

Fintechbankieren

Nieuwe bedrijven die financiële technologie ontwikkelen, kunnen een bedreiging voor banken vormen. Tegelijk zijn er veel kansen als banken strategisch inspelen op de opkomst van fintechbedrijven. De Rabobank ontwikkelt zelf financiële technologie, werkt samen met fintechstart-ups, neemt bestaande fintechbedrijven over of investeert erin.

BARBARA BAARSMA

Directeur Kennisontwikkeling Rabobank en hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam

HARRIE VOLLAARD

Directeur FinTech & Development Rabobank

JOCHEM BAARS

Medewerker Strategie & Innovatie Rabobank

Financiële technologie is hot. De verwachtingen zijn hoog gespannen. Sommigen zien de inzet van fintech als hét middel om bancaire dienstverlening efficiënter te maken. Als banken fintech niet omarmen, zouden ze zich uit de markt prijzen en ruimte geven aan fintechbedrijven die onderdelen van de bancaire dienstverlening voor een fractie van de kosten over zullen nemen. Anderen zien fintech eerder als een modegril die weinig afdoet aan het relatiebankieren zoals we dat al heel lang kennen. Zij verwachten dat fintech er wel toe leidt dat er een steeds groter deel van de bancaire diensten digitaal en dus efficiënter wordt afgehandeld, maar dat de relatie tussen de bank en de klant uiteindelijk toch een relatie van mens tot mens blijft. Transactiebankieren zal dan dus niet in de plaats van, maar naast relatiebankieren blijven staan. De Rabobank investeert in fintechbedrijven en gaat strategische samenwerkingsverbanden aan om de innovatie en kennis van de nieuwe technologie te benutten.

EEN KORTE TERUGBLIK

Banken zijn altijd *early adopters* geweest van innovaties en nieuwe technologie. Dat begon al in de jaren zestig toen de backoffice werd geautomatiseerd met IBM-computers voor de verwerking van ponskaarten en cheques. In 1981

verscheen de eerste computer op de werkplek en een jaar later werd de eerste geldautomaat voor algemeen gebruik geïnstalleerd. Vanaf 1990 wordt ICT de toegangspoort voor de klant en dan verzucht Wim Duisenberg, toenmalig directeur van De Nederlandse Bank, dat een bank niets meer is dan een computer met een marmeren poort. Sinds de introductie van mobiel bankieren in 2003 en iDEAL in 2005 gaan de ontwikkelingen op het gebied van internet en mobiel bankieren razendsnel.

Was innovatie voorheen iets van de banken zelf, de laatste jaren zijn er ook allerlei fintechbedrijven actief. Dat zijn niet-bancaire ondernemingen met een disruptief of vernieuwend en schaalbaar businessmodel in de financiële industrie, waarbij er gebruik wordt gemaakt van een nieuwe of opkomende technologie. Fintechbedrijven zijn niet alleen gevestigd in de geëigende plaatsen, zoals Silicon Valley, New York en Londen, maar ook in Singapore en Mumbai. Nederland heeft ook een goede positie. Nederlandse fintech is goed voor 21 procent van de Europese fintech-investeringen (PwC, 2016b). Hiermee positioneert Nederland zich als vierde op de lijst van landen die de meeste funding weten aan te trekken voor fintech (Thefintechblog.com, 2016). Fintechbedrijven kunnen een start-up zijn, maar ook een bigtechbedrijf zoals Google of Alibaba die vernieuwende financiële services in de markt zetten. Het verschil is dat fintechbedrijven zich richten op specifieke onderdelen van de waardeketen, terwijl bigtechbedrijven de volledige waardeketen kunnen overnemen.

WAAROM FINTECH JUIST NU GROEIT

Terwijl banken vroeger voorop liepen bij het implementeren van innovatieve ontwikkelingen, is dat tijdens de crisisjaren veranderd. De focus kwam toen te liggen op het op orde krijgen van de eigen financiële huishouding, zoals het verkorten van de balans en het versterken van de kapitaalbuffers. Intussen veranderden de behoeften van klanten snel. Zij raakten in toenemende mate gewend aan digitale,

snelle en flexibele dienstverlening. Ook van hun bank wilden klanten goedkope en op maat gemaakte diensten die overal en altijd toegankelijk zijn.

Deze twee ontwikkelingen hebben geresulteerd in een braakliggend terrein, een gat in de markt waar start-ups en bigtechbedrijven in zijn gesprongen. Dat konden ze de laatste jaren ook steeds gemakkelijker doen, omdat de kosten voor technologie aanzienlijk zijn gedaald. Was in de jaren negentig nog een startkapitaal van twee miljoen euro nodig om een fintechonderneming op te zetten, tegenwoordig is dat slechts een paar duizend euro.

Sinds een aantal jaren stijgt het aantal fintechbedrijven snel. Ook steeg het geïnvesteerd kapitaal van 20 miljard dollar in 2015 tot ruim 25 miljard in het eerste kwartaal van 2016 (KPMG, 2016). Al met al gaat het om duizenden bedrijven wereldwijd, die niet alleen financiële diensten ontwikkelen voor de consument maar ook voor (grote) bedrijven. Daarnaast zijn er steeds meer fintechstart-ups die zich richten op compliance-, risk- en security-oplossingen (regtech). Gezien de schaal waarop dit plaatsvindt, is duidelijk dat de fintechwereld een definitieve positie in de financiële dienstverlening heeft verworven.

HOE BANKEN OMGAAN MET FINTECH

Als we willen weten hoe banken omgaan met fintech, is het belangrijk een antwoord te geven op de vraag: waarom zijn er banken? Simpel gezegd zijn banken financiële intermediairs die geld van partijen met een overschot brengen naar partijen met een tekort (Greenbaum *et al.*, 2016). Daarbij transformeren banken plaats, looptijd, tijd, omvang en risico. Het verdienmodel is gebaseerd op de rentemarge tussen de betaalde rente op aangetrokken geld (bijvoorbeeld deposito's en spaargelden) en de ontvangen rente op verstrekte middelen (bijvoorbeeld kredieten). Klanten van banken zijn bereid dat verschil te betalen, omdat banken risico voor hen inschatten, beheren en soms deels overnemen, en omdat banken informatieproblemen en zoekkosten beperken. Banken hebben, op basis van jarenlange transactie- en betaalddata over een breed scala van bancaire producten, informatie over de kredietwaardigheid van partijen. Daarnaast kennen ze de klant vaak persoonlijk, waardoor ook kwalitatieve informatie die moeilijk meetbaar is (*soft signals*), meegenomen kan worden in de beoordeling van kredietwaardigheid.

Fintech kan dit businessmodel van banken ondermijnen. Fintechbedrijven specialiseren zich in een bepaald onderdeel van de bancaire dienstverlening en doen dat goedkoop en op een wijze die klanten aanspreekt, met handzame apps en gebruiksvriendelijke interfaces. Daardoor kunnen banken het contact met de klant verliezen dat voor hen zo essentieel is. Met dit nichegedrag ontbundelen ze de traditionele bancaire dienstverlening. Als gevolg van de *Payment Service Directive* (PSD2) zal deze ontwikkeling na 2018 een nog grotere vlucht kunnen nemen.

Door PSD2 moeten banken betalingsinitiatiediensten van derden ondersteunen. Dat betekent dat andere betalingsdienstaanbieders – na toestemming van de rekeninghouder – betaaltransacties kunnen initiëren via een internettoepassing. Denk daarbij aan partijen als Adyen, Buckaroo en Ogone, maar ook aan elektronische geldin-

stellingen zoals Amazon payments. Dergelijke elektronische geldinstellingen zijn vergunningplichtig en krijgen gelden ter beschikking in ruil waarvoor elektronisch geld wordt uitgegeven. Daarmee kunnen betalingen worden verricht, ook aan andere dan de instelling die het elektronische geld uitgeeft. Het wordt dan voor fintechbedrijven ook mogelijk om bankoverstijgende financiële applicaties te bouwen voor klanten. In Duitsland is er al een begin met KontoPilot van Deutsche Post: een app die al je bankrekeningen en creditcards bij verschillende banken in één overzicht laat zien (Banken.nl, 2015b).

banken kunnen op verschillende manieren strategisch inspelen op de opkomst van fintechbedrijven

Ook moeten banken transactie- en betaalddata – wederom mits de rekeninghouder daar toestemming voor geeft – beschikbaar stellen aan andere dienstverleners. Banken moeten faciliteren dat bij hen aanwezige rekeninginformatie toegankelijk wordt gemaakt voor derde partijen. Er zijn verschillende fintechbedrijven die innovatieve bigdata-achtige applicaties maken om deze gegevens optimaal te benutten en de kredietwaardigheid van klanten nog beter te kunnen inschatten. Daarmee kan dit deel van de informatievoorsprong van banken verkleind worden.

Banken kunnen op verschillende manieren strategisch inspelen op fintechbedrijven. PwC (2016a) schetst de volgende mogelijkheden. Ten eerste zijn er banken die innovatie vanuit een aparte entiteit buiten de bank opzetten. Zo heeft het Italiaanse UniCredit de Buddybank opgezet. Ten tweede werken banken nauw samen met fintechbedrijven. In een samenwerkingsverband ontwikkelen ze nieuwe concepten. Vaak onderhoudt men samen een platform, een *application programming interface* (API), om de samenwerking eenvoudiger te maken. PwC (2016a) vermeldt dat Buddybank een open APIIT-architectuur heeft om samenwerkingsverbanden met fintech te vereenvoudigen. Die is specifiek ontworpen om een ecosysteem te creëren van de meest succesvolle start-ups en diensten. Een derde manier waarop banken met fintech omgaan is door deelname aan *business accelerators*. Bij deze acceleratorprogramma's leveren de banken mentors, kennis en expertise om deelnemers te ondersteunen in de ontwikkeling van hun ideeën. Tot slot nemen banken een belang in fintechbedrijven, kopen deze bedrijven geheel op, of zetten ze investeringsfondsen op om fintech te stimuleren en als bank van deze nieuwe partijen te leren.

Tot enkele jaren geleden was er geen sprake van samenwerking, maar eerder van een strijd tussen fintechbedrijven en banken. De laatste tijd zijn er steeds meer samenwerkingsmodellen ontstaan. Er is een win-winmodel bij samenwerking tussen start-ups en banken. Banken hebben klanten en distributiekanaalen, terwijl start-ups de nieuwste technologie hebben en beschikken over een organisatie die zich gemakkelijk kan aanpassen aan de veranderende marktomstandigheden. De grootste onzekere factor is hoe de bigtechbedrijven zich gaan ontwikkelen.

DE FINTECHSTRATEGIE VAN DE RABOBANK

De Rabobank ontwikkelt intern fintechbedrijven, en neemt een belang in externe partijen als dat nodig is om fintech te stimuleren en als bank innovatie te incorporeren. Daarmee voert de Rabobank een satellietstrategie waarbij zij zelf actief bouwt aan *ventures* rondom de bank. Deze ventures richten zich op diensten die veelal complementair zijn aan de traditionele bancaire dienstverlening. Denk hierbij aan mobiel bestellen en betalen in winkels en restaurants of aan het samenbrengen van bankieren en boekhouders in een toegankelijke dienst voor zzp'ers.

de Rabobank ontwikkelt intern fintechbedrijven en neemt een belang in externe partijen als dat nodig is

Doordat deze start-ups op enige afstand van de bank staan, is de Rabobank met deze satellietstrategie in staat om enerzijds nieuwe verdienmodellen te ontdekken en anderzijds de bank te transformeren naar een nieuw businessmodel.

De Rabobank maakt ook gebruik van de creativiteit en oplossingen van andere bedrijven. Zo zoekt de bank strategische samenwerkingen met start-ups. Technologie en innovatie van deze fintechbedrijven bieden eveneens kansen om nieuwe diensten te ontwikkelen, nieuwe verdienmodellen te creëren of geheel nieuwe proposities op te zetten. Dat dit ook investeringsmogelijkheden biedt, is hierbij van aanvullende waarde. In tegenstelling tot traditionele *venture funds* combineert de Rabobank samenwerkingen met investeringen. Hiermee is de bank niet alleen afnemer maar ook strategisch partner in de verdere ontwikkeling van deze fintechstart-ups

Die combinatie leidt ertoe dat rondom de Rabobank allerlei bedrijven actief zijn waarmee een strategische relatie ontstaat (kader 1).

VALKUILEN EN BARRIÈRES

Continue aandacht voor fintech is essentieel geworden, zoals de sector zelf ook weet. Uit een wereldwijde enquête onder 672 financiële professionals blijkt dat het niet kunnen bijbenen van financiële innovatie als de vierde belangrijkste risicofactor voor banken wordt gezien (CFSI, 2015). De belangrijkste risico's zijn tegenvallende macro-economische ontwikkelingen, criminaliteit – waaronder witwassen, belastingontduiking en cyber-aanvallen – en (over)regulering (kader 2).

Deze risico's staan niet op zich, bijvoorbeeld het gebrek aan flexibiliteit en overregulering gaan hand in hand. Niet alleen banken maar ook fintechbedrijven klagen over regeldruk. Ten eerste is de regulering strikt en niet flexibel.

Voorbeelden van strategische samenwerkingen

KADER 1

- **Samenwerking met acceleratorprogramma's van onder andere Startupbootcamp en Rockstart om:**
 - toegang te krijgen tot kennis en bedrijven in de fintechmarkt.
 - inzicht te krijgen in de ontwikkelingen in de fintechmarkt.
 - nieuwe fintech-businessmodellen te begrijpen.
 - samenwerkingen met start-ups aan te gaan.
- **Het onderhouden van een uitgebreid innovatienetwerk buiten Nederland, specifiek in de fintech-hubs:**
 - Silicon Valley: contacten met banken, bigtech, durfkapitaal en start-up community.
 - New York en Londen: middels participatie in acceleratorprogramma's.
- **Investeren in fintechstart-ups waardoor de Rabobank het businessmodel in bepaalde bankgebieden kan veranderen. Voorbeelden hiervan zijn:**
 - MyOrder (een app waarmee je mobiel kunt bestellen en betalen bij meer dan 16.500 locaties in Nederland); 600.000 downloads.
 - Facturis (e-invoice platform); 4.000 gebruikers met verwachte groei van 1000 procent in 2016.
 - Fundipal (crowdfunding-vergelijkingsplatform); 2.000 gebruikers per maand, verwachte groei van 100 procent in 2016.
- **Samenwerkingen met fintechstart-ups (aantal samenwerkingen vertienvoudigd in vijf jaar). Voorbeelden hiervan zijn:**
 - Sparkholder (real-time online-inzicht in de prestaties van mkb-bedrijven).
 - 24sessions (online-videoconnecties voor klanten van de bank).
 - Actief lid van Holland FinTech: een Nederlands netwerk dat het fintech-ecosysteem stimuleert in Nederland.

Zo is er weinig ruimte voor experimenten, terwijl dat voor innovatieve projecten juist zo belangrijk is. Ten tweede is het vanwege reguleringsverschillen tussen landen, zelfs binnen de EU, moeilijk om internationaal samen te werken. En dit terwijl fintech bij uitstek een internationaal karakter heeft.

Toch is enige regulering van fintechbedrijven wel nodig omdat ze – zoals het geval van Lending Club laat zien – het vertrouwen in de bancaire dienstverlening aan kunnen tasten. Dit gebeurt ook als er sprake is van tegenvallende beurswaarden (zoals bij fintechbedrijven First data, Worldpay en Square) of juist te hoge waardering van fintechstart-ups wat tot zeepbellen op de beurs kan leiden.

CONCLUSIE

Is fintech een modegril of een trend? Velen herinneren zich nog het enthousiasme begin 2000 rond internetbedrijven en de beurskrach die volgde. Of het nu terecht enthousiasme was of niet, feit is dat internet sinds 2000 een van de meest ontwrichtende trends is die we tot op de dag van vandaag kennen. Het was een voedingsbodem voor bedrijven als Apple, Google, Facebook, Amazone en Alibaba, en ook voor de fintechindustrie. Door fintech heeft de ontbinding van bancaire dienstverlening een vlucht genomen. Dat daardoor de financiële sector zal veranderen staat vast, want uiteindelijk heeft de klant baat bij deze veranderingen. Fintech is noodzakelijk om snel en efficiënt aan klantbehoeften te kunnen voldoen, maar ook een digitale transactie start met een gesprek. Omdat de *soft signals* mensenwerk blijven, blijft er een grond bestaan voor relatiebankieren. Het is dus een kwestie van *hightech* en *high touch*.

Regulering

KADER 2

De minister van Financiën gaf vorig jaar, tijdens een congres voor jonge bankiers, een creatieve draai aan de verstikkende regeldruk die het onmogelijk zou maken om als bank te kunnen concurreren met fintechbedrijven. “Fintechbedrijven zijn minder zwaar gereguleerd en doen aan *cherry picking* doordat ze alleen winstgevendende delen van de dienstverlening aanbieden”, was een klacht die de minister door een jonge bankier voor de voeten kreeg geworpen. Volgens de minister moeten banken het reguleringsnadeel omzetten in een voordeel. Hét sterke punt van banken is nu juist dat ze als gevolg van de zorgplicht, hoge kapitaalbuffers en andere regels veiliger zijn dan de meeste fintechbedrijven. Die veiligheid zou door banken meer benut kunnen worden als uniek verkoopargument ten opzichte van concurrerende fintechbedrijven.

Een voorbeeld van gebrekkige veiligheid is het in 2006 in de Verenigde Staten opgerichte Lending Club. Bij deze start-up bleek vorig jaar sprake te zijn van fraude. De Amerikaanse justitie doet onderzoek naar het bedrijf dat mogelijk verplicht wordt om leningen op de balans aan te houden, waardoor het businessmodel substantieel verandert.

In het kort

- ▶ Fintech kan het businessmodel van banken ondermijnen als ze zich specialiseren op een bepaald onderdeel van de dienstverlening
- ▶ De Rabobank investeert in fintechbedrijven en gaat onder andere in fintech-hubs strategische samenwerkingen aan
- ▶ De regulering is strikt en niet flexibel, waardoor weinig ruimte is voor experimenten