

Fintech - Geraune

Seit einigen Jahren sind Fintechs ja ein Hype von Finanzbloggern, Bankern, Investoren und einer interessierten Öffentlichkeit. In Zeiten der dynamischen Kommunikation werden dabei auch schnell Fehlentwicklungen deutlich, die dann in der Presse und in Kommentarspalten der Netzwerke intensiv diskutiert werden (bis hin zu hysterischen Storms), was dann natürlich den Markenwert des entsprechenden Fintechs berührt.

Die zwei Beispiele, die ich herausgesucht habe, zeigen auf, dass es offenbar erhebliche Managementfehler gibt oder gegeben hat, die dann zum Versagen geführt haben.

Bei N26 waren es Vorkommnisse um einen mangelhaften Kundenservice, die Aufsehen erregt haben. Dazu kommt ein Konflikt mit der Bankenaufsicht, bei dem es um Missbrauch von Konten geht. Es scheint offenkundig, dass ein Unternehmen mit ca. 800 Mitarbeitern, das sich einem ambitionierten (vielleicht zu ambitionierten) Wachstumspfad verschrieben hat, sehr schnell in Schieflagen gerät, wenn das Wachstum alles andere determiniert und der Kunde und die Sicherheit zu kurz kommen.

Wie ist das möglich? Das Geschäftsmodell von N26 ist ja stimmig und das honorieren die Investoren mit großen Fundings (nach finanz-szene.de wurde N26 seit 2016 mit 426 Mio. € gefundet – gefolgt von Kredittech seit 2017 mit 189 Mio. €). Der Markt war offenkundig euphorisch und die Details gehen dabei unter. Einen Wachstumspfad zu gestalten, bei dem es keine größeren Verwerfungen gibt, ist ja die eigentliche Kunst für ein Management. Investoren vertrauen darauf – können aber das Managementpotential zuweilen nicht richtig einschätzen. In der Managementforschung gibt es sicher gute Ansätze und auch Tools, die das Prozessgelingen ermöglichen. Insbesondere die Themen CRM (Customer Relationship Management), Prozesscontrolling und Qualitätssicherung sind Kernthemen – auch für innovative Start Ups. Was sich viele sicher fragen: wofür werden die vielen Fundinggelder eingesetzt; wenn es nur der Kundengewinnung und nicht der Kundenerhaltung dient? Dennoch kann man sagen, dass die geschilderten Probleme beherrschbar gemacht werden können.

Etwas anders liegt der Fall bei dem zweitberühmtesten deutschen Fintech: der Kredittech. Hochgelobt in den ersten Jahren seit 2012, wurde es zuweilen etwas ruhiger um den innovativen Kreditdienstleister, der es sich zur Aufgabe gemacht hat, auch die von den traditionellen Banken vernachlässigten Kunden mit Finanzmitteln zu versorgen. Sicherlich ist es schon eine Herausforderung, diesem Kundenkreis Kredite zu vermitteln, ohne dabei extreme Ausfallraten zu riskieren. Laut [Finanz-Szene.de sind](#) sind aber genau diese Ausfallraten der Grund für die hohen Verluste der Gesellschaft. Ein riesiges Kreditwachstum in den letzten Jahren war gepaart mit beträchtlichen Kreditausfällen – für ein Unternehmen, das sich die Technologie einer ausgefeilten Ausfallprognose mit Machine Learning auf die Fahnen geschrieben hat, eher ein Menetekel. Zitiert aus dem Link oben von Finanz-Szene.de: „Auch im Jahr 5 nach der Gründung sind die Algorithmen von Kredittech offenbar noch lange nicht so gut, wie sie (zumindest irgendwann) sein sollten.“ Wenn das nicht ein Hinweis auf ein grundlegendes Problem im Geschäftsmodell ist.

Was sollten Fintechs daraus lernen? Nicht zu schnell wachsen, auf die Qualität achten und auch das Funding im Einklang mit dem Wachstumspfad gestalten: hier wird – wie es in den

Lehrbüchern der Finanzwirtschaft steht – dem „lazy management“ mit zu viel Geld nur Tür und Tor geöffnet.