

GRENZEN DER GESCHÄFTSMODELLE IM E-BANKING

# Die Kunden wollen nicht nur Computer

Zur Jahrtausendwende sind manche E-Banking-Projekte gescheitert. Das bremste die Internet-Innovationen vieler Schweizer Banken. Die Kundenbedürfnisse stellen die Geschäftsmodelle aber jetzt zunehmend auf den Prüfstand. **RENÉ MAIER**

Informationen sind der wichtigste Rohstoff der Finanzbranche. Lange Zeit waren auch die «Kräfteverhältnisse» klar: Die Banken hatten stets einen klaren Informationsvorsprung gegenüber den Kunden. Doch seit die technologischen Entwicklungen des Informationszeitalters – sprich das Internet – die Welt rasant vernetzen, schwindet dieser Wissensvorsprung, und die Geschäftsmodelle der Banken sind fortlaufend auf dem Prüfstand.

Besonders das Private Banking als bedeutendster Teil des Schweizer Finanzplatzes muss sich auf neue Kundenbedürfnisse ausrichten und sich mehr denn je auf Kernkompetenzen fokussieren. Gute Zukunftsaussichten haben jene Banken, die das anbieten, worin sie besonders stark sind und sich von der Konkurrenz abheben.

Im gehobenen Private Banking stehen die wertschöpfungsstarken, sehr reichen «HNWI»-Kunden, die von ih-

rer Bank massgeschneiderte Lösungen und Dienstleistungen erwarten, im Zentrum des Interesses.

Aufgrund der Komplexität ihrer Bedürfnisse steht bei dieser Klientel die persönlich Kundenbetreuung nach wie vor im Vordergrund. Dennoch fordern HNWI-Kunden heute vermehrt den umfassenden Informationstransfer und die Do-it-yourself-Kontrolle der Bankgeschäfte über das Internet (vgl. S. 64). Das wiederum heisst, dass die Privatbanken ihre Geschäftsmodelle bei den Internetdienstleistungen auch für HNWI entsprechend anpassen müssen. Noch profitieren die Institute allerdings von einer ausgesprochenen Kundenbindungskultur.

## Ernüchterung nach dem Hype

Gemeinhin stellt sich für die Banken auch heute noch die Frage, welche Dienstleistungen sie den Privatkunden – vor allem auch jenen aus dem

Retail- und Affluent-Segment – über das Internet anbieten sollen. Seit nach der Jahrtausendwende in einer regelrechten E-Banking-Euphorie neue Geschäftsmodelle Schiffbruch erlitten, taten sich die Finanzinstitute schwer mit diesbezüglichen Innovationen. Unrühmlichstes Beispiel war die Bank «y-o-u» von Vontobel. Das Projekt, das mit dem Slogan «The evolution of Swiss Private Banking» angepriesen wurde und über das Internet individualisierte Beratung anbieten wollte, verschlang teure 167 Millionen Franken, ging aber nie in Betrieb.

Man hatte sich offensichtlich im Geschäftsmodell und besonders im Ertragspotenzial einer reinen Internet-Bank verschätzt. Zudem wurde die Internet-Affinität der Kunden in Bezug auf Bankgeschäfte überschätzt. Man ging davon aus, dass die Kunden mit der Personifizierung des Angebots, einer breiten Produktpalette sowie per-

sönlicher Beratung schnell auf das Internet gelockt werden könnten. Der elektronische Wertschriftenhandel war bereits zu einem allgemeinen Standardprodukt geworden.

Geblichen ist von dem Hype die Erkenntnis, dass E-Banking-Dienstleistungen im Schweizer Private Banking zwar unabdingbar sind, die meisten Kunden aber nach wie vor auch die physische Bankberatung schätzen und beanspruchen.

Entsprechend wurden weder Filialen gnadenlos aufgehoben, noch haben sich die Banken in waghalsige E-Banking-Projekte gestürzt. Die Kundenbetreuung hat zudem im Zuge der Finanzkrise an Bedeutung gewonnen, die Banken wollen durch persönlichen Kundenkontakt verloren gegangenes Vertrauen zurückgewinnen. Die Herausforderungen der technologischen Entwicklungen in Richtung virtueller

Wertschöpfungsnetzwerke und die Verbesserungen der Informationsmöglichkeiten der Kunden schreiten jedoch unaufhaltsam voran.

«Daher ist ein Einbezug der Bedürfnisse der Kunden als zentrale Unternehmensaktivitäten wichtiger denn je für die Zukunft jedes Anbieters im Private Banking», so Bernhard Koye in «Private Banking im Informationszeitalter». Erst wenn der wahrgenommene Nutzen eines neuen Geschäftsmodells höher sei als der Nutzen des bisherigen Geschäftsmodells, werde ein Wechsel in Betracht gezogen. ◀

**\*Bernhard Koye**, «Private Banking im Informationszeitalter», Bank- und finanzwirtschaftliche Forschungen des Instituts für schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich, Verlag Haupt, Bern, 2005.

Berater täglich für die Kunden erreichbar.

**SB** Welche Produkte eignen sich für E-Banking, welche nicht?

**Bürki** Eigentlich eignen sich alle Produkte, die man elektronisch erfassen und kategorisieren kann. Voraussetzung ist, dass genügend historische Daten sowie Informationen zum Basiswert vorhanden sind. Dazu gehören etwa Ratings, die Zinsentwicklung bei Obligatio-

nen oder Volatilitäts-Analysen im Falle von strukturierten Produkten.

**SB** Spricht Swissquote mit dem dynamischen Sparkonto und ETF-Sparplänen auch einfache Retailkunden an?

**Bürki** Natürlich. Kunden können ihr Geld zu einem überdurchschnittlichen Zinssatz – 1,8 Prozent bis zu einem Höchstbetrag von 100 000 Franken – auf dem Sparkonto parkieren. Ein ETF-Sparplan ist

dabei kein Muss, sondern eine Zusatzdienstleistung.

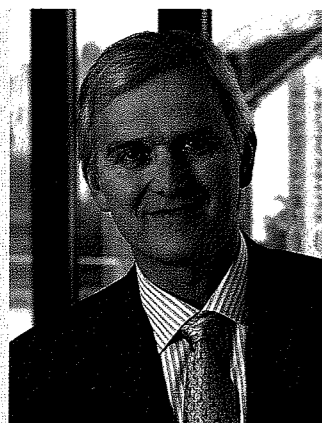
**SB** Wird ePrivate Banking dank interessanten Zinsangeboten auf Sparkonten und tiefen Gebühren zu mehr Wettbewerb und damit zu einem Bankensterben in der Schweiz führen?

**Bürki** Zu mehr Wettbewerb wird es sicher führen. Das ist ein Vorteil für den Kunden. Er entscheidet schlussendlich, welches Angebot er in Anspruch nehmen will. Banken-

sterben in der Schweiz? Kaum. Ein moderner Finanzplatz muss sich stets in Frage stellen, um die Herausforderungen zu meistern, welche die neuen Technologien bringen.

**SB** Gehört die Zukunft dem E-Banking?

**Bürki** Ja, bestimmt. Wir sehen grosses Wachstumspotenzial. Es braucht jedoch einiges an Investitionen, um sich den immer grösseren Anforderungen der Kunden anpassen zu können.



Marc Bürki, CEO von Swissquote.

## NACHGEFRAGT BEI MARC BÜRKI, CEO SWISSQUOTE

«Die Zukunft gehört dem E-Banking»

INTERVIEW: **RENÉ MAIER**

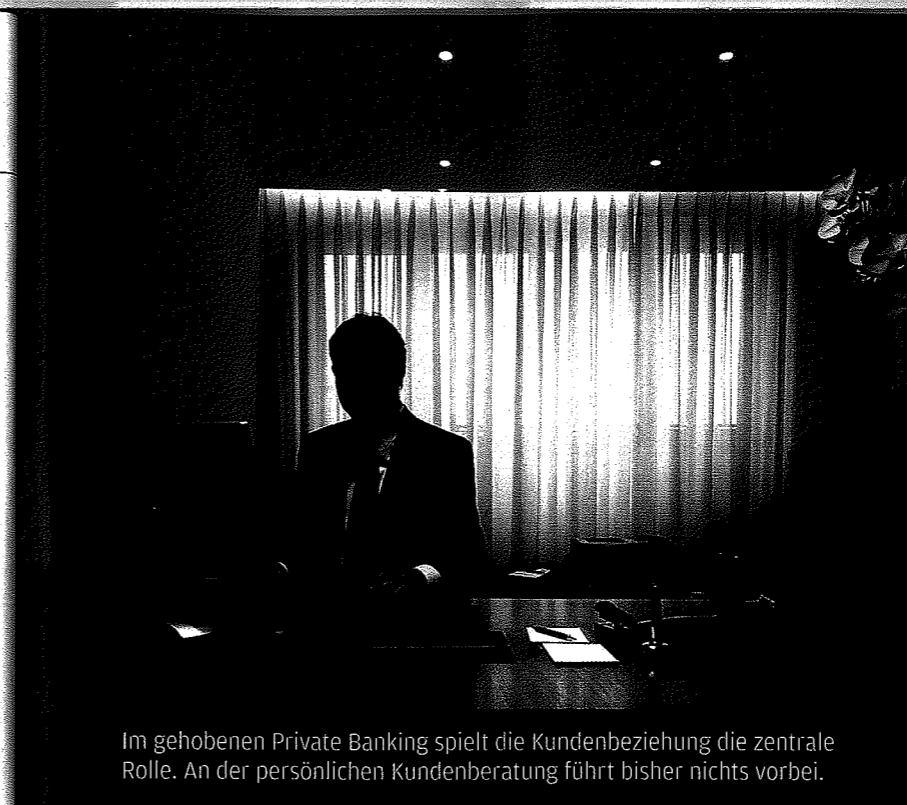
**SB** Wie weit kann E-Banking im Private Banking die physische Beratung ersetzen?

**Marc Bürki** E-Banking kann die physische Beratung nur dann ersetzen, wenn der Kunde zumindest weiss, in welchen Sektor oder Markt er investieren möchte und wie hoch seine Ri-

sikobereitschaft ist. Die Affinität zum Internet und zu den elektronischen Medien muss vorhanden sein. E-Banking – wir nennen es «ePrivate Banking» – ist aber nicht unbedingt ein Ersatz zum Private Banking, sondern vielmehr eine zusätzliche Möglichkeit.

**SB** In welcher Form leistet Swissquote den Kunden mit Unterstützungsbedarf Beratung?

**Bürki** Swissquote bietet nicht die klassische Beratung im herkömmlichen Sinn an. Dies entspricht nicht unserem Geschäftsmodell. Wir stellen einerseits eine grosse Anzahl von Dienstleistungen und Tools zur Verfügung, die dem Kunden helfen, den richtigen Anlageentscheid zu treffen. Zudem bieten wir Schulungs-Seminare an. Andererseits sind unsere



Im gehobenen Private Banking spielt die Kundenbeziehung die zentrale Rolle. An der persönlichen Kundenberatung führt bisher nichts vorbei.

BILD: FRED MERZ/REZO

## Swissquote treibt «ePrivate Banking» voran

In der Schweiz sind Geschäftsmodelle im Privatkundengeschäft, die nur auf E-Banking bauen, bisher insbesondere im Online-Wertschriften- und Devisenhandel sowie im Konsumkredit- und Leasing-Geschäft angesiedelt. Jüngst zeichnet sich jedoch ein Trend zur Erweiterung des Angebots ab. Swissquote, die Nummer eins im Schweizer Online-Aktienhandel, hat sich mit der Lancierung des «dynamischen Sparkontos» im Mai 2008 ein neues Kundensegment eröffnet (vgl. Interview). Zudem wurde das Fondsangebot um die eigenen Quant Equities Funds erweitert. Diese dienen als Massstab zur Entwicklung neuer Instrumente im «ePrivate Banking», dem auch das Sparkonto und seit neustem die ETF-Sparpläne zuzuordnen sind. Das Wachstumspotenzial im Online-Banking sei immer noch gross, sagt CEO Marc Bürki.

Rund eine Million der erwachsenen Bevölkerung in der Schweiz sind Aktieninhaber. 40 Prozent davon benützen als selbstständige Investoren Dienstleistungen von Online-Banken. Von den restlichen 60 Prozent sind 25 Prozent reine Privatbanken-Kunden. Weitere 25 Prozent werden dem Segment der Kunden mit Unterstützungsbedarf, aber dennoch einem hohen Internetpotenzial zugerechnet, die sogenannten «Validators». Bei ihnen will Swissquote Boden gutmachen. Im Online-Wertpapierhandel buhlt Swissquote nicht allein um die Kunden. Sehr offensiv tritt die Saxo Bank im Schweizer Markt auf (vgl. Seite 69). Aber auch ACM, einer der weltweit führenden Internet-Devisenhändler mit Hauptsitz in Genf, hat vor, Online-Aktienhandel anzubieten. Gespannt dürfte man auch darauf sein, wie sich etwa die Plattformen E-Trading von Postfinance oder Trade-Net der Berner Kantonalbank weiterentwickeln werden. (rm)