

Der Uber-Moment im Bankenwesen

Die Fintech-Revolution befördert den Konsumenten ins Zentrum des Finanzwesens.
 Von Robert Ruttmann und Ernst Mohr

Historisch gesehen war das Bankenwesen einer der widerstandsfähigsten Sektoren. Die Gründe für diese Robustheit sind klar: Kunden geniessen bei der Kreditvergabe im Prinzip eine Monopolstellung, sie waren schon immer eine notwendige Schnittstelle für Zahlungsnetzwerke, und ihr Regulierungsstatus hat sie über die Jahrhunderte geschützt. Darüber hinaus hat die Vergangenheit gezeigt, dass Bankkunden nur sehr zögerlich ihren Finanzanbieter wechselten. Zusammen haben diese Faktoren das Bankenwesen vor strukturellen Umwälzungen geschützt – bis jetzt.

Nun verändert der digitale Wandel die Finanzindustrie grundlegend. Finanztechnologie (Fintech) ist die treibende Kraft dieses Wandels, da sie neue Plattformen entstehen lässt und die Art und Weise verändert, wie Kunden Geld verschicken, leihen und investieren. Zu

diesem Zweck rücken die Fintech-Herausforderer die Benutzererfahrung in den Mittelpunkt. Sie bieten Finanzdienstleistungen an, die reibungslos funktionieren und dabei auch sicherer und deutlich günstiger sind als bestehende Angebote. Das sorgt bereits heute für grundlegende Verschiebungen im Wettbewerbsumfeld des Finanzsektors.

Abbau der physischen Präsenz

Ein Beispiel, das diese strukturellen Verschiebungen vielleicht am besten veranschaulicht, ist die Reduktion der Zweigstellen im Privatkundengeschäft. Die nordischen Banken führen diesen Trend an. Sie haben seit 2005 bereits 40% ihrer Zweigstellen geschlossen (siehe Grafik). Diese Entwicklung scheint sich noch zu beschleunigen: Ende 2015 kündigte Norwegens grösste

Bank DNB an, die Zahl ihrer Zweigstellen 2016 auf die Hälfte zu reduzieren.

Angetrieben wird die Verlagerung der physischen hin zu einer digitalen Präsenz durch die Verbreitung von mobilen Endgeräten und durch das infolge dessen veränderte Kundenverhalten. Die schrumpfenden Margen im traditionellen Geschäftsmodell sorgen zusätzlich für eine Beschleunigung dieses Trends. In vielen Ländern dürfte eine ähnliche Entwicklung wie in Skandinavien bevorstehen, so auch in der Schweiz.

Die Schweiz hat die weltweit höchste Dichte an Bankfilialen. Obwohl sich das Netz in der jüngsten Zeit etwas gelichtet hat, ist die Dichte an Zweigstellen noch immer doppelt so hoch wie in Skandinavien. Das ist zentral, da die Schweizer Banken mit ungefähr 75% auch ein doppelt so hohes Kosten-Einnahmen-Verhältnis aufweisen, was auf eine deutlich

schwächere Effizienz als bei den skandinavischen Banken hindeutet.

Die einzige Möglichkeit für Schweizer Banken, das Kosten-Einnahmen-Verhältnis auf den nordischen Durchschnitt von 40% bis 50% zu senken, besteht darin, konsequenter auf Automation zu setzen. Bei dieser strategischen Entscheidung spielen die Erwartungen und Wünsche der Endkunden eine entscheidende Rolle. Die digitale Wirtschaft hat das Kundenverhalten grundlegend verändert. Durch den konsequenten Kundenfokus, den Vorreiter wie Amazon, Apple und Google ständig weiter perfektionieren, wird eine bequeme und sichere Nutzererfahrung ermöglicht – und mittlerweile von Kunden erwartet. Dieser Trend prägt auch massgeblich die Erwartungshaltung der Bankkunden.

Bankkunden erwarten vermehrt Finanzdienstleistungen, die kundenspezi-

fischer und vor allem kosteneffizienter als bisher sind. Diese neue Erwartungshaltung wird zunehmend durch Nicht-Banken erfüllt. Diese Akteure laden Kunden dazu ein, einige grundlegende Fragen zu stellen: Warum muss eine Geldüberweisung ins Ausland bis zu 4% kosten? Warum werden an Wochenenden keine Bankgeschäfte mit E-Banking abgewickelt? Und warum sind die Transaktionskosten auf den Handelsplattformen der Banken so hoch?

Das Kundensegment, das für solche Fragen besonders empfänglich ist, sind die Millennials. Die zwischen den Jahren 1980 und 2000 Geborenen sind im digitalen Zeitalter aufgewachsen und stehen deshalb im Fokus der neuen Anbieter. Sie bilden jene kritische Masse von Konsumenten, die den Schwung hin zu technologiegestützten Lösungen erzeugen, die den Finanzsektor – wie bereits die Taxibranche – grundlegend zu verändern beginnen. Somit können sie auch als Treiber des «Uber-Moments» im Bankenwesen betrachtet werden.

Das Potenzial eines Uber-Moments in der Finanzindustrie ist auch den Investoren nicht verborgen geblieben. Tatsächlich sind die Fintech-Investitionen seit 2012 jährlich um 67% gestiegen und beliefen sich 2015 weltweit auf über 22 Mrd. Fr. (siehe Grafik). Dieser Wachstumstrend hat sich im Jahr 2016 sogar beschleunigt. Bis Juli 2016 wurden weltweit über 26 Mrd. Fr. in Fintech-Firmen investiert. Die Signale der Investoren sind eindeutig: Die Herausforderer im Finanzsektor werden zunehmend als ernstzunehmende Alternativen zu den traditionellen Banken betrachtet.

Grosse Umwälzung steht bevor

Noch nie zuvor war die Finanzindustrie mit einer derartigen Umwälzung konfrontiert. Der Druck zur Automatisierung und Digitalisierung stellt bereits heute die konventionellen Preis- und Ertragsmodelle vieler Institute infrage. Francisco González Rodríguez, der CEO der zweitgrössten spanischen Bank, der BBVA, sagte neulich voraus, dass in den nächsten fünf bis zehn Jahren weltweit

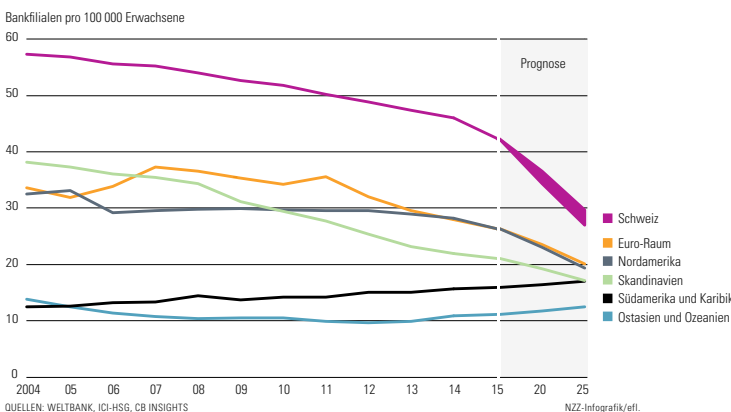
«Die digitale Wirtschaft hat das Kundenverhalten grundlegend verändert.»

die Hälfte der Banken im Zuge des digitalen Umbruchs verschwinden könnte.

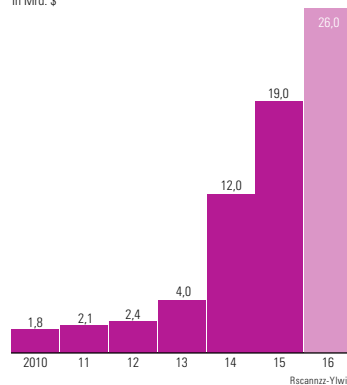
Obgleich diese Aussage etwas dramatisch klingen mag, könnte die Bankenlandschaft in fünf bis zehn Jahren in der Tat anders aussehen als heute. Wer in fünf Jahren zum Beispiel Geld aus der Schweiz ins Ausland überweisen möchte, könnte sich auf die schnelleren, günstigeren Lösungen von Fintech-Firmen wie Transferwise, Currencyfair oder Worldremit verlassen. Oder falls eine Firma einen Kredit aufnehmen möchte, könnte sie ihren Antrag bei Kreditmarktplätzen wie Splendid, Funding Circle oder Creditgate24 stellen. Und Anleger, die ihre Ersparnisse in verschiedene Wertpapiere investieren wollen, könnten diese in ein paar Jahren automatisch bei digitalen Anbietern wie True Wealth oder Robin Hood investieren, wo die Kosten deutlich niedriger ausfallen als bei herkömmlichen Anbietern.

Eines ist damit klar: Der Konsument wird als der grösste Nutzniesser aus der digitalen Revolution hervorgehen, da alle überlebenden Geschäftsmodelle auf die Optimierung der Kundenerfahrung setzen werden. Das ist eine positive Entwicklung. Doch ob dieses Potenzial umgesetzt werden kann, wird in der Schweiz massgeblich von der Weiterentwicklung des Bankengesetzes abhängen. Denn die Regulierungen sind noch von der historischen Funktion des Bankenwesens geprägt. Um Finanzinnovatoren eine Chance zu bieten, wird es ein agileres, zukunftsfähiges Regelwerk brauchen.

Zahl der Zweigstellen von Geschäftsbanken soll stark reduziert werden



Markanter Anstieg bei den weltweiten Fintech-Investitionen



Ernst Mohr ist Professor an der Universität St. Gallen, Robert Ruttmann leitet das Center for Customer Insight in Financial Services an der Universität St. Gallen.