

# Retail Banking auf dem Prüfstand

Technologische Innovationen, zunehmende Regulierung und abnehmende Kundentreue: Die Geschäftsmodelle von vielen Retailbanken werden sich in den kommenden Jahren verändern.

VON ANDREAS DIETRICH\*

Der Rückgang bei den Zinsmargen von Schweizer Retailbanken seit 2008 beträgt etwas mehr als 30 Basispunkte, was knapp einem Fünftel der ursprünglichen Marge des Jahres 2008 entspricht. Der Ertrag aller Schweizer Retailbanken erhöhte sich trotz dieser sinkenden Margen dank einer Volumenausweitung um insgesamt rund 5 Prozent. Da sich der Aufwand aber um mehr als 8 Prozent erhöht hat, hat sich das Kosten-Ertrags-Verhältnis fast aller Retailbanken zum Teil deutlich verschlechtert.

Durch diese Entwicklung sind Banken heute gezwungen, vor allem im Massenkundengeschäft, die Effizienz zu erhöhen. Im Zusammenhang mit der erforderlichen Effizienzsteigerung wird vielfach die «Industrialisierung des Bankgeschäfts» als mögliche strategische Antwort auf die entsprechende Herausforderung vorgeschlagen. Über die Notwendigkeit der Industrialisierung im Bankensektor wird bereits seit den 1990er-Jahren diskutiert. Die Banken haben indes die wenig beliebten Industrialisierungsschritte bisher weniger rasch als erwartet vorangetrieben, weil die wirtschaftliche Lage insgesamt eben (zu) gut war. Seit Ausbruch der Finanzkrise hat sich das verändert.

Mit der Industrialisierung kommt insbesondere der Prozessorientierung und dem Hinterfragen des eigenen Wertschöpfungsan-

teils beziehungsweise der eigenen Fertigungstiefe und damit der Auslagerung von (Teil-) Prozessen eine besondere Bedeutung zu. Die Bankindustrie ist im Vergleich zu anderen Branchen noch immer gering industrialisiert. Die derzeit gebräuchlichen Geschäftsmodelle von Schweizer Banken weisen tendenziell eine zu hohe Fertigungstiefe bei gleichzeitig zu tiefer Automatisierung auf. Das Rationalisierungspotenzial scheint gross zu sein.

Die Grundvoraussetzungen für einen höheren Industrialisierungsgrad sind für die Schweizer Banken in der Zwischenzeit mehr gegeben als auch schon. Verschiedene Banken haben in den vergangenen Jahren ihre Wertschöpfungstiefe teilweise schon substanzial reduziert. Am weitesten fortgeschritten ist die Industrialisierung im Bereich der Standardprozesse und bei IT-Infrastrukturen. Als technologische Basis dienen dabei vor allem die standardisierten IT-Infrastrukturen von Avaloq oder Finnova. Die Auslagerung von Prozessen und IT-Plattformen ermöglicht es den Banken zum einen, sich auf ihr Kerngeschäft, die Betreuung von Kunden, zu konzentrieren. Zum andern sollten sie in den Genuss tieferer Produktionskosten kommen, weil die Sourcing-Anbieter von Skaleneffekten profitieren können.

Schweizer Retailbanken stehen angesichts der steigenden Kosten und sinkenden Margen wie oben angedeutet vor bedeutenden Herausforderungen. Eine sich verstärkende und

zukünftig weiter an Bedeutung gewinnende Herausforderung wird durch diese Aspekte aber fast etwas vergessen: die Kunden, respektive der zunehmende Wunsch der Bankkunden nach einer weitreichenden Digitalisierung im Bankensektor.

## Sich auf digitale Technologien einlassen

Das Grundbedürfnis eines typischen Bankkunden, in einer sicheren Umgebung Geld zu sparen, zu transferieren und anzulegen sowie sich Dinge finanzieren zu können, bleibt auch im digitalen Zeitalter unverändert. Die Retailbanken sollten sich aber auf die neuen mobilen Kommunikationsformen und auf die Veränderungen der digitalen Technologien einlassen und diese zu einem integralen Bestandteil ihrer Geschäftsmodelle machen. Durch das Angebot digitaler Technologien können individualisierte Serviceleistungen die Kundenzufriedenheit steigern. Banken, welche diesen Schritt nicht oder zu langsam angehen, laufen Gefahr, dass nicht nur «direkte» Wettbewerber, sondern auch branchenfremde Anbieter wie Hypothekenvermittler oder Technologie-Unternehmen wie Google, Facebook oder Paypal die Kundenbedürfnisse der nachkommenden Generation besser erfüllen.

Die Digitalisierung im Retail Banking geht dabei weiter als das bisherige Angebot von Online und Mobile Banking Services. Das Retail Banking integriert auch verschiedene digitale Technologien wie beispielsweise Analytic



Die Bedeutung der Filiale muss infolge der Digitalisierung nicht sinken. Sie wird auch in Zukunft ein wichtiger Ort für Beratungsgespräche sein.

Tools oder – mittelfristig – innovative Bezahlmethoden in die Bankdienstleistungen und ermöglicht dadurch den Wandel von einer transaktionsorientierten und eher reaktiven Kundenbeziehung zu einem personalisierten und eher proaktiven Kundenkontakt über verschiedene Kanäle. Konkret beinhaltet Digitalisierung beispielsweise alternative Kommunikationsformen wie Web Chats oder Videoberatung, Angebote wie ein Personal Finance Management-Tool, die Möglichkeit von Online-Hypotheken-Abschlüssen, innovative Bezahlmethoden oder auch digital unterstützte Anlagevorschläge. Die Bedeutung der Filiale

und Offline-Angebote verstärkt verschmelzen werden. Bisher reagierten die meisten Banken auf die Herausforderung der neuen Kommunikationsformen eher zögerlich. Beispielsweise verfügen in Deutschland schon einige Banken, seit neustem auch die Sparkassen, über Videoberatung und Web Chats. Während in Deutschland nach dem erfolgreichen Roll-out des Chats bereits an eine Integration in die Facebook-Auftritte der Sparkassen gedacht wird, überlegt man sich bei Schweizer Banken noch immer, ob Videoberatung und Web Chats überhaupt notwendig sind. Die meisten Banken verfolgen klar abwartende

## Die meisten Schweizer Banken reagieren auf die neuen Kommunikationsformen eher zögerlich.

muss übrigens durch die Digitalisierung des Banking keineswegs sinken. Die Filiale wird auch in Zukunft ein wichtiger Ort für Beratungsgespräche sein, vor allem für komplexere Bankprodukte. Es ist aber zu erwarten, dass sich das Filialnetz mittelfristig eher ausdünnen wird. Mit der Digitalisierung verbunden ist auch eine Neugestaltung des Filialnetzes und der Bankfiliale. Zukünftig ist zu erwarten, dass das digitale Angebot verstärkt in der Filiale integriert wird, respektive, dass Online-

Strategien. Hier wäre etwas Experimentierfreude seitens der Banken klar zu begrüssen.

Im Finanzierungsbereich hat sich der Markt nach dem Eintritt des Hypomaten der Glarner Kantonalbank bewegt. Die Anzahl der Anbieter im Bereich der Online-Hypothek hat sich massiv erhöht. Die Angebote und die Geschäftsmodelle der verschiedenen Anbieter unterscheiden sich jedoch teilweise massiv. Das Online-Marktvolumen in der Schweiz im Jahr 2013 war ca. 1,5 Milliarden Franken.

Dies entspricht lediglich einem Marktanteil von ca. 1,2 Prozent bei Neugeschäften respektive Hypothekarverlängerungen. Bei einem geschätzten durchschnittlichen Hypothekenbetrag von 400 000 Franken gab es im Jahr 2013 ca. 3750 Transaktionen über den Online-Kanal. Bis in fünf Jahren kann ein Volumen von rund 7 Milliarden Franken erwartet werden.

Ein weiteres Puzzlestück einer digitalen Strategie ist das Angebot eines Personal Finance Management (PFM). Auch das PFM ist in der Schweiz derzeit noch nicht weit verbreitet. Lange Zeit blieb das E-Cockpit der PostFinance einzigartig auf dem Schweizer Markt. Seit die UBS Ende 2013 ihre eigene PFM-Lösung entwickelt hat und sie im Rahmen ihrer klassischen und mobilen E-Banking-Lösung anbietet, scheint mehr Bewegung in den Markt gekommen zu sein. Neben Qontis, dessen Angebot seit kurzem für Kunden zugänglich ist, versucht sich auch das Start-up Contovista einen Platz im PFM-Markt zu sichern. Interessanterweise arbeitet das Team von Contovista derzeit mit Avaloq und Finnova daran, die Systeme kompatibel zu machen, sodass die PFM-Lösung von Contovista zukünftig als zusätzliches Element innerhalb der Bankensoftware angeboten werden kann.

### Banken müssen proaktiv agieren

Wie immer, scheint Druck von «aussen» respektive eines Vorreiters in der Bankindustrie vonnöten zu sein, damit Banken ihre Geschäftsmodelle anpassen. Insgesamt zeigt sich die Branche sowohl in Bezug auf die Herausforderung der Industrialisierung als auch der Digitalisierung typischerweise sehr reaktiv. Erst langsam scheinen sich einige Banken auch proaktiv gegenüber veränderten Kundenbedürfnissen verhalten zu wollen. Die Herausforderungen für heutige typische Retailbanken auf dem Weg zu Banken mit einer tieferen Wertschöpfungstiefe und einer klaren digitalen Orientierung mit verschmolzenen Online- und Offline-Welten sind sehr gross, der damit verbundene Kulturwandel sollte nicht unterschätzt werden. Allein: Die entsprechenden Reaktionen auf diese Entwicklungen sind aufgrund des veränderten Kundenverhaltens und des Marktumfelds mittel- bis langfristig alternativlos. ♦

*\* Prof. Dr. Andreas Dietrich ist Dozent und Projektleiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, Hochschule Luzern.*