

Vernetzung ist Trumpf

Kooperationen ■ Das Private Banking durchläuft eine Transformationsphase, in der die bisherige banktypische Wertschöpfungskette desintegriert wird. Das Kooperationsmodell der Bank Linth mit der Bank Wegelin ist ein Erfolg versprechender Ansatz zur Kombination der Kernkompetenzen, der beiden Partnern Mehrwert generieren wird.

Im Informationszeitalter ist die Vernetzung die Unternehmensstruktur der Zukunft. Neben dem veränderten wirtschaftlichen und regulatorischen Umfeld ist vor allem auch das veränderte Kundenverhalten ein wesentlicher Veränderungstreiber. Härter umkämpfte Kundenbeziehungen, höheres Kundenwissen und – damit

BERNHARD KOYE*

einhergehend – gesteigerte Kundenerwartungen sowie ein ständig wachsender Fixkostenanteil erfordern eine zunehmend differenzierte Betreuung aller Kundensegmente. Die verschiedenen Segmente (Retail-; Affluent- und HNWI-Kundschaft) werden im Informationszeitalter durch eine differenzierte Ausgestaltung der Beratungsstrategien von vielen Anbietern umkämpft.

Die Auswirkungen des Informationszeitalters, die noch vor einigen Jahren als nicht signifikant angesehen wurden, sind heute aus dem Bankalltag nicht mehr wegzudenken. Entwicklungen wie die Kooperation zwischen Lombard Odier Darier Hentsch und der Valiant Privatbank, zwischen der Bank Vontobel und der Raiffeisengruppe oder auch das «Bank for Banks»-Angebot der UBS AG sind nur einige Kooperationsbeispiele unter vielen, die aktuell im Markt anzutreffen sind. Wie die Innovationsforschung zeigt, liegt die Herausforderung in der Fähigkeit, das eigene Geschäftsmodell rechtzeitig auf die neuen Anforderungen auszurichten. Oftmals wird nur versucht, die bestehenden Geschäftsprozesse graduell zu ergänzen, weil das Bewusstsein für die im Moment ablaufende revolutionäre Marktveränderung fehlt und als Konsequenz auch die



Heinz Knecht, Verwaltungsratspräsident Bank Linth, (links) und Otto Bruderer (rechts), Geschäftsführender Teilhaber Wegelin & Co. Privatbankiers: Mit Handschlag das neue Kooperationsmodell besiegelt.

Bereitschaft zur Einleitung zukunftsweisender Massnahmen.

Das strategische Instrument zur erfolgreichen Transformation ist die konsequente Ausrichtung auf die eigenen Kernkompetenzen im Rahmen der desintegrierten Wertschöpfungskette. Neben der wertschöpfungs- und ressourcenintensiven Kundenberatung sind auch die Produktführerschaft und die Positionierung als Transaktionsabwickler (mit der Realisierung von Skaleneffekten) mögliche Geschäftsbereiche, in denen eine (regionale) Marktführerschaft angestrebt werden kann.

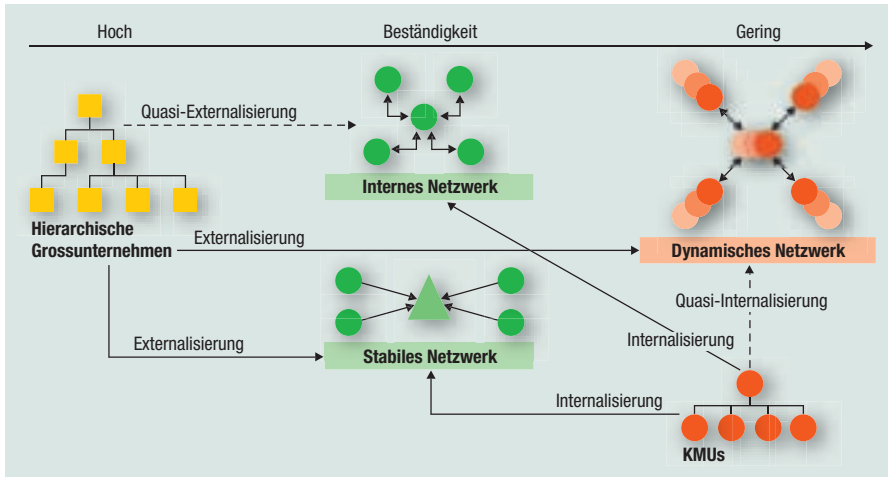
Die Kernfrage ist, an welche Anbieter welche Kompetenzen outgesourct werden und welche Netzwerkpositionierung man wählen soll, um mittel- und langfristig erfolgreich zu sein. Nicht zuletzt geht es hier auch um die Frage, wer die Verteilung der Margen unter den Netzwerkpartnern wesentlich beeinflussen kann. Hierzu gibt es verschiedene Modelle: Während sich bei einem internen Netzwerk innerhalb eines Anbieters die einzelnen Abteilungen als Vorstufe der Entwicklungen selbstständig am Markt bewähren müssen, wird beim stabilen Netzwerk ein Anbieter die Rolle des fokalen Unter-

nehmens einnehmen, das die Netzwerkstrukturen wesentlich mitbestimmt und evtl. auch dominiert. Beim dynamischen Netzwerk schliessen sich mehrere Anbieter zu gleichberechtigten Kooperationspartnerschaften mit Vorteil für alle Beteiligten zusammen. Diese Form der Zusammenarbeit ist dann geeignet, wenn die Partner ihre Unabhängigkeit und Flexibilität wahren und zugleich in Bereichen mit hoher Wissenskomplexität zusammenarbeiten wollen.

Dynamische Netzwerke

In Abhängigkeit von der eigenen Ausgangslage und Grösse kann jeder Anbieter seine Chancen für diese zukünftigen Entwicklungen analysieren. Während grössere Anbieter mit Vorteil die Rolle des fokalen Anbieters in einem stabilen Netzwerk – das auch Best-in-Class-Fremdanbieter miteinbezieht – anstrebt, müssen sich kleinere Anbieter fragen, wie sich ihre Unabhängigkeit in der Rolle des «Juniorpartners» mittelfristig entwickeln wird. Für sie erscheint die Suche nach gleichwertigen Partnern mit anderen Nischenpositionierungen im dynamischen Netzwerk die sinnvollste Option,

* Bernhard Koye ist als Programmdirektor verantwortlich für alle deutschsprachigen Kurse und Seminare bei der Swiss Banking School und daneben Lehrbeauftragter an der Universität Zürich. Seine Dissertation «Private Banking im Informationszeitalter» setzt sich mit den Geschäftsmodellen im Private Banking auseinander.



Interne, stabile und dynamische Netzwerkstrukturen im Private Banking.

da sie auf diese Weise die eigene Unabhängigkeit unter Fokussierung auf ihre Beratungskompetenz auch langfristig sichern können.

Ausgangspunkt für die Kooperation zwischen der Bank Linth und Wegelin & Co. Privatbankiers war die Erkenntnis, dass sich die Marktsituation insbesondere für eine regional tätige Universalbank in den letzten Jahren stark akzentuiert hat. Während die Bank Linth im Retailbereich und im Kreditgeschäft nach wie vor mit kompetenten und kompetitiven Angeboten aufwarten kann, musste die grösste Regionalbank der Ostschweiz im Anlagebereich eingestehen, dass sie längerfristig nicht über die kritische Grösse verfügen wird, um eine professionelle Beratung ihrer Kundschaft zu gewährleisten. Eine selbstkritische Überprüfung des Segments Private Banking mündete in den Verwaltungsratsentscheid einer Vorwärtsstrategie. Die gleichzeitige Festlegung eines Partnermodells entspricht der Strategie der Bank Linth, sich als unabhängige, auf den Vertrieb fokussierte Universalbank zu positionieren, die in verschiedenen Bereichen mit geeigneten Partnern zusammenarbeitet.

Entscheidend für die Wahl von Wegelin & Co. war aus Sicht der Bank Linth die Glaubwürdigkeit des gemeinsamen Angebots. Die älteste Bank der Schweiz steht für eine überzeugende Verbindung von Tradition und Innovation. Sie lebt eine kompatible Unternehmenskultur bei vergleichbarer Anzahl Mitarbeitender. Wegelin & Co. stellt hohe Ansprüche an die Professionalität und ist wie die Bank Linth in der Ostschweiz zu Hause. «Wir denken gleich und sprechen dieselbe Sprache», fasste Otto Bruderer, Geschäftsführender Teilhaber von Wegelin & Co., diese ausgeprägte Übereinstimmung der der Kooperationspartner zusammen.

Entsprechend wird die Bank Linth in ihrer Kommunikation klar Bezug nehmen auf die Zusammenarbeit mit Wegelin & Co., ähnlich dem «Component Branding» in der Computerindustrie («Intel Inside»).

Aus fachlicher Sicht bringt Wegelin & Co. als Nischenanbieter in der Vermögensverwaltung genau die Kompetenzen in die Zusammenarbeit ein, welche die Bank Linth zunehmend benötigt, um im Markt bestehen zu können. Zentrales Element stellt die Wegelin-Anlagemethode dar. Im Gegensatz zu herkömmlichen Systemen, welche die Kunden in vordefinierte Risikosegmente gliedern, erfasst das Wegelin-Modell die individuellen Bedürfnisse jedes Kunden und bildet diese in einem persönlichen Risiko-Rendite-Profil ab. Aufbauend darauf wird die persönliche Anlagestrategie des Kunden umgesetzt. Dank diesem Ansatz kann der Anlageberater der Bank Linth auch künftig innerhalb klar festgelegter Grenzen auf Vorgaben und Wünsche des Kunden eingehen. Dadurch wird die in der Regel langjährige Beziehung zwischen Kunde und Berater nachhaltig gestärkt. Weitere Bereiche der Zusammenarbeit betreffen die Aus- und Weiterbildung von Bank Linth-Mitarbeitenden durch Wegelin & Co., die Unterstützung in Beratungsfragen und die bevorzugte Verwendung von Wegelin-Produkten durch die Bank Linth. Zusätzlich ist die Nutzung von Synergien im Research und in der Compliance möglich.

Insgesamt werden die Anlagekunden der Bank Linth davon profitieren, dass einzelne Anlageempfehlungen und -entscheide auf einer durch fundierte Marktanalysen gestützten Gesamtstrategie basieren. Zusätzlich kann die Kundschaft darauf bauen, dass all ihre finanziellen Engagements im Sinne des ganzheitlichen Bera-

tungsansatzes in dieser Gesamtstrategie berücksichtigt sind. Schliesslich werden Kundinnen und Kunden die Möglichkeit haben, dank der Teilnahme an gemeinsamen Anlässen von Bank Linth und Wegelin & Co. ihr eigenes Wissen im komplexer werdenden Anlagebereich zu aktualisieren oder gar zu verbessern.

Bestechende Logik der dynamischen Kooperation

Die Bank Linth kann durch die Konzentration auf ihre Kernkompetenz der regionalen Kundenverankerung von der Kooperation die Gewinnung zusätzlicher Vermögen von bestehenden und neuen Kunden erwarten, die bisher der Anlagekompetenz der Regionalbank eher kritisch gegenüberstanden. Für die Bank Wegelin werden an verschiedenen Orten Kooperationsvorteile zum Tragen kommen. Neben einer Basisabteilung für die «Shared Services» (Anlageprozess, Ausbildung und Nutzung der Wegelin-Systeme im Bereich der Compliance) wird sie auch an einem verbesserten Anlageergebnis der Bank Linth partizipieren. Beide Institute können sich im Rahmen ihrer dynamischen Netzwerkpartnerschaft ohne gegenseitige finanzielle Beteiligung auf ihre Stärken konzentrieren und in einem wissensintensiven Bereich einen Know-how-Transfer realisieren. Die Schnittstellen der Zusammenarbeit sind intensiv diskutiert und klar definiert worden. Beide Institute werden ihre unabhängige Marktpositionierung stärken können und müssen nicht den schleichenden Verlust ihrer Entscheidungsfreiheit fürchten. Die Kooperation der Bank Linth und der Bank Wegelin erscheint aus theoretischer und praktischer Sicht geeignet, für beide Institute Mehrwert zu generieren und ihre Marktpositionierung zu stärken. ■

Neue Geschäftsmodelle

Bernhard Koye setzt sich in seiner Dissertation über das Private Banking im Informationszeitalter mit den Konsequenzen des Transformationsprozesses von der Industrie- zur Informationsgesellschaft auseinander. Er überprüft die Hypothese, wonach die technologischen Entwicklungen des Informationszeitalters eine Entwicklung in Richtung netzwerkartiger Strukturen auslösen und eine Neuausrichtung der bisherigen Geschäftsmodelle notwendig machen.