



Zürich 19°

Neue Zürcher Zeitung

Freitag 3. Oktober 2014 – [E-Paper](#) [Webpaper](#)



Rohwaren-
Spekulationen und
Preisbildung

[International](#) | [Wirtschaft](#) | [Finanzen](#) | [Schweiz](#) | [Zürich](#) | [Meinung](#) | [Sport](#) | [Feuilleton](#) | [Wissenschaft](#) | [Panorama](#) | [Lebensart](#) | [mehr](#) ▾

VERMÖGENSVERWALTUNG

Neue Geschäftsmodelle Digitalisierung als Chance Marcel Walker 17.9.2014



Die digitale Zukunft findet nicht in der Schalterhalle statt. – Filiale der Basler Kantonalbank BKB in der Aeschenvorstadt in Basel. (Bild: Gaëtan Bally / Keystone)

Die Vermögensverwaltung der Banken in der Schweiz ist bei nüchterner Betrachtung in einer guten Ausgangsposition. «Schweizer Banken bewegen sich im globalen Vergleich auf einem sehr hohen Niveau, was die klassischen Geschäftsmodelle betrifft», sagt Bernhard Koye, Institutsleiter am Schweizerischen Institut für Finanzausbildung in Zürich. Hingegen seien die Banken bei der Entwicklung der 3.0-Geschäftsmodelle eher im Rückstand gegenüber der ausländischen Konkurrenz. Direktbanken und vor allem digitale Vollbanken nutzten Social Media deutlich konsequenter und böten sich als Plattform an, beispielsweise für Peer-to-Peer-Kredite oder Crowdfunding, meint Koye.

Neue Modelle für neue Kunden

«Viele Schweizer Banken waren in den letzten Jahren stark mit der Bewältigung regulatorischer Auflagen und der Aufrechterhaltung des Geschäfts unter erschwerten Marktbedingungen beschäftigt», erklärt Hannes Lubich, Informatikprofessor an der Fachhochschule Nordwestschweiz den Aufholbedarf. «Dabei sind Investitionen in innovative Produkte und die Einbindung der digitalen Kanäle etwas zurückgestellt worden.»

Banken können es sich nicht leisten, den Anschluss zu verlieren – so weit sind sich die Branchenvertreter einig. Zudem zeigen Neugründungen, dass man sehr schnell mit neuen Modellen Kunden gewinnen kann. Bemerkenswerte Neugründungen sind die von BNP Paribas beherrschte Hello Bank (mit Aktivitäten in Frankreich, Belgien, Italien und Deutschland), die mBank (Polen) oder die Fidor Bank (Deutschland). Allein die Hello Bank gewann bis Ende 2013 innert weniger Monate 177 000 vornehmlich junge Kunden. Die bereits seit dem Jahr 2000 aktive mBank zählt über 4,4 Mio. Kunden. Und auch die Fidor Bank hat bereits über 200 000 Kunden akquiriert, die als registrierte Nutzer nicht zwingend ein Konto mit Vertrag unterhalten müssen. Diese drei Banken richten sich auf Kunden aus, die im Web 2.0 zu Hause sind, digitale Marktplätze und den Austausch mit anderen Nutzern schätzen und deren Verhalten sich deutlich von klassischen Bankkunden unterscheidet.

Das Ausleuchten von Zusammenhängen zwischen Ereignissen und Verhalten und die Nutzung aller verfügbaren Datenquellen machen es diesen Banken möglich, passgenaue Angebote zusammenzustellen. «So können die User-Profile permanent verfeinert und dabei massgeschneiderte Lösungen abgeleitet werden, die zur Bedürfnisstruktur ihrer Kunden passen», erklärt Koye. Mittelfristig würden Anbieter, die diese Lösungen anbieten könnten, auch Schritt für Schritt für Bankdienstleistungen vertrauenswürdig. Daher hätten Firmen wie Google und Paypal bereits eine Banklizenz erworben, und die Innovationskraft könne in den kommenden Jahren bahnbrechende Dimensionen annehmen, die noch stark unterschätzt würden.

Oft richtet sich der Blick bei neuen Geschäftsideen nur auf die sichtbaren Elemente, wie etwa neue Apps. Vergessen werden andere Zeichen des Wandels. So betrifft die «Industrialisierung» der Vermögensverwaltung bei

weitem nicht nur die Bereiche IT und Operations. Bei allen Differenzen besteht weitherum Einigkeit darüber, dass zeitgemässe Geschäftsmodelle längst Produkte und Dienstleistungen spezialisierter Drittanbieter berücksichtigen sollten. Solchen neuen Kooperationsmodellen sind kaum Grenzen gesetzt.

Wichtige Technologiepartner

«Kunden wissen heute oft mehr als viele altgediente Vermögensverwalter; persönliche Beziehungen bleiben wichtig, sind aber längst nicht mehr entscheidend – und am Ende des Tages bedienen sich die Kunden mit ihren digitalen Finanzassistenten dort, wo sie über die Portale von Aggregatoren und Finanzintermediären die besten und leichtesten Zugänge zu Informationen haben», so einer der Bankenvertreter. Banken selber seien oft aber auch hilflos gegenüber neuen Anbietern von Finanzdienstleistern. «Wir erwarten, dass uns unsere Technologiepartner bei der Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle helfen», brachte es ein Vertreter einer Privatbank auf den Punkt. «Die glaubwürdigsten Partner sind dabei die, welche keine eigene Software- und Hardware-Agenda haben, sondern uns zeigen, wohin die Reise geht.»

In Umrissen ist die Richtung klar – auch wenn viele Prognosen über Anteile von «digital natives» unter den Neukunden oder über die Prozentanteile der ausschliesslich via digitale Finanzassistenten arbeitenden Vermögensverwaltungskunden mit einigen Unsicherheiten behaftet sind. Die Digitalisierung der Finanzbranche bietet den Banken indes die Chance, ihre Geschäftsmodelle so anzupassen, dass nicht nur zunehmend mobilere Kunden gehalten, sondern auch neue dazugewonnen werden können.

Durch die Konzentration auf ihre Kernkompetenzen und den Einkauf aller weiteren Elemente, die das Kerngeschäft unterstützen, aber per se ihr eigenes Profil nicht schärfen, können sich Anbieter eine attraktive Position in der Wertschöpfungskette aufbauen. «Die Schweiz profitiert allen <Altlasten> zum Trotz noch immer sehr vom Ruf des soliden, langfristig vertrauenswürdigen Bankplatzes», sagt Lubich. «Gerade die Schweizer Kunden werden auf diesen Teil der Wertschöpfung trotz allen Differenzierungswünschen nicht verzichten wollen, auch wenn die traditionelle Bankbeziehung dabei eher konservativ weiterentwickelt wird.»

Es gibt eine Reihe von Entwicklungen, die für das Banking smart, bedeutsam und einflussreich sind. So testet beispielsweise die bereits erwähnte Fidor Bank als erste Adresse in Deutschland eine IT-Lösung, mit der Banken Teile ihres Zahlungsverkehrs ohne Beteiligung weiterer Banken oder Zentralbanken abwickeln können. Das macht die Sache nicht nur schneller, sondern auch günstiger – und auch die Endkunden haben in Form besserer Wechselkurse etwas davon.

Breitere Kundenbasis

Weitere Beispiele für neue Ansätze sind Applikationen, die es in Deutschland bereits heute ermöglichen, online ein Konto zu eröffnen. In der Schweiz stehen solchen Lösungen noch regulatorische Hindernisse entgegen. Die Kombination einer Anmeldung via Smartphone und die Identifizierung über Live-Chats, Fingerprint-Reader in Endgeräten oder Stimmerkennung erscheint vielen jungen Bankkunden bereits heute vertrauter als das Betreten einer der immer spärlicher werdenden Schalterhallen. Europäische Grossbanken experimentieren bereits mit solchen Lösungen und setzen sie punktuell erfolgreich ein.

Und auch wenn die jungen erfolgreichen Firmengründer, die mit ihren neuen Geschäftsmodellen alte Branchen umpflügen, der Traum jedes Kundenbetreuers in der Vermögensverwaltung sind: Diese Klientel ist zahlenmässig noch (zu) spärlich. Allerdings stehen bereits Plattformen zur Verfügung, die es jungen Investoren ermöglichen, sich schon mit kleineren Beträgen über Wandelanleihen an erfolgsversprechenden Startups zu beteiligen. Innovative Technologie erweitert in diesem Fall nicht nur die Finanzierungsbasis von Startups. Sie vergrössert auch die attraktive Kundenbasis für Vermögensverwalter und bietet Banken die Chance, sich als die richtigen Partner zu positionieren.

Marcel Walker ist Leiter der Einheit Solution Center Banking der Swisscom.