

# 2025

DIE GROSSEN THEMEN

## DIGITALISIERUNG

# Mobiler, individueller, schneller

Kein Megatrend der vergangenen zehn Jahre hat die Gesellschaft mehr geprägt als die Digitalisierung. Davon profitieren auch die Unternehmen. «Finanz und Wirtschaft» wagt exemplarisch zehn Thesen, was die digitale Revolution in den nächsten zehn Jahren für den Detailhandel und die Banken bedeutet.

RETO GYSI VON WARTBURG

Die digitale Revolution ist einer der grössten und sich am schnellsten entwickelnden Veränderungsprozesse der heutigen Zeit. Das belegt ein Blick zurück: Vor zehn Jahren, im Jahr 2004, war der Internetanschluss zu Hause noch nicht die Regel, Facebook wurde gerade lanciert und ein Smartphone, das diesen Namen verdient, besass noch niemand.

Heute besitzen 77% der Schweizer Bevölkerung ein Smartphone und 45% ein Tablet, wie der jüngste Media-Use-Index des Beratungsunternehmens Young & Rubicam zeigt. Facebook hat in der Schweiz 3,4 Mio. aktive Nutzerinnen und Nutzer, und 94%

der Schweizerinnen und Schweizer kaufen im Internet ein. Der Umsatz im Schweizer Onlineshopping liegt im zweistelligen Milliardenbereich und ist somit ein bedeutender Wirtschaftsfaktor. Der Anspruch an den Online-Vertriebskanal ist hoch: Er muss auf allen Endgeräten immer verfügbar sein, die relevanten Informationen auf einen Blick bereitstellen und intuitiv zu bedienen sein.

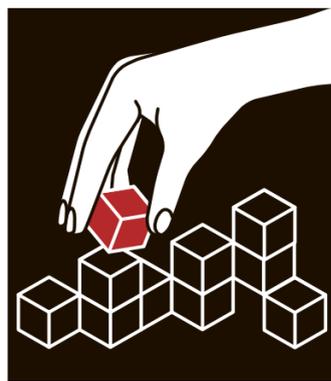
Nicht allen Branchen ist es gelungen, den digitalen Vertriebskanal gleich gut einzubinden. Hohe Onlineumsätze verzeichnen vor allem Anbieter, die haltbare, einfach distribuierbare Güter wie Bücher, Musik oder Tickets vertreiben. Auch der Finanzsektor wäre prädestiniert dafür, da er problemlos virtuell handelbare Güter – Geld, Wertpapiere und Wis-

sen – umsetzt. Dennoch gehören gerade die Banken zu den Spätzählern der digitalen Revolution. Gründe dafür sind die hierzulande immer noch guten Margen, die regulatorisch bedingten Eintrittsbarrieren für branchenfremde Konkurrenten und die durch die Folgen der Finanzkrise absorbierten Kapazitäten der Institute. Das Wachstum ist jedoch hoch, wie eine neue Studie des Bundesamtes für Statistik zeigt. Heute nutzen 59% der Internetnutzer online Finanzdienstleistungen, 2010 waren es erst 50%.

«Finanz und Wirtschaft» wagt zehn Thesen, wie die Digitalisierung bis in zehn Jahren den Detailhandel und die Banken verändert. Überraschungen werden aber nicht ausbleiben, so viel ist sicher.

**«HEUTE BESITZEN 77% DER SCHWEIZER BEVÖLKERUNG EIN SMARTPHONE UND 45% EIN TABLET.»**

### VIER THESEN ZUM DETAILHANDEL



#### Individualität immer, überall

Das Produkt der Begierde mit dem mobilen Endgerät erfassen, sofort online eine dazu passende, bestellbare Auswahl finden: 2025 ist es selbstverständlich, bis ins Detail Produkte über die verschiedensten Kanäle nach klar definierten persönlichen Vorgaben zu bestellen und schnell geliefert zu bekommen. Der Konsument wird viel mehr als heute selbst «designen». Durch die steigende Vernetzung in der Logistikkette des Handels wohl überall und jederzeit in Echtzeit.

Dies wird für immer komplexere Produkte möglich. Der Hersteller baut viel öfter als heute nach individuellen Vorgaben. Ein ausgeklügelter Datenaustausch perfektioniert den Prozess. Diese Umkehr der Wertschöpfung – der Konsument bestimmt, nicht das Unternehmen – trifft alle hart, die sich dem nicht öffnen. Der Technologieaufwand ist enorm und wird heute unterschätzt. Auch das Konzept der Filiale ändert sich – welche Produkte müssten etwa anfassbar und real vorhanden sein, bei welchen reicht die virtuelle Präsenz? Nebst dem Wunsch nach besserer Beratung im Geschäft nimmt dabei auch die Nutzung persönlicher Beratung etwa über Video im Verkaufsprozess über das Netz zu.

Was scheinbar mühelos daherkommt, bedingt enorme Vorleistungen in Software, Fertigungsprozesse und Logistik. Der Handel hat es hier einfacher als andere Branchen, da er Mittler, nicht Produzent ist und bereits über exzellentes Know-how verfügt. In zehn Jahren ist der Sektor in vielen Dingen des E-Commerce weiter Standardsetzer und Vorbild für Branchen wie die Industrie.

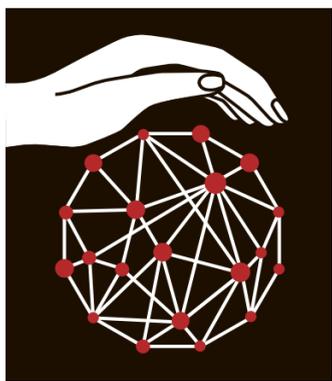


#### Dezentral und konzentriert

Die Perfektionierung des Individualismus im Handel baut auf Dezentralisierung und auf Grösse: Anbieter werden immer grösser und ziehen aus der Masse Kostenvorteile. Damit sind sie in der Lage, komplexe neue Arten der Analyse von Kundenprofilen, der Bedürfniserkennung, Lieferabwicklung und Beschaffung sicherzustellen. Grösse macht's – neue Monopolisten werden entstehen, analog dem Beispiel des Suchmaschinenbetreibers Google. Das wird eine Herausforderung für die Wettbewerbsaufsicht.

Dagegen verlieren alte Monopole an Wert. Geschäftsmodelle wanken. Vom Vormarsch neuer Online-Händler wurden im Handel ausgerechnet Pioniere des Direktversands wie Quelle und Neckermann getroffen. Weitere Anbieter dürften folgen. Das ist ein Menetekel für andere Branchen. So wird der Finanzsektor von der Digitalisierung so durchgeschüttelt werden wie die Industrie oder der Energiesektor, wo intelligente Stromnetze den Wechsel zu einer zentral gesteuerten, aber dezentral ausgerichteten Versorgung ermöglichen werden.

Ob sich im Handel und in anderen Branchen daraus neue globale Anbieter oder eher regionale Riesen entwickeln, muss sich zeigen. Der Preiszerfall für technologische Innovationen wird der Treiber bleiben. So kann der Pizzakurier bald durch die Lieferung per Drohne ersetzt werden, sofern die Luftfahrtaufsicht dies toleriert. Das mag absurd klingen, aber die Digitalisierung wird neue Zuständigkeiten schaffen. Früher oder später werden Innovationen immer regulatorische Grenzen, auch im Handel.



#### Adieu, Privatsphäre

Der Online-Handel wird weiter boomen. Gemäss McKinsey werden in zehn Jahren zwei bis drei Milliarden mehr Menschen Zugang zum Internet haben als heute und eine Billion Dinge miteinander vernetzt sein. Dirk Morschett von der Uni Fribourg geht davon aus, dass 2025 bis zu ein Drittel des Handelsumsatzes über Online-Kanäle abgewickelt wird. Der Sicherheitssoftwarehersteller McAfee, der zum US-Chipriesen Intel gehört, hat unter deutschen Konsumenten ermittelt, dass sie in zehn Jahren im Schnitt fast fünf digitale Geräte (statt bisher knapp drei) nutzen wollen. Der Trend zur Mobilität der Daten schreibt sich fort: Wearables, Tablets und Smartphones (vgl. Seite 22) werden omnipräsent. Damit sei die Erwartung verknüpft, so McAfee, dass Lieferungen innerhalb einer Stunde möglich sind. Über ein Drittel glaubt, Bezahlvorgänge mit Fingerabdruck bestätigen zu können, fast ein Viertel hält die Bezahlung via Smartphone oder ein neues Gerät für wahrscheinlich.

Im Handel, aber auch im produzierenden Gewerbe werden Datenmengen und Datenaustausch exponentiell zunehmen. Dabei wird sich zeigen, dass die Konsumenten viel mehr als gedacht bereit sind, persönliche Daten herauszugeben, um von Dienstleistungen profitieren zu können. Der Stellenwert der Privatsphäre schrumpft drastisch, womöglich zu einem hohen Preis. Der Online-Handel muss neue Datenschutzkonzepte und Transaktionsmodelle suchen, wenn sich zeigt, dass eine steigende Zahl Internetnutzer von Datenmissbrauch persönlich betroffen ist.



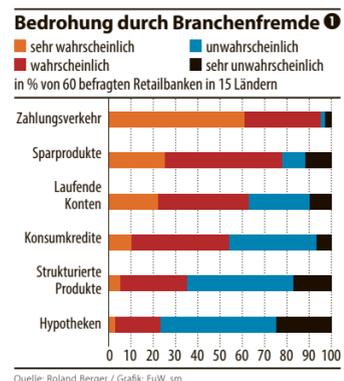
#### Neue digitale Entkopplung

Der Handel muss den Kunden dort abholen, wo er ist. Doch wo wird er künftig sein? Immer weniger in realen Filialen, ist heute die Vermutung. Ein enormer Aderlass dürfte dort stattfinden. Schätzungen gehen von Zehntausenden vor allem kleinerer Standorte aus, die verschwinden könnten, schätzt etwa der Handelsverband Deutschland (HDE). Marktbeobachter erwarten, dass virtuelle Geschäfte selbst für den Lebensmittelhandel relevant werden.

Andererseits entwickeln sich neue Ladenkonzepte. Was etwa mit dem Cyberstore von Audi begann, wird mehr Verbreitung finden: Geschäfte an zentralen Lagen, in denen hochpreisige oder komplexe Güter mit persönlicher Beratung erklärt werden, wo der Kunde aber auch seine individualisierte Bestellung aufgeben kann. Zu Hause kann er weitere Änderungen über die Online-Kanäle anbringen – das hybride Modell des Geschäfts vor Ort und des Online-Shops wird sich vor allem unter starken, finanzkräftigen Marken durchsetzen.

Dank tieferer Kosten im virtuellen Raum könnte aber auch der Tante-Emma-Laden zurückkehren. In der Nische bieten dort semiprofessionelle Anbieter in kleiner Auflage Artikel an. Aus dem steigenden Bedürfnis der «Digital Natives» nach persönlicher Nähe könnte sich dabei langsam ein Gegentrend herausbilden. Wie im deutschen Buchhandel 2013 erstmals seit langem wieder im Laden vor Ort mehr Bücher verkauft wurden, während online der Verkauf sank, könnte es zum Revival der Filiale in der dreidimensionalen Welt kommen. **DM**

### SECHS THESEN ZU



#### Mehr fremde Konkurrenz

Der Finanzsektor ist noch weniger digital als der Detailhandel, besonders in der Schweiz. Auch er wird sich aber in den kommenden Jahren auf die sich verändernden Kundenbedürfnisse einzustellen haben. Ein Grund, wieso die Banken hinterherhinken, ist der Umstand, dass sie bis anhin nur wenig branchenfremder Konkurrenz ausgesetzt waren. Dies könnte sich allerdings ändern.

Vor allem im beratungsarmen, einfach standardisierbaren Massengeschäft, wie etwa im Zahlungsverkehr, dürften technologieaffine Konkurrenten wie die grossen IT- oder Telecomkonzerne die Banken auch in der Schweiz zunehmend bedrängen. Ob sich die mit viel Brimborium angekündigte iPay-Lösung von Apple durchsetzen wird, bleibt abzuwarten. Das Beispiel der von eBay abgespaltenen Plattform PayPal zeigt jedoch, wie dynamisch das Wachstum bei Online-Bezahlösungen ist. Die Steigerungsrate des Dienstes liegt seit Jahren weit im zweistelligen Bereich.

Die Branche selbst sieht ihre Alleinstellung ebenfalls in Gefahr (vgl. Grafik). Verschwinden werden die Banken trotzdem nicht. Gerade im beratungsintensiveren Geschäft, und dazu gehört nicht nur das Private Banking, sondern auch Massengeschäfte wie zum Beispiel die Erstvergabe von Hypotheken, ist der persönliche Kontakt zum Kundenberater nach wie vor wichtig. Dazu kommt, dass regulatorische Hürden neue Konkurrenz erschweren. Daher dürften die Banken in einer ersten Phase auf der nachgelagerten, technologischen Ebene von aussen konkurrenziert werden.



BILD: GABRIELE PUTZ/KESTONE

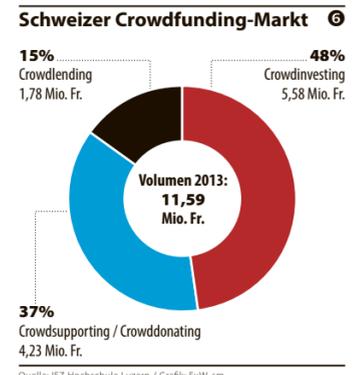
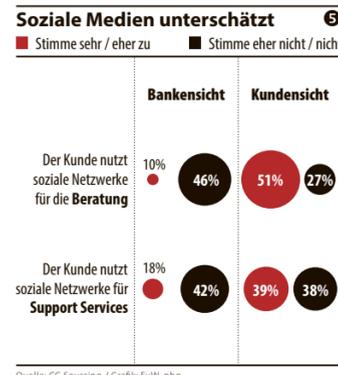
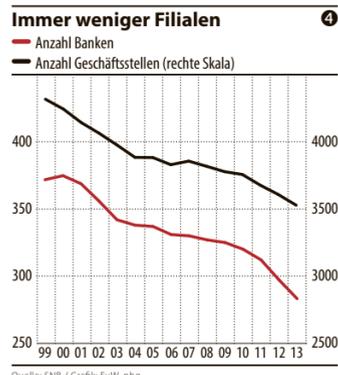
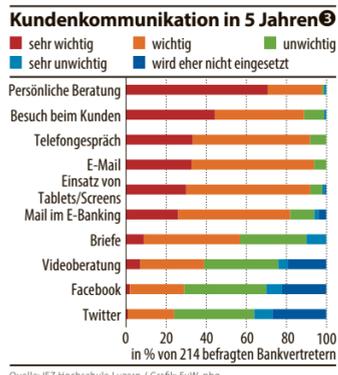
IM BILD MIGRATION #8

**GRENZGÄNGER**

Sie kommen um sechs und gehen um fünf: Die Frontalieri, die sich hier am Grenzübergang Ponte Tresa stauen. Ohne sie geht es nicht – jeder vierte Erwerbstätige im Tessin pendelt aus Italien zu. Mit ihnen aber auch nicht – sie verursachen Lohndruck. Die Grenzgänger sind aus mehreren Gründen mit geringerem Entgelt zufrieden als die Einheimischen: In Italien verdienen sie viel weniger; dort sind die Lebenshaltungskosten günstiger; viele bezahlen daheim keine Einkommenssteuer, sondern bloss eine geringe Quellensteuer in der Schweiz; italienische Kleinstunternehmen, die im Rahmen der – einstweilen gültigen – Personenfreizügigkeit im Tessin Kunden bedienen, müssen häufig keine Mehrwertsteuer entrichten. Die Frontalieri geniessen also «the best of both worlds». Dem wollen Bellinzona und Bern mit dem Schliessen von Gesetzeslücken und schärferer Überwachung abhelfen. Gleichzeitig allerdings schafft es namentlich die eidgenössische Landwirtschaftspolitik, hiesige Konsumenten in die Supermärkte in Como, Lörrach oder Annemasse zu treiben, wo sie jährlich gegen zehn Milliarden Franken liegen lassen. Diese Shopping-Grenzgänger stauen sich dann auf der Gegenfahrbahn.

MR

DEN BANKEN



**Bezahlen wird einfacher**

Mit der zunehmenden Konkurrenz der Banken durch technologieaffine Konkurrenten werden kundenfreundlichere Bezahlösungen einen Aufschwung erfahren. Im Zahlungsverkehr technologisch auf der Höhe zu sein, ist für die Banken essenziell, weil er in der Regel definiert, welches die Hauptbankbeziehung des Kunden ist.

Auf dem Desktop sind die Bezahlösungen im E-Banking brauchbar, auch wenn die Login-Prozedur und die Erfassung der Zahlungsdetails in vielen Fällen mühsam sind. Anwendungen im Mobile Payment sind noch weniger ausgereift. Im Licht der zunehmenden Nutzung des Internets über mobile Endgeräte müssen die Banken den Bedürfnissen ihrer Kunden allerdings folgen. Sie sind in der Pole Position dafür, geniessen sie doch das Vertrauen der Kunden (vgl. Grafik). Ein Schritt zur Vereinfachung des Zahlungsverkehrs sind zum Beispiel die standardisierten Einzahlungsscheine, die in den nächsten Jahren eingeführt werden und standardmässig mit einem QR-Code ausgestattet sind. Er kann von einer Handykamera gelesen werden, womit das mühsame Abtippen der Referenznummer entfällt.

Im Detailhandel dominieren heute, abgesehen vom Bargeld, Debit- und Kreditkarten. Erste kontaktlose Zahlungsmethoden, die schneller und sicherer sein sollen, sind zwar bereits auf dem Markt. Durchgesetzt haben sie sich allerdings noch nicht. Sobald sich die Branche auf einheitliche Standards einigen kann, steht einer weiten Verbreitung nichts mehr im Weg.

**Multiple Vertriebskanäle**

In den Onlinestrategien der Banken ist immer wieder das Schlagwort «Multikanal» zu finden. Der Gedanke dahinter: Je nach Bedürfnis sollen die Kunden über verschiedene Kanäle mit der Bank in Verbindung treten können. Neben dem persönlichen Gespräch oder einem Telefonat mit dem Kundenberater kann dies zum Beispiel die Kontaktaufnahme per E-Mail, eine Push-Nachricht per SMS, ein Live-Chat oder eine Videokonferenz sein. Die Banken sind dabei überzeugt, dass das persönliche Kundengespräch zentral bleiben wird. Gleichzeitig erachten sie aber auch elektronische Kommunikationsmittel als wichtig (vgl. Grafik). Die Kunden, vor allem in den nachrückenden Generationen, sind hybrid und sich gewohnt, verschiedene Kanäle zum Teil sogar gleichzeitig zu nutzen. Die Schwierigkeit für die Banken ist dabei, die verschiedenen Kanäle zu verknüpfen und die Medienbrüche zu bewältigen.

Auch stellt sich die Frage, wie weit beratungsintensive Geschäfte standardisiert und automatisiert werden können, zum Beispiel im Private Banking. Die Formel, dass Transaktionsgeschäfte im Internet getätigt werden, Beratungsgeschäfte hingegen nicht, ist jedenfalls nicht in Stein gemeisselt, wie gerade ein Vergleich mit dem Detailhandel illustriert. An einer Banken-Fachkonferenz wurde jüngst der Webauftritt des Herrenausstatters «mrporter.com» lobend erwähnt. Diesem gelingt es, beratungsintensive, höchst exklusive Produkte erfolgreich über das Internet zu verkaufen, indem er Mittel wie Expertenchats, Videoberatung oder Webinare einsetzt.

**Weniger Banken, weniger Filialen**

Seit Jahren nimmt die Zahl der Banken und ihrer Geschäftsstellen in der Schweiz ab (vgl. Grafik). Der zunehmende Margendruck, die Neupositionierung des Finanzplatzes nach der Finanzkrise, die Regulierungsflut und die Digitalisierung sorgen dafür, dass sich dieser Trend fortsetzen wird.

Gerade im Retailbereich verliert das klassische Schaltergeschäft an Bedeutung. Mit dem besser und einfacher werdenden E-Banking sowie der zunehmenden Technologieaffinität der jüngeren Kundschaft werden sich die einfachen Bankgeschäfte immer mehr ins Internet verlagern. Die Funktion der Bankfilialen verändert sich parallel dazu. Die Beratung im Anlage- oder Kreditgeschäft wird wichtiger, und damit steigt der Bedarf an Rückzugszonen. Die klassischen Schalterhallen wandeln sich immer mehr in durchgestylte Wohlfühlzonen und wahre «Erlebnisfilialen». Nicht selten wird ein Gastronomiebetrieb integriert, um Wartezeiten zu überbrücken.

An Bedeutung gewinnen auch Selbstbedienungszonen. Das Angebot umfasst vermehrt nicht nur klassische Bankomaten, sondern vielfältiger einsetzbare Automaten. Ein führendes Beispiel ist der Multimat der UBS, der zusätzlich Einzahlungen entgegennimmt und die Verwaltung des Kontos erlaubt. Prinzipiell wäre es denkbar, an diesen Multimataten auch weitergehende Dienstleistungen zum Beispiel in der Vermögensverwaltung anzubieten. Darauf verzichtet die UBS aber in der neusten Gerätegeneration noch. Sie befürchtet, dass sich sonst allzulange Warteschlangen bilden könnten.

**Soziale Medien werden wichtiger**

In der Bankbranche wird die Bedeutung der sozialen Medien noch unterschätzt. Die Kunden sind gegenüber der Nutzung von sozialen Netzwerken für Beratung und Support wesentlich offener als die Institute (vgl. Grafik). Viele Bankvertreter fragen sich, was sie denn so Wichtiges über Twitter, Facebook oder WhatsApp mitteilen sollten. Diese Sicht ist jedoch zu einfach, denn es geht nicht primär um Mitteilungen an die Kunden, sondern um den Dialog mit den Kunden. Soziale Medien sind ein unmittelbarer Kommunikationskanal, mit dem gerade junge, mobile und technologieaffine Kunden sehr gut erreicht werden.

Den Aspekt des Empfehlungsmarketings ist ebenfalls nicht zu vernachlässigen. In anderen Branchen hat mit dem Internet die Bedeutung der Mund-zu-Mund-Propaganda wieder zugenommen. Wer etwa ein Hotel buchen will, informiert sich zuvor auf Internetportalen wie TripAdvisor, welche Erfahrungen andere Reisende damit gemacht haben. Dem Schwarm der Internetnutzer wird ein unabhängigeres Urteil zugetraut als der Internetseite eines Reiseanbieters oder des Hotels selbst. Im Finanzbereich beschränken sich die Vergleichsportale heute vor allem auf den Vergleich von quantitativen Fakten wie z. B. Zinsen. Das könnte sich aber ändern.

Dazu kommt, dass jedes Unternehmen Opfer einer Negativkampagne (eines «Shitstorm») werden kann. Um dies zu verhindern, hat zum Beispiel Nestlé ein eigenes Team, das die verschiedenen sozialen Medien überwacht und nötigenfalls eingreifen kann.

**Crowdfunding bleibt marginal**

Crowdfunding ist in aller Munde. Das Konzept ist einfach: Statt bei einer Finanzierung über die Bank zu gehen, sollen die Investoren und die Kreditnehmer direkt im Internet zueinanderfinden. Wer eine Idee hat, präsentiert sie, den nötigen Geldbedarf und eine Zeitlimite der Allgemeinheit. Wer das Projekt gut findet, kann einen Betrag zur Unterstützung einzahlen. Kommt die angestrebte Summe zusammen, kann der Investor eine zuvor definierte Gegenleistung erhalten, die in der Regel mit dem Projekt zusammenhängt. Kommt sie nicht zusammen, erhält er sein Geld zurück.

Crowdfunding wird in verschiedenen Ausprägungen praktiziert. Eine Studie der Hochschule Luzern (IFZ) unterscheidet vier Varianten: Während Crowddonating das Einsammeln von Spenden ohne Gegenleistung bezeichnet, ist Crowdsupporting in der Nähe des klassischen Sponsorings anzusiedeln. Beim Crowdinvesting werden Investoren für Eigen- oder Mezzanine-Kapital gesucht, und Crowdlending schliesslich bezeichnet die Kreditvermittlung (Peer-to-Peer).

Die IFZ-Studie zeigt, dass 2013 in der Schweiz Projekte für immerhin 11,6 Mio. Fr. über Crowdfunding ermöglicht wurden (vgl. Grafik). Die Wachstumsrate ist derzeit schwindelerregend hoch, das Volumen verdoppelt sich jährlich. Trotzdem ist die Summe im Vergleich zum gesamten Inland-Kreditvolumen der Banken (über 1 Bio. Fr.) verschwindend klein. Es ist keine gewagte Prognose: Die Banken werden auch in zehn Jahren noch die klassische Transformationsfunktionen auf dem Kapitalmarkt beherrschen.

RG