

Innovation im Banking



Von Luc Schuurmans
Mitglied der Geschäftsleitung
Leiter Private Banking
Bank Linth LLB AG

Die Transformation im Banking hat in den letzten Jahren an Geschwindigkeit zugelegt. Der Hauptgrund dafür liegt in den gestiegenen Anforderungen an das Geschäftsmodell. Stichworte wie automatischer Informationsaustausch, Eigenkapitalanforderungen, Transparenz bei den Gebühren – die Liste ist lang. Zudem hat ein wichtiger Marktteilnehmer seine Aktivitäten an den internationalen Finanzmärkten verstärkt: Die Nationalbanken der Länder haben in den letzten Jahren mit ihrer Geldpolitik und deren Instrumenten die Dynamik signifikant beeinflusst. Schliesslich treibt ein weiterer Faktor die Transformation voran: die Digitalisierung¹⁾. Fintech-Unternehmen fordern die Banken her-

aus und versuchen Marktanteile für sich zu gewinnen.

Die Transformation greift so tief, dass Finanzinstitute ihr Geschäftsmodell grundsätzlich hinterfragen müssen. Dies nicht zuletzt aufgrund des Margendrucks und der gestiegenen Kosten, die eine Weiterführung der bisherigen Praxis mit sich bringt. Zum einen müssen laufend neue regulatorische Rahmenbedingungen eingeführt und überwacht werden. Dies führt zu einem starken Zuwachs an Fachpersonal – insbesondere im Compliance-Umfeld. Zum anderen sind Investitionen in die IT-Infrastruktur nötig, um neben den regulatorischen Anforderungen auch den Kundenbedürfnissen hinsichtlich digitaler Interaktionsmöglichkeiten nachzukommen. Ein Resultat dieser gestiegenen Anforderungen ist eine Konsolidierung im Bankensektor. In den letzten 14 Jahren haben 100 Banken ihre Geschäftstätigkeit aufgegeben bzw. sich mit anderen Finanzinstituten zusammengeschlossen (s. Tabelle 1).

Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, wird der Ruf nach Innovation laut. In der Praxis wird der Begriff im Sinne von neuen Ideen und Erfindungen sowie für deren wirtschaftliche Umsetzung verwendet. «Neu» bezieht sich hier nicht nur auf den zeitlichen Aspekt, sondern vielmehr auf die sachliche bzw. soziale Ebene. Im engeren Sinne resultieren somit erst dann Innovationen aus Ideen, wenn diese in «neue» Produkte bzw. Dienstleistungen oder Prozesse umgesetzt werden.

Die Schweiz nimmt im internationalen Kontext hinsichtlich Innovation seit vielen Jahren eine Spitzenposition

ein (vgl. z.B. Global Innovation Ranking³⁾). Dabei ist das Innovationspotenzial von Branche zu Branche unterschiedlich; man denke hier an die Maschinenindustrie oder den Handel. Aber wie innovativ ist die Finanzindustrie? Klassischerweise sind Elemente wie Sicherheit, Vertraulichkeit und Beständigkeit die Grundwerte jedes Bankgeschäfts. Diese Grundpfeiler wurden über die Jahrhunderte insbesondere auch im Private Banking gefestigt. Ist Innovation mit diesen Grundwerten vereinbar – oder sollten das Banking und die dazu notwendigen Rahmenbedingungen besser nicht innovativ sein?

Wie auch immer diese Frage beantwortet wird – sicher ist, dass neben der Spezialisierung (Beispiel Transaktionsbank, Broker) v.a. Innovationen einen Handlungsraum eröffnen, um die vorgängig erwähnten Herausforderungen zu meistern. In Tabelle 2 werden anhand der klassischen 6 Ps mögliche Innovationsbereiche aufgezeigt. Zusammenfassend zeigt sich ein gemischtes Bild. Insbesondere ergeben sich Möglichkeiten zur Innovation im Bereich Menschen (People), Prozess (Process) und an der Schnittstelle zwischen Kunde und Bank (Place). Wie werden Innovationen in der Praxis umgesetzt? Am Beispiel der Bank Linth LLB AG werden nachfolgend innovative Ansätze aufgezeigt.

- Im Bereich *Process* hat die Bank seit mehreren Jahren den Weg einer Vertriebsbank eingeschlagen. So wurde die Wertschöpfungskette konsequent auf Outsourcingmöglichkeiten überprüft, damit die Bank sich auf ihre Hauptfunktion – die Kundenberatung – kon-

Tabelle 1: Bankenkonsolidierung in der Schweiz 2000–2014²⁾

Jahr	Staatsinstitute	Gemeindeinstitute	Aktiengesellschaften	Genossenschaften	Übrige Institute	Total	Veränderung	in Prozent
2000	17	11	269	34	44	375		
2005	16	8	242	28	43	337	-38	-10%
2010	15	3	231	25	46	320	-17	-5%
2014	15	2	199	24	35	275	-45	-14%

Tabelle 2: Die 6 Ps für Innovationspotenziale bei Banken

Bereich	Innovationspotenzial	Beschrieb	Beispiel
PRODUCT	Tief	Im Anlagegeschäft sind die Finanzinstrumente wie Aktien, Obligationen, Optionen etc. seit Jahrzehnten bekannt. Innovationen werden vor allem durch Kombinationen aus a) Strukturierung (Fonds, strukturierte Produkte etc.) und b) Ausrichtung (Stil, Ort, Branche etc.) erreicht.	Vergleiche z.B. die Produkte an der Preisverleihung der Swiss Derivatives Awards.
PROCESS	Hoch	Die Prozesse sind stark abhängig vom Geschäftsmodell und der Positionierung der Marktteilnehmer. Die Wertschöpfungskette kann dabei immer stärker und fast beliebig neu modularisiert werden ⁴⁾ . In der Kombination mit Fintech-Unternehmen bilden sich interessante Möglichkeiten für die Integration von Innovation bzw. Kostenoptimierungen.	Beispielsweise die Zusammenarbeit von ishares und MoneyPark (Fintech) für online-basierte ETF-Sparpläne.
PRICE	Tief	Im Anlagegeschäft sind die Gebührenmodelle seit Jahren stabil. Seit einigen Jahren hat sich das innovative Performance-abhängige Gebührenmodell durchgesetzt. Es gibt verschiedene Elemente, die einzeln oder zu einem Paket(preis) kombiniert werden.	Fonds mit Performance-abhängiger Gebühr (TER), z.B. LLB Strategiefonds.
PLACE	Hoch	Im Bereich der Schnittstelle zwischen Kunde und Bank bestehen viele Möglichkeiten durch innovative Ansätze, insbesondere in der Digitalisierung. Die Wahlfreiheit zwischen den Kanälen wird zukünftig Standard sein.	Video-Beratung bzw. Virtual-Reality-Beratung, Unterstützung durch Avatare.
PROMOTION	Mittel	Die Nutzung neuer physischer und digitaler Kanäle, wie das bereits in anderen Industrien (Tourismus, Gesundheitswesen) angewendet wird.	Vertrieb über branchenfremde Portale und Interaktion über Social-Media-Plattformen.
PEOPLE	Hoch	Der Mensch und seine Fähigkeiten bilden die Grundlage für Innovation. Er kann sich rasch den Kundenbedürfnissen anpassen bzw. sie antizipieren.	Der Kunde wählt z.B. gemäss seinen persönlichen Präferenzen den Kundenberater aus einem transparenten Profil-Angebot aus.

zentrieren kann. IT, Wertschriftenadministration, Handel, Zahlungsverkehr etc. wurden an Dritte ausgelagert. Dabei stand nicht nur das Kostenoptimierungspotenzial im Vordergrund, sondern der bewusste Entscheid, auf das Kerngeschäft zu fokussieren und so verstärkt Innovationspotenziale zu verfolgen.

• Im Bereich *Price* konnten trotz des grundsätzlich tiefen Innovationspotenzials zwei wichtige Elemente zur Differenzierung erarbeitet werden. Zum einen wurde mit der Einführung des Halbtax-Modells in der Anlageberatung im Jahr 2012 ein bewährtes Prinzip aus der Transportbranche (SBB) in die Finanzindustrie übertragen. Zum anderen leistete die Bank Linth mit der Umstellung auf eine retrofreie Anlageberatung und Vermögensverwaltung im Jahr 2014 einen zentralen Beitrag zu mehr Transparenz.

• Mit der Einführung einer Tool-unterstützten Anlageberatung 2016 wurde im Bereich *Place* die Beratung neu definiert. Das Hybridmodell aus persönlicher Beratung und digitaler Anlagekompetenz bietet eine bisher ungekannte Dimension von Individualisierung und Überwachung in der Umsetzung der Anlagestrategie. Die flexible Visualisierung ermöglicht ein tatsächlich innovatives Kundenerlebnis vor Ort. Gleichzeitig hat die Bank Linth als eine der ersten Banken in der Schweiz die Video-Identifikation im Client-Onboarding eingeführt und einen weiteren wichtigen Schritt in Richtung digitale Dienstleistungen unternommen.

Das Beispiel zeigt, dass ein Innovationsbereich oft nicht ausreicht, um den Transformationsprozess mit innovativen Veränderungen positiv zu gestalten. Jeder

Marktteilnehmer kann durch einen Mix von Innovationsmassnahmen neben der Weiterführung seiner Dienstleistungen auch eine Differenzierung im Markt erreichen. Je stärker eine Differenzierung vom Kunden wahrgenommen wird, desto grösser sind die unternehmerischen Möglichkeiten. Dabei werden jene Institute gewinnen, denen es gelingt, die Kundenbedürfnisse zu antizipieren bzw. frühzeitig zu erkennen und ihr Geschäftsmodell flexibel und schnell anzupassen.

- 1) Siehe z.B. Luc Schuurmans: «Digital und die Zukunft der persönlichen Beratung», PRIVATE 4/15
- 2) Quelle: SNB: Die Banken in der Schweiz 2015. Anzahl Institute: eigene Darstellung
- 3) Vgl. www.globalinnovationindex.org
- 4) Siehe z.B. Oliver Wymann: «Modular Financial Services: The New Shape of the Industry», 2016

luc.schuurmans@banklinth.ch
www.banklinth.ch