

Verschiedene Tempi in der digitalen Wirtschaft

Das Internet und die Digitalisierung zerstörten herkömmliche Unternehmensmodelle, heisst es. Für viele Aktivitäten, etwa in der industriellen Bildverarbeitung, mag das zutreffen. In gewissen Geschäften vollzieht sich der Wandel allerdings viel langsamer als erwartet. Das gilt für das Kreditgeschäft der Banken.

Kunden bauen noch nicht auf Online-Hypotheken

Zaghafte Annäherung von Schuldnern und Banken an Immobiliendarlehen über das Internet

Seit dem Aufkommen des Internets wird der Durchbruch der Online-Hypothek prognostiziert. Technische Hürden und allseitige Vorsicht behindern aber ihre Verbreitung.

DANIEL IMWINKELRIED

Glarus und das Baselbiet sind zwar keine Finanzzentren, in einer Disziplin des Geldgeschäfts dürfen sie aber als Vorreiter gelten. Die Kantonalbanken von dort waren die ersten Institute der Schweiz, die begannen, Hypotheken über das Internet zu vertreiben (E-Hypotheken). Ihr Vorpreschen ist umso erstaunlicher, als etwa die UBS, die sonst in Sachen Digital Banking als innovativ gilt, keine solchen Kredite offeriert. Man konzentrierte sich auf die persönliche Beratung, lautet die Begründung der Bank für die zurückhaltende Haltung.

Keine Grenzkonflikte mehr

Es ist kein Zufall, dass ausgerechnet Kantonalbanken das Geschäft mit E-Hypotheken forcieren. Sie sind in engen Heimmärkten gefangen, und in der Vergangenheit ist es bei Schwesterbanken in anderen Kantonen jeweils schlecht angekommen, wenn ein Institut einen scheinbar weissen Fleck im Nachbarkanton mit einer Filiale besetzte. In dieser Hinsicht bergen E-Hypotheken vergleichsweise wenig Konfliktpotenzial, denn das Internet kennt definitionsgemäss keine Grenzen.

So machen denn auch Schuldner, die nicht im Heimmarkt einer Kantonalbank wohnen, die Mehrheit der Kunden aus. Bei der Basellandschaftlichen Kantonalbank (BLKB) beispielsweise, die 2011 als erste ins Geschäft einstieg und dafür mit dem Online-Broker Swissquote zusammenspannte, entfallen 94% der Finanzierungen auf Regionen ausserhalb von Baselland und Basel-Stadt. Bei der Glarner Kantonalbank (GLKB) sieht das Verhältnis von Heimmarkt und



Kunden, die für den Hauskauf eine Hypothek benötigen, legen immer noch Wert auf ein Beratungsgespräch.

KARIN HÖFER / NZZ

übriger Schweiz ähnlich aus. Als sie Ende 2012 ihr Angebot lancierte, war es zunächst nur möglich, auslaufende Ersthypotheken zu erneuern. Erst 2013 erweiterte die GLKB das Angebot auf erste Hypotheken für Kauffinanzierungen. Auch die Schweizer Kantonalbank ging schrittweise vor. Sie ist mit E-Hypo.ch zwar seit bald zwei Jahren auf dem Markt, erst ab diesem September wird sie aber auch Ersthypotheken für bestehende Objekte anbieten.

Als Vertriebskanal verbreitet sich das Internet im Finanzbereich ohnehin viel langsamer, als Experten beim Start dieses Mediums prognostiziert hatten. Die erste Welle des Internet-Banking

schwappte vor 16 Jahren aus den USA nach Europa herüber. Damals erwarteten Beobachter, dass Internet-Hypothekenbanken den etablierten Marktteilnehmern rasch das Kreditgeschäft streitig machen würden. Es entstanden zwar einige Anbieter, sie konnten sich jedoch nicht durchsetzen, ja einige von ihnen machten nach kurzer Zeit Bankrott. Darauf wurde es lange ruhig um das Internetgeschäft, wahrscheinlich weil die Branche auch damit beschäftigt war, die Finanzkrise von 2008 zu bewältigen. Zudem liessen sich die Banken wohl vom Umfeld am Kapitalmarkt abschrecken. Eigentlich ermöglicht es das Internet, niedrigere Sätze anzubieten als bei

Kredit, die über Filialen vertrieben werden. Doch eine solche Discount-Strategie erschien den Instituten wegen des allgemein gesunkenen Zinsniveaus lange Zeit nicht ratsam.

Je länger die Tiefzinsphase andauerte, desto mehr änderte sich aber ihre Einstellung. E-Hypotheken sind gerade für Kantonalbanken eine Möglichkeit, die Zinseinnahmen zu steigern und so den Margendruck beim Zinserfolg etwas abzuschwächen. Trotzdem vergeben erst eine Handvoll Institute reine Online-Hypotheken ohne Beratung. Und selbst diese Anbieter wickeln über das Internet mehr Ablösungen als Neuaufschlüsse ab. Die Bedingungen bei der

Kreditvergabe sind enger als bei herkömmlichen Darlehen, etwa bei Fragen der Belehnungshöhe oder ob Pensionskassengelder für den Kauf verwendet werden dürfen. Für Neueinsteiger unter den Banken scheint nach wie vor das Gebot zu gelten, sich dem Geschäft nur schrittweise zu nähern. Die Basler Kantonalbank etwa lancierte im November 2015 ihr Angebot Easy-Hypo, bisher können darüber aber bloss bestehende Hypotheken abgelöst werden.

Weiterhin mit Handarbeit

Spielraum scheint es auch beim Vergabeprozess zu geben. Noch sei das E-Hypotheken-Geschäft nicht vollständig automatisiert, sagt Andreas Dietrich, Dozent an der Hochschule Luzern. Das deckt sich mit Aussagen von BLKB-Vertretern, wonach man den Automatisierungsgrad weiter erhöhen wolle. Angestellte dieses Instituts rufen die Kunden beispielsweise noch an, bevor sie eine Offerte machen. Es gehe dabei aber nicht darum, die Schuldner zu beraten, sagt Atilla Sahin, Leiter E-Hypotheken bei der BLKB. Die Erfahrung habe einfach gezeigt, dass mit einem Anruf die Abschlussquote deutlich erhöht werden könne. Nach wie vor erhalten die Kunden den Hypothekervertrag darauf per Post, weil die digitale Unterschrift ein teures Prozedere voraussetzt.

E-Hypotheken haben im Kreditgeschäft also noch keine Revolution ausgelöst. Es sei schwierig, das Angebot zu den Kunden zu bringen, sagt ein Bankmanager. Dietrich von der Hochschule Luzern schätzt, dass 2015 rund 1,6% der an Privatpersonen vergebenen Hypotheken online abgeschlossen worden sind. Wahrscheinlich wird es in fünf Jahren üblich sein, eine Hypothek online zu verlängern. Neuaufschlüsse dürften aber auch dann noch ein Nischengeschäft bilden. Immerhin ist ein Immobilienkredit für die meisten Menschen das grösste Geschäft ihres Lebens, und die meisten von ihnen scheinen nach wie vor Wert auf ein Beratungsgespräch zu legen.

Erfolgreich dank Algorithmen und intensivem Marketing

Der Fotospezialist Ifolor hat die Digitalisierung schon früh in Angriff genommen, doch auf ein digitales Produkt wartet die Firma noch

DOMINIK FELDGES, KREUZLINGEN

Nach einem verregneten Sonntag geht es in der auf die Herstellung von Fotobüchern, Kalendern und Postern spezialisierten Firma Ifolor hoch zu und her. Die Bestellungen treffen in deutlich grösserer Zahl ein als nach einem Wochenende mit eitel Sonnenschein, wenn die Leute lieber wandern oder Ski fahren gehen, als sich mit ihrer Fotosammlung auseinandersetzen. Bis zu 40% könne der Unterschied ausmachen, sagt der Inhaber und Geschäftsführer der Familienfirma, Filip Schwarz.

Saisonale Schwankungen

Das 1961 als Photocolor Kreuzlingen gegründete Unternehmen macht nur noch 1% seines Geschäfts im Bereich der analogen Fotografie. 99% der verarbeiteten Bilder stammen von Digitalkameras, Smartphones eingeschlossen. Obwohl sich damit fast das gesamte Geschäft als digital einstufen lässt, hat Ifolor den Launen des Wetters nach wie vor nichts entgegenzusetzen. Auch saisonalen Schwankungen ist die Gruppe mit Niederlassungen in fünf Ländern mehr oder weniger wehrlos ausgesetzt. Man versuche zwar immer wieder, mit

Rabattaktionen die Auslastung über das Jahr besser zu verteilen, sagt Schwarz. Doch mit Abstand am meisten Aufträge gehen bei Ifolor vor Weihnachten ein. Fotobücher und Kalender sind klassische Geschenkartikel.

Im Zusammenhang mit dem Aufkommen der Digitalfotografie war Ifolor früh gezwungen, sich mit der Digitalisierung zu befassen. Im Jahr 2000, erinnert sich Schwarz, der die Firma mit 250 Beschäftigten in dritter Generation führt, stammten noch 100% des Umsatzes aus der Verarbeitung von Filmen analoger Kameras.

Ifolor, damals noch unter der Führung des Vaters von Filip Schwarz, erkannte die Chancen der Digitalisierung frühzeitig. Das Unternehmen machte sich anders als Konkurrenten, die noch lange auf das Geschäft mit der analogen Fotografie setzten, rasch an die Umstellung des Geschäftsmodells und der betrieblichen Strukturen. «Wir mussten, was wir zuvor nicht hatten, eine Abteilung für die Softwareentwicklung aufbauen», sagt Schwarz. Inzwischen sind dort sowie in weiteren IT-Funktionen 25 Mitarbeiter bzw. 10% der gesamten Belegschaft beschäftigt.

Während sich das Design von Fotobüchern oder Kalendern von Jahr zu

Jahr nur wenig verändert, werden die Funktionen, welche die Firma auf ihrer laufend erweiterten Website den Kunden zur Verfügung stellt, immer ausgeklügelter. Eine zentrale Rolle spielen dabei Algorithmen, die etwa erkennen, ob sich eine Foto von der Auflösung her überhaupt eignet, um zu einem Poster vergrössert zu werden. Auch lassen sich so rote Augen, die von Blitzaufnahmen stammen, automatisch retuschieren.

Im Zuge der Verlagerung fast des gesamten Geschäfts ins Internet hat für Ifolor die Konkurrenz stark zugenommen. Wie bei jedem Online-Shop sei der nächste Anbieter lediglich einen Mausklick entfernt, sagt Schwarz. Ausser hierzulande ebenfalls führenden Bildverarbeitern wie dem Foto-Service der Migros und der Schweizer Filiale des belgischen Konzerns Smartphoto buhlen zahlreiche weitere Anbieter aus dem Ausland um die Gunst der Kunden. Manche von ihnen haben nicht einmal eine Niederlassung in der Schweiz.

Wo bleibt der nächste Hit?

Um sich potenziellen Kunden immer wieder in Erinnerung zu rufen und sich von Konkurrenten abzugrenzen, wendet Ifolor laut Firmenchef Schwarz

mehrere Millionen Franken pro Jahr für Werbemassnahmen auf. Das Marketingbudget erreicht damit einen beträchtlichen Anteil am Umsatz, den Schwarz mit einem «tiefen dreistelligen Millionenbetrag» umschreibt. Im Zuge der Digitalisierung hat sich Ifolor zu einem Unternehmen mit starker Tätigkeit nicht nur im IT-Bereich, sondern auch im Marketing gewandelt. Wegen des grossen Werbeaufwands umfasst das

Team der mit Massnahmen zur Ankurbelung des Verkaufs betrauten Mitarbeiter mittlerweile 30 Leute bzw. über 10% der Gesamtbelegschaft.

Obwohl sich die Konkurrenz markant vergrössert hat und im Zuge der Digitalisierung firmenintern auch viele Funktionen automatisiert worden sind, ist die Anzahl der Beschäftigten am Hauptsitz in Kreuzlingen seit der Jahrtausendwende von 110 auf 180 oder um fast zwei Drittel gestiegen. Das ist eine Folge von Marktanteilsverlusten, aber auch der wachsenden Popularität von Fotobüchern und Postern.

In der Zwischenzeit wächst dieser Geschäftsbereich aber nur noch wenig, während der Umsatz mit einfachen Abzügen stagniert. Ifolor hofft auf einen neuen Verkaufsschlag, wobei es Schwarz am liebsten wäre, wenn dabei nicht nur der Input, sondern auch der Output, also das Produkt, digital wäre. «Wir werden fündig», äussert sich der Patron überzeugt. Wie viele Firmen leistet sich Ifolor einen sogenannten Trendscout. Dieser Späher ist pausenlos unterwegs, um für das Unternehmen neue Geschäftsideen aufzuspüren. Wer im Internet Erfolg haben wolle, müsse auch schnell sein und dürfe keinen Trend verpassen, sagt Schwarz.

ZAHL ZUM THEMA

33%

Die Digitalisierung droht viele Geschäftsmodelle obsolet zu machen. Doch sie ist ebenso ein starker Wachstumstreiber. Laut Schätzungen der EU-Kommission hat sie rund ein Drittel des Wirtschaftswachstums der vergangenen Jahre in Europa verursacht – nicht nur, weil sie neuartige Ansätze, etwa im Banking oder im Detailhandel, ermöglicht. Sie steigert auch die Produktivität vieler Beschäftigter.