

# Der Mensch in FinTechs

—

## Kompetenzen von Managern als kritischer Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg

### Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades „Master of Science (M.Sc.)“ im Studiengang Wirtschaftswissenschaft  
der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover

vorgelegt von

Name:

Moock

Vorname:

Josefine



Prüfer:

Prof. Dr. Breitner

Hannover, den 12.06.2018

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>8</b>
1.1 Relevanz des Themas .....	8
1.2 Überblick über die Literatur: Aufzeigen der Forschungslücke .....	9
1.3 Herleitung der Forschungsfrage .....	10
1.4 Aufbau der Arbeit .....	12
<b>2 Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>14</b>
2.1 Grundlagen zu FinTech Startups.....	14
2.1.1 Definition und Evolution von FinTechs .....	14
2.1.2 Die Erfolgsmessung von Startups .....	17
2.1.3 Der Lebenszyklus von Startups .....	21
2.2 Grundlagen der Kompetenzforschung.....	23
2.2.1 Definitionen von Kompetenz.....	23
2.2.2 Der Kompetenzatlas von Heyse & Erpenbeck.....	26
<b>3 Forschungsmethodik und Forschungsdesign</b> .....	<b>30</b>
3.1 Qualitative Sozialforschung .....	30
3.2 Qualitative Experteninterviews.....	31
3.3 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring .....	33
3.4 Systematische Literaturanalyse nach Webster & Watson .....	37
<b>4 Systematische Literaturanalyse: Kompetenzen von Managern in jungen High- Technologie Unternehmen</b> .....	<b>39</b>
4.1 Vorgehensweise .....	39
4.2 Darstellung der Ergebnisse .....	41
4.3 Erkenntnisse der Literaturanalyse .....	55
4.4 Entwicklung der Interviewfragebögen .....	57
<b>5 Qualitative Studie: Kompetenzen in FinTechs als kritischer Erfolgsfaktor</b> .....	<b>61</b>
5.1 Vorgehen .....	61
5.1.1 Auswahl der Experten und Durchführung der Interviews.....	61
5.1.2 Transkription und Kodierung.....	62
5.2 Darstellung der Ergebnisse .....	64
5.2.1 Quantitative Ergebnisse.....	64
5.2.2 Kompetenzen von FinTech Managern .....	67
5.2.3 Kompetenzen entlang des Lebenszyklus .....	69

5.3	Entwicklung einer Kompetenz-Taxonomie für FinTechs.....	74
5.4	Einzelfallstudie .....	78
<b>6</b>	<b>Diskussion – Beantwortung der Forschungsfragen.....</b>	<b>82</b>
6.1	FinTech-spezifische Kompetenzen .....	82
6.2	Unterschiede zwischen den Expertengruppen .....	88
6.3	Wissenschaftlicher und praktischer Beitrag.....	90
<b>7</b>	<b>Limitationen und zukünftige Forschung .....</b>	<b>91</b>
<b>8</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>93</b>
8.1	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	93
8.2	Ausblick.....	94
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>95</b>
<b>10</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>108</b>
<b>11</b>	<b>Ehrenwörtliche Erklärung .....</b>	<b>208</b>

# 1 Einleitung

## 1.1 Relevanz des Themas

„Banking is necessary, banks are not.“, lautet ein provokantes Zitat von Bill Gates, dass bis heute kontrovers diskutiert wird. Vor dem Hintergrund der Digitalisierung in der Finanzbranche gewinnt diese Aussage zunehmend an Bedeutung.<sup>1</sup>

Die Digitalisierung führt im Finanzsektor zu drastischen Wandlungsprozessen. Immer mehr der sogenannten FinTechs treten mit neuartigen Geschäftsmodellen auf den Markt und versuchen, die Finanzindustrie zu revolutionieren.<sup>2</sup> Bei FinTechs handelt es sich um meist junge Unternehmen, die innovative Technologien wie z.B. Block-Chain Technologie mit Finanzdienstleistungen verbinden, und so Potenziale ausschöpfen, welche von klassischen Finanzdienstleistern wie Banken oder Versicherern bisher weitgehend ungenutzt geblieben sind.<sup>3</sup>

Der FinTech Markt hat in den letzten Jahren ein Wachstum erfahren wie kaum ein anderer. Die Höhe der globalen Investitionen in FinTech-Unternehmen und Start-ups ist innerhalb eines Jahres von USD 4,05 Milliarden im Jahr 2013 auf USD 12,2 Milliarden im Jahr 2014 gestiegen. Im Jahr 2015 haben sich mit USD 22,2 Milliarden die Investitionen in diese Branche fast verdoppelt.<sup>4</sup> Schätzungen zufolge werden FinTechs bis 2020 voraussichtlich mehr als 20% des Finanzdienstleistungsgeschäfts abwickeln.<sup>5</sup> Nicht nur global, sondern auch innerhalb Deutschlands haben FinTechs eine enorme Bedeutung für die Ökonomie, da sie zahlreiche Arbeitsplätze bieten und zum Bruttoinlandsprodukt beitragen.<sup>6</sup> In Europa liegt der deutsche FinTech-Markt nach Großbritannien auf dem zweiten Platz.<sup>7</sup>

Doch nicht selten scheitern die FinTechs bei der Umsetzung ihrer Geschäftsmodelle und Ideen. Schätzungsweise bleiben lediglich zehn Prozent der FinTechs am Markt bestehen.<sup>8</sup> Als Gründe dafür sind unter anderem die starke gesetzliche Regulierung der Branche und der hohe Wettbewerbsdruck zu nennen.<sup>9</sup>

Dies wirft die Frage nach den kritischen Erfolgsfaktoren von FinTechs auf. Dazu können verschiedene Komponenten eines Geschäftsmodells und der jeweilige Einfluss auf den Unternehmenserfolg analysiert werden. Eine bedeutende Komponente des Geschäftsmodells stellen die Humanressourcen eines Unternehmens dar. Im Rahmen dieser Arbeit werden die *Kompetenzen* dieser Human-Ressourcen beleuchtet.

---

<sup>1</sup> Vgl. Filkorn (2015), S.1.

<sup>2</sup> Vgl. Drummer et.al (2016), S. 1.

<sup>3</sup> Vgl. Dorfleitner / Hornuf (2016), S. 4.

<sup>4</sup> Vgl. Skan / Dickerson / Gagliardi (2016), S. 3.

<sup>5</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers (2016), S. 1.

<sup>6</sup> Vgl. Handelsblatt (2017), S. 2.

<sup>7</sup> Vgl. Haddad / Hornuf (2016), S. 8.

<sup>8</sup> Vgl. Handelsblatt (2018) S. 1.

<sup>9</sup> Vgl. CBInsights (2018), S. 3.

Die Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung, ebenso wie der demografische Wandel, haben dazu geführt, dass lebenslanges Lernen an Bedeutung gewinnt.<sup>10</sup> Um sich den Herausforderungen der heutigen Welt zu stellen, wird mehr benötigt als eng definierte Qualifikationen,<sup>11</sup> wodurch sich eine kompetenzbasierte Betrachtung anbietet.

Im Rahmen dieser Arbeit sollen diejenigen fachlichen und sozialen Kompetenzen des Managementteams identifiziert werden, die einen potenziellen Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg von FinTechs darstellen.

## 1.2 Überblick über die Literatur: Aufzeigen der Forschungslücke

Das FinTech Phänomen wird in Wissenschaft und Praxis zunehmend diskutiert.<sup>12</sup> Trotz der zuvor erläuterten Relevanz der Thematik, existieren bislang wenige Forschungsarbeiten im Bereich FinTechs.<sup>13</sup>

Zuvor veröffentlichte Forschungsarbeiten versuchen ein einheitliches Verständnis des FinTech-Begriffs zu schaffen (Zavolokina (2016)), entwickeln Taxonomien der unterschiedlichen Geschäftsmodelle (Eickhoff et.al (2017)) oder untersuchen ökonomische und technologische Determinanten, welche die Entwicklung von FinTech-Startups unterstützen (Haddad & Hornuf (2018)). Die Arbeit von Roeder et.al (2018) untersucht den Einfluss verschiedener Dimensionen des Geschäftsmodells auf den Erfolg von FinTechs.<sup>14</sup> Doch nur wenige Arbeiten widmen sich bislang den Erfolgsfaktoren von FinTechs.

In der Entrepreneurship Literatur werden verschiedene potenzielle Erfolgsfaktoren von Unternehmensgründungen untersucht, darunter Faktoren der Unternehmensumwelt, der Branche, der Organisation oder der Gründerperson.<sup>15</sup> Minola & Giorgino (2008) nennen die Gründer bzw. Manager als den wichtigsten aller Faktoren.<sup>16</sup> Die Eigenschaften der Unternehmensführer stellen insbesondere in jungen Unternehmen einen entscheidenden vorgelagerten Erfolgsindikator dar.<sup>17</sup> Die Untersuchung der Beziehung zwischen dem Humankapital des Gründungsteams und dem Wachstum junger Technologieunternehmen ist jedoch eine bislang noch unerforschte Fragestellung.<sup>18</sup> Laut Chandler & Jansen (1992) stellen die *Kompetenzen* des Gründers einen entscheidenden Einflussfaktor für die Performance von Startups dar.<sup>19</sup> Die meisten Arbeiten, welche die Gründerperson und ihre Kompetenzen betrachten, beziehen sich jedoch nicht auf den Finanzdienstleistungssektor.<sup>20</sup> Zum aktuellen Zeitpunkt ist keine Arbeit bekannt, welche die Kompetenzen der Manager in FinTechs als potenziellen Erfolgsfaktor untersucht. Daher

---

<sup>10</sup> Vgl. Le Deist / Winterton (2005), S. 28.

<sup>11</sup> Vgl. OECD (2005), S. 6.

<sup>12</sup> Vgl. Zavolokina (2016), S. 1.

<sup>13</sup> Vgl. Zavolokina (2016), S. 15.

<sup>14</sup> Vgl. Roeder et. al (2018), S. 1221.

<sup>15</sup> Vgl. Chandler / Jansen (1992), S. 224.

<sup>16</sup> Vgl. Minola / Giorgino (2008), S. 337.

<sup>17</sup> Vgl. Brinckmann / Salomo / Gemuenden (2006), S. 15.

<sup>18</sup> Vgl. Colombo, M./ Grilli, L. (2005), S. 796.

<sup>19</sup> Vgl. Chandler / Jansen (1992), S. 224.

<sup>20</sup> Vgl. Ngyuen / Hagendorff / Eshraghi (2015), S. 1.

soll diese Arbeit die zuvor identifizierte Forschungslücke adressieren und dazu beitragen, diese zu schließen.

Dass die Kompetenzen des Managements einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg von Startups haben, und somit einen kritischen Erfolgsfaktor darstellen, stellt eine Grundannahme dieser Arbeit dar. Es ist jedoch nicht Gegenstand der Arbeit, die Kompetenzen des Managementteams der FinTechs oder deren Unternehmenserfolg zu messen oder zu bewerten.

Bevor der tatsächliche Einfluss einzelner Kompetenzen auf den Unternehmenserfolg untersucht werden kann, müssen zunächst erfolgsrelevante Kompetenzen explorativ identifiziert werden. Diesem Ziel widmet sich die vorliegende Arbeit.

### 1.3 Herleitung der Forschungsfrage

Um die zuvor aufgezeigte Forschungslücke zu behandeln, wird nachfolgend die Forschungsfrage formuliert, die im Rahmen dieser Arbeit beantwortet werden soll. Ziel der Arbeit ist es, Kompetenzen, als Teil der Ressourcen und als potenziellen Erfolgsfaktor von FinTechs, zu untersuchen.

Die erste Frage, die sich stellt, ist, *wessen* Kompetenzen betrachtet werden sollen. Manche Arbeiten betrachten die Kompetenzen eines gesamten Unternehmens als Ganzes, wie zum Beispiel die Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens.<sup>21</sup> Ein Unternehmen als Institution kann jedoch nicht über eigene Kompetenzen verfügen, sondern vielmehr ergeben sich diese aus den gebündelten Kompetenzen seiner Mitarbeiter. Daher soll der Fokus dieser Arbeit stattdessen auf die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter bzw. der Führungskräfte gelegt werden.

In einem großen Konzern wirken sich die Kompetenzen eines einzelnen Mitarbeiters vermutlich weniger stark auf die Unternehmensperformance aus als in einem Startup. Daher wird sich die vorliegende Untersuchung auf FinTech-Startups konzentrieren.

Des Weiteren kann davon ausgegangen werden, dass die Kompetenzen eines zur Unterstützung eingestellten Praktikanten keinen direkten Einfluss auf den Erfolg der Unternehmensgründung haben. Dementsprechend werden im Rahmen dieser Untersuchung ausschließlich die Kompetenzen von Managern bzw. Führungskräften mit entsprechender Entscheidungsverantwortung betrachtet.

Da es sich bei FinTechs häufig um sehr junge Unternehmen handelt, die aus kaum mehr Mitarbeitern als dem ursprünglichen Gründerteam bestehen, sollen die Kompetenzen ebendieses Teams beleuchtet werden. Im Folgenden wird hierfür der Begriff *Managementteam* verwendet. Da die ursprüngliche Konstellation des Teams nicht zwangsläufig bestehen bleibt, sondern auch Gründer aus dem Unternehmen ausscheiden oder neue Manager eingestellt werden können, könnte der Begriff *Gründerteam* irreführend sein.

---

<sup>21</sup> Vgl. Salomo / Brinckmann / Talke (2008), S. 193.

Unter dem Ausdruck *Managementteam* werden also jene Personen zusammengefasst, die maßgeblich an den erfolgsrelevanten Entscheidungen beteiligt sind, sodass bei ihnen davon ausgegangen werden kann, dass ihre Kompetenzen einen kritischen Erfolgsfaktor für das Unternehmen darstellen. Abbildung 1 zeigt die Differenzierung von Gründer- und Managementteam.

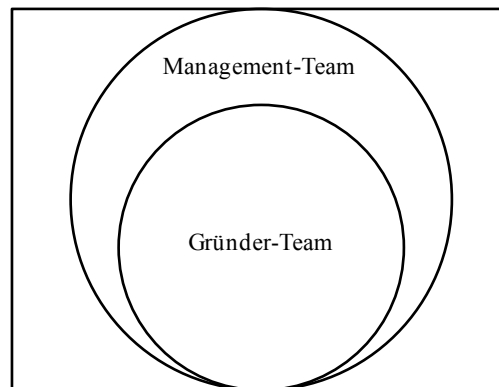


Abbildung 1: Gründerteam und Managementteam  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Es kann argumentiert werden, dass die Gründer ein verstärktes Interesse an dem Erfolg des Unternehmens haben, da die Gründer meist das wirtschaftliche Risiko des Vorhabens tragen.<sup>22</sup> Ein verstärktes Interesse bedeutet jedoch nicht zwangsläufig, dass ihre Kompetenzen einen stärkeren Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Daher sollen ebenfalls Manager bzw. Führungskräfte in die Untersuchung mit einbezogen werden, „denn für die Realisierung einer Geschäftsidee sind überzeugte Gründer sowie motiviertes Management (...) unverzichtbar“.<sup>23</sup> Das Personal im engeren Sinne soll im Rahmen dieser Arbeit keine nähere Betrachtung finden, da anzunehmen ist, dass sich ihre Aufgaben von denen der Entscheidungsverantwortlichen unterscheiden und es daher nicht sinnvoll erscheint, diese gemeinsam zu untersuchen.

Bei der Untersuchung erfolgsrelevanter Kompetenzen des Managementteams müssen sowohl fachlich-methodische Kompetenzen, wie Branchenkenntnisse, als auch dessen sozial-kommunikative Kompetenzen, im Umgang miteinander oder mit anderen, berücksichtigt werden. Diese unterschiedlichen Arten von Kompetenzen werden auch als *Klassen* bezeichnet.<sup>24</sup> Aus einer aufgabenspezifischen Perspektive heraus, ergeben sich Kategorien wie Networking-Kompetenzen oder Umsetzungskompetenzen. Diese Kategorien werden innerhalb dieser Arbeit als *Dimensionen* bezeichnet, da diese die Grundlage für die zu entwickelnde Kompetenz-Taxonomie bilden. Die Kompetenz-*Dimensionen* setzen sich aus einzelnen Kompetenzen zusammen, welche die *Merkmale* der Dimensionen darstellen. Diese Merkmale wiederum können aus unterschiedlichen Kompetenz-*Klassen* stammen. Abbildung 2 verdeutlicht den Zusammenhang von Kompetenz-Klassen, -Dimensionen und deren Merkmalen.

<sup>22</sup> Vgl. Deutsche Startups (o.J.), S. 1.

<sup>23</sup> Ojayh (2017), S. 1.

<sup>24</sup> Der Begriff „Klasse“ impliziert keine Rangfolge und enthält keine Wertung.

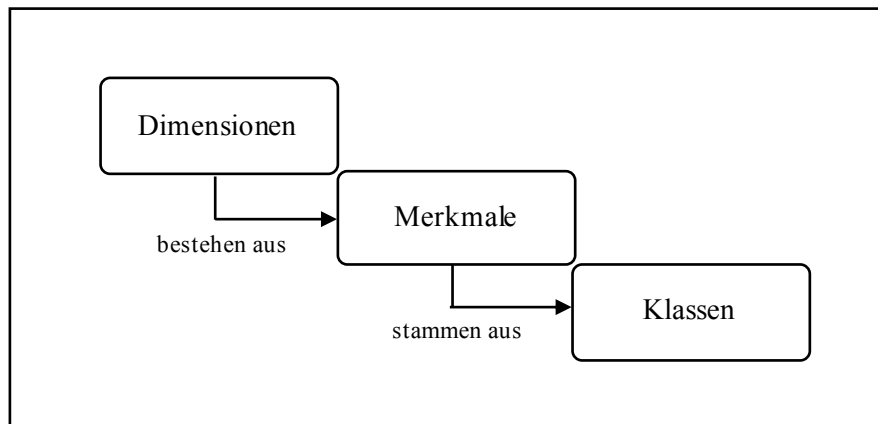


Abbildung 2: Dimensionen, Merkmale und Klassen von Kompetenzen (Quelle: Eigene Darstellung)

Den vorangehenden Erläuterungen folgend, lautet die Forschungsfrage der vorliegenden Forschungsarbeit:

***Welche Klassen, Dimensionen und Merkmale der Humankompetenzen des Managementteams haben einen spezifischen Einfluss auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg von FinTechs?***

Die Forschungsfrage zielt darauf ab, herauszufinden, welche Kompetenzen für FinTechs *erfolgsrelevant* sind. Darüber hinaus stellt sich die Frage, welche der Ergebnisse für FinTechs *spezifisch* sind, also welche Kompetenzen für FinTechs, verglichen mit anderen Startups oder anderen Unternehmen der Branche, in besonderem Maße relevant sind. Da zur Beantwortung der Forschungsfrage Interviews mit zwei unterschiedlichen Expertengruppen vorgesehen sind, soll als zusätzlicher Aspekt untersucht werden, ob Unterschiede zwischen den Ergebnissen beider Gruppen festgestellt werden können.

#### 1.4 Aufbau der Arbeit

Das zweite Kapitel widmet sich den theoretischen Grundlagen, die zum Verständnis dieser Arbeit dienen. Zunächst werden mithilfe von Literatur aus Wissenschaft und Praxis Kern-Charakteristika von FinTechs dargestellt und daraus eine Definition von FinTechs erarbeitet, die für die vorliegende Arbeit geltend ist. Die Evolution des FinTech Marktes, von dem Angebot analoger zu digitalen Finanzdienstleistungen, bis hin zur heutigen Verwendung neuester Technologien in globalen Märkten, wird beschrieben.

Anschließend erfolgt eine Einführung in die Erfolgsmessung von Startup-Unternehmen, um den Begriff des nachhaltigen Unternehmenserfolges für diese Arbeit zu definieren. Anhand eines schematischen Lebenszyklus-Modells werden die idealtypischen Entwicklungsphasen eines Startups dargestellt.

In den darauffolgenden Kapiteln werden Grundlagen der Kompetenzforschung vermittelt. Zunächst wird die Begriffsvielfalt des Ausdrucks Kompetenz dargelegt und eine Abgrenzung zu



dem verwandten Konzept der Qualifikation vorgenommen. Darauf aufbauend wird eine Definition des Kompetenzbegriffs gegeben, die für diese Untersuchung maßgeblich ist. Anschließend wird ein Überblick über bestehende Modelle und Klassifikationsschemata von Kompetenzen gegeben. Der Kompetenzatlas von Heyse & Erpenbeck (2009), der für die späteren Experteninterviews und die Entwicklung der Kompetenz-Taxonomie grundlegend ist, wird im Detail dargestellt.

Die gewählte Forschungsmethodik zur Beantwortung der Forschungsfrage wird in Kapitel 3 vorgestellt. Als Forschungsmethoden dienen die systematische Literaturanalyse, orientiert an Webster & Watson, sowie die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) als Auswertungsmethode für die Experteninterviews.

In Kapitel 4 wird eine systematische Literaturanalyse zu erfolgsrelevanten Kompetenzen in jungen, technologiegeprägten Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche durchgeführt. Auf den Grundlagen und den Ergebnissen der Literaturanalyse aufbauend, wird der Fragenkatalog für die Experteninterviews entwickelt.

Im Rahmen einer qualitativen Studie in Kapitel 5 werden Experten aus FinTech-Unternehmen sowie Inkubatoren<sup>25</sup> der FinTech Branche zu fachlichen und sozialen Kompetenzen und ihrer Erfolgsrelevanz für FinTechs befragt. So sollen diejenigen Dimensionen und Merkmale von Kompetenzen identifiziert werden, die nach Meinung der Experten einen Einfluss auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg haben.

Um die Ergebnisse für weitere Forschung oder für die Praxis leichter zugänglich zu machen, wird aus den identifizierten Kompetenzen in Kapitel 5.3 eine Kompetenz-Taxonomie für FinTechs erarbeitet. Diese Taxonomie dient zum einen der Wiederverwendung in weiterführender Forschung, aber auch der Verwendung in der Praxis. Anschließend erfolgt die praktische Anwendung und Evaluation der Kompetenz-Taxonomie im Rahmen einer Einzelfallstudie.

Die Ergebnisse der Arbeit werden in Kapitel 6 diskutiert und so die Forschungsfrage beantwortet. Der Schwerpunkt des Kapitels liegt in der Betrachtung der Ergebnisse im Hinblick darauf, welche der Kompetenzen *speziell* für FinTechs relevant sind. Durch die Gegenüberstellung der Ergebnisse beider Gruppen sollen wertvolle Erkenntnisse darüber gewonnen werden, ob sich die Sichtweisen der Expertengruppen voneinander unterscheiden.

Nachdem der wissenschaftliche und praktische Beitrag dargestellt sowie Handlungsempfehlungen gegeben wurden, werden die Limitationen der Arbeit aufgeführt. Abschließend werden die wichtigsten Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst und ein Ausblick für mögliche weitere Forschung gegeben.

---

<sup>25</sup> Definition Inkubator: Einrichtungen bzw. Institutionen, welche Existenzgründer im Rahmen der Unternehmensgründung unterstützen. Der Gründer erhält i.d.R. neben dem Zugriff auf fachliche Beratung, Qualifikation oder Coaching auch Unterstützung durch die notwendige Infrastruktur wie Büroräume und Kommunikationstechnologie. Zudem wird ein Zugang zu Netzwerken unterstützt. Gabler Wirtschaftslexikon (2018), S.1.

## 8 Fazit

### 8.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Zahlreiche FinTechs treten mit neuartigen Geschäftsmodellen und teils innovativen Produkten und Leistungen in den Markt ein. Doch nur ein Bruchteil von ihnen wird langfristig bestehen. Das Ziel der vorliegenden Arbeit bestand darin, die Humankompetenzen des Managementteams, als ein potenzieller Erfolgsfaktor von FinTechs, zu betrachten.

Zunächst wurde eine systematische Literaturanalyse, orientiert an Webster & Watson (2002), durchgeführt. So konnten relevante Bereiche von Kompetenzen in jungen, technologiegeprägten Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche aufgedeckt werden. Dazu gehören Kompetenzen im Bereich Finanzmanagement und Technologie, betriebswirtschaftliche Kenntnisse oder auch personale Kompetenzen der Gründer.

Um Erkenntnisse über FinTech-spezifische Kompetenzen zu gewinnen, wurde eine qualitative Erhebung in Form von Interviews mit Gründern und weiteren Experten der Branche durchgeführt. So konnten zahlreiche erfolgsrelevante Kompetenzen von FinTechs identifiziert werden, darunter insbesondere die *Gründungsmentalität*, die Kompetenz der *Fokussierung* sowie ausgeprägte *Branchenkenntnisse*.

Die Ergebnisse der Erhebung weisen darauf hin, dass die Kompetenzen rund um die Geschäftsidee die größte Relevanz besitzen. Kompetenzen der Dimension *Innovationskompetenz* wurden von den Experten am meisten betont. Aufgrund des starken Wettbewerbs, bestehend aus langjährig etablierten und kapitalstarken Unternehmen aber auch zahlreichen neuen Marktteilnehmern, können Kompetenzen dieser Dimension einen entscheidenden Erfolgsfaktor für FinTechs darstellen. Es gilt eine Finanzdienstleistung mit einer neuartigen Technologie zu verknüpfen, sodass ein tatsächlicher Mehrwert für den Kunden entsteht. Für die Umsetzung einer innovativen Idee braucht ein Team zudem starke Kompetenzen im Bereich *Technologie*.

Um das komplexe Zusammenspiel der benötigten Kompetenzen zu veranschaulichen, wurde auf Basis der Ergebnisse aus Literaturanalyse und Erhebung eine Kompetenz-Taxonomie entwickelt. Diese Taxonomie dient der Verwendung in der weiterführenden Forschung sowie in der Praxis und stellt ein wesentliches Ergebnis der vorliegenden Arbeit dar.

Um ein FinTech trotz des starken Wettbewerbs mit anderen Startups und etablierten Unternehmen nachhaltig zum Erfolg zu führen, benötigen die Manager eine Vielzahl aus unterschiedlichen Kompetenzen. Die vorliegende Arbeit hat dazu beigetragen, die Forschungslücke in diesem Bereich zu schließen.

## 8.2 Ausblick

Die Ergebnisse der Literaturanalyse und der Experteninterviews legen den Grundstein für weitere Forschung im Bereich der benötigten Kompetenzen in FinTechs. Basierend auf den identifizierten Dimensionen und Merkmalen sollte quantitative Forschung folgen. Das Zusammenspiel der verschiedenen Gründungs- und Managementkompetenzen und ihr Einfluss auf den Unternehmenserfolg von FinTechs könnte so näher untersucht werden. Dazu ist es zunächst erforderlich, ein gemeinsames Verständnis des FinTech Phänomens in Form einer universalen Definition zu schaffen.

Die vorliegende Arbeit hat dazu beigetragen, erfolgsrelevante Kompetenzen von FinTechs zu identifizieren. Zukünftige Forschung sollte zwischen verschiedenen Geschäftsmodelltypen wie bspw. Payment- oder und Investment-Startups unterscheiden und spezifische Kompetenzmodelle entwickeln. Für FinTech-Startups, aber auch für etablierte Unternehmen der Branche ist es von großer Bedeutung, sich mit den erfolgsrelevanten Kompetenzen auseinanderzusetzen, da beide in Zukunft um das Personal mit den wertvollsten Kompetenzen konkurrieren.<sup>317</sup>

Die adäquate Kompetenzdiagnostik und -messung stellt eine große Herausforderung in der Wissenschaft und Praxis dar. In Zukunft könnten neuartige Technologien wie Artificial Intelligence dabei unterstützen, Bewerber mit den wertvollsten Kompetenzen auszuwählen.<sup>318</sup>

---

<sup>317</sup> Vgl. Arner / Barberis / Buckley (2015), S. 10.

<sup>318</sup> Vgl. Handelsblatt (2018a), S. 1ff.