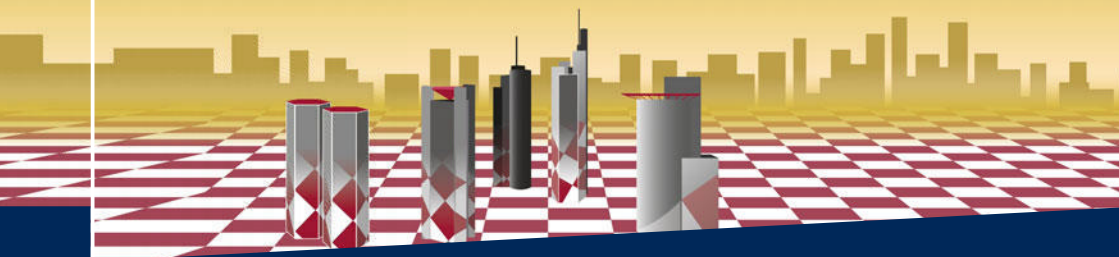


Edition BANKMAGAZIN



Victor Tiberius
Christoph Rasche *Hrsg.*

FinTechs

Disruptive Geschäftsmodelle
im Finanzsektor



Springer Gabler

Edition Bankmagazin

Herausgegeben von

Stefanie Burgmaier und Stefanie Hühlig
Wiesbaden, Deutschland

Weitere Bände in dieser Reihe <http://www.springer.com/series/15208>

Victor Tiberius
Christoph Rasche
(Hrsg.)

FinTechs

Disruptive Geschäftsmodelle
im Finanzsektor

 Springer Gabler

Herausgeber

Victor Tiberius

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche
Fakultät, Universität Potsdam
Potsdam, Deutschland

Christoph Rasche

Management, Professional Services und
Sportökonomie, Universität Potsdam
Potsdam, Deutschland

Ziel der Edition BANKMAGAZIN ist es, Trends und Herausforderungen in der Finanzwirtschaft zu beleuchten und Lösungen anzubieten. Indem sie die Theorie mit Beispielen aus dem Bankalltag verknüpfen, stellen die Fachautoren einen hohen Praxisbezug sicher. Interviews mit Verbänden und Geldinstituten aller drei Säulen zeigen, mit welcher Dynamik sich Themen wie Veränderungen beim Kundenverhalten, Digitalisierung, neue Konkurrenz durch junge Finanztechnologieunternehmen, War for Talents oder Dauerzinstief mit der Folge erodierender Margen in der Kreditwirtschaft entwickeln.

Edition Bankmagazin

ISBN 978-3-658-14186-8

ISBN 978-3-658-14187-5 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-14187-5

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort

Liebe Leserinnen und Leser,

als vor wenigen Jahren vermehrt junge Finanztechnologieunternehmen, kurz Fintechs, gegründet wurden, erging es ihnen wie vielen anderen Newcomern zuvor. Vor allem etablierte Kreditinstitute reagierten mit Skepsis auf den Anspruch der Start-ups, Banking neu zu erfinden, oder mit Ablehnung, in der Hoffnung, die Jungunternehmer würden anders als Direktbanken und Onlinegiganten wie Paypal schnell wieder vom Markt verschwinden.

Weil weder das eine noch das andere eingetreten ist, haben sich die beiden Seiten mittlerweile angenähert und betonen den Wert von Kooperationen. Banken und Sparkassen profitieren von der Kreativität und Schnelligkeit der Fintechs. Die Gründer wiederum schätzen die Geldhäuser als Sparringspartner für die auf sie zukommende Regulierung sowie den Kundenstamm der Banken, der es ihnen ermöglicht, ihre Lösung schneller und günstiger an den Nutzer zu bringen.

Während die ersten Fintechs sich vor allem um den Zahlungsverkehr gekümmert haben, durchdringen die jungen Technologieunternehmen inzwischen nahezu jeden Geschäftsbereich der Finanzdienstleister. Diese Entwicklung bildet das vorliegende Werk ab, in dem sich Start-ups aus allen Banking-Disziplinen mit ihrem Angebot, ihrer Historie, ihrem Geschäftsmodell und ihrem disruptiven Potenzial vorstellen.

Lassen Sie sich inspirieren!

Wiesbaden, Deutschland
im Juli 2016

Stefanie Burgmaier
Herausgeberin BANKMAGAZIN
Stefanie Hüthig
Chefredakteurin BANKMAGAZIN

Vorwort

Die Finanzkrise 2008 und eine in der Folge zunehmende Regulierung des Finanzsektors sowie die Niedrig- bis Nullzinspolitik der Notenbanken machen der Finanzdienstleistungsbranche schwer zu schaffen.

Gleichzeitig treten FinTechs und InsurTechs, also technologiebasierte Start-ups im Banken- und im Versicherungsbereich, als innovative Player auf den Plan. Dies kann einerseits als zusätzlicher Angriff auf die etablierten Finanzintermediäre in einer ohnehin geschwächten Situation betrachtet werden. Andererseits können sich FinTechs anschicken, die gesamte Branche neu zu erfinden und damit einen Grundstein für eine neue Zukunft dieser Sparte zu legen.

Im vorliegenden Buch greifen wir drei momentan intensiv diskutierte Praxis- und Forschungsfelder auf – FinTech-Start-ups, Geschäftsmodelle und Disruption – und führen diese zusammen. Anhand ausgewählter Praxisbeispiele aus dem deutschsprachigen Raum gehen wir den Fragen nach, mit welchen innovativen Geschäftsmodellen FinTech-Unternehmen auf dem Markt antreten, ob diese das Potenzial haben oder überhaupt darauf angelegt sind, die traditionellen Finanzdienstleistungsteilmärkte im Schumpeter'schen Sinne „schöpferisch zu zerstören“, oder ob nicht vielmehr ein komplementärer Ansatz verfolgt wird.

Wie in nahezu allen anderen Wirtschaftsbereichen auch wollen FinTech-Start-ups Kundenbedürfnisse – hier finanzbezogene – passgenauer, intelligenter, einfacher, schneller und günstiger befriedigen, als dies in der Vergangenheit geschehen ist. Als wissensintensive Dienstleistungen haben sie hierzu ein besonderes Potenzial. Einige FinTech-Unternehmen erheben sogar einen „Demokratisierungsanspruch“ dahin gehend, dass sie den Kunden mehr Mitsprache- und Partizipationsrechte als bei herkömmlichen Anbietern verschaffen. Einige wollen die Macht der Finanzkonzerne zugunsten der Kunden brechen und den Kunden einen besseren Zugang zu Finanzdienstleistungen ermöglichen, wo traditionelle

Anbieter entweder höhere Hürden aufstellen oder gänzlich ausscheiden. Zu denken ist hier exemplarisch an die Versorgung von Privatpersonen mit Peer-to-Peer-Konsumentenkrediten oder die Beschaffung von Unternehmenskapital mittels Equity Crowdfunding.

Unser herzlicher Dank geht an die Autorin und die Autoren, die ihre Geschäftsmodelle erklärt und ihre Überlegungen zum disruptiven Potenzial oder Kooperationsmöglichkeiten mit der Banken- und Versicherungsbranche zu Papier gebracht haben.

Wir bedanken uns auch sehr herzlich bei Herrn Dr. Bernd Knappmann für das wie immer sorgfältige Lektorat sowie bei Herrn Guido Notthoff von Springer Gabler für das reibungslose Handling.

Den Leserinnen und Lesern wünschen wir eine interessante Lektüre und neue Einsichten.

Potsdam, Deutschland
im Juli 2016

Victor Tiberius
Christoph Rasche

Inhaltsverzeichnis

1	Disruptive Geschäftsmodelle von FinTechs: Grundlagen, Trends und Strategieüberlegungen	1
	Victor Tiberius und Christoph Rasche	
1.1	Abstract.	1
1.2	Begrifflich-konzeptionelle Grundlagen	2
1.3	Etablierte Finanzintermediäre und FinTech-Unternehmen – einige Zahlen	15
1.4	SWOT-Analyse und grundlegende Strategieüberlegungen für FinTech-Unternehmen	17
	Literatur.	22
2	Best of Both Worlds: Banken vs. FinTech?	27
	Matthias Kröner	
2.1	Abstract.	27
2.2	FinTech – Entwicklung und Typisierung	28
2.3	Das disruptive Potenzial	29
2.4	Kooperation mit Banken oder eigene Lizenz?	30
2.5	Die Bedeutung der Innovation	32
2.6	Die Fidor Bank: Synthese aus Bank und FinTech	34
2.7	Fazit	35
3	ayondo: Social-, CFD- und B2B-Trading	37
	Sarah Brylewski und Robert Lempka	
3.1	Abstract.	37
3.2	Das Dienstleistungsangebot	38
3.3	Die Unternehmenshistorie	41
3.4	Das Geschäftsmodell	41
3.5	Das disruptive Potenzial	43

4	BELLIN: Webbasiertes Treasury	45
	Martin Bellin	
4.1	Abstract.	45
4.2	Unternehmenshistorie.	46
4.3	Dienstleistungsangebot.	46
4.4	Das Geschäftsmodell	46
4.5	Das disruptive Potenzial	47
5	BERGFÜRST: Immobilien-Crowdfunding	57
	Guido Sandler	
5.1	Abstract.	57
5.2	Das Dienstleistungsangebot	58
5.3	Die Unternehmenshistorie	59
5.4	Das Geschäftsmodell	60
5.5	Das disruptive Potenzial	62
6	Companisto: Start-up-Investments für jeden.	65
	Robert Uhlich	
6.1	Abstract.	65
6.2	Das Dienstleistungsangebot	66
6.3	Unternehmenshistorie.	69
6.4	Das Geschäftsmodell	70
6.5	Das disruptive Potenzial	75
	Literatur.	77
7	CRX Markets: Marktplatz für Asset Based Financing	79
	Daniel Bischof und Markus Schöllhorn	
7.1	Abstract.	79
7.2	Das Dienstleistungsangebot	80
7.3	Die Unternehmenshistorie	84
7.4	Das Geschäftsmodell	84
7.5	Das disruptive Potenzial	86
	Literatur.	87
8	Damantis: automatisierte Aktienanalyse	89
	Jörn Schimanski und Oliver Matyschik	
8.1	Abstract.	89
8.2	Das Dienstleistungsangebot	90
8.3	Die Unternehmenshistorie	90
8.4	Die Geschäftsmodelle.	92
8.5	Das disruptive Potenzial	93

9	Debitos: Forderungsmanagement per Onlinebörse	99
	Timur Peters	
9.1	Abstract.	99
9.2	Das Dienstleistungsangebot	100
9.3	Die Unternehmenshistorie	101
9.4	Das Geschäftsmodell	102
9.5	Das disruptive Potenzial	103
10	draglet: Aufbewahrung und Handel von Kryptowährungen	105
	Ganesh Jung	
10.1	Abstract.	105
10.2	Das Dienstleistungsangebot	105
10.3	Die Unternehmenshistorie	107
10.4	Das Geschäftsmodell	107
10.5	Das disruptive Potenzial	108
11	Ginmon: Robo Advisor	111
	Daniel Sennewald	
11.1	Abstract.	111
11.2	Das Dienstleistungsangebot	111
11.3	Die Unternehmenshistorie	114
11.4	Das Geschäftsmodell	114
11.5	Das disruptive Potenzial	115
	Literatur.	117
12	Guidants: Integrative Investment- und Analyseplattform	119
	Daniel Kühn und Johannes Pfeuffer	
12.1	Abstract.	119
12.2	Das Dienstleistungsangebot	120
12.3	Die Unternehmenshistorie	121
12.4	Das Geschäftsmodell	122
12.5	Das disruptive Potenzial	125
13	LaterPay: Micro Payment	127
	Cosmin Ene	
13.1	Abstract.	127
13.2	Das Dienstleistungsangebot	127
13.3	Die Unternehmenshistorie	132
13.4	Das Geschäftsmodell	133
13.5	Das disruptive Potenzial	133
	Literatur.	134

14	Lendico: Peer-to-Peer-Kredite	137
	Dominik Steinkühler	
14.1	Abstract.	137
14.2	Das Dienstleistungsangebot	138
14.3	Die Unternehmenshistorie	139
14.4	Das Geschäftsmodell	140
14.5	Das disruptive Potenzial	143
	Literatur.	144
15	LIQID: digitale Vermögensverwaltung	147
	Christian Schneider-Sickert	
15.1	Abstract.	147
15.2	Das Dienstleistungsangebot	148
15.3	Die Unternehmenshistorie	149
15.4	Das Geschäftsmodell	151
15.5	Das disruptive Potenzial	153
16	Rechnung48: Factoring für Freiberufler und Selbstständige	155
	Matthias Bommer und Stefan Kempf	
16.1	Abstract.	155
16.2	Das Dienstleistungsangebot	156
16.3	Unternehmenshistorie.	156
16.4	Das Geschäftsmodell	158
16.5	Das disruptive Potenzial	160
17	Seedmatch: Crowdfunding für Start-ups	163
	Tobias Körner und Jens-Uwe Sauer	
17.1	Abstract.	163
17.2	Das Dienstleistungsangebot	164
17.3	Die Unternehmenshistorie	167
17.4	Das Geschäftsmodell	169
17.5	Das disruptive Potenzial	172
	Literatur.	173
18	Tradegate: Wertpapierbörse	175
	Thorsten Commichau	
18.1	Abstract.	175
18.2	Das Dienstleistungsangebot	176
18.3	Unternehmenshistorie.	179
18.4	Geschäftsmodell.	179
18.5	Das disruptive Potenzial	181

19	treefin: die kundenzentrierte Allfinanzlösung	183
	Andreas Gensch	
19.1	Abstract	183
19.2	Das Dienstleistungsangebot	184
19.3	Die Unternehmenshistorie	185
19.4	Das Geschäftsmodell	186
19.5	Das disruptive Potenzial	187
20	Wikifolio: Social Trading	189
	Andreas Kern	
20.1	Abstract	189
20.2	Das Dienstleistungsangebot	190
20.3	Die Unternehmenshistorie	192
20.4	Das Geschäftsmodell	193
20.5	Das disruptive Potenzial	195
	Literatur	197
	Unternehmensverzeichnis	199

Disruptive Geschäftsmodelle von FinTechs: Grundlagen, Trends und Strategieüberlegungen

1

Victor Tiberius und Christoph Rasche

1.1 Abstract

Anhängern der FinTech-Gemeinde zufolge haben große Universalbanken und Versicherungskonzerne ihren Zenit überschritten – und dies nicht nur aufgrund der Finanzkrise 2008, der seitdem erhobenen Kritik an deren „Systemrelevanz“ und den damit verbundenen Belastungen für den Steuerzahler („too big to fail“).

Die aktuellen informations- und kommunikationstechnologischen Entwicklungen machen es zudem möglich, finanzbezogene Kundenbedürfnisse passgenauer, intelligenter, einfacher, schneller und günstiger zu befriedigen.

FinTech- und InsurTech-Start-ups machen es sich so zur Aufgabe, nicht nur jede einzelne von Banken und Versicherungen angebotene Dienstleistung herauszufordern, sondern auch völlig neue Dienstleistungen zu entwickeln.

Vor diesem Hintergrund widmen wir uns in diesem Band dem disruptiven Potenzial durch innovative FinTech-Geschäftsmodelle. Damit werden drei aktuell viel diskutierte Theorie- und Praxisfelder zusammengeführt: FinTech-Start-ups, innovative Geschäftsmodelle und disruptive Technologien.

In unserem Einführungsbeitrag diskutieren wir zunächst die begrifflich-konzeptionellen Grundlagen dieser drei Forschungs- und Praxisfelder, betrachten zur Trendveranschaulichung einige exemplarische Zahlen zu etablierten Finanzintermediären und FinTech-Unternehmen und leiten aus einer allgemeinen SWOT-Analyse einige Strategieüberlegungen ab.

V. Tiberius (✉) · C. Rasche
Universität Potsdam, Potsdam, Deutschland
E-Mail: tiberius@uni-potsdam.de

Im zweiten Teil des vorliegenden Bandes präsentieren sich ausgewählte FinTech-Unternehmen. Unser Ansinnen dabei war, ein möglichst breites Spektrum an unterschiedlichen Finanzdienstleistungen abzudecken. Die Unternehmen stellen dabei ihr Dienstleistungsangebot vor, gehen kurz auf ihre Unternehmenshistorie ein, erläutern ihr Geschäftsmodell und zeigen auf, welches disruptive Potenzial sie in ihrem Vorhaben sehen.

1.2 Begrifflich-konzeptionelle Grundlagen

1.2.1 FinTech-Start-ups als „neuartige“, technologielastrige Unternehmensgründungen im Finanzsektor

Der Begriff „FinTech“ ist noch vergleichsweise jung und setzt sich als Kofferwort aus den beiden Begriffen „Financial (Services)“ und „Technology“ zusammen. Damit ist auch bereits umrissen, worum es sich handelt, nämlich um einen Sammelbegriff für *Finanzdienstleistungen*, die unter intensiver Nutzung von (Informations-)Technologie bereitgestellt werden (Jhoon 2015; Song 1015; Shim und Shin 2016). Hierbei kann es sich insbesondere um folgende Business-to-Consumer-(B2C-) oder Business-to-Business-(B2B-)Dienstleistungen handeln, die das reguläre Finanzdienstleistungsangebot von traditionellen Banken und Versicherungen aufgreifen, abwandeln, ergänzen oder auf andere Art und Weise realisieren:¹

- Zahlungsverkehr
 - Alternative Bezahlverfahren (online und mobile)
 - Micro Payment
 - Elektronische Währungen
- Geldanlage/Trading
 - Automatisierte Beratung (Robo Advisors)
 - Automatisiertes Investing/Trading
 - Social/Copy/Mirror Investing/Trading
- Kreditgeschäft
 - Automatisierte Kreditentscheidungen
 - Crowdlending
 - Factoring

¹Es gibt zahlreiche Klassifizierungsmöglichkeiten. Choi und Ham (2015) unterscheiden etwa grundsätzlich vier Typen von FinTech-Dienstleistungen: Zahlungsverkehr, Analyse von Finanzdaten, Finanzsoftware und Plattformen.

- Private Equity
 - Equity Crowdfunding/Crowdinvesting²
- Versicherungen
 - Pay-as-you-use-/Usage-driven-Versicherungen³
 - Peer-to-Peer-Versicherungen
- Vergleichsplattformen für Finanzdienstleistungen
- Dienstleistungen und Software für Banken und Versicherungen

Gleichermaßen als FinTechs werden diejenigen *Unternehmungen* bezeichnet, die diese Finanzdienstleistungen entwickeln und anbieten. Dabei handelt es sich aktuell entsprechend um *Start-ups*, die ihre Finanzdienstleistungen gerade in den Markt einführen, bzw. um relativ junge Unternehmungen, die sich am Markt bereits bewährt haben.

1.2.1.1 Die „New Economy“ als Wegbereiter des Start-up-Begriffs

Neue Ansätze, insbesondere solche, die sich selbst als revolutionär und mit dem Alten brechend betrachten, erfordern oft eine neue Sprache. Der Begriff der *New Economy*, der heute überwiegend negativ assoziiert ist, verdeutlicht dies sehr deutlich. Diese Ökonomie sollte möglichst ganz anders sein, zumindest die vielen Nachteile überwinden, die mit der alten Ökonomie verbunden waren.⁴

²Crowdinvesting bzw. Equity Crowdfunding ist in den USA erst seit dem Inkrafttreten der Änderung des JOBS („Jumpstart Our Business Startups“) Acts am 16. Mai 2016 ernsthafter möglich; zuvor galt ein (noch) strengerer Kleinanlegerschutz. Die nunmehr geltende Grenze von einer Million US\$ wird von den meisten Gründern als viel zu gering betrachtet. Es wird erwartet, dass andere Länder das Crowdfunding ebenfalls liberalisieren.

³Zum Beispiel für Kfz- oder Krankenversicherung. Bei Kfz-Versicherungen kann das Fahrverhalten getrackt werden; vorsichtige Fahrer werden durch Beitragsabschläge belohnt, aggressive Fahrer müssen Beitragsaufschläge zahlen. Bei der Krankenversicherung können Fitnessaktivitäten, Prophylaxe und evtl. Ernährungs-, Tabak- und Alkoholkonsumgewohnheiten ebenso in die Beitragsberechnung einfließen.

⁴Ein neueres Buzzword stellt die *Share* bzw. *Sharing Economy* dar (Weitzman 1984, Botsman und Rogers 2010a, b). Sie bildet gewissermaßen die konsequente Fortsetzung der Neuen Ökonomie, weil digitale Netztechnologien die gemeinschaftliche Nutzung vormals exklusiver Vermögensgegenstände (z. B. Autos, Immobilien) unter Inkaufnahme vergleichsweise geringer Transaktionskosten ermöglichen. Die anfangs positive Interpretation der Ökonomie des Teilens erfährt gegenwärtig zunehmend Kritik, weil selbstverständliche Nachbarschafts- und Freundschaftsdienste zum Gegenstand kommerzieller Geschäftsmodelle werden.

Um diese Vorstellung besser zu verstehen, ist es hilfreich, sich zu vergegenwärtigen, dass die USA von Anfang der 1970er-Jahre bis Mitte der 1990er-Jahre unter einem geringen Produktivitäts- und Wirtschaftswachstum litten. Große, behäbige und vor allem „alte“ Konzerne dominierten oftmals als Oligopole ihre stagnierenden oder schrumpfenden Teilmärkte und kämpften in einem Verdrängungswettbewerb darum, ihren Wettbewerbern einige Prozentpunkte Marktanteil abzuringen. Die Umsätze mögen groß gewesen sein, doch die Gewinnmargen waren es nicht. Die Produkte verbesserten sich wenig und glichen sich immer mehr denen der Konkurrenz an (zur Tendenz zur Standardisierung vgl. bereits Hotelling 1929). Im Ergebnis kulminieren derartige Imitationsrennen oft im ruinösen Hyperwettbewerb, der weniger über die innovativsten Problemlösungen als vielmehr über die niedrigsten Kosten und Preise ausgetragen wird. Typische *Red-Ocean*-Konstellationen (Kim und Mauborgne 2005), also hochkompetitive Märkte, sind die Folge, in deren Rahmen ein Mangel an Kreativität und Unternehmertum durch die traditionelle Trilogie aus Menge, Masse und Marktmacht kompensiert werden soll.

In dieser Situation wollten einige „junge Wilde“ weg von schweren arbeits-, kapital- und bodenintensiven „Bricks-and-Mortar“-Industrien hin zu kreativen und „leichten“ (lean) neuen Ansätzen, die aus geringem Input ein Maximum an Ertrag erzeugen und dabei extrem skalierbar sind. Man wollte neue Produkte und vor allem statt Produkten Dienstleistungen und Marken, die das Ergebnis leichtgewichtiger und agiler Geschäftsmodelle sind. Man wollte sich nicht auf dem Markt positionieren (und sich an Marktentwicklungen anpassen), sondern die Zukunft gestalten (Tiberius und Rasche 2011). Im Gegensatz zu stark infrastrukturinduzierten Geschäftsmodellen, deren Erfolgsbasis die physische Substanz ist, beziehen agile und smarte Geschäftsmodelle ihre wettbewerbsstrategische Legitimation insbesondere aus der globalen Wissensschaffung, Wissensveredelung und Wissensverwertung. Während physische Aktivposten mit der Intensität ihrer Nutzung an Wert und Substanz einbüßen, erfahren Wissensressourcen wie Kompetenzen oder Fertigkeiten an Wert bzw. lassen sich bei geringem Aufwand im digitalisierten Modus skalieren (weiterführend Schmidt 2015).

Bekanntermaßen nahm die *New Economy* kein gutes Ende. Die Zahl der luftschlossartigen Geschäftskonzepte ohne fundierte Ertragsaussichten oder gar ohne jedes Ertragsmodell, dafür mit dem Etikett „Internet“, in die immense Investitionssummen flossen, war zu groß und führte zur Jahrtausendwende zum Platzen der Dotcom-Blase – ein Phänomen, das durchaus große Ähnlichkeiten zum Gründerkrach 1873 aufweist.⁵ Der digitale Goldrausch wurde zeitweilig in den Medien derart zelebriert, dass bisweilen der Eindruck entstand, als würden die „Gravitationsgesetze“ der alten Ökonomie ausgehebelt und durch eine neue ökonomische Weltordnung ersetzt.

1.2.1.2 Start-ups – anders als Unternehmensgründungen?

Der ebenfalls in dieser Zeit geprägte *Start-up*-Begriff hat dagegen weniger Schaden genommen. So, wie die *New Economy* ganz anders sein sollte als die alte Ökonomie, wurden Start-ups nicht einfach nur als herkömmliche Unternehmensgründungen im Sinne der allgemeinen Entrepreneurship-Forschung betrachtet, bei der man beispielsweise eine Gründung ganz allgemein als Prozess ansieht, durch den neue Organisationen zu existieren beginnen (Gartner 1988).

Schaut man sich genauer an, wie über Start-ups diskutiert wird, dann handelt es sich um eine Teilmenge von Unternehmensgründungen, die sich nicht stets, aber oft durch folgende Merkmale auszeichnen:

- Das Produkt oder die Dienstleistung hat den Anspruch einer Innovation.
- Das Geschäftsmodell basiert in erster Linie auf dem intensiven Einsatz von neuen *Technologien*, insbesondere von IT und hier wiederum insbesondere Internettechnologien (Wielezynski 2013), aber auch andere Technologien (s. Abschn. 1.3) etc. (Ripsas und Tröger 2014).⁶

⁵Die Zahl der Neugründungen und insbesondere der Börsengänge Mitte des 19. Jahrhunderts wurde bis heute in Deutschland nicht wieder erreicht. Darunter befanden sich nicht nur spekulative, sondern auch betrügerische Gründungen, die allein auf das Einsammeln und Umleiten von Investorenkapital zielten. Der Begriff der Dienstmädchen-Hausse macht deutlich, dass die Hoffnung auf das schnelle Vermögen in allen Bevölkerungsschichten verbreitet war, ein Phänomen, das sehr viel später unter dem Begriff der Volksaktie wiederkehrte.

⁶Hierzu ausführlicher im Abschn. 1.2.

- Die Gründung erfolgt durch ein oft mehrköpfiges Team (seltener durch eine Einzelperson), dessen Mitglieder untereinander idealerweise komplementäre Kompetenzen aufweisen.
- Die Finanzierung des Gründungsvorhabens erfolgt meist in mehreren, formal genau definierten Stufen und durch Risikokapital (Hahn 2014).
- Start-ups pflegen eine lässig-elitäre Unternehmenskultur, die oft mit Smartness oder Coolness in Verbindung gebracht wird, um sich von orthodoxen Traditionsunternehmen samt aller Riten, Dogmen und Pfadabhängigkeiten abzuheben.
- Es besteht der initiale Anspruch auf Verfolgung einer pfadbrechenden Geschäftslogik, weil der Mainstream unterschwellig oder ostentativ verachtet wird.
- Oft wird auch ein „Demokratisierungsanspruch“ dahin gehend erhoben, dass den Kunden mehr Mitsprache- und Partizipationsrechte als bei herkömmlichen Anbietern zukommen. Dies gilt insbesondere auch für FinTech-Unternehmen, die die Macht der Finanzkonzerne zugunsten der Kunden brechen und die Kunden schlicht mit „mehr Geld“ ausstatten möchten (Menat 2016).
- Die Gründung selbst wird sehr intensiv (fach-)öffentlich kommuniziert, teilweise geradezu zelebriert, und zieht hohe Aufmerksamkeit unter „Techies“, Investoren und Early Adopters auf sich.
- Es besteht ein hohes Wachstumspotenzial und das Unternehmen soll sehr schnell wachsen.
- Das Unternehmen behält oft relativ lange das Etikett des Start-ups.
- Das Bestreben der Gründer ist nicht selten, ihre Beteiligung ebenfalls schnellstmöglich zum höchstmöglichen Preis zu verkaufen. Dies unterscheidet sie vom klassischen Bild des Unternehmers, der das Unternehmen über Jahre oder Jahrzehnte aufbaut, führt und gegebenenfalls weitervererbt.

Die Gründung einer Bäckerei oder eines traditionellen Schuhgeschäfts, die sich nicht wesentlich von anderen unterscheiden („me too“), ist in diesem Sinne demnach kein Start-up. Ein Start-up geht über bestehende Geschäftsideen hinaus. Fueglistaller et al. (2012) sprechen ansonsten von „Existenzgründungen“ (S. 23). Start-ups sind dynamischer, innovativer und kreativer (Malek und Ibach 2004, S. 105). Während der Start-up-Begriff sehr stark auf die eigentliche Gründungsphase fokussiert (Wielezynski 2013), geht der der Entrepreneurship darüber hinaus und impliziert auch das unternehmerische Handeln in der Wachstums- und Expansionsphase (Pott und Pott 2012).

Die Start-up-Szene hat sich nach dem Platzen der Dotcom-Blase nicht nur relativ schnell wieder erholt, sondern befindet sich seit einigen Jahren wieder auf

einem Niveau mit sehr hohen Investitionssummen. Diese weisen teils wieder astronomische Bewertungen auf, sodass hie und da vor einer neuen Start-up-Blase gewarnt wird.

Fried und Hansson (2010) kritisieren in diesem Sinne an der noch immer häufig vorzufindenden Pre-2000-Start-up-Kultur, dass die Gesetzmäßigkeiten der Old Economy zu wenig Berücksichtigung finden, indem das ganz grundlegende Denken in Umsätzen und Kosten zu kurz kommt: „It’s a place where expenses are someone else’s problem. It’s a place where that pesky thing called revenue is never an issue. It’s a place where you can spend other people’s money until you figure out a way to make your own. It’s a place where the laws of business physics don’t apply“ (S. 56). Die Autoren appellieren daher an Gründer, kein Start-up, sondern tatsächlich ein „Unternehmen“ zu gründen.

In diesem Sinne verwenden wir den Begriff des Start-ups wertneutral schlicht als meist technikintensive Unternehmensgründung bzw. als in der jungen Marktphase gegründetes Unternehmen.

FinTech-Start-ups sind vor diesem Hintergrund techniklastige Unternehmensgründungen im Finanzsektor, insbesondere in der Banken- und Versicherungsbranche.⁷ Auch wenn es schwierig ist, ein genaues Geburtsdatum für die FinTech-Bewegung auszumachen, lässt sich attestieren, dass ihr Aufkommen und ihr erhebliches Gründungs- und Investitionswachstum mit der Finanzkrise 2008 (zu den diversen Ursachen Rudolph 2009) zusammenfällt, in der das Vertrauen der Kunden in Mitleidenschaft gezogen wurde (Menat 2016).

1.2.2 Innovative Geschäftsmodelle als neu konfigurierte Nutzen-, Wertschöpfungs- und Ertragsmixe

Eine Geschäftsidee ist zunächst einmal nichts anderes als eine Idee, also eine Vorstellung oder auch Vision. Zu einem echten Geschäft wird sie erst durch planvolle Umsetzung, die wiederum auf einem klug durchdachten, tragfähigen Geschäftsmodell basiert. Dieses impliziert nicht nur eine „coole“ Produktidee, sondern auch den Kundennutzen und die Möglichkeit der mehr als kostendeckenden Ertrags- und damit Wertgenerierung (Schmidt 2015).

⁷FinTechs im Versicherungssektor werden teilweise spezifischer als *InsurTech*-Start-ups bezeichnet, die auf digitaler Basis Versicherungsdienstleistungen multiplen Zielgruppen anbieten. Wir subsumieren im Folgenden InsurTech-Unternehmen unter dem FinTech-Begriff.

Mit der Konsistenz oder auch „Belastbarkeit“ des Geschäftsmodells steht und fällt die Unternehmensgründung. Um aus einer Nische heraus auf den Massenmarkt zu gelangen, ist ein tragfähiges FinTech-Geschäftsmodell erforderlich (Moon 2015). Insbesondere eher auf Novitäten als auf Effizienz fokussierte Geschäftsmodelle sind empirisch gesehen erfolgreicher als traditionelle (Zott und Amit 2007). Insofern geht es mehr darum, herauszufinden, wie Wert erzeugt als gehalten werden kann (Chesbrough und Rosenbloom 2002; Zott et al. 2011). Obwohl es Geschäftsmodelle notgedrungen so lange gibt wie Unternehmungen, ist augenfällig, dass die Diskussion um innovative Geschäftsmodelle bzw. Geschäftsmodellinnovationen (Veränderungen bestehender Geschäftsmodelle) zeitlich etwa mit der Erholung nach der Dotcom-Blase zusammenfällt, wenn man sich an der Häufigkeit von einschlägigen Journal-Aufsätzen orientiert (George und Bock 2011). Das Forschungsfeld gilt als fragmentiert und umfasst uneinheitliche Begriffsvorstellungen (Zott et al. 2011; Klang et al. 2014). Die stärkere Konzentration auf gute oder sogar innovative Geschäftsmodelle trägt dazu bei, das Risiko von Start-ups zu reduzieren und dessen Solidität zu erhöhen. Zu fordern ist perspektivisch ein Stresstest für Geschäftsmodelle, um Investoren vor unseriösen Leistungsversprechen zu schützen.

Wie bei den meisten auf den ersten Blick alltäglich erscheinenden Begrifflichkeiten gibt es auch bei Geschäftsmodellen eine intensive, jedoch fragmentierte und uneinheitliche Diskussion um Definitionen und Merkmale (George und Bock 2011). Dies betrifft sowohl die Theorie als auch die Praxis. Dabei hat etwa die Begriffsstudie von George und Bock (2011) unter Praktikern gezeigt, dass Geschäftsmodelle von den meisten zwar als sehr wichtig betrachtet werden, viele das Konzept aber nicht präzise definieren bzw. erklären können. Wir möchten diese Diskussion hier nicht in voller Breite und Tiefe nachzeichnen, sondern uns auf ein dem Buchkonzept entsprechendes, möglichst pragmatisches und praktisches Verständnis konzentrieren.

Bekanntermaßen ist ein Modell ein vereinfachtes Abbild der Wirklichkeit. Insofern ist ein Geschäftsmodell zunächst nichts anderes als eine *vereinfachte Abbildung der Art und Weise, wie eine Unternehmung ihr Geschäft betreibt*. Vereinfacht ist das Modell dahin gehend, dass es auf die wichtigsten, zeitlich eher