

# Geschäftsmodelle neu erfinden

**Wealth Management** ■ Die Credit Suisse Private Banking betreibt eine aggressive Internetstrategie und nimmt dabei die Kannibalisierung eigener Produkte in Kauf. Die UBS verlagert ihr internationales Private Banking an UBS Warburg nach London, und die Bank Vontobel gründet eine separate E-Bank. Die klassischen Private-Banking-Modelle sind trotz hervorragenden operativen Resultaten in Gefahr geraten.

**W**ie im gesamten Finanzbereich befinden sich auch im Wealth Management die Geschäftsmodelle im Wandel. Die neuen Modelle sind durch folgende Entwicklungen charakterisiert:

HARRY HÜRZELER\*, BERNHARD KOYE\*\*

• *Die neuen Geschäftsmodelle bedrohen sukzessive diejenigen Unternehmen, welche den bisherigen Ansätzen treu bleiben.*

Die neuen Geschäftsmodelle setzen in drei Bereichen an: neue Distributionsstrategien, effizientere operationelle Prozesse, innovative Dienstleistungen in Form von Produkten oder von Beratungsleistungen. Zentrales Element dieser neuen Modelle ist die Geschäftsstrategie, welche jedoch die Möglichkeiten der neuen Technologien als Driver of Change entscheidend miteinbezieht. Christensen bezeichnet diese Neuerungen als «disruptive innovations», weil diese neuen Geschäftsmodelle die Effektivität um Dimensionen steigern, die durch effizientes Optimieren der alten Best Practices nicht erreicht werden können.

Der Aufstieg von Charles Schwab von einem ehemals mittelmässig erfolgreichen Discount Broker zu einem dominanten Player kann auf seine innovativen Distributionsstrategien zurückgeführt werden. Dabei tritt Schwab nicht nur als Internetbroker auf, sondern auch als Funds Superstore, in welchem zahlreiche Fonds von Drittanbietern vertrieben werden. Auf einem Geschäftsmodell mit überlege-



Im Nabel des Private-Banking-Platzes Schweiz: Credit Suisse, Paradeplatz.

nen operationellen Prozessen basiert sowohl der Erfolg des Kreditkartenabwicklers First Data mit einem Marktanteil von 40% in den USA wie auch der Erfolg von Vanguard, der als der kostengünstigste Fondsanbieter auch das grösste Wachstum aufweist. Vanguard selektioniert sogar seine Kunden, um die effizienzhemmenden tradingorientierten Investoren abzuweisen.

• *Die Wertschöpfungskette im Wealth Management wird zunehmend durch fokussierte Spezialisten gebildet. Diese sind erfolgreicher als die Generalisten. Die obigen innovativen Marktteilneh-*

mer sind zugleich fokussierte Spezialisten. Charles Schwab ist ein exzellenter Distributor, verzichtet aber im Funds Superstore explizit darauf, alle Produkte auch selbst herzustellen. First Data optimiert seine Prozesse hervorragend, ohne als Vertreter von Kreditkarten in Erscheinung zu treten

Berechnungen von McKinsey haben gezeigt, dass die Finanzspezialisten in den USA in verschiedenen Beziehungen erfolgreicher waren als die Mehrspartenbanken: So betrug 1993–1998 die Wachstumsrate für Arbeitsplätze bei den Spezialisten 21% p.a. gegenüber 9% p.a. bei den Generalisten.

\* Harry Hürzeler ist Executive Director der Swiss Banking School.

\*\* Bernhard Koye ist seit Mai 1998 wissenschaftlicher Assistent der Swiss Banking School und verantwortlich für das Executive Program.

Auch die Aktienrendite der Spezialisten war mit 26% p.a. gegenüber 22% p.a. der Generalisten höher.

• Die Dienstleistungen im Wealth Management werden zunehmend durch Netzwerke von fokussierten Spezialisten erbracht. Das Dienstleistungsangebot wird dabei auf die integrierte und umfassende Befriedigung der Kundenbedürfnisse ausgerichtet.

Die Frage nach dem eigentlichen Kundenbedürfnis ist nicht ganz trivial: So ist beispielsweise ein Kernbedürfnis das Verwalten des gesamten Vermögens und nicht nur des bei einer Bank deponierten Portfolios. Dieses Bedürfnis hat zur Entwicklung von unabhängigen Finanzberatern und Family Offices geführt, die jedoch beide auf ein Netz von Depotbanken, Asset Managers, Steuerberatern, Rechtsanwälten, usw. zurückgreifen müssen, um dieses Kundenbedürfnis zu befriedigen.

Die meisten Private Banker verstehen ihren Fokus im primären Ansprechpartner für die umfassende Vermögensberatung. Die steigenden Anforderungen an die Unabhängigkeit und die Kompetenz der Berater setzen aber mehr und mehr ein Netzwerk von Produktlieferanten und enge Kontakte zu diverssten Spezialisten voraus. Daher gilt es, die Wahrnehmung des Werts der Eigenleistung aufrechtzuerhalten, damit der primäre Kontakt

Intuit, Yahoo, eBay im Finanzdienstleistungsbereich aufgetreten. Mehr als 30 Firmen mit Potenzial für «disruptive innovations» stehen vor einem IPO. Die Minderheit dieser Neuansätze wird erfolgreich sein, aber die wenigen Erfolgreichen und selbst einige der nicht Erfolgreichen werden die Finanzwelt entscheidend verändern. So haben beispielsweise die Discount Brokers wie Schwab und E\*Trade in den USA eine Senkung der Courtagen seit 1996 um 70% herbeigeführt, und zwar erst mit der Einführung des Internethandels. Auch im Schweizer Markt sind mit dem Eintritt der Internetbroker die Mindestgebühren alleine 1999 um 65% gesenkt worden. Die dramatischste Reaktion war jedoch die von Merrill Lynch, welche unabhängig von der Preisfrage ihr bis anhin führendes Modell von persönlichen Brokern kannibalisiert hat und ebenfalls Online Trading anbietet.

New Entrants in der Schweiz waren auch VZ und JML. Als unabhängige Finanzberater kombinieren sie das Know-how einer spezialisierten Organisation mit der Beratungsunabhängigkeit. Heute bieten alle Private-Banking-Institutionen diese Dienstleistung an, und zahlreiche Kundenberater werden vom Anlageberater weg und hin zum umfassenden Finanzberater entwickelt. Schwierigkeiten bereitet dabei jedoch der inhärente Konflikt zwischen unabhängiger Beratungsleistung (welche heute noch durch die Kunden ungenügend entschädigt wird) und Verkaufsauftrag (zur Generierung von Kommissionen). Die Erfolge der New Entrants AWD und MLP, welche ihre Produkte gezielt durch ein Netz von Agenten und neu mittels Hausbesuchen erfolgreich vertreiben, werden diesen Konflikt noch verschärfen.

Die Möglichkeit, ein Netzwerk von fokussierten Anbietern zu bilden, erlaubt es den New Entrants, im Wealth Management rasch schlagkräftige Organisationen aufzubauen und dabei erst noch die Netzwerknoten zu neuen Geschäftsmodellen zu entwickeln. Softwarehersteller wie Intuit (mit Quicken) oder Microsoft (mit MS Money) oder die Portale Yahoo und CNNfn nützen diese Möglichkeit bereits gezielt aus, indem sie sich als Inte-

gratoren positionieren (vorderhand allerdings nur im Retailbereich). Dienstleistungen von Banken können über diese Integratoren bezogen werden, die Banken werden in die Rolle von Zulieferern gedrängt. So ist die Bank of America unterdessen der «Bankkonto-Betreiber» für die Kunden von Yahoo geworden.

**Adaptoren auf verlorenem Posten**

Für die Marktführer sind die «disruptive innovations» eine enorme Herausforderung. Aus der Optik der aktuellen Marktführer spricht zu Beginn alles gegen die Anwendung solcher neuen Ansätze: Die entsprechende Nach-

frage existiert nur rudimentär, und das neue Modell steht im Konflikt mit den Erwartungen sowohl der bestehenden Kunden als auch der bestehenden Geschäftspartner. Die neuen Modelle verlangen Zusatzinvestitionen und kannalisieren gleichzeitig die bestehenden Gewinnquellen. Somit ist die wahrscheinliche Rendite zunächst negativ. Die Aufgabe historischer Kernkompetenzen widerspricht dem Selbstverständnis der Unternehmung, weshalb eine Fokussierung nicht gelingt. Auch ist es völlig offen, ob sich das neue Geschäftsmodell überhaupt durchsetzen wird. Insgesamt wird die Anpassung an die neuen Entwicklungen nicht radikal genug angegangen, weil ganz natürlich an Bewährtem festgehalten wird.

**Courtage geraten unter Druck**

Ein aktuelles Beispiel dazu liefert das Internet Trading und das Online Banking für die Privatbanken: Für die Mehrheit der aktuellen Kunden ist dies kein echtes Bedürfnis; die meisten Kunden und insbesondere auch die Bank selbst erwarten den persönlichen Service. Das Internet Trading setzt die Courtagepolitik unter Druck, denn entweder wird es mit klassischen Courtage und hohem Verärgerungspotenzial angeboten, oder man akzeptiert die Kannibalisierung des klassischen Brokergeschäfts durch internetgerechte Preise. Zusätzliche Einnahmen können mit einer Internetlösung kaum erzielt werden, hingegen entstehen beträchtliche gewinnschmälernde Zusatzkosten: Aus dieser Optik ist eine solche Lösung sicher kein valables Investitionsprojekt für eine Privatbank. Die Vorteile einer erfolgreichen «dis-

**Die Banken werden in die Rolle von Zulieferern gedrängt.**

**Reaktionstypen**

**New Entrants**

Neue Geschäftsmodelle ohne Altlasten

**Adaptoren**

Nur graduelle Anpassung des Geschäftsmodells

**Transformatoren**

Öffnung gegenüber neuen Geschäftsmodellen durch

- Fokussierung und Bildung von Netzwerken
- Bildung eines Finanzportals
- Bildung eigener New Entrants
- Incubator-Strategie

Quelle: Eigene Darstellung

nicht an Steuerberater oder Rechtsanwälte (dank deren grösserem Kundennutzen) verloren geht.

**New Entrants definieren bereits heute die Parameter neu**

Neue Massstäbe werden häufig durch New Entrants gesetzt, seien dies Start-ups oder branchenfremde Anbieter. Innovative Neugründungen mit neuen Geschäftsansätzen finden laufend statt: Allein in den letzten Jahren sind über 20 bekannte Firmen wie E\*Trade, In-

ruptive innovation» setzen sich häufig erst nach einer längeren Zeit durch, werden dann aber scheinbar plötzlich mit exponentiellem Wachstum nachgefragt. Angesichts dieses explosionsartigen Wachstums dauert dann die Einführung der neuen Geschäftsprozesse und der Aufbau des notwendigen Know-hows zu lange, oder die erforderlichen Investitionen sind bei gleichzeitigem Zusammenbruch der ehemaligen Margen nicht mehr finanzierbar. Die empirische Analyse von Christensen zeigt auf, dass die Adaption deshalb nicht mehr gelingt.

Beispiele dazu sind etwa die Mainframe-Computerhersteller, von welchen nur IBM und HP die PC-Revolution mit Mühe überstanden haben, oder der Erfolg des Betriebssystems Windows von Microsoft, welches nach jahrelanger nicht bedrohlicher Entwicklung plötzlich exponentiell Verbreitung fand. Das Konkurrenzprodukt von IBM kam zu spät auf den Markt. Downes/Mui raten daher zu einem permanenten Technologieradar und der Bereitschaft zur Lancierung neuer Produkte, bevor diese in allen



**Klein, fein und Hightech-orientiert:**  
Zürcher Privatbank Maerki Baumann.

Details ausgereift sind. Die CS-Produkte Youtrade und Yourhome sind Beispiele für diese Philosophie. Die zu Grunde liegende Einsicht ist hier, dass die Kannibalisierung des gegenwärtigen erfolgreichen Geschäfts nicht ver-

## Aufbau von New Entrants

Eine spezielle Variante, eigene New Entrants aufzubauen, ist die Incubator-Strategie. Hier werden verschiedene Startups, vorzugsweise aus dem eigenen Geschäftsfeld, gezielt unterstützt, um so Ideen und Erfahrungen zu sammeln und gleichzeitig früh an allfälligen neuen Chancen beteiligt zu sein. Der Abschluss der Transformation findet dann statt, wenn sich die Sieger unter den Geschäftsmodellen herauskristallisieren: Setzt sich das disruptive Geschäftsmodell des eigenen New Entrants durch, wird das klassische Modell eliminiert oder die beiden Geschäftsmodelle werden kombiniert. So gestatten einige Institutionen im Rahmen eines modernen Multichannel-Managements bereits den Zugriff auf dasselbe Depot via unterschiedlicher Kanäle. Und die Deutsche Bank hat ihre ursprünglich selbstständige Internettochter Bank 24 mit ihrem Filialnetz im Sinne eines integrierten «clicks and bricks»-Service zusammengeschlossen.

hindert werden kann. Deshalb wird durch eine Vorwärtsstrategie versucht, die zukünftigen erfolgreichen Geschäftsfelder selbst zu besetzen und New Entrants davon fernzuhalten.

Für kleine und mittlere Institutionen im Wealth Management bedeutet dies, dass sie sich auf ausgewählte Teile der Wertschöpfungskette fokussieren und sich als Teil eines Netzwerkes positionieren müssen. Damit erarbeiten sie dann aber selbst in einem globalisierten Umfeld ausgezeichnete Zukunftschancen.

Grössere Institutionen ihrerseits können weiterhin mehrere Bereiche der Wertschöpfungskette abdecken. Untersuchungen von Mendelson/Ziegler zeigen allerdings, dass sie sich intern als Netzwerk von unabhängigen, fokussierten Knoten organisieren müssen, um erfolgreich zu bleiben. Die Credit Suisse Group wendet dieses Prinzip auf ihre Fonds an, indem die CS Private Banking ihren Kunden diverse Drittfonds zu den gleichen Bedingungen anbietet wie die hauseigenen Fonds der CS Asset Management. Damit sind die CS-Asset-Management-Fonds gezwungen, sich ohne die Schützenhilfe der CS Private Banking zu behaupten.

Eine der Erfolg versprechendsten Strategien, welche allen Institutionen im Wealth Management zur Verfügung steht, ist der Aufbau von eigenen New Entrants. Downes/Mui empfehlen, diese auf der grünen Wiese zu errichten, denn damit können alle Widerstände,

welche die Adaptoren behindern, elegant umgangen werden. Gleichzeitig wird dadurch die zentrale Herausforderung einer Transformation, nämlich die Aufrechterhaltung der bestehenden Einnahmequellen (solange diese noch erfolgreich sind) bei gleichzeitigem Aufbau der zukünftigen Geschäftsmodelle (deren Erfolg nicht in jedem Fall klar absehbar ist), gemeistert.

### Virtuelle Filialen erlauben duale Preispolitik

Das einfachste Beispiel für diesen Ansatz bieten diejenigen Banken, welche ihr Internet Broking nur für eine separate (virtuelle) Filiale entwickelt haben. So kann eine doppelte Preispolitik einfacher durchgeführt werden. Auch können technische Integrationsprobleme umgangen werden. Radikalere Beispiele sind die Errichtung von Egg, der E-Bank-Tochter des grossen britischen Versicherers Prudential, oder der angekündigten E-Bank-Tochter der Bank Vontobel. In beiden Fällen wird allerdings die Neugründung durch das völlig neue Geschäft respektive durch das neu anvisierte Kundensegment erleichtert, da die Kannibalisierung des bestehenden Modells nicht unmittelbar greift. Trotzdem wird durch diesen Ansatz wesentliches Know-how für die zukünftige Ausgestaltung des verwandten Kerngeschäfts aufgebaut. Im Bereich des International (Onshore) Private Banking hat sich die UBS faktisch ebenfalls für den New-Entrant-Ansatz entschieden, indem dieser Bereich neu unter dem Dach der UBS Warburg frei von Rücksichten auf das bestehende Offshore Private Banking agieren kann. ■

## Starke Marken bilden Portale

Unternehmen mit einem starken Brand können die Strategie der Integratoren wie Intuit und Yahoo selbst anwenden und sich selbst als Finanzportal öffnen. Ein erst vor kurzem entwickeltes Beispiel dazu bietet JP Morgan mit ihrem neuesten Internetauftritt. Morganonline: Research ist auch von Dritten abrufbar; Depots von anderen Instituten können zur Bewertung in das Portfolio-Managementsystem von Morganonline integriert werden; es wird kundenspezifisch auf Wirtschaftsberichte und Wirtschaftsanklässe von Dritten hingewiesen und Morganonline bietet ein Netzwerk von Spezialisten, von Steuerberatern und Anwälten an.

Literaturverzeichnis  
Christensen, C.: The Innovators' Dilemma, Harvard Business Press, 1999  
Downes, L./Mui, C.: Unleashing the killer app, Harvard Business Press, 1999  
Mendelson, H./Ziegler, J.: Survival of the smartest, New York, 1999