

Mehr Evolution als Revolution

Digitale Transformation Das sich ändernde Kundenverhalten fordert das traditionelle Private Banking heraus.

DANIEL KOBLER UND STEFAN BUCHERER

Neue Technologien sind dabei, das traditionelle Geschäftsmodell der Banken grundlegend zu verändern. Von Kundeninteraktionen bis zur Abwicklung von Transaktionen: Technologische Innovationen stellen die herkömmlichen Prozesse in der gesamten Wertschöpfungskette infrage.

Bereits heute gibt es mehrere Beispiele bahnbrechender Veränderungen, die den Weg des Bankgeschäfts von morgen aufzeigen. Digitale Investitionslösungen wie beispielsweise Robotik-Berater bieten automatisierte Anlageberatung. Biometrische Sicherheitstechnik erlaubt eine nahtlose und sichere digitale Authentifizierung.

Mithilfe von «Gamification» werden unterhaltsamere und intensive Kundenerfahrungen ermöglicht. Die Automatisierung von Prozessen verhilft zu immensen Kosteneinsparungen in Kombination mit erhöhter Flexibilität und Genauigkeit von Backoffice-Aufgaben. Und die Blockchain-Technologie könnte die Abwicklung von Zahlungen und Transaktionen radikal vereinfachen.

Alternativen zu klassischen Modellen

Demgegenüber erhöhen Regulierungen, wie zum Beispiel das Fidleg in der Schweiz, die Sorgfaltspflichten der Privatbanken gegenüber ihren Kunden. Die neuen regulatorischen Anforderungen beeinträchtigen teilweise direkt das Geschäftsmodell, zum Beispiel durch die Offenlegung von oder den Verzicht auf Retrozessionen. Auch der faktische Wegfall des Bankgeheimnisses verändert die Bankenwelt grundlegend und setzt die ehemals hohen Margen im grenzüberschreitenden Geschäft unter Druck.

In diesem Umfeld versuchen sich Fintechs ein Stück vom Kuchen abzuschneiden. Automatisierte Dienstleistungsangebote für die Vermögensverwaltung wie Social-Trading-Plattformen bieten sich als Alternativen zu den traditionellen Vermögensverwaltern an. Gleichzeitig vereinfachen die Lösungen spezialisierter Anbieter die Auslagerung von Prozessen.

Die neuen kostengünstigen und automatisierten Angebote von Fintechs und Banken haben das Potenzial, im sogenannten Mass-Affluent-Segment (wohlhabende Kunden mit Finanzvermögen ab

500 000 Franken) signifikante Marktanteile zu gewinnen. Privatbanken, die in der Vergangenheit auch in dieses Segment expandiert haben, werden dadurch stark unter Druck gesetzt. Die angestammte Kundschaft, die High-Net-Worth-Individuals (HNWI, Finanzvermögen ab 1 Million Franken), rückt damit wieder verstärkt in deren Fokus.

Automatisierte Lösungen könnten auch die exklusiven Angebote der Privatbanken für HNWI ersetzen – und diese

Kunden werden je nach ihrem Bedürfnis unterschiedliche Anbieter wählen, die sich aber vernetzen sollen.

dazu zu zwingen, ihr Angebot noch stärker als heute zu personalisieren und auf eine ganzheitliche Beratung anstelle von Vertrieb zu setzen.

Der Trend zu einer verstärkten Externalisierung von Prozessen, begünstigt durch eine gesteigerte Standardisierung, reduziert die Skalenvorteile von grösseren Privatbanken gegenüber kleinen Vermögensverwaltern. Umso wichtiger wird es für Privatbanken, auf ihre Kernkompetenzen Wert zu legen. Nicht zuletzt führen die neuen Angebote (etwa Vergleichsportale) zu einer erhöhten Transparenz von Kosten für Produkte und Dienstleistungen.

Möglicherweise sehen wir aber auch ein Ökosystem von Finanzdienstleistern im Entstehen, in dem Banken nur noch ein Anbieter unter vielen sein werden. In einem solchen Ökosystem werden Kunden je nach Bedürfnis unterschiedliche Anbieter wählen und dabei erwarten, dass diese über Schnittstellen hinweg reibungslos miteinander zusammenspielen.

Das Auseinanderbrechen der Wertschöpfungskette wird Privatbanken noch stärker als bisher dazu bringen, ein klar definiertes Geschäftsmodell zu wählen. Für Privatbanken eignet sich das Geschäftsmodell Trusted Advisors, bei dem der Kunde und seine Bedürfnisse in finanziellen und nichtfinanziellen Belangen im Mittelpunkt stehen. Effizientes Kanalmanagement, die Integration der verschiedenen Kommunikationskanäle zum Kunden, ist dabei unverzichtbar. Aktuelle Studien zeigen, dass auch wohlhabende Kunden heute ein vom Kommunikations-

kanal unabhängiges, nahtloses Kundenerlebnis erwarten, wobei digitale Kanäle eine immer wichtigere Rolle spielen.

Fintechs nur eine Modeerscheinung?

Um sich von den kostengünstigen Alternativen abzuheben, sind Privatbanken gut beraten, Dienstleistungspakete anzubieten, die vom Kunden als echter Mehrwert gesehen werden. Nur dann sind Kunden bereit, angemessene Beratungspauschalen anstelle von überbeurteilten Transaktionsgebühren zu bezahlen. Insbesondere Grossbanken zielen mit ihren Angeboten, wie beispielsweise CS Invest oder UBS Advice, schon darauf.

Es ist noch nicht eindeutig, wohin die Reise geht. Privatbanken sollten jedoch schon heute an morgen denken. Vielleicht sind die überall mit viel Enthusiasmus entstehenden Fintechs eine Modeerscheinung – die dadurch geweckten Kundenerwartungen werden es aber kaum sein.

Daniel Kobler, Leiter Banking Innovation, und Stefan Bucherer, Senior Manager, Deloitte Schweiz, Zürich.

FINTECH

Neue Anbieter suchen ihre Rolle

Markt Die Zahl der Schweizer Fintech-Unternehmen wuchs seit 2014 um über 70 Prozent. Gemäss Deloitte Research und einer Studie der IG Bank zur Fintech-Szene Schweiz können Fintech-Unternehmen durch Flexibilität, Skalierbarkeit und Nutzung neuer Technologien einen Wettbewerbsvorteil zu den klassischen Finanzinstituten schaffen.

Volumen Unter den über 170 Firmen bildet das Geschäftsmodell der Anlageberatung mit über 23 Prozent den Hauptbestandteil der Schweizer Fintech-Unternehmen, z.B. True Wealth und Tradesq. Diese bieten automatisierte Anlageberatung zu niedrigen Gebühren und tiefen Mindesteinlagen. Allerdings erreicht noch kein Fintech auch nur annähernd die verwalteten Vermögen einer kleineren Privatbank.

Die Wertschöpfungskette aufbrechen

Internationalität Was das Schweizer Private Banking von der internationalen Konkurrenz unterscheidet.

RENÉ HERMANN

Die Anforderungen an das grenzüberschreitende Geschäft im weltweiten Private Banking haben sich in den vergangenen Jahren grundlegend verändert. Die internationale Kundschaft legt ihren Fokus vermehrt auf die Besteuerung und das Risikomanagement ihrer Vermögenswerte, wobei ein besonderes Augenmerk der globalen Diversifikation und dem Zugang zu Netzwerken und kompetentem Vermögensmanagement zukommt. Was bedeutet das für unsere hiesigen Banken?

Die Schweizer Privatbanken haben ihre Geschäftsmodelle diesem, dem Wandel unterzogenen, internationalen Marktumfeld und den neuen regulatorischen Rahmenbedingungen angepasst. Einen positiven Input auf diesen Prozess hatten auch globale Finanzzentren wie London, Hongkong oder Singapur, die eine äusserst kompetitive Konkurrenz darstellen und den Schweizer Finanzplatz herausfor-

dern, seine Stärken zu akzentuieren sowie neue Lösungsansätze zu suchen und zu implementieren.

Manch einer mag sich dabei allerdings die Frage stellen, ob die Schweiz gegenüber beispielsweise dem besonders dynamisch wachsenden asiatischen Markt überhaupt noch über ein Alleinstellungsmerkmal in der Betreuung von vermögenden Privatkunden verfügt. Hier lohnt sich ein vertiefter Blick auf unser Land.

In Zeiten enormer wirtschaftlicher und sozialer Herausforderungen, wie wir sie gerade weltweit erleben, werden plötzlich Aspekte relevant, die in stabilerem Umfeld weniger wichtig scheinen oder gar vernachlässigt werden. Rechtsstaatlichkeit, eine stabile Politik, eine eigene starke Währung sind nur einige Attribute, für welche die Schweiz zweifellos steht und die für internationale Kunden auch heute, oder gerade erst recht heute, wichtig sind.

Unser hoher Ausbildungsstandard sowie der international anerkannte Forschungs- und Technologiestandort ermöglichen Innovationen in den verschiedensten Bereichen und befruchten unsere gesamte Wirtschaft – von Handel und Industrie bis hin zum Fintech-Sektor. Im globalen Kontext stellt der Trend hin zu einer weltweiten Digitalisierung den Fin-

tech-Sektor vor grosse Herausforderungen. Dabei wird sich für die Schweizer Banken die Frage stellen, wie sie ihre Wertschöpfungsketten aufbrechen und welche Teile davon systematisch und eben digitalisiert abgedeckt werden. Ein besonderes Augen-

MULTIBOOKING

Kunden richtig begleiten

Mobilität Aufgrund ihrer hohen geografischen Mobilität benötigen die Kunden neue Lösungen für eine optimale Verwaltung ihres Vermögens. Durch Multibooking-Lösungen kann der Kunde verschiedene Jurisdiktionen wählen, in denen er sein Vermögen aufbewahren und/oder verwalten lassen möchte.

Kontakt Ein einzelner Ansprechpartner, ein Verwalter und eine konsolidierte Überwachung der internationalen Vermögensstrategie ermöglichen dabei eine ideale Plattform für echte globale Vermögensverwaltung.

merk sollte dabei auf der Leistungserbringung an der Kundenfront gelegt werden. Standardisierung ja – aber bis wohin? Wichtig wird dabei sein, die Faktoren Innovation, Technologie und Digitalisierung perfekt mit dem Wahren der Traditionen und einer persönlichen Beratung zu verbinden.

Genau in diesem klugen Verbinden verschiedenster Aspekte liegt letztlich auch unser wichtigstes Differenzierungsmerkmal gegenüber dem Ausland. Denn funktionierende Prozesse sowie hohe Produkte- und Abwicklungsstandards und eine integrale Beratungskompetenz ermöglichen es uns, Werkzeuge zu entwickeln, um regulatorische Vorgaben (Fatca, Mifid 2, Fidleg, Emir) rasch und kompetent umzusetzen. Bezieht man nun auch die sogenannten weichen Faktoren in die Gleichung mit ein, so fällt im Hauptaugenmerk das hohe fachliche Know-how und der grosse Erfahrungsschatz unserer Vermögensverwalter auf, in Kombination mit exzellenten internationalen Beziehungen und einem gut funktionierenden Netzwerk. Gerade der Asset-Management-Bereich ist beispielsweise über die Jahre organisch stark gewachsen. Damit steht den Schweizer Privatbanken ein wichtiges Instrumentarium zur Verfügung, Fachkompetenzen in allen Anlageklassen ab-

zugreifen, das es den Vermögensverwaltern erlaubt, den wohlhabenden Privatkunden, im Einklang und in Anwendung der regulatorischen Vorgaben, passende Lösungen zu bieten. Davon profitieren insbesondere kleinere Privatbanken, die über schlankere Strukturen verfügen und somit den Kunden einen individuellen und holistischen Beratungsansatz anbieten können – eben reales Private Banking.

Die internationale Kundschaft erwartet eine kompetente Begleitung in Vermögensangelegenheiten und eine rasche Umsetzung ihrer Bedürfnisse, was für alle involvierten Personen eine grosse Herausforderung darstellt. Dieses personalisierte Geschäftsmodell mag in einem ersten Schritt finanziell aufwendiger sein als die von den meisten grösseren Bankinstituten favorisierten standardisierten Lösungen. Langfristig sind diese individuell betreuten Kundenbeziehungen allerdings nachhaltiger. Die kleineren Schweizer Privatbanken können sich mit diesem Betreuungsmodell also auch künftig von der internationalen Konkurrenz abheben und so globale Familien beraten, wenn sie sich auf ihre Stärken besinnen und diese mutig umsetzen.

René Hermann, Leiter der Zürcher Niederlassung, Mirabaud & Cie, Genf.