
Best of Both Worlds: Banken vs. FinTech?

2

Matthias Kröner

2.1 Abstract

Die Digitalisierung kommt einer Revolution gleich, denn sie verändert das Leben der Menschen ähnlich nachhaltig wie die erste industrielle Revolution. Obwohl die FinTechs Teil dieser Entwicklung sind, geht vielen von ihnen die revolutionäre Schlagkraft jedoch ab. Von Disruption kann nur in seltenen Fällen gesprochen werden.

Gründe dafür gibt es viele. Einer ist sicher, dass viele der jungen FinTech-Unternehmen gar nicht auf Zerstörung, sondern auf Kooperation aus sind – zum Beispiel mit Banken. Denn im Gegensatz zu den großen Geldhäusern mangelt es ihnen meist an einer eigenen Infrastruktur. So ist für banknahe Geschäftsmodelle eine Banklizenz entscheidend. Diese wird jedoch aus diversen Gründen von nahezu allen FinTechs gemieden. Bei der Fidor Bank verfolgen wir einen anderen Weg: Wer eine neue Art von Banking will, muss eine neue Art von Bank schaffen – und dies bedingt Regulierung.

Doch nicht nur die FinTechs können von den Banken lernen; auch der umgekehrte Fall ist möglich und notwendig. In puncto intelligente Technologie haben Erstere verstanden, was bei Letzteren noch nicht angekommen ist: Sie dient nicht nur der Kostensenkung oder Prozessoptimierung, sondern im besten Falle direkt dem Nutzen des Kunden.

Wer sich als Bank den neuen technologischen Möglichkeiten im Windschatten der Digitalisierung verschließt, wird vom Markt verschwinden. Banken, die auch

M. Kröner (✉)
Fidor Bank AG, München, Deutschland
E-Mail: kroener@fidor.de

in Zukunft relevant sein wollen, müssen sich als digitale Unternehmen positionieren. Im besten Falle gelingt es, die beiden Ansätze der FinTech-Unternehmen und der Banken miteinander zu verbinden. Genau das versuchen wir mit Fidor.

2.2 FinTech – Entwicklung und Typisierung

Die US-Amerikaner sind uns häufig einen Schritt voraus – zumindest wenn es darum geht, einen komplexen Sachverhalt auf ein knackiges Schlagwort zu reduzieren. Natürlich ist es nicht falsch, ein kürzlich gegründetes Unternehmen „junge Firma“ zu nennen, aber „Start-up“ klingt einfach schmissiger. Ähnlich verhält es sich mit den „regelbrechenden internetbasierten Finanzdienstleistern“, von denen vor mehr als zehn Jahren die Rede war. Am englischen Lehnwort, das an den Platz dieses deutschen Sprachungetüms getreten ist, kommt man heute nirgends mehr vorbei: FinTechs. In der Regel werden diese FinTechs den etablierten Unternehmen – insbesondere den Banken – als Antagonisten gegenübergestellt. Doch ist diese Sichtweise überhaupt gerechtfertigt? Welche Stellung nehmen FinTechs aktuell und zukünftig im Finanzsektor ein? Was kann man von ihnen lernen und wo haben sie selbst noch Nachholbedarf? Eine todsichere Prognose ist zwar nicht möglich, aber der Status quo lässt zumindest einige plausible Vermutungen zu.

Grundsätzlich muss man mit Blick auf die vergangenen Jahre festhalten: Die Entwicklung der FinTech-Szene ist insgesamt positiv zu bewerten. FinTechs sind oft kundenzentrierter als etablierte Finanzunternehmen. Ihre Arbeitsweise ist undogmatischer, moderner, teamorientierter. Ihr Zugang zur Technologie ist unbefangener, oft spielerischer. Neue Dienstleistungen sind dadurch entstanden, bereits bestehende wurden verbessert; und ganz nebenbei fühlen sich die etablierten Anbieter gezwungen, ihre traditionellen Modelle zu überdenken.

Die Digitalisierung hat mit ihren neuen Möglichkeiten zu einer Markt-Diversifikation geführt, die bisher beispiellos ist. Hier muss jedoch deutlich unterschieden werden: Die Digitalisierung als Megatrend kommt zweifelsohne einer Revolution gleich, da sie unser Leben in nahezu jedem Lebensbereich verändert. Unser Arbeitsmarkt, unsere Kommunikation oder unser Freizeitverhalten sind einem Wandel unterworfen, der in der historischen Rückschau seinesgleichen sucht. Dabei befinden wir uns erst am Anfang einer tief greifenden Entwicklung. Stichworte wie Industrie 4.0, Big Data oder autonome Mobilität deuten das Ausmaß an, das dieser Prozess noch annehmen wird. Die Digitalisierung ist jedoch nicht automatisch auch mit den FinTechs gleichzusetzen.

Grundsätzlich kann gegenwärtig nach folgenden Schlagwörtern zwischen verschiedenen Typen von FinTechs unterschieden werden:

1. Kundenschnittstelle

In den ersten Tagen der FinTechs gab es vor allen Dingen Konzepte, die eine neue Oberfläche für den Kunden darstellten. Dies ist sicherlich der leichteste Einstieg, denn man muss eigentlich „nur“ eine schöne App basteln. Der Mehrwert ist fragwürdig, denn die Optik alleine wird auf Dauer nicht den großen Unterschied ausmachen. Hierzu gehören auch Lösungen, die eine traditionelle Finanzdienstleistung auf eine App übersetzen. Ein Beispiel dafür sind Versicherungsmakler. Wer diese Rolle in eine App überträgt, hat eine alte Rolle in einen neuen Kanal übersetzt. Ob dadurch das Angebot selbst aber verbessert wird, darf bezweifelt werden.

2. Neue Marktplätze

Unternehmen wie Debitos, die Forderungsverkäufe über eine Onlinebörse abwickeln, bieten hingegen vollkommen neue Möglichkeiten. Es entstehen grundsätzlich neue Assetklassen. Dies kann einen wesentlichen Vorteil und damit einen starken, neuen Nutzen bieten.

3. Neue Prozesse

In der Finanzdienstleistung sind viele Prozesse durchaus „angestaubt“. Natürlich ist es sinnvoll, sich dieser anzunehmen, um sie für andere Finanzdienstleister, deren Kunden oder die eigenen Kunden anzubieten. FinTechs, die sich auf diesem Feld bewegen, haben ebenfalls gute Chancen auf eine höhere Lebensdauer.

4. Mehrwert durch neue Verhaltensmöglichkeiten

Social-Trading-Plattformen wie E-Toro oder ayondo sind Teil einer weiteren FinTech-Kategorie. Sie bieten ein Angebot, das den Nutzern vollkommen neue Türen öffnet. So macht der gemeinschaftliche Börsenhandel es beispielsweise möglich, von den Erfahrungen anderer Trader zu profitieren und deren Anlagestrategie zu folgen. Anleger sind dank dieser Kombination aus Börsenhandel und sozialem Netzwerk nicht mehr auf überbezahlte Berater und Vermögensverwalter angewiesen.

2.3 Das disruptive Potenzial

Das wahrscheinlich am häufigsten gebrauchte Adjektiv im Zusammenhang mit der Bezeichnung „FinTech“ ist aktuell „disruptiv“. Weshalb? Gemeint ist damit die zerstörerische Kraft, die mit den jungen Finanzunternehmen im Hinblick auf

die alteingesessene Konkurrenz und deren verkrustete Geschäftsmodelle einhergeht.

Klingt theoretisch richtig, ist jedoch praktisch falsch. Denn viele FinTechs sind heute nicht wirklich disruptiv – und das aus gleich mehreren Gründen:

- Zunächst werden in vielen Fällen schlicht und einfach Märkte bedient, die vorher nicht oder nur teilweise bedient wurden. Es entstehen neue Geschäftsmodelle für eine neue Art von Kunden. Mit Zerstörung hat das Ganze wenig zu tun. Das Gegenteil ist der Fall: Der digitale Web-2.0-Kunde verlangt nach passenden Web-2.0-Anwendungen.
- Doch es gibt noch eine deutlich näherliegende Tatsache, die gegen das disruptive Element der FinTechs spricht: Ihnen fehlt bislang die Schlagkraft im Markt. FinTechs sind in der Regel (noch) nicht relevant für die breite Masse der Bevölkerung; oder anders herum – den jungen Unternehmen fehlen noch die Kunden, um selbst ausreichend Bedeutung für eine zerstörerische Kraft zu haben.
- Hinzu kommt, dass viele FinTechs nicht gegen, sondern mit den Banken arbeiten. Dabei mutet es doch recht seltsam an, dass einige der jungen Unternehmen die Infrastruktur der Banken nutzen (müssen), um ein Produkt anzubieten, das dann mit den Banken konkurrieren soll.

Wenn der einzige Fortschritt, den ein FinTech-Unternehmen zu bieten hat, der kosmetische Überbau einer Smartphone-App ist, müssen Fragen erlaubt sein: Was soll das? Was hat das mit Disruption zu tun? Und ist das wirklich innovativ? Häufig wird eine Leistung im Übrigen auch nur deshalb als innovativ betrachtet, weil es den meist jugendlichen Gründern an Erfahrung und Marktkenntnis fehlt. Würden sie den Markt vollständig kennen, wüssten sie, dass manche Lösung schon existiert oder womöglich gar nicht gebraucht wird, da sie sich in der Vergangenheit bereits als wenig sinnvoll bzw. durchsetzbar erwiesen hat.

2.4 Kooperation mit Banken oder eigene Lizenz?

Genau wie für die Banken wird auch für die FinTechs zukünftig entscheidend sein, auf eine eigene funktionierende Infrastruktur bauen zu können. Wer eine „Wirtsbank“ braucht, um seinen Service anzubieten, begibt sich in gewagte strategische Abhängigkeiten und wird in der Regel auch weiterhin nur der „kleine

Partner“ sein – und kein Big Player. Die erhoffte Wertentwicklung des FinTech-Start-ups wird sich so womöglich nicht einstellen.

Entscheidend für banknahe Geschäftsmodelle ist deshalb die Banklizenz. Ein Geschäftsmodell, das nicht die vollständige Wertschöpfung am und mit dem Kunden und die damit verbundene Regulierung abdeckt, kann im Finanzbereich nicht nachhaltig erfolgreich sein. Erst eine Lizenz ermöglicht es, eine ausreichende Infrastruktur sowie wirklich relevante Prozesse und Produkte zu entwickeln, zu verändern und damit zu verbessern. Ohne eine entsprechende Lizenz werden wir es bei den meisten FinTechs lediglich mit einem Phänomen zu tun haben, das der Angelsachse gern umschreibt mit „Lipstick on the pig“: Auch wenn das Schwein nun besser aussieht, bleibt es dennoch „nur“ ein Schwein.

FinTechs, die die offizielle Erlaubnis zum Betreiben von Bankgeschäften haben, sind in zwei Punkten klar im Vorteil gegenüber dem unregulierten Rest: Einerseits können sie tatsächlich unabhängig von Einfluss nehmenden Partnerbanken ihre Ideen entwickeln und müssen dabei nicht immer auch dem großen Bruder gefallen. Trotz des erhöhten Grads an Regulierung durch die Lizenz ist deshalb mit mehr Innovation und Flexibilität zu rechnen. Andererseits profitieren diese FinTechs vom gesteigerten Vertrauen der Kunden, die wissen, dass die Bankenaufsicht ein Auge auf das Unternehmen wirft.

Aktuell bemüht sich jedoch nur ein Bruchteil der jungen Finanztechnologie-Unternehmen um eine Banklizenz – und das hat nachvollziehbare Gründe. Selbstredend ist eine Lizenz der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) nicht für jedes Geschäftsmodell zwingend vonnöten. Und die Lizenz nur als nettes Gimmick oder Add-on zu erwerben, wird sich kein Unternehmen antun. Denn die Hürden sind abschreckend hoch und vielen Unternehmern in der FinTech-Szene fehlt schlicht die Eignung, eine Banklizenz zu erhalten. Es ist kein Zufall, dass es immer weniger Bankgründungen in den vergangenen Jahren gab: Das ohnehin aufwendige Verfahren wurde mit jedem Jahr noch langwieriger und teurer. Allein die Kosten für die Rechtsberater, ohne die ein solches Unterfangen nicht zu realisieren ist, nehmen schnell astronomische Summen an, die natürlich vor allem von kleinen Unternehmen kaum zu stemmen sind.

Ein weiteres Problem: Die Mehrheit der Investoren honoriert eine Lizenz in keiner Weise, sieht sie sogar als Bedrohung an. Damit leitet der Kapitalmarkt die jungen Unternehmen allerdings in eine sehr gefährliche und wenig nachhaltige Entwicklungsrichtung: Dies ist eine klare Fehlsteuerung, die man in anderen Segmenten – beispielsweise der Gesundheits- und Pharmabranche – so nicht eingeschlagen hat. Man stelle sich vor, Investoren würden die Entwicklung von Medikamenten nur noch finanzieren, wenn das Unternehmen ohne Lizenz

arbeitet. Insgesamt spielen die Investoren eine eher unglückliche Rolle, denn es kommt in zu kurzer Zeit zu viel Geld mit zu wenig Kenntnis auf den Markt. Nicht selten wird von Investoren ohne tiefer gehende Finanzkenntnis in Konzepte investiert, die wesentliche Lücken aufweisen.

Häufig wird die Frage gestellt, inwiefern die Aufsicht ein Hindernis ist. Leider lässt sich diese Frage so einfach und pauschal nicht beantworten. Für Deutschland gesprochen, ergibt sich ein grundsätzlich konstruktives und positives Bild, doch haben wir in unserer Heimat andere Vorstellungen, wenn es an die Umsetzung und deren Geschwindigkeit geht. In Ländern wie Singapur ist die Entwicklung eine deutlich schnellere. Hier hat man erkannt, dass die Digitalisierung eine Riesenchance ist, die allerdings auch ihre Tücken hat. Ob die Aufsicht hierzulande tatsächlich mit Start-ups überfordert ist, wie es vereinzelte kritische Stimmen verlauten lassen, ist schwierig zu beurteilen. Klar ist jedoch, dass die strengen Auflagen und der umfangreiche Anforderungskatalog nicht nur Vorteile haben. Es besteht die Gefahr, dass deutsche Unternehmen auf der Strecke bleiben und die Konkurrenten aus den USA oder Großbritannien an ihnen vorbeiziehen.

Einige der deutschen FinTechs lehnen eine Lizenz jedoch auch schlicht aus dogmatischem Trotz ab. Wir sind die jungen Wilden! Die Bank ist der Feind! Die Gründer von Fidor hatten hingegen immer einen anderen Ansatz: Man kann kein Flugzeug entführen, wenn man nicht drin sitzt. Das heißt: Wer die Banking-Realität ändern will, muss eine neue Art von Bank entwickeln. Fidor hat die Lizenz 2007 beantragt, sie zwei Jahre später erhalten und 2010 mit dem operativen Geschäft losgelegt. Seit dieser Zeit wird Fidor von einigen als „weltälteste FinTech-Bank“ bezeichnet – und damit kann das Unternehmen bis heute gut leben. Denn Bank und FinTech ist nicht zwingend ein Widerspruch.

2.5 Die Bedeutung der Innovation

Meine kritische Sichtweise auf die FinTechs, die lediglich moderne Apps auf etablierte Strukturen aufpflanzen und damit nur an der Oberfläche des Frontends kratzen, sollte nicht den Blick auf einen anderen wesentlichen Punkt verstellen: Das Phänomen FinTech hat deutlich gemacht, dass Technologie nicht nur dazu geeignet ist, Kosten zu sparen oder Prozesse effizienter zu gestalten. Intelligente Technologie kann aktiv dem Nutzen des Kunden dienen. Wenn beispielsweise mit Ripple weltweite Transaktionen in Sekundenschnelle abgewickelt werden – unabhängig davon, ob es sich um staatliche Währungen, virtuelle Währungen oder andere Werteinheiten wie Vielflieger-Meilen handelt – kann man von einem

echten Mehrwert für die beteiligten Finanzinstitute, aber eben auch für die Kunden sprechen. Möglich gemacht wird diese Innovation in erster Linie durch die entsprechende Technologie, die mit klarem Kundennutzen eingesetzt wird – und genau diese müssen sich auch die Banken zu eigen machen.

In den vergangenen 50 Jahren gab es vonseiten der etablierten Geldinstitute keine nennenswerten Innovationen. Wesentlicher Innovationspunkt für viele Häuser ist nach wie vor die Einführung des Geldautomaten gewesen. Das Online-Banking hat das Kundenverhalten natürlich verändert und unter anderem das Filialsterben mitverursacht, doch diese Neuerung ist erstens nicht so tief greifend wie die anstehenden und zweitens auch nur schwerlich als Paradebeispiel für die Innovationskraft der Banken zu werten.

In unzähligen anderen Geschäftsfeldern gab es bereits Onlinelösungen, bevor auch die Banken nicht mehr darum herum kamen, entsprechende Dienste einzurichten. Doch spannender als der Blick zurück ist ohnehin der Blick nach vorne. Eine häufig gestellte Frage in diesem Zusammenhang lautet: Wie sehen die Banken in zehn Jahren aus? Doch dies ist die falsche Frage! Die Zeiten, in denen man in Dekaden denken konnte, sind vorbei. Überspitzt, aber richtiger müsste es heißen: Wie sehen die Banken in zehn Minuten aus? Die entscheidende Währung in einer digitalisierten Welt und den damit verbundenen Angeboten ist Geschwindigkeit. Und diese führt zu fortwährenden Entwicklungen, die kaum kalkulierbar sind – zumindest nicht, wenn man in Zeitspannen von fünf oder zehn Jahren denkt. Auch die Banken selbst müssen in kürzeren Zeiträumen planen und handeln, um angemessen auf den Markt und die sich verändernden Kundenbedürfnisse zu reagieren.

Das heißt nicht, dass es Banken in zehn Jahren nicht mehr geben wird. Wenn Sie mich fragen, welchen Satz ich schon lange nicht mehr hören kann. Er lautet: Banking ist notwendig, Banken sind es nicht. Angeblich von Bill Gates formuliert – und der muss es ja wissen. Guter Tipp von meiner Seite: Wer seine Präsentation mit diesem Satz beginnt, kann im Anschluss nicht wirklich Neues berichten. In Wahrheit leben wir natürlich grundsätzlich in einer Hinterfragung von Institutionen und Prozessen. Mit der Entwicklung von 3-D-Druckern könnte man nun beispielsweise auch sagen: Autos sind notwendig, Autofirmen nicht. Nur, auch das wäre zu kurz gesprungen. Die Kompetenz- und Designhoheit wird auch in Zukunft noch beim jeweiligen Unternehmen liegen – wobei die Kfz-Branche ebenso wie die Finanzunternehmen Ansprechpartner für den Gesetzgeber und die Regulierer sind. Allerdings verändern sich Aufgaben und Rollenverteilung zwischen Unternehmen und Nutzern – und das ist die eigentliche Veränderung. Eines ist jedoch sicher: Banken, die in Zukunft relevant sein wollen, müssen sich als

digitale Bank positionieren. Nur dann können sie kontextuell agieren. Voraussetzung für die Umsetzung einer digitalen Strategie ist wiederum die Technologie. Sämtliche Entwicklungen in diesem Bereich müssen aktiv verfolgt werden, damit zur passenden Zeit die richtigen Schlüsse daraus gezogen werden können. Dies funktioniert allerdings nur, wenn auch die Unternehmenskultur im Hinblick auf Innovation, Entscheidungsfreude und -geschwindigkeit eine Anpassung erfährt.

Um tatsächlich einen strategischen Wettbewerbsvorteil durch Technologie erzielen zu können, müssen die Entscheidungsträger der Banken zudem ein klares und grundlegendes technologisches Verständnis haben. Hier ist es nicht damit getan, mit ein paar Fachbegriffen jonglieren zu können. Es geht um ein tiefes Verständnis der Materie, das schlichtweg notwendig ist für die anstehenden Entscheidungen. Genau wie für den Umgang mit der hauseigenen IT-Abteilung, denn sonst macht sich die Unternehmensführung angreifbar und erpressbar: Ohne Wissen über den Ablauf und den Zeitbedarf bestimmter Prozesse „muss“ man den IT-Spezialisten glauben. Wissen ist jedoch immer die bessere Alternative als glauben. Auch wenn dies natürlich nicht bedeutet, dass ein Bankvorstand Informatik studiert haben muss oder die Fähigkeiten eines Entwicklers braucht.

Technologien wie Blockchain werden die IT-Landschaft der Banken von Grund auf umkrempeln, woraus sich wiederum andere Konsequenzen ergeben: vor allem eine höhere Geschwindigkeit der Prozesse sowie deutlich geringere Kosten. In Branchenkreisen wird bereits von Milliardeneinsparungen gemunkelt und von der kompletten Generalüberholung der Banking-Infrastruktur. Doch diese anstehenden Veränderungen bedeuten nicht das Ende der Bank als Institution. Ihr Erscheinungsbild wird sich sichtbar wandeln, doch verschwinden werden die Banken nicht. Denn sie sind gerade durch die entsprechende Regulierung und Aufsicht zwingend notwendig für die Stabilität unserer Wirtschaft. Schließlich geht es am Ende immer noch um das Geld der Menschen – und hierbei ist Vertrauen entscheidend. FinTechs haben in vielen Fällen den höheren Grad an Convenience zu bieten, doch die Geldinstitute bleiben weiterhin die „sichere Bank“.

2.6 Die Fidor Bank: Synthese aus Bank und FinTech

Im besten Fall gelingt es, beide Ansätze – den der Banken und den der FinTechs – zu vereinen: die Sicherheit durch die Regulierung auf der einen und die Geschwindigkeit, die Reaktionsschnelligkeit auf der anderen Seite.

Die Fidor Bank strebt genau dieses Ideal an:

- Mit dem 60-Sekunden-Banking können wesentliche Prozesse wie Überweisungen, Kreditanfragen oder der Kauf von Fremdwährungen innerhalb von nur einer Minute durchgeführt werden.
- Das Fidor Smart Girokonto ist als Cash-Management-Plattform lediglich die Basis des Angebots für Privat- und Geschäftskunden.
- Über Schnittstellen (Application Programming Interface, API = Anwendungsprogrammierschnittstelle) werden Dienste von Drittanbietern integriert; so wird ein offenes Finanz-Ökosystem geschaffen mit einem Angebot, das weit über traditionelle Bankdienstleistungen hinausgeht. Twitter-Überweisungen, Social Lending und Social Trading, der Handel mit virtuellen Währungen wie Bitcoins – es gibt zahlreiche Beispiele für innovative Finanz-Apps, die mittlerweile direkt aus dem Konto heraus von den Kunden genutzt werden können.

Der große Vorteil dieses API-Prinzips für Fidor als Bank und damit in der Folge auch für die Kunden ist die damit verbundene Flexibilität. Dank der offenen Struktur können jederzeit neue Dienste in das Fidor Smart Girokonto eingebaut und das Produktportfolio erweitert werden. Die Kunden profitieren von einem zeitgemäßen Angebot und können sich ihre Konto-Oberfläche stets aufs Neue individuell einrichten – je nach Bedarf und Wunsch. Und obwohl sie Dienste nutzen, die von traditionellen Banken nicht angeboten werden, müssen sie bei Fidor nicht auf die gewohnte Sicherheit verzichten. Als lizenzierte Vollbank sind die Einlagen der Kunden bis 100.000 EUR abgesichert. Dass diese Kombination geschätzt wird, belegen mittlerweile mehr als 125.000 Kontoinhaber und rund 350.000 registrierte Community-Mitglieder.

2.7 Fazit

Das Internet hat uns gelehrt, dass alles jederzeit verfügbar ist. Dieses Selbstverständnis trägt der Kunde mittlerweile in sich. Wer am Sonntagabend schnell einen Kredit benötigt, muss ihn auch bekommen können und darf nicht mit dem Hinweis auf die Öffnungszeiten auf morgen getröstet werden. Das ist nicht die Zukunft. Das ist die Gegenwart. Und wer sich dessen nicht bewusst wird, ist schon bald Vergangenheit.

Über den Autor

Matthias Kröner studierte nach einer Hotelausbildung Betriebswirtschaft in München und New York. Einer Beschäftigung als Assistent der Geschäftsleitung beim Bankhaus Maffei folgte ab 1993 ein Engagement bei der DAB Bank. Knapp zehn Jahre baute er den ersten kontinentaleuropäischen Onlinebroker mit auf und wurde 1997 mit 32 Jahren jüngster Bankvorstand und schließlich Sprecher der DAB Bank. Im Januar 2009 wurde er zum Vorstandssprecher der Fidor Bank AG berufen. Zu diesem Zeitpunkt war er bereits knapp sechs Jahre als Mitglied des Vorstands in der 2003 von ihm als Kölsch, Kröner & Co. mitbegründeten AG tätig. In seiner Funktion verantwortet er die Ressorts Investor Relations/PR, Vertrieb/Marketing, Strategy Development, Kundenservice und Community sowie das Aktiv-Passiv-Management.

FinTechs

Disruptive Geschäftsmodelle im Finanzsektor

Tiberius, V.; Rasche, C. (Hrsg.)

2017, XIII, 200 S. 46 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-14186-8