



Pocket- Banking

WIE DIE SCHWEIZER
FINANZINDUSTRIE
DEN SPRUNG IN DIE DIGITALE
ZUKUNFT SCHAFFT

Rino Borini / Peter Sennhauser

HWZ

Die Hochschule für Wirtschaft
in Zürich



Dieses Papier liefert einen Überblick über die Entwicklung der Finanzindustrie im 21. Jahrhundert: Die Digitalisierung kommt – nach der Krise von 2007 – auch in der antiquierten Banking-Branche in die Gänge. Allerdings in einem schwierigen Umfeld: Über-Regulierung, Nullzins-Umgebung und die Fintech-Konkurrenz aus kleinen Startups und gigantischen Tech-Unternehmen machen es den Banken schwer, sich neu zu erfinden – genau das aber verlangt die Digitalisierung.

3 | EINFÜHRUNG

5 | «BANKING» – ES GIBT EINE APP DAFÜR!

Die Fintechs sind los
Banking in der Hosentasche

8 | AUFTAKT: DIE WELT GEHT (FAST) UNTER

Erdbeerpflücker im 750'000-Dollar Haus

10 | NACHSPIEL: PHÖNIX KRIEGT FESSELN

Regulierung, Prozesse, Nullzins-Umgebung
Die Schweizer Banken auf Geisterfahrt

13 | INTERMEZZO: MÜLLERS ALLTAG, ca. 2025

Geld verschieben per Finger-Wisch
Kleinkredit am Kiosk

15 | FRÜHER: WIE DIE BANKEN DIGITAL WURDEN

Für Menschen «mit zu viel Zeit»
Technologie-Museum Bank

17 | JETZT: DIE FINANZWELT WIRD DEMOKRATISIERT

Kenia, Weltspitze im Mobile-Payment
Triple-A: Amazon, Apple und Alibaba

20 | MORGEN: DAS BANKING-DASHBOARD

App-Store Für Bankleistungen
Scheissprozesse sind keine Digitalisierung



Ein- führung

Natürlich haben
die Banken schon
immer Technologie
eingesetzt.



«Natürlich haben die Banken schon immer Technologie eingesetzt», sagt Anthony Jenkins, Ex-Barclays-CEO. Er steht vor der Filiale Enfield bei London: Hier war vor 50 Jahren der erste Bancomat in Betrieb genommen worden. «Aber jetzt treten sie gegen eine Konkurrenz an, die aus der Technologie entspringt.»¹

Der Bankensektor funktionierte lange wie gehabt: Auf einer maroden Basis aus veraltetem Kernbanken-IT-System und dem Dienstleistungsverständnis aus den achtziger Jahren. Die Banken konzentrierten sich darauf, Kunden an sich zu binden, um ihnen Standard-Leistungen und oftmals Finanzprodukte zu überhöhten Preisen zu verkaufen.

Bis das System 2008 in sich zusammenbrach, und die Hebelwirkung der Derivate die westliche Finanzwelt an den Rand des Untergangs brachte.² Nach staatlichen Eingriffen funktioniert das System heute wieder, allerdings wurde die Bankenwelt um ein Drittel der Institute bereinigt. Die verbliebenen Institute ringen mit der strengen Regulierung, haben Strafprozesse am Hals und verdienen im Nullzins-Umfeld mit gleichem Volumen deutlich weniger Geld.

Zugleich greifen sich Startups die profitabelsten Wertschöpfungsbereiche, übersetzen sie in Smartphone-Apps und rollen den Markt ohne teure Filialen, Personal und überhöhte Gebühren von hinten auf. Giganten wie Amazon, Apple und Alphabet (Google) und ihre asiatischen Zwillingsgeschwister Alibaba und Tencent springen mit riesiger Kundenbasis auf den fahrenden Zug auf.

Warum sprechen die Konsumenten darauf an? Weil die Leistungen vergleichbar, die Preise transparent und die Anwendungen bequemer werden. Das Kreditwesen wird demokratisiert; zum Konzept des Crowdfunding hat sich längst das Crowdlending gesellt, und Technologien wie Blockchain machen die Geschäftsabwicklung durch Drittinstitute obsolet.

Regierungen und Gesetzgeber nähren den Prozess mit der Forderung nach «Open Banking», um noch mehr Wettbewerb zu erzwingen: Banken sollen die Daten ihrer Kunden auf deren Wunsch hin mit andern Anbietern teilen müssen.

Die Bank der Zukunft wird deswegen schon bald aus einer Plattform auf dem Smartphone bestehen, in welcher die Benutzer sich die Apps bevorzugter Fintech-Dienstleister zusammenklicken: Kreditkarte von Amazon, Börsenportfolio von Robinhood, Fremdwährungskonten von Revolut, Handy-Bezahlkonto von Apple und die dritte Säule von VIAC.

All diese Anbieter sind heute schon mit einfachen Anwendungen und tiefen Gebühren zur Stelle. Die Banken haben viel aufzuholen, denn ihr Geschäft muss im 21. Jahrhundert nicht nur billiger, effizienter und transparenter werden. Es sind keine einzelnen Herausforderungen mehr, denen sich die Banken stellen müssen, sie haben einen umfassenden Wandel vor sich.

Banking muss
«sexy» werden.

¹ [Why banks could disappear in 20 years](#), BBC Newsnight, 2016

² [Three weeks that changed the world](#), Guardian, 2008



Banking – es gibt eine App dafür!

Wie heißen gleich die beiden Informatiker, die sich an der Elite-Uni Stanford das Zimmer teilen und später auszogen, um die Welt mit Software zu verändern?



Wie heissen gleich die beiden Informatiker, die sich an der Elite-Uni Stanford das Zimmer teilten und später auszogen, um die Welt mit Software zu verändern? Die Rede ist nicht von den Google-Gründern Sergey Brin und Larry Page. Sondern von Vladimir Tenev und Baiju Bhatt. Die kennen Sie nicht? Kommt noch: In den USA sind Tenev und Bhatt bekannt als **Robinhood**. Ihre gleichnamige Firma bietet Börsengeschäfte zum Nulltarif – ohne die Courtage, an der die Banken bei jedem Auftrag verdienen. Mit einer Smartphone-App, ohne Berater, Filialen und Kundendienst. «Unsere Mission ist die Demokratisierung der amerikanischen Finanzindustrie», sagen die modernen Rächer der Enterbten. Geld verdienen sie unter anderem mit verschiedenen Zusatzdienste, die es ab sechs Dollar pro Monat gibt.

Die Fintechs sind los

Tenev und Bhatt sind nicht allein. Längst gibt es Apps und Websites zuhauf, die typische Bank-Dienstleistungen kompromisslos aus der Kundenperspektive umsetzen. Sie sind günstiger, transparenter und bequemer als jede Bank. Und weil sie sich spezialisieren und auf Technologie statt auf Personal setzen, sind sie effizienter und billiger als die Banken.

Finanzgeschäfte auf
Technologie-Basis:
Das sind die Fintechs.





Wie **Revolut**: Dieses Startup bietet günstige Fremdwährungsüberweisungen aus diversen Währungen, wie Franken-, Euro- oder Pfund-Girokonti, welche – kostenlos – auf dem Smartphone geführt werden. Dazu kommt eine Kreditkarte, mit der in aller Welt in der lokalen Währung bezahlt wird. Das lohnt sich, weil die etablierten Institute bei solchen Zahlungen nicht nur happige Gebühren kassieren, sondern zusätzlich an den Wechselkursen verdienen. Visa erzielt damit 28% des gesamten Gewinns.³ Doch damit hat Revolut erst die Basis gesetzt: Das junge Unternehmen will ein umfangreiches digitales Banking anbieten.

Das Fintech-Unicorn **Transferwise** («Einhörner») sind Startups mit einer Bewertung von über einer Milliarde Dollar) macht deswegen internationale Zahlungen zu einer fixen Gebühr möglich: 0.5 Prozent des Betrags werden verlangt, dafür wird zum echten Devisenmittelkurs umgetauscht.

Banking in der Hosentasche

Aber auch den heimischen Zahlungsverkehr kann man im Handy-Griff haben. Mit **ZAK**. Das ist keine Comicfigur, sondern ein gebührenfreies Bankkonto im Smartphone, lanciert von der Bank CLER – als erstes Schweizer Mobile-Only-Bankangebot. Nach dem Vorbild der Deutschen **N26**: Die bietet mit dem Bankkonto eine gebührenfreie Mastercard, mit der sich kostenlos an jedem Automaten Bargeld beziehen lässt. Als Schalter-Ersatz für Bareinzahlungen dienen Tausende Detailhändler als Partner. Das ist einer von drei Trends: Banking auf dem Smartphone und jederzeit im Alltag.

Eine weitere Challenger-Bank ist die **Atombank** in Durham, England. Sie bietet unter anderem vernünftige Zinsen auf Sparkonten – ebenfalls nur auf dem Handy. Festdauer-Sparkonten erzeugen so auch in einer Negativzins-Welt 2 Prozent.

Banking wandert in die Hosentasche – und durchdringt den Alltag.

Bob etwa könnte in der Schweiz bald omnipräsent sein. Das Kleinkredit-Angebot auf dem Smartphone ist eine 100-prozentige Tochter der Valora-Gruppe. Den Kleinkredit von «ok.-Cash» gibt's am Kiosk mit bis zu 3000 Franken und ohne Papierkrieg.

Der zweite Trend: Banking wird billiger. Mit ihrer Smartphone-App will die Basler **VIAC** die konkurrenzlos günstigste Säule 3a der Schweiz sein. Wahlspruch: «Mehr für dich, weniger für die Bank.» Und alles 100 Prozent digital – in 8 Minuten ist das Konto eröffnet.

Der dritte Trend ist die Demokratisierung. Der **Funding Circle** etwa will «ein System reparieren, das nicht mehr funktioniert». Unternehmen können sich öffentlich um einen Kredit bewerben. Sie kriegen nicht nur besser Konditionen, sondern auch viel schneller Bescheid als bei der Bank. Wie beim «Crowdfunding» kommt beim «Crowdlending» das Geschäft zustande, sobald genügend Investoren auf die vorgeschlagene Laufzeit und den Zinssatz einsteigen.

Hierzulande bietet diese Dienstleistungen unter anderem die Plattform **Lend** an.

³ Jahresbericht Visa 2017, Seite 9



Auftakt die Welt geht (fast) unter

Das Weltuntergangsbild ist keineswegs zu weit hergeholt.



2008: Ganze Vorstädte liegen verlassen vor den US-Metropolen, in Illinois genauso wie in Florida und Kalifornien. Die Medien quellen über von Reportagen aus verwahrlosten Quartieren; verzweifelte Gemeindebehörden versuchen mit Gesetzen der Verslumung Einhalt zu gebieten, indem sie die Hausbesitzer zur Pflege ihrer Liegenschaften verpflichten. Die aber sitzen vielfach in ihren Büros am anderen Ende der Welt und sind selber hoffnungslos mit der Situation überfordert: Sie hatten sich an Finanzprodukten beteiligt und nie damit gerechnet, statt Wertpapieren plötzlich Tausende von Häusern in amerikanischen Vorstädten zu besitzen. Das Weltuntergangsbild ist keineswegs zu weit hergeholt. Ab Spätsommer 2007 steuerte die amerikanische Finanzindustrie auf einen Kollaps von historischer Dimension zu, der die zivile Gesellschaft leicht hätte mitreissen und zu Chaos und Totschlag in den Strassen führen können – wäre letztlich nicht der Staat mit gigantischen Auffangmassnahmen aus Steuergeldern eingesprungen.

Erdbeerpflücker im 750'000-Dollar Haus

Was war passiert? Nichts, und das war das Problem. Die amerikanische Wirtschaft brummte seit Jahren. Der Dotcom-Crash der Jahrtausendwende an der Börse war längst vergessen, die Immobilienpreise stiegen seit Jahren gleichmässig im ganzen Land. Den Finanzinstituten und Banken an der Wallstreet gingen die Aktienfonds und Staatsanleihen aus, die sie verkaufen und mit deren Derivaten sie hohe Profite machen konnten.

Da entdeckten sie ein neues «Produkt»: Die verzinsbaren Schulden von Herrn und Frau Amerikaner. Sie fassten Tausende von Zweithypotheiken («Subprime Loans») in Bonds zusammen und verkauften sie in Tranchen an Institutionelle Anleger und andere Banken.

Und weil die Nachfrage so gross war, wurde der Nachschub mit immer grösseren Risiken zusammengebastelt. Im Jahre 2005 konnte man in in den USA praktisch ohne Nachweis von Vermögen, Einkommen oder sonstiger Sicherheiten einen Hauskredit kriegen. Die Stripperin in Las Vegas war ebenso in der Lage, mit ständig neuen Krediten fünf Häuser und eine Wohnung anzuschaffen, wie der mexikanische Erdbeerpflücker mit einem Jahreseinkommen von 34'000 Dollar in Fresno, Kalifornien, sich ein Haus für 750'000 Dollar leisten konnte.⁴

Oder das zumindest glaubte.

Denn ab 2005 wurden die Darlehen mit variablen Zinsen zu sogenannten Teaser-Raten vergeben: Die ersten zwei, drei oder fünf Jahre waren vollkommen zinsfrei. Und was kümmert den Kreditnehmer angesichts stetiger Wertsteigerungen seiner Liegenschaft der theoretische Zins, wenn er sich, so die gängige Narrative, bis zu dessen Fälligkeit längst mit noch mehr Gratisgeld refinanziert hat?

Das Geschäft lief auch für die Banken so gut, dass sie sich zusehends darauf konzentrierten: Sie produzierten Schulden und verkauften sie so schnell es ging an die schlangestehenden Investoren. Darunter viele internationale Banken und Institutionelle Anleger. Mittendrin beispielsweise die UBS, die allein für fast 70 Milliarden Dollar Subprime Loan Bonds gekauft hatte.⁵ Zwei Milliarden davon allein im Juli 2007.

**Augenblicke, bevor
der Markt in sich
zusammenkrachte.**

⁴ «The Big Short: Inside the Doomsday Machine», Michael Lewis, W. W. Norton & Company, 2010

⁵ «UBS shocks investors with risky debt exposures», Reuters, Februar 2008



Nachspiel Phönix kriegt Fesseln

Was hat die Krise von
2007 mit der Digitalisierung
der Finanzwelt zu tun?



Nachspiel: Phönix kriegt Fesseln

Was hat die Krise von 2007 mit der Digitalisierung der Finanzwelt zu tun? Ganz direkt nichts. Längerfristig sehr viel. Zunächst wurde die Bankenwelt nicht nur durchgeschüttelt, sondern machte eine regelrechte Katharsis durch. Und das, obwohl der Bankensektor lange zu den am stärksten regulierten Bereichen der Volkswirtschaft gehörte – was die Krise nicht verhindern konnte. Neben Lehman Brothers, deren Bankrott das Fanal war, mussten sich Giganten wie Merrill Lynch, AIG, Freddie Mac, Fannie Mae mit Verkäufen an die Konkurrenz oder faktisch einer Verstaatlichung retten. Vielen internationalen Instituten ging's nicht anders. Im Herbst 2008 sprach sich auch der Bundesrat für die Stützung der UBS mit 68 Milliarden aus.

Regulierung, Prozesse, Nullzins-Umgebung

Rückblickend liegen die Kosten der Finanzkrise bei rund 10,5 Billionen Dollar.⁶

Das blieb nicht ohne Folgen für die Banken.

1. | Seit der Krise ist in der Schweiz ein Drittel der Bankinstitute verschwunden. Auch die Zahl der Filialen nimmt stetig ab: Von 3'800 Geschäftsstellen im Jahr 2000 sank die Zahl auf knappe 3'000 im Jahr 2016.
2. | In der gleichen Zeit hat die Regulierungsdichte der Finanzmärkte massiv zugenommen: Die Regierungen und Gesetzgeber wollen die Banken an die Kandare nehmen, nachdem sie ihnen in der Krise mit Steuergeldern zu Hilfe eilen mussten.
3. | Zum Erneuerungsaufwand und den Compliance-Bemühungen hielt die Banken auch noch eine Serie von Steuerstreitigkeiten und Bussverfahren auf Trab.
4. | Eine Spätfolge der Finanzkrise ist das Negativzins-Umfeld – Resultat der Geldschwemme der Notenbanken, welche damit die Wirtschaft seit 2008 im Gang halten. Für die meisten Universalbanken in der Schweiz ist das Zinseinkommen noch heute die Hauptertragsquelle.

Das alles macht die Banken noch schwerfälliger, als sie es vor der Krise gewesen wären. Und das in einer Aufbruchstimmung der gesamten Gesellschaft. Während die Banken mit sich selber beschäftigt sind, bewegen sich andere Industrien in die digitale Zukunft.

Was die Banken nicht hindert, in Nostalgie zu schwelgen. Während die EU und das United Kingdom sich mit «Open Banking» und der zugehörigen EU-Direktive «PSD2» auf Transparenz und Marktöffnung einstellen, steht die politische Schweiz abseits. Sie zählt darauf, dass die Banken die Schritte aus eigenem Antrieb vollziehen.

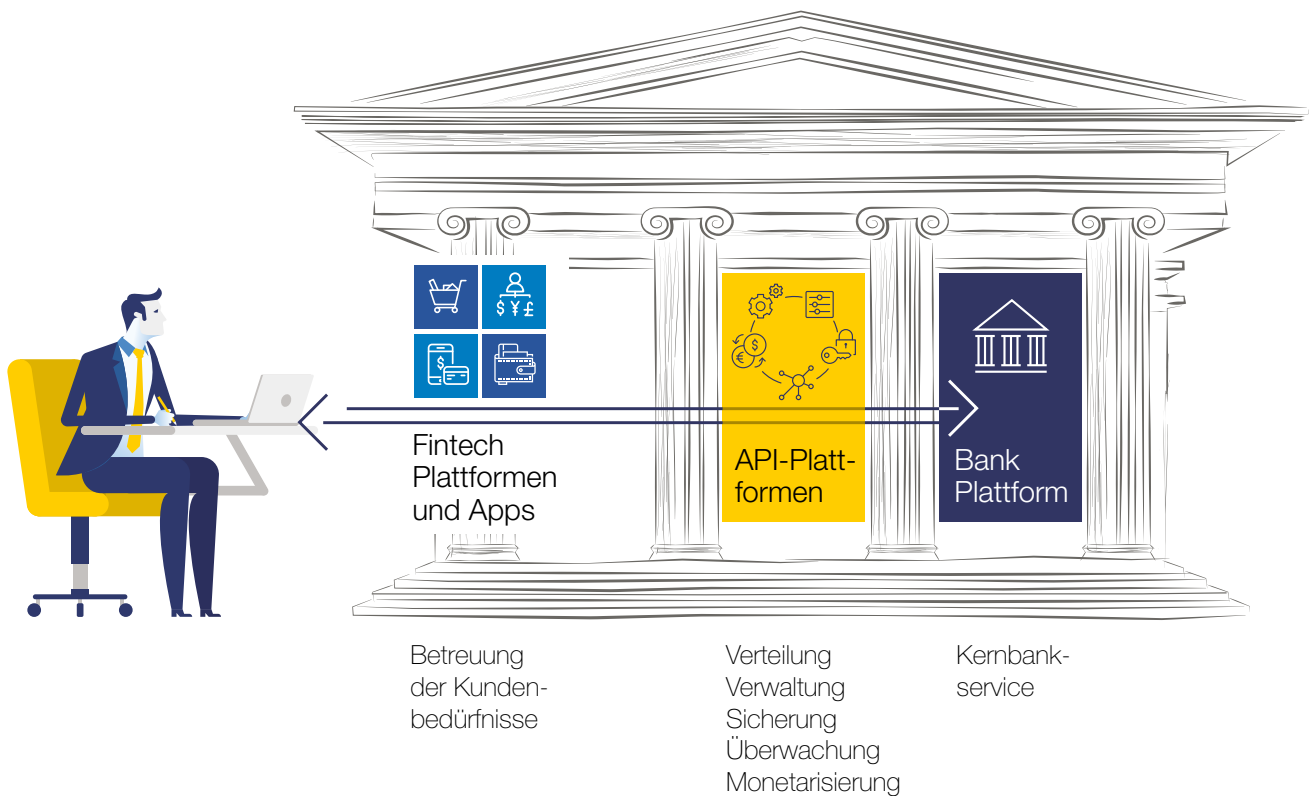
⁶ «Krise kostet laut Schätzung 10 Billionen Dollar», FAZ, 2009



Die Schweizer Banken auf Geisterfahrt

Vergeblich: «Open Banking ja, aber ohne Zwang», versucht die Schweizerische Bankiervereinigung ein Quadrat aus dem Kreis zu machen:⁷ Letztlich geht es bei der «Payment Service Directive 2» (PSD2) der EU just darum, die Banken zu zwingen, auf Verlangen der Kunden deren Daten auf standardisierten Kanälen anderen Dienstleistern zugänglich zu machen.

Dass den Finanzinstituten das nicht gefällt, versteht sich von selbst; dass sie an der alten Position festhalten wollen, bezeichnet der Tagesanzeiger als Geisterfahrt.⁸



Der Rest der Welt bewegt sich in die andere Richtung. 88 Prozent der Konsumenten benutzen bereits Drittanbieter für Online-Zahlungen, sagt das Beratungsunternehmen PwC. Paypal, Amazon und Co genießen bei den Anwendern bereits fast so hohes Ansehen bezüglich Sicherheit und deutlich mehr in Sachen Bequemlichkeit, wie die Banken.

Die werden, wenn sie sich von 2008 erholt haben, bei den Kunden viel gutmachen müssen.

⁷ «Open Banking ja, aber ohne Zwang», «Insight» 4/17, SBV, 2017

⁸ «Die Banken auf Geisterfahrt», Tages Anzeiger, 2016



Intermezzo Müllers Alltag, ca. 2025

... seine «Future-Finance»-
Plattform auf dem Smartphone,
vereint in einem Dashboard
Müllers Apps verschiedener
Finanzdienstleister.



Mittwoch, 26. März 2025. Im Komfortsitz des autonom fahrenden Sammeltaxis konsultiert Hanspeter Müller auf dem Arbeitsweg nach Zürich seine «Future-Finance»-Plattform auf dem Smartphone: Die Anwendung vereint in einem Dashboard Müllers Apps verschiedener Finanzdienstleister. Eine rot blinkende Mitteilung in der Kachel des Fintechs «Investify» in Luxemburg weckt seine Aufmerksamkeit. Der Robo-Advisor schlägt im Portfolio einen Ersatz aller Futures auf Holz durch Bitcoin und zwei neue, sicherere Kryptowährungen vor. Müller stimmt mit einem Fingertap zu.

Geld verschieben per Finger-Wisch

Und weil er gerade dabei ist, verschiebt er mit einem Wisch die 8'000 Franken in Rand, die ihm sein Bruder aus Capetown überwiesen hat, aus der Transferwise-Konto-Kachel in die Kachel von Funding Circle. Das neue Guthaben wird bestätigt, und Müller sucht sich ein in der Region ansässiges KMU, dem er per Fingertipp 6'000 Franken zu vier Prozent auf zwei Jahre an die 100'000 Franken für eine Informatik-Investition zusagt. Die übrigen 2'000 Franken zieht er mit dem Finger auf sein Girokonto bei «N26». Da erreicht ihn eine Message von Sohn Thomas: «Habe kein Lunchgeld mehr! Bitte schick mir was auf Twint».

«Denkstel!», sagt sich Hanspeter und überweist 200 Franken auf Thomas' Konto bei Apple-Pay-Cash, sein virtuelles Apple-Konto. Den Lunch kann er mit der Smartwatch bezahlen, das weiss Hanspeter. Twint dagegen benutzen die Kids als Bargeldersatz für zwielichtige Pausenhof-Deals.

Mutter Angela macht Lebensmitteleinkäufe im Store von Amazon. Beim Eintreten hält sie ihr Smartphone an einen Scanner und nimmt sich eine Einkaufstasche. In diese legt sie alle Einkäufe und kontrolliert auf dem Smartphone den Preis: Der taucht sofort in der Liste auf, sobald sie etwas in die Tasche legt. Die Einkäufe werden dem Müllerschen Konto bei Amazon in der Sekunde belastet, in der Angela den Laden verlässt.

In der Stadt trifft sie eine Arbeitskollegin zum gemeinsamen Lunch. Die Kollegin bezahlt, und Angela schickt ihr aus Twint ihre Hälfte der Rechnung. Nachmittags will sie ein Geschenk für ihren Mann einkaufen – eine mechanische Rechenmaschine. Weil der Antiquitätenhändler in der Zürcher Altstadt ein etwas verschrobener Mann ist und seinem Ruf gemäss nur Bargeld akzeptiert, kauft Angela in einer Cafe-Bar einen Latte, bezahlt mit der virtuellen Bankkarte auf ihrem Smartphone und bestellt 100 Franken «Cashback»: Die Verkäuferin kassiert die 108.60 von der virtuellen Kreditkarte und händigt Angela einen brandneuen, unbenutzten 100-Franken-Schein aus.

Kleinkredit am Kiosk

Den hätte Thomas jetzt gerne: Er schuldet einem Kollegen 60 Franken für eine illegale Racing-Drohne – und weiss nicht, wie er sie bezahlen soll: Die Transaktion soll unter dem Radar der Eltern stattfinden, denn die haben Einblick in fast alle seiner Pay-Lösungen...

Also installiert Thomas in seiner Future-Finance-Dashboard das Portal «bob» der Valora, um am Pausenkiosk einen Kleinkredit von 200 Franken zu beziehen.

Er scheitert an der verbesserten Gesichtserkennung von «bob» (Version 11.08): «Wir können sie nicht als Hanspeter Müller erkennen», sagt die App freundlich, «klicken Sie hier für einen Videochat mit unserem Kundendienst!». Thomas klickt auf «Abbrechen»: So dreist ist er nun doch nicht.

Dann muss Roman eben die Drohne zurücknehmen.



Früher Wie die Banken digital wurden

| Tatsächlich waren die Banken schon seit den siebzigern «digital».



«Ist es nicht erfreulich, dass zu Zeiten der Arbeitszeitverkürzung Wege zur Aufrechterhaltung des Kundendienstes gefunden werden?» – so kommentierte die TV-Nachrichtensendung «Antenne» im Jahr 1967 die Installation des ersten Bancomaten⁹ bei der SBG (die heutige UBS) in der Schweiz. Tatsächlich waren die Banken schon seit den siebziger «digital». Nur hatten sie vor allem neue Kanäle für ihre Geschäfte im Auge. Die Technologie nützte den Instituten, nicht den Kunden; ein Wechsel der Bank war so schwierig wie eh und je.

Für Menschen «mit zu viel Zeit»

Wirklich los ging's in den neunziger Jahren: Telebanking erlaubte mehr als Bargeldbezug, die Kreditanstalt (heutige Credit Suisse) machte den Anfang mit einem Telefon-Dienst namens «CS Firstphone». Obwohl das WorldwideWeb 1991 erfunden worden war, setzten die Banken auf das Telefon oder «Videotext» für ihr Telebanking: Ein in den achtziger Jahren lancierter Standalone-Dienst der PTT,¹⁰ nutzbar nur mit einem entsprechenden Terminal, das 14 Franken Miete monatlich kostete. Denn das Internet, schrieb die «Schweizer Bank» noch 1996, sei «eine Spielwiese für Trendsetter und Menschen mit zu viel Zeit».¹¹ Ein Jahr später lancierte die CS ihr Internet-Angebot «DirectNet» mit relativ weitgehenden Telebanking-Möglichkeiten, und 1998 wurden darüber bereits

10'000 Transaktionen abgewickelt – täglich. Noch vor der Jahrtausendwende nutzten sechs Prozent der Bankkunden die Angebote der neuen «Multichannel-Strategie». Und am Horizont tauchten die ersten Pioniere der heutigen Fintechs auf: Die 1990 in der Westschweiz gegründete «Marvel Communications S.A.» beschäftigte sich nicht etwa mit Comics und Superhelden, sondern mit Finanzinformationen. Sie lancierte ein Web-Angebot im Abo: Für 29 Franken konnte man Börsenkurse in Echtzeit einsehen. Der raffinierte Teaser für das Angebot? Die Kurse waren, mit leichter Verzögerung, auch kostenlos zugänglich: Swissquote.ch war ein Erfolg und wurde als eigenständige Aktiengesellschaft 2000 mit einer Banklizenz ausgestattet.

Technologie-Museum Bank

Dann kam der Dotcom-Crash von 2001: „Die Euphorie ist verfliegen«, titelte die ZKB. Die CS zog ihr paneuropäisches Online-Brokerage Projekt vor der Lancierung zurück und strich sich 57 Millionen Franken ans Bein. Die Bank Vontobel steckte mit der in der Euphorie lancierten Internetbank «You» einen Misserfolg ein und verlor 167 Millionen Franken. Die Trendwende ab 2005 läuteten Dritunternehmen ein: Swisscom lancierte Click&Buy, mit der sicheres und bequemes Online-Bezahlen über die Festnetz-Telefonrechnung ermöglicht wurde. Die PostFinance bot mit «click2pay» eine Zahlungsmöglichkeit im Internet. Und der Ebay-Bezahldienst «PayPal» offerierte kostenlose Auslandsüberweisungen: Diese Projekte verfolgten ganz andere Ziele als die blosse Kosteneinsparung.

Die Banken dagegen haben ein grundlegendes Problem. Die meisten von ihnen sitzen auf einer uralten Infrastruktur,¹² und das bezieht die Kernbanken-Software mit ein. Ex-Barclays-Chef Jenkins bezeichnet sie deshalb als «Museen für Technologie».¹³ Studien zeigen, dass die heutigen Investitionen zu 70 bis 80 Prozent für Unterhalt statt für Innovationen nötig werden. Zudem müssen Banken vermehrt auf externe IT-Lösungen für Teilelemente zurückgreifen. Sie «passen» oft gar nicht mehr auf die Kernbanklösungen. Allein schon für die Anforderungen des «Open Bankings», das Schnittstellen für Dritte bereitstellen muss, werden grosse Investitionen nötig. Und all das eilt: «Drei bis fünf Jahre» geben Beratern den Banken für eine Erneuerung – ansonsten würden sie von der Konkurrenz überholt.

⁹ «Antenne» 1967

¹⁰ [Swisscom Storys: Das Legendäre Schwiizernet](#)

¹¹ [Geschichte des Online-Banking](#), Florian Furrer, Andreas Dietrich

¹² [Technik von gestern – Banken droht der Infarkt](#), CASH, 2017

¹³ [Banks face Kodak Moment als Fintech disruption builds](#), Reuters, 2017



Jetzt Die Finanz- welt wird demokratisiert

Denn das Geld aus den
Städten musste irgendwie
in die Dörfer gelangen.



Jetzt: Die Finanzwelt wird demokratisiert

Eines der beeindruckendsten Fintechs ist nicht im Digital-Vorzeigestaat Estland oder im Silicon Valley entstanden. Sondern mitten in Afrika, in Kenia, einem Land mit einem Durchschnittsverdienst von 125 Franken¹⁴ im Monat. Der Erfolg der Geldtransfer-App M-Pesa¹⁵ erklärt sich über den Alltag in Afrika und die Lücke im Kundendienst, welche die Finanzindustrie des Landes offen liess.

Denn das Geld aus den Städten musste irgendwie in die Dörfer gelangen. Die Jungen Landflüchtlinge, welche in der Stadt ein vernünftiges Einkommen erzielten, mussten es in Form von Bargeld irgendwelchen Busfahrern oder sogar Unbekannten anvertrauen, die es (vielleicht) am Ende der Fahrt der Familie auf dem Land übergaben.

Kenia, Weltspitze im Mobile-Payment

Heute nutzen 17 Millionen Kenianer das System, das auf einer einfachen Mobiltelefon-Anwendung und einem Netz von 130'000 Agenturen – häufig Kiosken – besteht. Dort kann man Geld einzahlen und die Gutschrift auf dem Mobiltelefon an die Empfänger übertragen. Die holen sich ihrerseits mit dem Code am nächsten Kiosk ihr Bargeld.

Oder auch nicht: Als Fintech ist M-Pesa weiter entwickelt als viele westeuropäische oder amerikanische Unternehmen. Es ist vom ursprünglichen Zweck bereits auf andere typische Bankaufgaben gewachsen, zum Beispiel als sicheres Sparkonto in einem unsicheren Land. Diese Entwicklung wurde Beschleunigt während der Unruhen nach den Wahlen von 2008, als viele Kunden im politisch zweigeteilten Kenia den Banken misstrauten.

Heute ist M-Pesa in zehn Ländern operativ, darunter Afghanistan und Indien, und hat in Nairobi eine regelrechte Startup-Kultur begründet.

Das war aus drei Gründen möglich.

1. Das System wurde vom lokalen Telecom-Riesen Safaricom lanciert.
2. Es stiess weder auf Widerstand der Banken noch des Gesetzgebers.
3. Es hat auf einfachste Weise ein wesentliches Bedürfnis der Konsumenten erfüllt.

Hier liegt der Schlüssel zum Erfolg. Egal ob Startup oder etabliertes Unternehmen: Banken oder Fintech sind dann relevant, wenn sie den Kunden ein «Problem» lösen. Die Kundschaft erwartet diese Leistungen in digitaler Form – und mit einer nie dagewesenen «Customer Experience».

Das gilt im afrikanischen Schwellenland genauso wie in der reichen westlichen Welt. Die Kundschaft will Transparenz, tiefere Preise und vor allem jederzeit alles nutzen können. Bargeld ist hier wie dort nur ein notwendiges Übel. Wir wollen digital bezahlen, die ständige Kontrolle behalten und keine versteckten Gebühren mehr berappen.

Die Citi Group berechnet, dass sich die Investitionen der Banken in Fintech seit 2010 von 1,8 Milliarden auf 19 Milliarden Dollar verzehnfacht¹⁶ haben – wobei der grösste Teil davon auf die «letzte Meile des Kundenerlebnisses» ausgerichtet ist.

¹⁴ Länderdaten Kenia

¹⁵ «Why does Kenya lead the world in mobile money?», Economist, 2015

¹⁶ «Digital Disruption – How FinTech is Forcing Banking to a Tipping Point», Citi Group, 2016



Triple-A: Amazon, Apple und Alibaba

Das ist aber erst der Anfang. PwC beschreibt die Bank nach 2020 als eigentliches Fintech-Service-Unternehmen, das mit Künstlicher Intelligenz und ständiger Weiterentwicklung von Dienstleistungen operiert.

Die Konkurrenz besteht dabei nicht ausschliesslich in den Fintech-Startups. Es sind vielmehr die grossen Techgiganten wie Amazon, Apple, Alibaba oder Alphabet (Google), mit denen es die Finanzindustrie zu tun bekommt. Sie verfügen nicht nur über die Technologie und die finanziellen Ressourcen, sondern auch über die Kundenbasis, um den Banken mehr als ein paar Umsatzprozent abspenstig zu machen.

Alipay, der Bezahlendienst des chinesischen Ebay-Pendants Alibaba, ist mit einem Umsatz von über 900 Milliarden mehr als dreimal so gross wie Paypal. Und es ist nur ein Teil des umfassenden Finanzdienstleistungsangebots der Ant-Gruppe, die einer Milliarde Chinesen das Bankwesen näher bringt, das sie bisher kaum kannten, und mit der indischen Paytm weitere 500 Millionen Menschen¹⁷ mit Bankdienstleistungen versorgen will.

Im Westen machen die Fintechs derzeit erst knapp fünf Prozent des Bankenumsatzes. Aber schon 2023 werden laut Citi Group 17 Prozent der Bankenumsätze an die Fintechs gehen. Die konzentrieren sich im Augenblick zu über 70 Prozent auf das Personalbanking. Es ist mit 46 Prozent gegenüber 19 Prozent Investment- und 35 Prozent Corporate Banking noch immer die grösste und für Anbieter damit lukrativste Sparte des Banking.

Jetzt werden die Karten neu gemischt. Mit Open Banking und PSD2 wird es für Dritte noch einfacher, in den Markt einzutreten.

¹⁷ «Alibaba-Backed Paytm Aims to Become World's Largest Digital Bank», Bloomberg, 2017



Morgen Das Banking- Dashboard

Wie also sieht
unsere Bank im
Jahr 2025 aus?



Wie also sieht unsere Bank im Jahr 2025 aus? Das Stichwort heisst, wie schon in der digitalisierten Medienwelt, **«Unbundling»**. Aus einem Paket von Leistungen zum Pauschalpreis werden viele kleine Angebote. Das ist transparenter und für den Kunden preiswerter, weil er nur noch bezahlt, was er wirklich konsumiert. Für Zeitungen heisst das, dass der Sportteil nicht mehr durch die Politik-Interessierten Abonnenten Quersubventioniert wird. Und analog für die Banken, dass es für jede ihrer Leistungen ein Angebot geben wird, das den Prozess zu geringeren Kosten erledigt, weil weder Personal noch Filialen nötig sind.

App-Store für Bankleistungen



Digitalisierung ist mehr Atom- als Automatisierung. Die Prozesse werden auf die kleinsten Einheiten aufgeteilt, die Kosten transparent, die Angebote vergleichbar. Quasi-Monopole und Geschäftsmodelle mit Quersubventionierung lösen sich auf.

Zwar müssen auch künftig in unserem Finanzalltag viele Teilaufgaben erledigt werden. Aber sie können von verschiedenen (nicht zwingend klassischen Bank-) Anbietern auf dem Smartphone erledigt werden. Selbst für den Abschluss einer Hypothek braucht es keinen Besuch mehr in einer Bankfiliale

mit Marmorboden. Man kann am Samstagnachmittag mit Simulationstools auf dem Sofa die Tragbarkeit berechnen und per Videochat mit einem Berater in Kontakt treten. Die Säule 3a gibt's beim Basler Fintech VIAC als App zum unschlagbaren Preis. Bei Fragen steht ein intelligenter Chatbot dem Kunden zur Seite oder bei einer komplexen Situation ein Berater aus Fleisch und Blut.

Und dann werden die atomisierten Prozesse verbessert, neu erfunden, ergänzt und dank Technologie individualisiert.



Die neuen Modelle der Finanzdienstleistung müssen ineinandergreifen wie die Zahnräder eines Getriebes. Open Banking macht aus den Banken App-Anbieter in einem grossen App-Store, der vielleicht wie das beschriebene «Future-Finance-Dashboard» im Smartphone lebt.

Der Bankkunde klickt sich darin sein Dashboard aus Dienstleistungen zusammen, jede «Kachel» ist für einen bestimmten Finanzzweck gut, Geld lässt sich mit einem Fingerstrich von einer zu andern Anwendung verschieben.

Dazu sind mehr Schnittstellen als nur die der Software nötig: Die Kundinnen und Kunden einer Banklösung müssen deren Anbieter verpflichten können, ihre persönlichen Daten Dritten zur Verfügung zu stellen.

In dieses Ökosystem einzutreten und sich auf die neuen Regeln einzulassen, braucht Mut. Nicht nur, weil anfangs althergebrachte eigene Angebote kanibalisiert werden (müssen). Sondern weil die Kunden in Zukunft immer nur einen Fingertipp vor dem Absprung stehen werden.

Aber daran führt
kein Weg vorbei.

Scheissprozesse sind keine Digitalisierung

Das sagen sich offenbar Glarner- und die Basellandschaftliche Kantonalbank: Beide riskieren mit preiswerten Roboadvisor-Vermögensverwaltungsangeboten, angestammte Kunden an die neuen Angebote zu verlieren. Dafür spielen sie im Bankenwettbewerb vorne mit.

Personal wird immer mehr Aufgaben als Coach und Experience Maker übernehmen müssen. Der Kunde von heute, egal ob jung oder alt, informiert sich via Google und Social Media. Er kommt vorbereitet und weiss Bescheid, nach dem Prinzip ROPO: «Research online, Purchase offline».

Digitalisierung ist vor allem eine Frage der Kultur und des Mindsets. Noch gibt es in der Schweiz kaum einen «Chief Digital Officer» auf oberster Führungsebene. Das ist nicht dasselbe wie ein IT-Chef. Gerade die Banken brauchen eine interne Stelle, die ihnen hilft, in Plattformen, Marktplätzen und Customer Journeys zu denken.

Automatisierung ist keine Option, sondern ein must, und End-2-End ist das Schlagwort. In diesen Zusammenhang passt die Aussage von Thorsten Dirks, CEO Telefonica Deutschland: „Wenn sie einen Scheissprozess digitalisieren, dann haben sie einen scheiss digitalen Prozess.“

Forschung und Entwicklung tut Not. Finanzinstitute müssen erkennen, dass IT-Ausgaben kein Kostenblock, sondern die Investition in die Zukunft sind.



Das gilt speziell für drei Schlüsseltechnologien:

- 1. | Big Data** ist im Banksektor Alltag. Die Banken sehen fast alles, was über die Situation ihrer Kunden Auskunft gibt: Welche Aktien sie kaufen, wo sie Geld ausgeben, wie viel sie verdienen, wo sie leben und wohin sie reisen. Bisher waren diese Informationen Mittel zum Zweck. Mit Big Data Analytics rücken sie ins Zentrum der Dienstleistung. Banken können dem Kunden in Echtzeit Vermögensoptimierungsvorschläge liefern oder auf Änderungen seiner Lebensumstände eingehen. Im Zusammenspiel mit Künstlicher Intelligenz und virtuellem Personal wie Chatbots erwachsen daraus schier unendliche Möglichkeiten, die Kundschaft besser, vorausschauender und selbst dann noch effizienter zu bedienen als bisher. Das ist es, was die Kunden erwarten. Und in diesem Bereich können Fintech-Unternehmen den Banken mächtig helfen.
- 2. | Blockchain** ist die Technologie hinter den Kryptowährungen. Sie hat das Potenzial, das Banking umzukrempeln. Denn in vielen Bereichen kann sie den Mittelmann überflüssig machen – und das ist nun mal oft die Rolle der Banken. Die Abwicklung und die Registrierung der Kreditvergabe an ein KMU durch Peer-to-Peer-Anleger lässt sich mit der Blockchain-Technologie manipulationssicher registrieren.

Trotzdem brauchen beide Seiten für die Transaktion eine Instanz, die das Kreditgeschäft prüft – dabei geht es auch um die Verhinderung von Geldwäscherei, die Bonitätsprüfung und mehr: Hier können Banken eine Pole-Position einnehmen. Das bedeutet: Blockchain kann für Banken ganz neue Möglichkeiten bieten, sei es im Zahlungsverkehr, im internationalen Handelsgeschäft, im Bereich Unternehmensfinanzierungen oder im Kapitalmarktgeschäft. Hier bringen die Banken ein wesentliches Element der Finanzwelt ins Geschäft: Vertrauen.

- 3. | Künstliche Intelligenz** ist zuerst einmal ein Forschungsfeld, das sich mit der Entwicklung von intelligenten Maschinen befasst. Die Grundlage der Aufgaben, die KI letztlich erledigen soll, sind Daten – und schon sind wir wieder bei Big Data und dem, was die Kunden von der Digitalisierung wirklich erwarten: Intelligente Lösungen, basierend auf ihren individuellen Daten. Vorerst wird KI ansatzweise dafür eingesetzt, Standard-Anfragen von Maschinen bearbeiten zu lassen. Der Vorteil: Chatbots arbeiten sieben Tage die Woche, 24 Stunden lang. Dabei gehen die Möglichkeiten viel, viel weiter: Anlegen mit Hilfe von Robo-Advisors auf der Grundlage intelligenter Algorithmen, intelligente Kreditvergabe-Scorings, Personalisierung der Bankangebote, algorithmengesteuertes Risikomanagement. Es ist schon fast ironisch, aber dank Künstlicher Intelligenz könnten die Banken viel besser auf die Anliegen ihrer Kunden eingehen.

Diese Technologien werden immer stärker in die Finanzindustrie eindringen.



Diese Technologien werden immer stärker in die Finanzindustrie eindringen. Um sie zu nutzen und nicht von ihnen verdrängt zu werden, braucht es neben dem nötigen Verständnis vor allem eine Vorstellungskraft, was man damit alles anstellen kann. Sie ermöglichen mehr als die Verbesserung von Prozessen und Dienstleistungen. Nämlich ganze Geschäftsmodelle.

Und das ist der Clou: Banken müssen ihre Geschäftsmodelle kritisch hinterfragen und an die neue Realität anpassen. Denn das Wachstumspotenzial in den bestehenden Geschäftsmodellen ist auch aufgrund des gesättigten Marktumfeldes beschränkt. Die Banken müssen Ideen für neue Ertragsmodelle entwickeln. Dazu braucht es ein digitales Mindset und den endgültigen Abschied von Silodenken und Egosystem – hin zu Kooperation und Ecosystem.

Denn auch immer mehr Fremdanbieter, die sich nun entlang der Wertschöpfungskette Finanzdienstleistungen einnisten, brauchen Finanz-Knowhow. Google & Co, aber auch Startups, haben oft viel Wissen über IT-Themen und ein modernes Verständnis der User Experience – aber sie benötigen Finanzwissen. Die Synthese der beiden Bereiche – kundenorientierte, dynamische und logarithmengetriebene Startup-Welt und solide, sichere und vertrauenswürdige Banking-Welt – kann im Banking nur gelingen, wenn es den gleichen Prinzipien folgt wie der Online-Handel. Banking muss einfach, preiswert, bequem und allgegenwärtig werden. Es muss in der Hosentasche und auf dem Smartphone platz finden.

Banking muss
«sexy» werden.

Impressum

© Institute for Digital Business & Academy
HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich

Autoren: Rino Borini/Studiengangsleiter HWZ,
Peter Sennhauser/Swissreporter GmbH

Layout/Design: hellermeier gmbh – visual
communication

Produktion und Verlag: buch & netz –
Von Gunten & Co. AG