


BILDER: MARTIN RUTSCH/KEYSTONE, JOCLU/PLAINPICTURE

# DIE DIGITALE REVOLUTION IM BANKING

Das Smartphone hat unsere Art zu kommunizieren und zu konsumieren radikal verändert. Wir haben uns an personalisierte, reibungslose Abläufe gewöhnt, ausgelöst durch einen Fingerwisch. Viele Banken in der Schweiz haben erst jetzt realisiert, wie vorsintflutlich dagegen ihr digitales Angebot wirkt. Mit der Hilfe und durch den Druck von Newcomern der Finanztechnologie krepeln sie sich um. 2016 wird für sie ein richtungweisendes Jahr.

**VALENTIN ADE**

Die Bankfiliale der Zukunft existiert, und sie steht in der helvetischen Provinz. Wenn in der Raiffeisen-Filiale Alchenflüh im Emmental die beiden Kundenberater im Gespräch sind, begrüsst ein Mitarbeiter die Neuankömmlinge, der gar nicht physisch vor Ort ist. Und zwar in Lebensgrösse über eine Videowand. In der Kleinstniederlassung Lausen der Basellandschaftlichen Kantonalbank (BLKB) setzt man nur noch auf den Bildschirm.

Zwei Beispiele, wie die Digitalisierung die Finanzbranche – wie viele Sektoren zuvor – verändert. Und doch steht der Bankenplatz erst am Anfang. Das mutet paradox an, denn Banken sind schon seit Jahrzehnten auch Technologiekonzerne. Schon vor fünfzig Jahren hatten sie eigene IT-Abteilungen. Die Schweizerische Bankgesellschaft installierte 1967 in Zürich den ersten Geldautomaten. Vor zwanzig Jahren schaffte die Schweizer Börse, ein Kind der Banken, als erste der Welt den Ringhandel ab und setzte auf den elektronischen Handel. Und Online-Banking existiert nun schon seit über einem Jahrzehnt.

Nichts Neues unter der Sonne? Doch! Die Zeitenwende markiert das Jahr 2007, als Apple das erste Smartphone auf den Markt brachte und mit ihm die Apps kamen. Alte und neue Unternehmen begannen, ihre Dienste über den Hosentaschencomputer anzubieten, ein Fingerwisch genügt. Dies hat die Art verändert, wie wir kommunizieren und konsumieren – wir haben uns an reibungslose, personalisierte Abläufe in Echtzeit gewöhnt.

## Im Kern veraltet

Apps sind heute ein entscheidendes Kriterium bei der Auswahl einer Bank. Das sagen 62% der unter 45-Jährigen in einer Umfrage des Beratungsunternehmens Bain. «Digitalisierung ist heute Pflicht», sagt auch Urs Häusler, CEO von Dealmarket und Mitglied des Präsidiums von Swiss Finance Startups (SFS), einem Interessenverband junger Unternehmen aus der Finanztechnologie.

Kunden vergleichen heute nicht mehr das Online-Banking-Angebot von Bank A mit demjenigen von Bank B. Sie vergleichen es mit der Nutzerfreundlichkeit von Apps wie Uber oder Airbnb, sagt Häusler.

**DIE MEISTEN BANKEN SIND IM HINTERTREFFEN. SIE KÖNNEN ES SCHLICHT NICHT BESSER.**

Und nach diesem Massstab sind die meisten digitalen Auftritte von Banken immer noch im Hintertreffen. Sie können es schlicht nicht besser.

«Früher nutzte man das Online-Banking für ein paar Transaktionen im Monat und ging sonst in die Filiale», sagt Ben Robinson, Strategiechef des Bankensoftwareherstellers Temenos. Durch das Smartphone nehmen die Zugriffe pro Monat nun massiv zu. Die alten Systeme

können da nicht mehr mithalten. «Sie wurden gebaut für das Filial-Banking der Siebzigerjahre», so Robinson. So geben die meisten Mobile-Banking-Apps kaum mehr als den Kontostand wieder und ermöglichen lediglich kleine Überweisungen, dies aber noch nicht mal in Echtzeit. Einen komplett digitalen Prozess von der Auftragserteilung durch den Kunden bis zur Auslösung eines Produkts gibt es nicht. Gemäss einer Umfrage von Temenos unter Kaderbankern weltweit steht die Erneuerung der bankinternen IT denn auch ganz oben auf der Einkaufsliste, gefolgt vom Ausbau des digitalen Kanals.

## Die Kultur muss sich ändern

Dieses Jahr ist die Digitalisierung bei den meisten Banken in der Schweiz ganz oben auf die Agenda gerutscht. Zuletzt haben sich die Kantonalbanken aus Basel (BKB) und Luzern (LUKB) die Digitalisierung auf ihre Fahnen geschrieben. «Wir wollen die Filiale in digitaler Form schaffen», sagt BKB-Chef Guy Lachappelle. Alles, was heute in der Bank gemacht werden kann, soll in zwei Jahren via PC oder Smartphone möglich sein. ➤

## GIAN RETO À PORTA DER NEWCOMER


BILDER: KEYSTONE (1), ZVG (3)

Zusammen mit seinem Kommilitonen Nicolas Cepeda gründete Gian Reto à Porta im Mai 2013 Contovista. Schon während des Studiums konstruierten beide einen Touchscreen für die interaktive Beratung zwischen Bankangestellten und Kunden. Daraus ergab sich ein Projekt mit UBS. Cepeda und à Porta erkannten, dass in der Kooperation mit den alteingesessenen Playern auf dem Finanzplatz für ihr Unternehmen der grössere Erfolg liegt, als Banken direkt in ihrem Geschäft herauszufordern. «In der Schweiz haben Sie höchstens 8 Mio. potentielle Endkunden», sagt à Porta. Dazu kommen hohe Kosten, um ein Start-up überhaupt zum Laufen zu bringen. Am Anfang war es zwar schwierig, eine Bank zu finden, die die Zusammenarbeit wagte. Doch 2016 werden bereits fünf Banken das Produkt von Contovista in ihrem Online-Banking eingebaut haben. Nach gerade einmal zweieinhalb Jahren schreibt à Portas Unternehmen schon eine schwarze Null.



## ANDREAS KUBLI DER ETABLIERTE



Der Jurist und ehemalige McKinsey-Berater Andreas Kubli ist bei UBS Schweiz der Mann fürs Digitale. Als Leiter Multi-channel Management & Digitalization ist er einer der Köpfe, die die Grossbank ins digitale Zeitalter führen. Keine leichte Aufgabe angesichts eines Tankers wie der grössten Bank der Schweiz, die zu einem guten Teil noch mit selbstgebaute Systemen aus dem Vor-Mobile-Zeitalter zu arbeiten hat. Schritt für Schritt soll es deshalb gehen. «Das ist ein Marathon und geht nicht von heute auf morgen», sagt Kubli. Wie Start-up-Gründer Gian Reto à Porta setzt auch Kubli auf Kooperation mit den Newcomern. So zeichnet die UBS Fintech-Start-ups aus, forscht in London zusammen mit Jungfirmen an der Blockchain-Technologie und gewann 2014 mit dem Berliner Start-up Sumup die Auszeichnung für die beste Schweizer App. 2015 holte UBS diese Auszeichnung erneut, diesmal mit der Zürcher Kantonalbank und der SIX für die mobile Bezahl-App Paymit.

## RUEDI NOSER DER POLITIKER



Seit den nationalen Wahlen in diesem Jahr ist Ruedi Noser Ständerat des Kantons Zürich. Der Altnationalrat gilt schon lange als parlamentarische Speerspitze der Informationstechnologieunternehmen in der Schweiz. Jetzt will er sich auch den Newcomern in der Branche, den Fintech-Firmen, widmen. Die Interessenvertretung der jungen Finanztechnologiefirmen, Swiss Finance Startups, munitierte ihn 2015 mit ihren Forderungen auf. Als einer der wenigen machte sich daraufhin Noser bereits in der vergangenen Legislatur für die Schweizer Fintech-Szene stark. Die Finanzmarktaufsicht solle «dazu schauen, dass die Fintech-Revolution in der Schweiz stattfindet, nicht in England», sagte er in Richtung des Regulators in einem Nationalratsvotum im September. Die Finma wird es gehört haben. Nach Kritik aus vielen Mündern hat sich der Regulator den Start-ups geöffnet und strebt unter anderem eine «Bankenlizenz light» für die jungen Unternehmen an.

## ANDREAS DIETRICH DER FORSCHER



Der promovierte Finanzwissenschaftler leitet das Competence Center Financial Services am Institut für Finanzdienstleistung Zug der Hochschule Luzern. Mit regelmässigen wissenschaftlichen Arbeiten und Konferenzen begleitet er zusammen mit seinem Team die neuesten Entwicklungen auf dem Finanzplatz. Dazu gehört natürlich auch das Thema Digitalisierung. Unter anderem in ihrem Retail Banking Blog analysieren Dietrich und seine Mitarbeiter regelmässig die digitalen Neuheiten der Banken. Dabei machen sie nach den Produkten der Finanzinstitute nicht Halt, sondern bewerten auch neue Filialkonzepte, mit denen die Banken versuchen, veränderten Kundenbedürfnissen gerecht zu werden oder schlicht Kleinstniederlassungen nicht schliessen zu müssen. So hat sich Dietrich in der Banken- und Fintech-Szene mittlerweile einen Namen gemacht. Das ist auch der Luzerner Kantonalbank (LUKB) nicht entgangen. Die LUKB präsentierte Anfang Dezember ihre neue digitale Strategie, zuvor berief sie im Mai dieses Jahres Dietrich als Kenner der Materie in ihren Verwaltungsrat.

## WENDEPERSON

### GEORGE P. MITCHELL

Der Schiefergaspionier stellte die Energiemärkte auf den Kopf.

«Wir wussten, dass dort Gas ist, doch nicht, wie wir es freikriegen.»



Mitchell (1919–2013) verschob ökonomische und zugleich politische Gewichte.

Nordamerika wird fortlaufend unabhängiger von der Einfuhr fossiler Energieträger. Die niedrigen Weltmarktpreise für Erdöl und Erdgas sind ein grosses Stück weit die Folge davon. In den USA und Kanada wird im grossen Stil Fracking betrieben, um Schiefergas- und -öllager («Shale») im Untergrund auszubeuten.

Die Methode, gashaltige Gesteinsschichten hydraulisch aufzubrechen und so für das Gas durchlässig zu machen, war seit Jahrzehnten bekannt, galt jedoch als nicht wirtschaftlich anwendbar. Der texanische Ölindustrielle George Phydias Mitchell begann in den Achtzigerjahren, mit Bohrtechniken zu experimentieren; er war damals schon ein älterer Herr.

Mitchell war der Sohn des mit nichts in den Taschen eingewanderten griechischen Ziegenhirten Savvas Paraskevopoulos. Der schuftete in Amerika für Eisenbahngesellschaften. Einem Zahlmeister war dieser exotische Name zu kompliziert, der Papa musste sich entscheiden: den Namen verlieren oder den Job. Fortan hiess er der Einfachheit halber Mike Mitchell – just so wie der Zahlmeister.

Es kostete Mitchell jun. siebzehn Jahre bzw. 6 Mio. \$, bis er den Skeptikern beweisen konnte, dass Fracking in der Praxis funktioniert und rentabel sein kann. 1982 hatte Mitchell seinen Leuten zehn Jahre Zeit gegeben; wenn sie nicht an die Sache glaubten, würde er andere finden. Mitchell glaubte unerschütterlich daran, auch als es länger dauerte. Er wusste, dass im texanischen Gestein Gas lag; es ging nun «bloss» noch darum, wie man es freikriegt.

Als er 1998 den Durchbruch verkündete, wurde er noch belächelt, doch schon bald nicht mehr. Das Gas aus Mitchells Schieferlagern strömte derart reichlich zutage, dass er sein Unternehmen 2001 für 3,5 Mrd. \$ verkaufen konnte.

Selbstredend hat George P. Mitchells Technologie – die aus Sicht des Umweltschutzes keineswegs völlig unbedenklich ist – untermessen Schule gemacht, und sie wird laufend weiterentwickelt (Mitchell war übrigens ein Befürworter strenger ökologischer Auflagen, selbst wenn ihn das Geld gekostet hätte). Die Ausbeute trägt nunmehr freilich dazu bei, ein so grosses Angebot zu schaffen, dass die Preise für die Förderer unattraktiv werden und sich also ein neues Gleichgewicht mit der Nachfrage finden muss.

Der Schiefergaspionier Mitchell hat wesentlich dazu beigetragen, dass die amerikanische Industrie ihren Energiebedarf zu günstigeren Konditionen decken kann als viele Konkurrenten, was für den Werkplatz USA wie ein Vitaminschub wirkt. Überdies verschafft die sich abzeichnende Energieautarkie der Regierung grössere strategische Bewegungsfreiheit.

George Mitchell starb 2013. Er hinterlässt ein durch sein Wirken deutlich verändertes Land, ein Milliardenvermögen, das grossenteils gemeinnützigen Zwecken gestiftet ist, sowie – rastloses Wirken im Energiesektor prägt seinen Mann – zehn Kinder.