kooperation	KAT3 - Auswahlkriterien
<b>IP4</b>	65-69	Reifegrad notwendig für Kooperation	K3.1 - Auswahlkriterien Kooperation	KAT3 - Auswahlkriterien
<b>IP5</b>	35-36	Lösung Hauptgrund für Kooperation	K3.1 - Auswahlkriterien Kooperation	KAT3 - Auswahlkriterien
<b>IP6</b>	172-174	Use Case für Kunde oder Bank	K3.1 - Auswahlkriterien Kooperation	KAT3 - Auswahlkriterien
<b>IP6</b>	38	Use Case als Auswahlkriterium	K3.1 - Auswahlkriterien Kooperation	KAT3 - Auswahlkriterien
<b>IP6</b>	41-43	Business Kriterien als Auswahlkriterium	K3.1 - Auswahlkriterien Kooperation	KAT3 - Auswahlkriterien
<b>IP6</b>	44-46	Qualitätskriterien als Auswahlkriterium	K3.1 - Auswahlkriterien Kooperation	KAT3 - Auswahlkriterien
<b>IP6</b>	47-49	Reaktionsgeschwindigkeit des FinTechs als Auswahlkriterium	K3.1 - Auswahlkriterien Kooperation	KAT3 - Auswahlkriterien
<b>IP6</b>	49-53	Regulatorische Rahmenbedingungen als Auswahlkriterium	K3.1 - Auswahlkriterien Kooperation	KAT3 - Auswahlkriterien
<b>IP7</b>	21-22	Track Record nicht ausschlaggebend aber hilfreich	K3.1 - Auswahlkriterien Kooperation	KAT3 - Auswahlkriterien

<b>IP7</b>	22-24	Produkt bzw. Use Cases ausschlaggebend	K3.1 - Auswahlkriterien Kooperation	KAT3 - Auswahlkriterien
<b>IP1</b>	123-132	Enge Zusammenarbeit	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP1</b>	66-77	Finanzielle Bedürfnisse der Zielgruppe im Fokus	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP4</b>	100-118	Mehrere Beispiele von Kooperationen Kundenzentriert	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP4</b>	122-123	Kooperationen mit enger Zusammenarbeit	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP4</b>	128-130	Strukturen führten zu einheitlichen Kooperationsablauf	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP4</b>	134-140	Vier Monate als erprobter Zeitraum	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP4</b>	257-259	Potenzziale der Kooperation werden genutzt	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP5</b>	71-72	FinTech arbeitet Eigenständig	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP5</b>	73-76	Regelmäßige Meetings	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP5</b>	78-79	FinTech fordert regelmäßige Meetings	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP5</b>	79-80	Meeting ein mal im Monat	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP5</b>	80-82	Entwicklungen und Neuigkeiten werden besprochen	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP5</b>	87-89	Produktfeedback wird besprochen	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP5</b>	89-90	Fehler können über direkten Kanal berichtet werden	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP5</b>	91-92	Key Account Management für Bank	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP5</b>	92-93	Ungelöste Probleme werden angesprochen	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP6</b>	160-163	Bank achtet auf Kundenbedürfnisse	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf

<b>IP6</b>	58-59	Art der Kooperation abhängig von Use Case	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP6</b>	60-62	Integration aufwändiger aufgrund Prozessgestaltung	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP6</b>	70	Regelmäßige Meetings	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP6</b>	70	Regelmäßigkeit unterschiedlich	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP6</b>	70-71	Erste Phase zeitintensiv	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP6</b>	72-74	Lokale Zusammenarbeit möglich	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP6</b>	111-114	Intensive Zusammenarbeit zu Beginn wichtig	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP6</b>	142-145	Sicherheit im Fokus der Kooperation	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP7</b>	30-32	Enge Zusammenarbeit in erster Phase	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP7</b>	31-32	Anfängliche Analyse des Bedarfs	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP7</b>	33-37	Nach erster Phase weniger Kontakt	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP7</b>	37	zweiwöchige Meetings	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP8</b>	42-43	Zusammenarbeit im Inkubator innerhalb 6 Monate	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP8</b>	43-45	Anfängliche Bedarfsanalyse	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP8</b>	43-46	Enge Zusammenarbeit	K4.1 - Kooperationsverlauf	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP1</b>	22-25	Kooperation mit Banken war Ziel der angebotenen FinTech Lösung	K4.2 - Kooperationsinitiierung	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP1</b>	55-56	FinTech ging zuerst auf Banken zu	K4.2 - Kooperationsinitiierung	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP1</b>	55-56	MVP vor Kooperationsanfragen	K4.2 - Kooperationsinitiierung	KAT4 - Kooperationsverlauf

<b>IP1</b>	60-61	Bank ging auf FinTech zu	K4.2 - Kooperationsinitiierung	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP2</b>	181-189	Große österreichische Banken eher kooperationsbereit	K4.2 - Kooperationsinitiierung	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP3</b>	48-49	Beratung für Kooperationen nicht notwendig	K4.2 - Kooperationsinitiierung	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP3</b>	51-53	Kooperationsanfragen benötigen großen Aufwand	K4.2 - Kooperationsinitiierung	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP3</b>	57-59	Beratung bei Auswahl des Geschäftspartners bei Transformation des Kernbanksystems	K4.2 - Kooperationsinitiierung	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP3</b>	59-61	Größe des Projektes Indikator für Kooperation	K4.2 - Kooperationsinitiierung	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP3</b>	81	FinTechs haben Bereitschaft zu kooperieren	K4.2 - Kooperationsinitiierung	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP3</b>	87-88	Kooperationsinitiative bei FinTechs	K4.2 - Kooperationsinitiierung	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP4</b>	162-165	Kooperationen werden von beiden Seiten initiiert	K4.2 - Kooperationsinitiierung	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP4</b>	162-164	Kommunikation für Initiierung der Kooperationen essenziell	K4.2 - Kooperationsinitiierung	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP5</b>	204-207	Bedenken vor Kooperation	K4.2 - Kooperationsinitiierung	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP5</b>	26-29	Kontaktaufnahme durch Bank	K4.2 - Kooperationsinitiierung	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP6</b>	23-24	Initiierung unterschiedlich	K4.2 - Kooperationsinitiierung	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP6</b>	26-27	Lösungen die selbst nicht produziert werden werden gesucht	K4.2 - Kooperationsinitiierung	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP6</b>	38-40	Evaluation ob selbst produziert werden kann	K4.2 - Kooperationsinitiierung	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP7</b>	11-17	Kooperation durch Bewerbung	K4.2 - Kooperationsinitiierung	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP7</b>	13-14	Initiierung durch FinTech	K4.2 - Kooperationsinitiierung	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP8</b>	11-15	Initiierung durch Inkubator durch Fintech	K4.2 - Kooperationsinitiierung	KAT4 - Kooperationsverlauf

<b>IP1</b>	282	Längerfristige Kooperation geplant	K4.3 - Kooperationslangfristigkeit	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP1</b>	84-86	Erfolgsnachweis des FinTechs essenziell für zukünftige Kooperationen	K4.3 - Kooperationslangfristigkeit	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP2</b>	113-114	Kooperationen haben gute Zukunftsaussichten	K4.3 - Kooperationslangfristigkeit	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP2</b>	441-443	Kooperationen in Zukunft weiterhin möglich	K4.3 - Kooperationslangfristigkeit	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP4</b>	264-267	Kooperationen und Investitionen werden fortgeführt	K4.3 - Kooperationslangfristigkeit	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP5</b>	254-258	Erfolg der Kooperation nicht ausschlaggebend für Zukunft	K4.3 - Kooperationslangfristigkeit	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP7</b>	148-150	Langfristige Zusammenarbeit im Sinne beider Parteien	K4.3 - Kooperationslangfristigkeit	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP8</b>	180	Pläne zu langfristigen Kooperation	K4.3 - Kooperationslangfristigkeit	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP1</b>	147-149	Positive Erfahrungen mit Kooperation	K4.5 - Positive Erfahrungen	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP1</b>	56-58	Kooperation mit Online-Bank vorteilhaft	K4.5 - Positive Erfahrungen	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP3</b>	260	Umsetzung funktioniert in den meisten Fällen gut	K4.5 - Positive Erfahrungen	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP4</b>	206-218	Zusammenarbeit auf persönlicher Ebene hat gut funktioniert	K4.5 - Positive Erfahrungen	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP5</b>	48-50	Persönliche Zusammenarbeit gut	K4.5 - Positive Erfahrungen	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP5</b>	50	Beständigkeit der Personen	K4.5 - Positive Erfahrungen	KAT4 - Kooperationsverlauf

<b>IP5</b>	76-77	Offene Kommunikation von FinTech	K4.5 - Positive Erfahrungen	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP5</b>	138-148	Professionalität des FinTechs	K4.5 - Positive Erfahrungen	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP5</b>	197-200	Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit positiv	K4.5 - Positive Erfahrungen	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP5</b>	208-210	Professionalität überraschend	K4.5 - Positive Erfahrungen	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP5</b>	210	Durchgängigkeit und Stabilität positiv	K4.5 - Positive Erfahrungen	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP6</b>	119	Flexibilität meistens positiv	K4.5 - Positive Erfahrungen	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP7</b>	30	Gute Erfahrung mit Kooperation	K4.5 - Positive Erfahrungen	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP7</b>	49-52	Kommunikation verlief positiv	K4.5 - Positive Erfahrungen	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP7</b>	56-60	Keine Aspekte die besser liefen als Erwartet	K4.5 - Positive Erfahrungen	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP8</b>	55-63	Gute Erfahrung mit Professionalität	K4.5 - Positive Erfahrungen	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP8</b>	65-69	Gute Erfahrung mit Kommunikation	K4.5 - Positive Erfahrungen	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP8</b>	74-81	Keine Aspekte die besser liefen als Erwartet	K4.5 - Positive Erfahrungen	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP2</b>	103-106	Innovations Abteilungen sind von den Banken getrennt aufgebaut	K4.6 - Kooperationsauslagerung	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP5</b>	172	Kooperation nicht ausgelagert	K4.6 - Kooperationsauslagerung	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP5</b>	178-180	Intensivität für Auslagerung nicht gegeben	K4.6 - Kooperationsauslagerung	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP5</b>	185	Auslagerung auf Konzernebene	K4.6 - Kooperationsauslagerung	KAT4 - Kooperationsverlauf

<b>IP5</b>	185-192	Auslagerung in Zukunft möglich	K4.6 - Kooperationsauslagerung	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP1</b>	140-145	Online-Bank und traditionelle Bank unterscheiden sich bei Kooperation	K4.8 - Kooperationsunterschiede	KAT4 - Kooperationsverlauf
<b>IP1</b>	193-199	Legacy System kaum ein Problem	K5.1 - Risiko Bank	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP1</b>	199-202	Legacy-Systeme Risiko	K5.1 - Risiko Bank	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP2</b>	121-122	Gamification als regulatorisches Gefahrenpotenzial	K5.1 - Risiko Bank	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP3</b>	170-172	Gescheiterte Aneignung der schlanken Prozesse als Risiko für Bank	K5.1 - Risiko Bank	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP3</b>	172-177	Schnelle Kapitulation als Risiko für Bank	K5.1 - Risiko Bank	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP4</b>	196-202	Unterschätzer Ressourceneinatz als Risko	K5.1 - Risiko Bank	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP4</b>	225-230	Unternehmenskultur kein Problem	K5.1 - Risiko Bank	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP4</b>	244-246	Eigentümerstruktur als Risiko für Bank	K5.1 - Risiko Bank	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP4</b>	248	Regulierung und IT Security Kompetenz als Risiko für Bank	K5.1 - Risiko Bank	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP4</b>	249-251	Reputationsrisiko	K5.1 - Risiko Bank	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP5</b>	152-155	Wirtschaftlichkeit des FinTechs als potenzielles Risiko	K5.1 - Risiko Bank	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP5</b>	156-157	FinTech hatte nicht Risiko der Wirtschaftlichkeit	K5.1 - Risiko Bank	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP5</b>	157-159	Wirtschaftliches Risiko höher, wenn Kernprozess	K5.1 - Risiko Bank	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP5</b>	163-166	FinTech Ausfall nicht erhöht problematisch	K5.1 - Risiko Bank	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP6</b>	109-111	Abweichungen von Erwartungshaltung als mögliches Problem	K5.1 - Risiko Bank	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP1</b>	180-191	Eigene Perspektive als Risiko	K5.2 - Risiko FinTech	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP2</b>	263-270	Risiko vorhanden, dass FinTechs unagil werden	K5.2 - Risiko FinTech	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP2</b>	274-280	Unternehmenskultur als Risiko bei Kooperation	K5.2 - Risiko FinTech	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP3</b>	242-249	Unternehmenskultur als Risiko	K5.2 - Risiko FinTech	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP4</b>	251-252	Beziehungsrisiko seitens des FinTechs	K5.2 - Risiko FinTech	KAT5 - Probleme und Risiken

<b>IP4</b>	251-253	Bankenstrukturen als Risiko für FinTech	K5.2 - Risiko FinTech	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP7</b>	104-106	Personenwechsel Gründerseitig als potenzielles Problem	K5.2 - Risiko FinTech	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP6</b>	115	Vertragliche Absicherung wichtig	K5.3 - Risiko Kooperation	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP6</b>	138-140	Kooperation kann durch Regulation gebremst werden	K5.3 - Risiko Kooperation	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP7</b>	89-92	Schlechte Kommunikation als Risiko	K5.3 - Risiko Kooperation	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP8</b>	104-110	Egoismus als Risiko	K5.3 - Risiko Kooperation	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP3</b>	190-201	Eigene Position für digitale Belangen notwendig	K5.4 - Personen	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP3</b>	250-251	Bank muss geeignete Personen für Kooperation wählen	K5.4 - Personen	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP5</b>	50-51	Personenwechsel während Kooperation	K5.4 - Personen	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP5</b>	61-66	Personenwechsel nicht negativ beeinflusst	K5.4 - Personen	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP5</b>	61-66	Professioneller Personenwechsel	K5.4 - Personen	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP6</b>	115	Exit berücksichtigt	K5.4 - Personen	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP7</b>	104-106	Personenwechsel Gründerseitig als potenzielles Problem	K5.4 - Personen	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP8</b>	136-145	Exit der Gründer als Risiko mit wenig Wahrscheinlichkeit und hoher Auswirkung	K5.4 - Personen	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP8</b>	141-145	Exit in Führung eher als Gefahr	K5.4 - Personen	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP3</b>	99-103	Übernahme der schlanken Strukturen durch Banken schwierig	K5.5 - Probleme	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP5</b>	122-128	Keine grundlegenden Probleme	K5.5 - Probleme	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP5</b>	134-137	Einkauf der Bank restriktiv	K5.5 - Probleme	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP5</b>	137-138	Produktmanagement kein Problem	K5.5 - Probleme	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP6</b>	109	Keine konkreten Probleme	K5.5 - Probleme	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP6</b>	135-138	Banken agiert aufgrund von Regulation nicht wie FinTech	K5.5 - Probleme	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP7</b>	69-76	IT-Systeme als potenzielles Problem	K5.5 - Probleme	KAT5 - Probleme und Risiken

<b>IP7</b>	80-84	Unternehmenskultur kein Problem	K5.5 - Probleme	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP7</b>	81-82	Banken mittlerweile agiler und digitaler, somit UK kein Problem	K5.5 - Probleme	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP8</b>	85-87	Keine größeren Probleme	K5.5 - Probleme	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP8</b>	85-87	Langsame Prozesse als kleines Problem	K5.5 - Probleme	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP8</b>	91-92	Unternehmenskultur kein Problem	K5.5 - Probleme	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP8</b>	91-99	Bankenkultur digitaler und agiler geworden in letzten Jahren, daher kein Problem	K5.5 - Probleme	KAT5 - Probleme und Risiken
<b>IP1</b>	150-168	Klärung der Verantwortungen und Anforderungen als Erfolgsfaktor	K6.1 - Erfolgsfaktoren	KAT6 - Erfolgsfaktoren
<b>IP2</b>	110-111	Agile Kundenzentrierung als Erfolgskriterium	K6.1 - Erfolgsfaktoren	KAT6 - Erfolgsfaktoren
<b>IP2</b>	145-148	Vertrauen als Erfolgskriterium	K6.1 - Erfolgsfaktoren	KAT6 - Erfolgsfaktoren
<b>IP2</b>	285-286	Kommunikation als Erfolgsfaktor bei Kooperationen	K6.1 - Erfolgsfaktoren	KAT6 - Erfolgsfaktoren
<b>IP3</b>	21-24	Größe und Ressourcen nicht ausschlaggebend	K6.1 - Erfolgsfaktoren	KAT6 - Erfolgsfaktoren
<b>IP3</b>	24-26	Bereitschaft für Innovationen ausschlaggebend	K6.1 - Erfolgsfaktoren	KAT6 - Erfolgsfaktoren
<b>IP3</b>	277-278	Funktionalität als Grundvoraussetzung	K6.1 - Erfolgsfaktoren	KAT6 - Erfolgsfaktoren
<b>IP5</b>	239-242	Innovationsbereitschaft positiv für Kooperation	K6.1 - Erfolgsfaktoren	KAT6 - Erfolgsfaktoren
<b>IP6</b>	111-114	Intensive Zusammenarbeit zu Beginn wichtig	K6.1 - Erfolgsfaktoren	KAT6 - Erfolgsfaktoren
<b>IP6</b>	171-172	Attraktiver Use Case als Erfolgskriterium	K6.1 - Erfolgsfaktoren	KAT6 - Erfolgsfaktoren
<b>IP6</b>	177-179	Qualitätsanspruch als Erfolgskriterium	K6.1 - Erfolgsfaktoren	KAT6 - Erfolgsfaktoren
<b>IP6</b>	184-185	Erreichbarkeit als Qualitätsmerkmal	K6.1 - Erfolgsfaktoren	KAT6 - Erfolgsfaktoren
<b>IP6</b>	184-185	Reaktionsgeschwindigkeit als Qualitätsmerkmal	K6.1 - Erfolgsfaktoren	KAT6 - Erfolgsfaktoren
<b>IP7</b>	216	Kommunikation als Erfolgsfaktor	K6.1 - Erfolgsfaktoren	KAT6 - Erfolgsfaktoren
<b>IP7</b>	217-218	Transparenz als Erfolgsfaktor	K6.1 - Erfolgsfaktoren	KAT6 - Erfolgsfaktoren
<b>IP8</b>	122-123	Produkt als Erfolgsfaktor	K6.1 - Erfolgsfaktoren	KAT6 - Erfolgsfaktoren
<b>IP8</b>	125-126	Professionalität als Erfolgsfaktor	K6.1 - Erfolgsfaktoren	KAT6 - Erfolgsfaktoren
<b>IP8</b>	125-126	Kommunikation als Erfolgsfaktor	K6.1 - Erfolgsfaktoren	KAT6 - Erfolgsfaktoren
<b>IP1</b>	297-308	Optimierung durch Daten als Potenzial	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends

<b>IP2</b>	351-353	GAFAs haben Relevanz der Zahlungsdaten erkannt	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP2</b>	353-357	Zahlungsdaten besitzen enormes Erfolgspotenzial	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP2</b>	358-360	Banken besitzen große Menge an Zahlungsdaten	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP2</b>	368-370	Relevanz der Zahlungsdaten für Scoring, Werbung und Robo-Advisor	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP2</b>	370-372	Zahlungsdaten können für Robo-Advisor genutzt werden	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP2</b>	373-379	Banken nutzen Daten nicht aufgrund von potenzieller negativer Auswirkung auf Kundenverhalten	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP2</b>	382-385	Optimierung im digitalen Zahlungsgeschäft auch für KundInnen vorteilhaft	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP2</b>	385-391	Zahlungsdaten besitzen Risiko der Sensibilität	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP3</b>	66	Zahl der Kooperationen abnehmend	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP3</b>	71-72	FinTechs kooperieren untereinander	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP3</b>	283-284	Krypto-Produkte als zukünftige Entwicklung	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP3</b>	287-288	Payment-Kooperationen als zukünftige Entwicklung	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP3</b>	288-291	FinTechs in Zukunft nicht angewiesen auf Kooperation	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP3</b>	293-295	Lösung des Liquiditäts-Problem als zukünftige Entwicklung	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP3</b>	295-305	Priorisierung der Nachhaltigkeit durch Regulierung als zukünftige Entwicklung	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP3</b>	305-308	Abnehmende Kooperationen aufgrund anderer Probleme als zukünftige Entwicklung	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP3</b>	314-326	Inkubatoren als Ertragsmöglichkeit	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP3</b>	34-35	Erhöhte Beratungsanfrage von Banken bezüglich Digitalisierung	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends

<b>IP4</b>	272-275	Transparenz als Trend	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP4</b>	275-282	Dynamik im Ökosystem als Trend	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP5</b>	172-174	Kooperationsauslagerung als Trend	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP5</b>	274-278	Open Banking durch PSD II als Trend	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP6</b>	192	Verbesserung der Datenqualität als Trend	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP6</b>	192-193	KI als Entwicklung	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP6</b>	193-194	Erhöhte Relevanz von Sicherheitsaspekten in Zukunft	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP6</b>	194-198	Sicherheit in Verbindung mit KI in Zukunft	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP6</b>	203-204	Robo-Advisor als KI Trend in Zukunft	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP6</b>	205-209	Kundennutzen durch KI bei Robo-Advisorn	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP6</b>	209	Innovationen im Payment Bereich in Zukunft	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP6</b>	209-210	Identifikation durch KI in Zukunft	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP6</b>	211	Tockenisierung in Zukunft relevant	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP6</b>	218-219	Mobile Payment erhöht in Zukunft	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP6</b>	222-231	KI bei Sicherheit notwendig in Zukunft	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP7</b>	187-188	Kryptos als Trend	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP7</b>	188-189	Datenanalyse als Trend	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP7</b>	190-191	Nachhaltigkeit am Finanzmarkt als Trend	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends

<b>IP7</b>	195-200	Zunehmende Kooperationen als Trend	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP7</b>	201-202	Kooperation unter FinTechs als Trend	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP7</b>	174-176	Datenanalyse Produkte nützlich für Kunden	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP7</b>	180-181	Volles Potenzial der Daten wird nicht genutzt	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP8</b>	206-213	Daten und KI als Trend	K7.1 - Entwicklungen und Trends	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP1</b>	53-55	Nachhaltigkeit als Aspekt des FinTechs	K7.3 - Nachhaltigkeit	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP3</b>	205	FinTech hilfreich bei Erhöhung der Nachhaltigkeit	K7.3 - Nachhaltigkeit	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP3</b>	208-216	Kooperationen bezüglich Nachhaltigkeit denkbar	K7.3 - Nachhaltigkeit	KAT7 - Entwicklungen und Trends
<b>IP1</b>	232-238	Remote Advisor bei Robo Advisor als Möglichkeit	K8.1 - Digitale Produkte	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP1</b>	268-280	Banken wurden aufgrund von Druck digitaler und kundenzentrierter	K8.1 - Digitale Produkte	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP1</b>	42-45	Unabhängigkeit und Kundenzentrierung bei Robo-Advisor	K8.1 - Digitale Produkte	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP2</b>	72-73	Digitalisierung erhöht Effizienz von Services	K8.1 - Digitale Produkte	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP3</b>	148-150	Krypto-Produkte als vorgeschlagenes Produkt	K8.1 - Digitale Produkte	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP3</b>	137-140	Robo-Advisor empfohlenes Produkt	K8.1 - Digitale Produkte	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP3</b>	145-146	Robo-Advisor als Lösung für hohe Liquidität	K8.1 - Digitale Produkte	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP4</b>	171-182	Beratung nicht als Ziel der Kooperation	K8.1 - Digitale Produkte	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP5</b>	4-6	Digitale Produkte	K8.1 - Digitale Produkte	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP5</b>	18-22	Mobile Banking im Fokus	K8.1 - Digitale Produkte	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP6</b>	4-8	Digitales Angebot umfangreich; außer komplexe Produkte	K8.1 - Digitale Produkte	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP6</b>	155	Stabilität und Verfügbarkeit wichtig für digitales Angebot	K8.1 - Digitale Produkte	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP6</b>	156	Sicherheitsaspekt wichtig für digitales Angebot	K8.1 - Digitale Produkte	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP7</b>	4-7	FinTech bietet Robo-Advisor	K8.1 - Digitale Produkte	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP7</b>	174-176	Datenanalyse Produkte nützlich für Kunden	K8.1 - Digitale Produkte	KAT8 - Digitalleistungen

<b>IP7</b>	177-178	Krypto nützlich für interne Prozesse noch nicht für Kunden	K8.1 - Digitale Produkte	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP7</b>	4-7	FinTech bietet Robo-Advisor	K8.1 - Digitale Produkte	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP8</b>	4-7	Unterschiedliches Portfolio an digitalen Lösungen	K8.1 - Digitale Produkte	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP8</b>	198-201	Kein spezifisches Produkt vorteilhafter für Bank	K8.1 - Digitale Produkte	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP1</b>	205-211	Digitale Vermarktung möglich	K8.2 - Vermarktung	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP1</b>	223-227	Hybridvermarktung als Möglichkeit	K8.2 - Vermarktung	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP3</b>	161-164	Risiko für Bank zu hoch für gemeinsame Vermarktung	K8.2 - Vermarktung	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP3</b>	157-158	Keine Erfahrung mit gemeinsamer Vermarktung	K8.2 - Vermarktung	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP3</b>	159-160	Gemeinsame Vermarktung sinnvoll für FinTech	K8.2 - Vermarktung	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP3</b>	160-161	Unterschied im Markenvertrauen als Anreiz für gemeinsame Vermarktung	K8.2 - Vermarktung	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP3</b>	161-164	Risiko für Bank zu hoch für gemeinsame Vermarktung	K8.2 - Vermarktung	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP3</b>	232-238	Anzeige des FinTech Logos abnehmend	K8.2 - Vermarktung	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP3</b>	268-272	Gemeinsame öffentliche Vermarktung möglich	K8.2 - Vermarktung	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP4</b>	186-192	Gemeinsame Vermarktung wurde umgesetzt	K8.2 - Vermarktung	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP5</b>	105-106	Produkt aktiv digital vermarktet	K8.2 - Vermarktung	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP5</b>	107-109	Produkt in Filialen digital vermarktet	K8.2 - Vermarktung	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP5</b>	115-118	Keine gemeinsame Vermarktung	K8.2 - Vermarktung	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP7</b>	160-164	Keine gemeinsame Vermarktung	K8.2 - Vermarktung	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP8</b>	190-193	Keine gemeinsame Vermarktung	K8.2 - Vermarktung	KAT8 - Digitalleistungen
<b>IP2</b>	42	Banken und Inkubatoren als FinTech erfolgreich in Österreich	K9.1 - Österreichischer Finanzmarkt	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	53-54	Angebot österreichischer Banken gut digitalisiert	K9.1 - Österreichischer Finanzmarkt	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	67-68	Österreichische Banken nutzen Potenzial digitalaffiner KundInnen	K9.1 - Österreichischer Finanzmarkt	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	89-91	Österreichische Banken bereits länger gut digitalisiert.	K9.1 - Österreichischer Finanzmarkt	KAT9 - Marktsituationen

<b>IP2</b>	96-100	Europäische Banken sind gut digitalisiert.	K9.1 - Österreichischer Finanzmarkt	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	100-101	Europäische Banken haben Verbesserungspotenziale bei Usability	K9.1 - Österreichischer Finanzmarkt	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	101-102	Usability aufgrund von Legacy-Systemen verbesserungswürdig	K9.1 - Österreichischer Finanzmarkt	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	110-111	FinTechs und Banken werden sich gegenseitig nicht verdrängen	K9.1 - Österreichischer Finanzmarkt	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	114-177	Kooperationen in Österreich bereits gut umgesetzt	K9.1 - Österreichischer Finanzmarkt	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	122-125	Erfolgreiche österreichische Banken haben gutes digitales Angebot	K9.1 - Österreichischer Finanzmarkt	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	138-143	Banken haben Entwicklungspotenzialle identifiziert	K9.1 - Österreichischer Finanzmarkt	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	189-191	Innovationsbereitschaft auch für kleinere und mittelgroße Banken relevant	K9.1 - Österreichischer Finanzmarkt	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	191-194	Kundenzentrierung bei Banken jeglicher Größe nicht vorhanden	K9.1 - Österreichischer Finanzmarkt	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	194-198	Kleine Banken potenziell durch Kundennähe kundenzentriert	K9.1 - Österreichischer Finanzmarkt	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	198-199	Große Banken hinken Entwicklungen hinterher	K9.1 - Österreichischer Finanzmarkt	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	300-313	Potenzielle digitale Lösungen bereits vorhanden, aber wenig genutzt	K9.1 - Österreichischer Finanzmarkt	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	347-350	Zahlungsdaten besitzen geringe Priorität aus Sicht der Banken	K9.1 - Österreichischer Finanzmarkt	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	403-404	Finanzinnovationen können Erwartungen noch nicht ausreichend erfüllen	K9.1 - Österreichischer Finanzmarkt	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	408	Etablierte Banken sind unagil und haben hohe Time-to-Market	K9.1 - Österreichischer Finanzmarkt	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP3</b>	7-8	Österreichische Banken digitaler als deutsche Banken	K9.1 - Österreichischer Finanzmarkt	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP3</b>	12-15	Datenqualität bei österreichischen Banken besser als bei deutschen Banken	K9.1 - Österreichischer Finanzmarkt	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	143-145	GAFAs als Entwicklungstreiber	K9.2 - Konkurrenz	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	351-353	GAFAs haben Relevanz der Zahlungsdaten erkannt	K9.2 - Konkurrenz	KAT9 - Marktsituationen

<b>IP2</b>	380-381	GABAs bieten Zahlungsoptionen für andere Unternehmen an, um Daten zu sammeln	K9.2 - Konkurrenz	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	454-455	GAFAs in Zukunft erhöhte Konkurrenz	K9.2 - Konkurrenz	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	455-465	Banken müssen kundenzentrierter und innovativer werden um gegen GAFAs zu bestehen	K9.2 - Konkurrenz	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP3</b>	22-23	Kleinere Banken haben kürzere Time-to-Market	K9.3 - Kleine Banken	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP3</b>	26-29	Kleine Banken haben weniger Kosten bei Innovationen	K9.3 - Kleine Banken	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP6</b>	14	User Experience im Fokus der Digitalisierung	K9.4 - Digitalisierung	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP6</b>	15-16	Digitalisierung analoger Prozesse angestrebt	K9.4 - Digitalisierung	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP6</b>	17-19	Digitalisierung nur bei Nutzen für User	K9.4 - Digitalisierung	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP8</b>	91-99	Bankenkultur digitaler und agiler geworden in letzten Jahren	K9.4 - Digitalisierung	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	314-319	Kommunikation und unterschiedliche Perspektiven Entwicklungsfördernd	K9.5 - Regulierung	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	157-173	[Anonymisiert] trägt zu Kooperationen bei	K9.5 - Regulierung	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	221-236	Respekt vor Regulierungen bremst Innovationsbereitschaft und Kundenzentrierung der Banken	K9.5 - Regulierung	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	285-299	Kommunikation als Lösung für Risikoaversion der Banken im Hinblick auf Regulierung	K9.5 - Regulierung	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	479-510	Kooperationen schaffen keine neuen Regulierungen	K9.5 - Regulierung	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP3</b>	103	Regulierung erschwert Übernahme der schlanken Strukturen	K9.5 - Regulierung	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP1</b>	105-110	Langfristiges Wachstum durch Weiterempfehlung	K9.6 - FinTech Strukturen	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP1</b>	113-121	Marktanalyse outsourcen	K9.6 - FinTech Strukturen	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP1</b>	134-138	Österreich als Markt nicht für Skalierung berücksichtigt	K9.6 - FinTech Strukturen	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP1</b>	218-221	Kundenzentrierung aufgrund von Regulierung kein Problem	K9.6 - FinTech Strukturen	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP1</b>	249-256	Kundenzentrierung bei FinTech	K9.6 - FinTech Strukturen	KAT9 - Marktsituationen

<b>IP1</b>	256-265	Verschiedene Zielgruppen werden von FinTech bedient	K9.6 - FinTech Strukturen	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP1</b>	51-53	Kooperationen als anfängliches Ziel des FinTechs	K9.6 - FinTech Strukturen	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP1</b>	79-85	Implementierungsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit als Grundlage des FinTechs	K9.6 - FinTech Strukturen	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	40-42	Banken und Inkubatoren als FinTech	K9.6 - FinTech Strukturen	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	245-256	FinTechs aufgrund von agilen Strukturen als Kooperationspartner geeignet	K9.6 - FinTech Strukturen	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	410-414	FinTechs sind agil und profitieren von kurzer Time-to-Market	K9.6 - FinTech Strukturen	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP3</b>	99	FinTechs haben bessere Customer Experience als Banken	K9.6 - FinTech Strukturen	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP6</b>	94-96	Spezialisierung der FinTechs relevant	K9.6 - FinTech Strukturen	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP6</b>	124-125	Austausch des FinTechs mit anderen FinTechs	K9.6 - FinTech Strukturen	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP6</b>	126-127	Enormer Kompetenzvorsprung der FinTechs	K9.6 - FinTech Strukturen	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP7</b>	113-114	Kundenorientierung als Ziel des FinTechs	K9.6 - FinTech Strukturen	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	54-57	Österreichische KundInnen digitalaffin	K9.7 - Zielgruppe	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	60-61	ÖsterreicherInnen digitalaffiner als geglaubt wird	K9.7 - Zielgruppe	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	62-63	Alter kein Kriterium für Digitalaffinität	K9.7 - Zielgruppe	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	68-71	Bereitschaft Online-Services zu nutzen ist gestiegen	K9.7 - Zielgruppe	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	73-83	Ältere Personen sollten nicht ausgeschlossen werden	K9.7 - Zielgruppe	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	77	Usability als wichtiges Kriterium	K9.7 - Zielgruppe	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP2</b>	418-428	Kundenwünsche sind schwer zu antizipieren	K9.7 - Zielgruppe	KAT9 - Marktsituationen
<b>IP8</b>	111-113	Bankkunden anders als FinTech Kunden	K9.7 - Zielgruppe	KAT9 - Marktsituationen

## Kategoriensystem

Kategorien	Beschreibung
------------	--------------

K1.1 - Gründe FinTech	Gründe zur Zusammenarbeit von FinTechs
K1.2 - Gründe Inkubator	Gründe zur Zusammenarbeit des Inkubators
K1.3 - Gründe Bank	Gründe zur Zusammenarbeit von Banken
K10.1 - Übernahme	Aspekte der Übernahme von FinTechs durch Banken
K10.2 - Finanzielle Beteiligung	Aspekte der finanziellen Beteiligung an FinTechs durch Banken
K2.1 - Ergebnisse Inkubator	Ergebnisse die durch den Inkubator erzielt werden konnten
K2.2 - Kooperationsergebnisse Bank	Ergebnisse die für die Bank durch die Kooperation erzielt wurden
K2.3 - Kooperationsergebnisse FinTech	Ergebnisse die für das FinTech durch die Kooperation erzielt wurden
K2.4 - Kooperationsergebnisse Beide	Ergebnisse die für beide durch die Kooperation erzielt wurden
K2.5 - Bleibende Effekte	Effekte die nach der Kooperation im Unternehmen verblieben sind
K3.1 - Auswahlkriterien Kooperation	Auswahlkriterien nach denen die Fintechs für die Kooperation ausgewählt wurden
K4.1 - Kooperationsverlauf	Phasen, Prozesse und der generelle Verlauf der Kooperation
K4.2 - Kooperationsinitiierung	Aspekte der Initiierung der Kooperation
K4.3 - Kooperationslangfristigkeit	Langfristigkeit der Kooperation
K4.5 - Positive Erfahrungen	Positive Erfahrungen die mit der Kooperation gemacht wurden
K4.6 - Kooperationsauslagerung	Aspekte Auslagerung der Kooperation durch die Bank
K4.7 - FinTech Kategorie	Kategorie des FinTechs mit dem kooperiert wurde
K4.8 - Kooperationsunterschiede	Unterschiede in den Kooperationen mit den unterschiedlichen Kooperationspartnern
K5.1 - Risiko Bank	Risiken die die Bank beachten sollte
K5.2 - Risiko FinTech	Risiken die das FinTech beachten sollte
K5.3 - Risiko Kooperation	Risiken die beide Kooperationspartner beachten sollten
K5.4 - Personen	Aspekte bezüglich der an der Kooperation beteiligten Personen
K5.5 - Probleme	Probleme die während der Kooperation aufgetreten sind
K6.1 - Erfolgsfaktoren	Erfolgsfaktoren für die Kooperation
K7.1 - Entwicklungen und Trends	Entwicklungen und Trends hinsichtlich Kooperationen von Banken und FinTechs
K7.2 - Zahlungsdaten	Aspekte der Nutzung und Potenziale von Zahlungsdaten
K7.3 - Nachhaltigkeit	Aspekte zum Trend der Nachhaltigkeit
K8.1 - Digitale Produkte	Digitale Produkte die vorhanden sind, empfohlen werden oder Teil der Kooperation waren

K8.2 - Vermarktung	Aspekte bezüglich der Vermarktung der Kooperation oder des Produktes
K9.1 - Österreichischer Finanzmarkt	Informationen und Einschätzungen zum österreichischen Finanzmarkt
K9.2 - Konkurrenz	Informationen zur steigenden Konkurrenz für die Banken
K9.3 - Kleine Banken	Aspekte die kleine Banken betreffen
K9.4 - Digitalisierung	Aspekte der Digitalisierung von Banken und FinTechs
K9.5 - Regulierung	Aspekte der Regulierung von Banken und FinTechs
K9.6 - FinTech Strukturen	Vorteile der Strukturen und Charakteristiken von FinTechs
K9.7 - Zielgruppe	Aspekte zur Zielgruppe von Banken und FinTechs

<b>2. Kategorienbildung</b>	<b>Beschreibung</b>
KAT1 - Gründe für Kooperation	Kategorien bezüglich der Gründe für die Kooperation
KAT10 - Akquisitionen und Investitionen	Kategorien bezüglich der Akquisitionen von und Investitionen in FinTechs durch Banken
KAT2 - Ergebnisse Kooperation	Kategorien bezüglich der Ergebnisse der Kooperation
KAT3 - Auswahlkriterien	Kategorien bezüglich der Auswahlkriterien der Banken für die FinTechs
KAT4 - Kooperationsverlauf	Kategorien bezüglich des Verlaufs der Kooperation
KAT5 - Probleme und Risiken	Kategorien bezüglich der Probleme und Risiken der Kooperation
KAT6 - Erfolgsfaktoren	Kategorien bezüglich der Erfolgsfaktoren der Kooperation
KAT7 - Entwicklungen und Trends	Kategorien bezüglich der Entwicklungen und Trends hinsichtlich Kooperationen von Banken und FinTechs
KAT8 - Digitalleistungen	Kategorien bezüglich des digitalen Angebots und etwaige digitale Leistungen
KAT9 - Marktsituationen	Kategorien bezüglich der Gründe für die Kooperation

## Anhang D - Exposé

Familienname, Vorname	<b>Mayrhofer, Bernhard</b>
eMail-Adresse	mm191836@fhstp.ac.at
Telefonnummer	+436804014179
Datum der Abgabe	08.01.2021
Name Betreuer (wird von Studiengangsleitung zugeteilt)	Cordula Cerha
<b>Arbeitstitel</b>	<b>Der Einfluss von Disruptionen auf das digitale Customer Relationship Management der Bankunternehmen in Österreich</b>
Fragestellung der Master-These	<p><b>Problemstellung:</b></p> <p>Bankunternehmen konnte vor einigen Jahren noch als eher konservativ und traditionell eingestuft werden, da auf Trends und Entwicklungen eher langsam reagiert wurde und da durch die seit mehreren Jahrzehnten bis Jahrhunderte etablierte Konkurrenz kein Geschäftsdruck von außen durchkam. Dies hat sich mittlerweile geändert, vorangetrieben durch die Digitalisierung und vor allem StartUps bzw. FinTechs. Diese führten neue Geschäftsmodelle ein und akquirierten eher junge Zielgruppen (20-30 Jahre), während sich traditionelle Banken auf ältere Zielgruppen fokussierten und somit mit einem Schwund an KundInnen zu rechnen haben (vgl. Ernst &amp; Young, 2019, o.S.; NFS Netfonds, o.D., o.S.). Dies bleibt aber nicht die einzige Disruption die die Bankenbranche derzeit erfährt, neue Zahlungs- und Investitionsmöglichkeiten erlangen Popularität, Automatisierung und künstliche Intelligenz finden immer mehr Use Cases. All diese Disruptionen fördern in einem gewissen Maße die KundInnenorientierung, welche bei traditionellen Finanzunternehmen vor der Disruption ausblieb (vgl. Knöpfle et al., 2020, S. 131-136).</p> <p>Durch diese KundInnenorientierung konnten FinTechs früh auf das Nutzungsverhalten und die Bedürfnisse der Kunden reagieren, wodurch digitales CRM im Vordergrund stand. FinTechs haben z.B. digitale KundInnenportale vermehrt fokussiert und nutzen keine physischen Standorte mehr, sondern verlassen sich auf reines Online-Banking (vgl. N26, 2020, o.S.; Puschmann, 2017, S. 69-71).</p>

	<p>Die Banken sehen sich also vor dem Problem, dass es innovativere Angebote gibt, welche um denselben KundInnenstamm konkurrieren. Möchten Banken große Teile ihrer KundInnen behalten und in Zukunft junge Zielgruppen akquirieren, gilt es diese einem nicht minderwertigem digitalen Angebot und vor allem digitalen Customer Relationship Management (CRM) zu binden (vgl. Larsson &amp; Viitaoja, 2017, S. 858-860; Laux, 2020, S. 67-73). Dieses gilt als wichtiges Instrument, um Informationen über die KundInnen zu erhalten und die Loyalität zu steigern. CRM sollte dabei in allen Schnittstellen des Unternehmens mit den Kunden integriert sein (vgl. Kumar &amp; Reinartz, 2012, S. 5).</p> <p>Die Problemstellung lautet daher, dass traditionelle Bankunternehmen aufgrund von Disruptionen vor allem jüngere Zielgruppen an neue und alte Konkurrenz, die es weiß, sich anzupassen, verlieren. Digitales CRM spielt dabei eine zentrale Rolle, da so Informationen zu den Kunden effizienter als bisher gesammelt und analysiert werden können. Außerdem sollte CRM generell im Fokus liegen, um KundInnen ans Unternehmen zu binden und so den Verlust zu minimieren. In der Literatur wird der Verbund dieser Themen kaum oder nicht behandelt.</p> <p><b>Zielsetzung:</b> Ziel ist es, zu erfahren wie sich die Disruptionen und somit zusätzliche Konkurrenz auf den Einsatz und die Entwicklung von digitalem CRM in der Bankenbranche auswirken. Dies inkludiert ebenfalls die Unterschiede im Einsatz von digitalem CRM bei traditionellen Bankunternehmen und FinTechs.</p> <p><b>Forschungsfrage:</b> Welchen Einfluss haben Disruptionen auf die Anwendung und Entwicklung von digitalem CRM in der Bankenbranche in Österreich?</p> <p><b>SFF1:</b> Welche digitalen Maßnahmen zur Förderung der KundInnenbindung werden in der Bankenbranche eingesetzt?</p> <p><b>SFF2:</b> Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten können beim Einsatz von digitalem Customer Relationship Management bei FinTech-Unternehmen und traditionellen Bankunternehmen identifiziert werden?</p> <p><b>SFF3:</b> Welche Trends und Entwicklungen werden das Customer Relationship Management in der Bankenbranche weiter beeinflussen?</p>
--	---

Wissenschaftliche und praktische Relevanz	<p><b>Wissenschaftliche Relevanz:</b></p> <p>CRM ist bereits ein gut erforschtes Themengebiet, allerdings ist die vorhandene Literatur im Zusammenhang mit Bankunternehmen veraltet und konnte die Entwicklungen der letzten Jahre, Stichwort FinTechs, digitale Finanzunternehmen, Kryptowährungen und andere Disruptionen, nicht inkludieren. Literatur zur Digitalisierung von CRM ist vereinzelt vorhanden. Nach intensiver Recherche über die Anwendung von (digitalem) CRM konnte hauptsächlich veraltete Literatur gefunden werden (vgl. Mishra et al., 2011; Eid, 2007; Menon &amp; O'Connor 2007; Sharma &amp; Goyal 2011), diese beschäftigten sich allerdings zumeist nur mit der Implementierung von CRM in Banken. Somit ist es von wissenschaftlicher Relevanz dieses Themengebiet im Zusammenhang mit den (technologischen) Entwicklungen der Branche zu beleuchten.</p> <p><b>Praktische Relevanz:</b></p> <p>Der Bankensektor wurde in den letzten Jahren enorm beeinflusst durch Technologie und der dadurch aufkommenden jungen Unternehmen die diese gekonnt einsetzen, um die KundInnenerfahrung und das Beziehungsmanagement zu fördern. Daher kommt die Gefahr auf, dass die KundInnenstämme des traditionellen Bankensektors von der (neuen) Konkurrenz abgeworben werden. Diese Arbeit trägt daher praktische Relevanz, weil aufgezeigt wird, welche Unterschiede im Einsatz von digitalem CRM herrschen und welche Auswirkungen diese auf die KundInnen und somit den Erfolg hat.</p>
Aufbau und Gliederung	<p><b>9.1.1.1 Inhaltsverzeichnis Masterarbeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ehrenwörtliche Erklärung</li> <li>– Inhaltsverzeichnis</li> <li>– Abstract/ Zusammenfassung</li> <li>– Abbildungsverzeichnis</li> <li>– Tabellenverzeichnis</li> <li>– Abkürzungsverzeichnis</li> </ul> <p>1 Einleitung</p> <p>1.1 Problemstellung</p> <p>1.2 Ableitung der Forschungsfrage</p> <p>1.3 Zielsetzung und Methode der Arbeit</p> <p>1.4 Aufbau der Arbeit</p> <p>2 Forschungsstand</p>

	<p>3 Die Bankenbranche</p> <p>3.1 Charakterisierung</p> <p>3.2 Produkte</p> <p>3.3 Zielgruppen</p> <p>3.4 Analyse des österreichischen Marktes</p> <p>4 CRM</p> <p>4.1 Traditionelles CRM</p> <p>4.2 Digitales CRM</p> <p>5 Disruptionen der Bankenbranche</p> <p>5.1 Disruptionen</p> <p>5.2 FinTechs</p> <p>5.3 Digitale Finanzunternehmen</p> <p>5.4 Kryptowährungen</p> <p>5.5 Kritik am traditionellen Bankensystem</p> <p>6 Empirische Untersuchung</p> <p>6.1 Forschungsfrage</p> <p>6.2 Methode und Instrument</p> <p>6.3 Ergebnisse/Auswertung</p> <p>6.4 Ableitung/Hypothesen</p> <p>6.5 Handlungsempfehlungen</p> <p>7 Fazit</p> <p>7.1 Fazit Ergebnisse und Erhebungsmethode</p> <p>7.2 Limitationen</p> <p>7.3 Forschungsausblick</p> <p>8 Literaturverzeichnis</p> <p>Anhang</p>
Methodenwahl	<p><b>Empirische Methode:</b> Als qualitative empirische Methode werden episodische ExpertInnen-Interviews gewählt, wobei diese Zuständigkeiten für das digitale CRM in der Finanzbranche innehaben sollen. Zur Auswertung wird die theoretische Kodierung der Grounded Theory herangezogen, da die vorhandene Forschungslücke eine Kategorienbildung vor dem Forschungsprozess erschwert.</p> <p><b>Begründung Methodenwahl:</b> Die Forschungsfragen zielen darauf ab, praxisrelevantes Betriebswissen und Einschätzungen zu erlangen. Aus der Sicht des Autors wurde aufgrund des Prozesscharakters dieser qualitative Forschungsansatz einer quantitativen Methodologie bevorzugt, da die Realität aus Perspektive der jeweiligen ExpertInnen erforscht werden soll und keine statistische Prüfung vorgesehen ist (vgl. Pfadenhauer, 2009, S. 451-453). Des Weiteren fehlen durch die Charakteristik der Forschungslücke Hypothesen, die im Zuge dieser Arbeit beantwortet werden können, wodurch sich ein qualitativer Ansatz mit hypothesengenerierender Charakteristik</p>

	<p>empfiehlt. Dieser qualitative Ansatz ermöglicht somit eine zukünftige Bearbeitung durch eine quantitative Methodik, die zum Zeitpunkt dieser Arbeit noch nicht möglich war.</p> <p><b>Feldauswahl und Sampling:</b> Durch den qualitativen Charakter dieser Arbeit, wird keine Vollerhebung durchgeführt, sondern ein Ausschnitt der sozialen Realität mittels selektiven Sampling erforscht. Da der Autor eine ausreichende Beantwortung der Fragestellungen anstrebt, ist eine genaue Anzahl der Befragten ExpertInnen nicht festgelegt, das Minimum ist aber als 6 ExpertInnen festgelegt.</p>
Literaturhinweise	<p><b>Quellenverzeichnis</b></p> <p>Eid, R. (2007). Towards a Successful CRM Implementation in Banks: An Integrated Model. <i>The Service Industries Journal</i>, 27(8), (S. 1021-1039).  <a href="https://doi.org/10.1080/02642060701673703">https://doi.org/10.1080/02642060701673703</a></p> <p>Ernst &amp; Young (2019). FinTech-Nutzung in Deutschland macht deutlichen Sprung nach vorne. Ernst &amp; Young.  <a href="https://www.ey.com/de_de/news/2019/08/fintech-nutzung-in-deutschland">https://www.ey.com/de_de/news/2019/08/fintech-nutzung-in-deutschland</a> (abgerufen am: 01.02.2021)</p> <p>Knöpfle, G., Arbi El, F., Stein, D. &amp; Frère, E. (2020). Die Zukunft der Banken – Wie neue Geschäftsmodelle Banken grundlegend verändern. Tewes, S., Niestroj, B. &amp; Tewes, C. (Hrsg.), <i>Geschäftsmodelle in die Zukunft denken</i> (S. 131-148). Wiesbaden:Springer Gabler.</p> <p>Kumar, V. &amp; Reinatz, W. (2012). Customer Relationship Management: Concept Strategy and Tools. Wiesbaden:Springer Gabler.</p> <p>Larsson, A. &amp; Viitaoja, Y. (2017). Building customer loyalty in digital banking: A study of bank staff's perspectives on the challenges of digital CRM and loyalty. <i>International Journal of Bank Marketing</i>, 35(6), (S. 858-877).  <a href="https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2016-0112">https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2016-0112</a></p> <p>Laux, D. (2020). Digital CRM – Von der Disruption zum Business Modell. Stadelmann, M., Pufahl, M. &amp; Laux, D. (Hrsg.). <i>CRM goes Digital</i> (S. 29-52). Wiesbaden:Springer Gabler.</p> <p>Menon, K. &amp; O'Connor, A. (2007). Building customers' affective commitment towards retail banks: The role of CRM in each 'moment of</p>

	<p>truth'. <i>Journal of Financial Services Marketing</i> 12(2), (S.157-168).  <a href="https://doi.org/10.1057/palgrave.fsm.4760068">https://doi.org/10.1057/palgrave.fsm.4760068</a></p> <p>Mishra, U., Mishra, B., Praharaj, S. &amp; Mahapatra, R. (2011). CRM In Banks: A Comparative Study of Public and Private Sectors in India. <i>European Journal of Social Sciences</i>, 24(2), (S. 265-277).</p> <p>NFS Netfonds (o.D.). Demographie kostet Banken Kunden. NFS Netfonds. <a href="https://www.nfs-netfonds.de/demographie-kostet-banken-kunden/">https://www.nfs-netfonds.de/demographie-kostet-banken-kunden/</a> (abgerufen am: 01.02.2021)</p> <p>N26 (2020, 25.09). So geht Banking ohne Filiale. N26. <a href="https://n26.com/de-de/blog/so-geht-banking-ohne-filiale">https://n26.com/de-de/blog/so-geht-banking-ohne-filiale</a> (abgerufen am: 01.02.2021)</p> <p>Pfadenhauer, M. (2009). Das Experteninterview. Buber, Renate/Holzmüller, Hart-mut H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. (S. 449-461). Wiesbaden: Springer Gabler.</p> <p>Puschmann, T. (2017). Fintech. <i>Business &amp; Information Systems Engineering</i>, 59, (S. 69-76).  <a href="https://doi.org/10.1007/s12599-017-0464-6">https://doi.org/10.1007/s12599-017-0464-6</a></p> <p>Sharma, S. &amp; Goyal, D. (2011). Critical Success Factors for CRM Implementation: A Study on Indian Banks. <i>International Conference on Information Intelligence, Systems, Technology and Management</i>, 141, (S. 32-40).  <a href="https://doi.org/10.1007/978-3-642-19423-8_4">https://doi.org/10.1007/978-3-642-19423-8_4</a></p>
	<p><b>Literatur für die Masterarbeit</b></p> <p>Alt, R. &amp; Puschmann, T. (2016). Digitalisierung der Finanzbranche. Wiesbaden:Springer Gabler.</p> <p>Bodek, M., Gerdes, M., Smolinski, R. &amp; Siejka, M. (2017). Innovation und Innovationsmanagement in der Finanzbranche. Wiesbaden:Springer Gabler.</p> <p>Brühl, V. &amp; Dorschel, J. (2018). Praxishandbuch Digital Banking. Wiesbaden:Springer Gabler.</p> <p>Dubey, N., Sharma, P. &amp; Sangle, P. (2020). Implementation and adoption of CRM and co-creation leveraging collaborative technologies: An Indian banking context. <i>Journal of Indian Business Research</i>, 12(1), (S. 113-132).  <a href="https://doi.org/10.1108/JIBR-09-2019-0284">https://doi.org/10.1108/JIBR-09-2019-0284</a></p>

	<p>Geelhoed, J., Hoog, J. &amp; Kemperman, J. (2015). Brilliante Businessmodelle im Finanzwesen. Wiesbaden:Springer Gabler.</p> <p>Hirschmann, S. &amp; Niehoff, W. (2018). Aspekte der Digitalisierung in Banken. Wiesbaden:Springer Gabler.</p> <p>King, B. (2014). Breaking Banks. Singapur:John Wiley &amp; Sons.</p> <p>Larsson, A. &amp; Viitaoja, Y. (2017). Building customer loyalty in digital banking: A study of bank staff's perspectives on the challenges of digital CRM and loyalty. <i>International Journal of Bank Marketing</i>, 35(6), (S. 858-877).</p> <p><a href="https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2016-0112">https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2016-0112</a></p> <p>Laux, D., Pufahl, M. &amp; Stadelmann, M. (2020). CRM goes Digital. Wiesbaden:Springer Gabler.</p> <p>Renker, C. (2018). Business Model Innovation in Banken. Wiesbaden:Springer Gabler.</p> <p>Tiberius, V. &amp; Rasche, C. (2017). FinTechs. Wiesbaden:Springer Gabler.</p>
Allfälliges (z.B. Firmenarbeit...)	