



## Der Schweizer Private Banking Platz

Gestärkt und mit Zuversicht nach vorne

Eine persönliche Einschätzung von Jürg Frick (2)

August 2016



# Einführung

## Liebe Leserin, lieber Leser

Dies ist meine zweite Einschätzung zur Zukunft des Schweizer Bankings. Die erste, 2014 erschienen, befasste sich mit den Fehlern der Vergangenheit und wie Schweizer Banken, Regulatoren und Politiker das Schweizer Banking wieder zum Erfolg führen können. In der vorliegenden Einschätzung beschreibe ich zunächst, wie weit wir in den vergangenen zwei Jahren auf diesem Weg vorangekommen sind, um danach vertiefter auf drei Kerngebiete des Bankings einzugehen: Geschäftsmodelle, Kunden und Kundenberater. Einige Themen betreffen den gesamten Bankenplatz, andere das Private Banking, das natürlich eine herausragende Rolle für das Schweizer Banking spielt. Die Auswahl der Themen und deren Gewichtung folgen meiner persönlichen Einschätzung ihrer Wichtigkeit.

Ich freue mich auf Ihr Feedback, Ihre Meinungen und Anregungen.

Jürg Frick

1. "Der Schweizer Private Banking Platz. Zurück in die Erfolgsspur", 2014
2. Für eine Übersicht siehe "The Deloitte International Wealth Management Centre Ranking", 2015



Jürg Frick ist Senior Partner und Vice Chairman bei Deloitte und seit 40 Jahren Banker und Berater. Er war Gründer und Senior Executive Partner einer Unternehmensberatung, welche von Deloitte im Jahr 2010 übernommen wurde.

Jürg Frick kann auf eine 40-jährige Erfahrung in der Finanzdienstleistungsbranche zurückblicken, u.a. durch verschiedene Länderverantwortungen bei einer US Bank, die Positionen als Direktor und Leiter Middle East und Teile Far East sowie Leiter Asset Management bei einer grossen Schweizer Bank sowie als CEO einer Versicherung.

Durch den Aufbau einer eigenen Beratungsfirma mit 150 Mitarbeitenden und deren erfolgreichen Verkauf, verfügt Jürg Frick über einen immensen Erfahrungsschatz und ein weit verzweigtes Netzwerk innerhalb des Finanzdienstleistungssektors und weiteren Branchen.

# Was sich seit meiner letzten Einschätzung verändert hat

Erfreulicherweise hat sich meine optimistische Vorhersage bewahrheitet: Alle in meiner Einschätzung von 2014 als aktuelle Probleme definierten Herausforderungen sind von den Geschäftsleitungen der Banken in der Zwischenzeit adressiert worden und befinden sich momentan im Umsetzungsprozess (die nachfolgende Aufzählung ist nicht abschliessend, die Reihenfolge grob gemäss der Wichtigkeit aus meiner Sicht).

## US-Steuerprogramm

Inzwischen haben 100% aller Banken der Kategorie 2 ihren Steuerstreit mit den USA beigelegt und die zum Teil heftigen, zum Teil verkraftbaren Bussen des Departments of Justice (DoJ) bezahlt. Auch einzelne Banken der Kategorie 1 konnten einen Abschluss finden und sich wieder der Zukunft zuwenden. Wichtig ist, dass die Banken ihre Lehren draus gezogen haben und sich nun besser vorsehen.

## Regulierungen

Mit dem Umsetzungsvorschlag für FIDLEG hat auch der Eifer der Schweizer nachgelassen, den Regulierungen noch einen zusätzlichen „Swiss Finish“ geben zu wollen. Die Sorge um den Finanzplatz ist verständlich und mir ist bewusst, dass entsprechende Vorschriften notwendig sind. Diese Vorschriften aber als Begründung für schlechte Resultate vorzuschieben heisst, sich die Sache zu einfach zu machen, da es zwischenzeitlich externe Lösungen gibt, um interne Ineffizienzen zu reduzieren. Zudem können diese Regulierungen nicht als Ausrede herangezogen werden, weil sie für alle Beteiligten gelten. Auf diese Weise werden die Banken indirekt gezwungen, ihre operativen Geschäftsmodelle zu überprüfen und anzupassen. Viele mir bekannte Banken haben diese Herausforderung angenommen und sind aktuell damit beschäftigt, ihre Geschäftsmodelle anzupassen.

Sorge bereitet mir indes, dass Banken zu Überreaktionen neigen, etwa indem sie bestehende Kunden oder neue Kunden aus dem Ausland unangemessen strikt behandeln. Die Compliance Abteilungen erhalten hier viel Einfluss; Geschäftssinn und eine realistische Risikoeinschätzung treten demgegenüber in den Hintergrund - zumal es durch unterschiedlich weitgehende Compliance Regeln zu internationalen Wettbewerbsverzerrungen kommen kann. Während die Schweiz strikte Geldwäschereiregulierungen anwendet, bleiben die Vorschriften in Teilen der USA weit dahinter zurück. Durch asymmetrische Abkommen wie FATCA 2, das eine vollständige Datenlieferung der Schweiz an die USA vorsieht, aber keinen umgekehrten Informationsfluss, verschlechtert sich die Wettbewerbssituation der Schweiz noch zusätzlich. Warum sich die Schweiz mit solchen Abkommen zufrieden gibt, erschliesst sich mir nicht.

### Kapitalanforderungen

Die Schweizer Grossbanken ärgern sich über zu hohe Kapitalanforderungen und ungleiche Spiesse im Vergleich zur internationalen Konkurrenz. Als Banker alter Schule bin ich für einen optimalen Kapitaleinsatz einerseits, und eher für eine „Überkapitalisierung“ andererseits – und entschieden gegen spekulative Geschäfte auf Kosten der Aktionäre. Es hat sich seit über 40 Jahren bewiesen, dass kein Geschäftsmodell auf der Basis von Spekulation langfristig erfolgreich ist. Deshalb erscheinen mir die Diskussionen über ein höheres Leverage Ratio sinnvoll. Eine hohe Kapitalisierung kann man zudem im Private Banking als starkes Argument in der Kundenakquisition einsetzen, mir beispielsweise hat dieses Argument in der Akquise immer stark geholfen.



### **Too big to fail (TBTF)**

Bei der „too big to fail“ Thematik prallen globale Unternehmen und nationale Regulatoren bzw. Rettungsstrukturen aufeinander. Die Banken sind in diesem Sinne nicht zu gross, sie sind Teil eines globalen Netzwerks, also auf einen globalen Markt zugeschnitten. Die Finanzwelt ist ein in sich globales, vernetztes und voneinander abhängiges Netz, bei welchem man entweder ein Strang des Ganzen ist oder eben überhaupt nicht dazugehört. Im Moment versuchen die Grossbanken dieses Thema mit neuen Geschäftsmodellen und Strukturen in den Griff zu bekommen, obwohl sie wissen müssten, dass bei einer weltweiten Finanzkrise diese Massnahmen nichts nützen, da die einzelnen Einheiten juristisch nicht vollständig getrennt werden können und daher in Abhängigkeit voneinander bleiben. Ich halte es für einen grossen Fehler, in einer Zeit eher knapperer Mittel organisatorische Übungen nur der Übung halber durchzuführen und dabei weiteres Aktionärs-geld zu vergeuden. Über gesundes Wirtschaften, eine realistische Risikoeinschätzung und ausreichend Eigenmittel können Banken sehr viel zielführender vorsorgen.

### **Marktzugang**

Das eher ungeschickte Vorgehen der Schweiz in Bezug auf den Marktzugang und die damit verbundene Unsicherheit hat sich zwischenzeitlich etwas gelegt. Die Sorge bezüglich MIFID II kann ich nicht teilen, da ich überzeugt bin, dass professionelle und erfahrene Private Banker die Aspekte der Direktive längst verinnerlicht haben. Darüber hinaus gibt es auch hier Tool-unterstützte Lösungen, welche die Problematik in den Alltag integrieren. Es sollte verhindert werden, dass neue Regularien einfach als zusätzlichen administrativen Aufwand verbucht werden müssen, ohne dass die Banken grundsätzlich einen Vorteil daraus ziehen können. Bei einer raschen und pragmatischen Umsetzung von MIFIDII liesse sich dies als Verkaufs- und Reputationsargument für den Schweizer Finanzplatz herausstellen. Dadurch wird das Image der Schweizer Banken nachhaltig im In- und Ausland gestärkt.

## Investmentbanking

Bezüglich der Frage der Wichtigkeit des Investmentbankings im Vergleich zum Private Banking bin ich der Meinung, dass ein Investmentbanking im Dienste des Private Banking unerlässlich ist. Jede Privatbank, welche eine gewisse Grössenordnung an Kundengeldern verwaltet (> 200 Mia. CHF), benötigt eine Produktschmiede, um ihre Kunden zufrieden zu stellen und sie optimal zu betreuen. Für kleinere Banken lassen sich die Kosten aber einfach nicht rechtfertigen. Aus diesem Grund sollte sich eine kleinere Bank überlegen, ob sie Front-, Produkt-, Investment- bzw. Universalbank oder Managed-Solution-Provider sein will. Ich würde in diesem Fall ebenfalls dafür plädieren, dass die Banken stärker untereinander kooperieren, Produkte Dritten zur Verfügung stellen, gemeinsam Produkte entwickeln oder Kunden abgegeben werden, die die Banken selbst nicht betreuen können. Auch in dieser Hinsicht hat sich im Schweizer Bankenmarkt viel verändert: Die beiden grossen Banken haben ihr Investmentbanking reduziert und stellen es mehr und mehr in den Dienst des Private Banking. Auch kurzfristig orientierte spekulative Geschäfte wurden stark reduziert. Betrübtlich ist allerdings, dass die Verantwortlichen für die in der Vergangenheit fehlgeleiteten Geschäfte nicht an den von Ihnen verursachten Verlusten beteiligt wurden – das Bankensystem hätte heute Milliarden mehr zur Verfügung. Hätten die Verantwortlichen mit einem Rückgriff auf sich selbst rechnen müssen, wären viele Geschäfte nicht getätigt worden.



## Ineffiziente Strukturen (Cost/Income Ratio > 85%)

Auch bezüglich ineffizienter Strukturen hat sich einiges getan. Es ist mittlerweile allen C-Levels aufgefallen, dass Cost/Income Ratios von > 85% nicht länger tragbar sind. Dies hat zwischenzeitlich dafür gesorgt, dass sich Banken zusammengeschlossen haben, dass Institute verkauft oder liquidiert wurden. Mittlerweile verfügt der Finanzplatz noch über etwas mehr als 250 Institute, mit Tendenz in Richtung 190 – 200 bis Ende 2017, ein deutlicher Rückgang gemäss meiner Voraussagen von 2014. Es wird zwar nach wie vor immer wieder versucht, und dies vor allem auf subalterner Stufe, am Bestehenden festzuhalten und damit in letzter Konsequenz den Fortbestand einer Bank zu gefährden. In solchen Situationen sind dann konsequente Führungsentscheide gefragt.

In diesem Zusammenhang möchte ich auf unsere Studie „Industrialisation – Unlocking the Efficiency and Agility of the Swiss Banking Industry“ hinweisen (Erscheinungsdatum im August 2016), aus welcher klar hervorgeht, dass die Schweizer Banken nach wie vor ein riesiges Potenzial zur Effizienzsteigerung besitzen.

### Technologie

Auch technologisch hat sich zwischenzeitlich viel bewegt. Veraltete Technologien zu ersetzen können sich nur kapitalstarke Firmen leisten. Dass die Thematik Sourcing (oder Veränderung der Wertschöpfungskette zu Wertschöpfungsnetzwerken) sich langsam durchsetzt, ist erfreulich. Technologie ist dafür da, die Prozesse und diejenigen, die damit arbeiten, optimal zu unterstützen. Technologie ist keine Ideologie und schafft nur Mehrwert, wenn sie effizient eingesetzt wird. Doch wieso kooperieren wir in der kleinen Schweiz dann nicht mehr miteinander und beziehen Technologie aus drei Zentren (Deutschschweiz, Westschweiz und Tessin)? Weder mit IT noch mit Digital allein können Kunden gewonnen werden. Es kommt ganz darauf an, was in Digital-Angeboten enthalten ist. Dasselbe gilt für Robotics Software. Diese neuen Technologien haben das Potenzial, unser Bankenumfeld grundlegend zu verändern. Virtuelle Filialen sind kein Hirngespinnst mehr, sondern werden zur Realität. Robotics wird dabei helfen, Prozesse zu automatisieren, ohne dass diese ins Ausland verschoben werden müssen. Zudem sind damit ausgestattete Maschinen lernfähig und reduzieren so die Wiederholung von einmal gemachten Fehlern.



Diese Themen sind in aller Munde, Fintechs schießen wie Pilze aus dem Boden, aber leider haben viele Banken noch keine klare Strategie.

### Verlagerungen ins Ausland

Um sich kurzfristig zu sanieren, wird eine Verlagerung von Geschäftsfunktionen (z.B. HR) nach beispielsweise Polen, Tschechien, Irland oder Indien noch immer häufig als Lösung gesehen. Kurzfristig sind Kosten so reduziert, aber ich kann aus persönlicher Erfahrung mit Bestimmtheit sagen, dass dies in fünf Jahren bereut wird. Je nach Standort sind die Qualität, das Verständnis oder die



Servicebegeisterung nicht im gleichen Ausmass vorhanden und die Erwartung der Einsparungen zehren die Kosten für die Rückintegration der ersten Jahre wieder auf. Also muss hier die Lösung heissen, auf dem Schweizer Werkplatz nach Möglichkeiten zu suchen und sich langfristig zu orientieren.

### **Kunden und Mitarbeitende**

Das grösste Kapital einer Bank sind die Kunden und die Mitarbeitenden. Dies steht zwar in jeder Strategie einer Bank, aber leider wurden diese zwei wichtigsten Assets oft sträflich vernachlässigt. Ich erinnere mich noch gut daran, wie sich während der Finanzkrise die Stimmung der Kunden und der Mitarbeitenden einer Grossbank enorm verschlechterte. In der Zwischenzeit hat sich diese Grossbank wieder neu erfunden, der Stolz und die Selbstsicherheit sind zurückgekehrt und die Kunden und Mitarbeitenden glauben wieder an die Zukunft. Schweizer Banker denken langfristig, weil sie wissen, dass es lange braucht, um eine Vertrauensbasis mit Kunden aufzubauen. Diese Erkenntnis wird nicht gleichermassen von allen ausländischen Instituten geteilt. Wenn unterschiedliche Kulturen innerhalb einer Bank aufeinandertreffen, ist die Gefahr von Unstimmigkeiten erhöht. Dieser gordische Knoten kann nur gelöst werden, wenn beide in Abhängigkeit voneinander gesetzt werden und gemeinsame langfristig orientierte Ziele erreichen wollen. Vieles spricht dafür, dass dies langsam zur Realität wird. Auf Führungskräfte, die ihren Kolleginnen und Kollegen nicht mit dem nötigen Respekt begegnen, sie nicht coachen, motivieren und am Erfolg teilhaben lassen, kann verzichtet werden. Zwar gibt es davon noch zu viele schlechte Beispiele in der Bankenwelt, aber auch hier bin ich überzeugt, dass wir auf einem guten Weg sind.

Die Ankündigung, dass sich die Vergütung zukünftig am Gewinntopf orientieren soll, ist meines Erachtens nicht nur vernünftig, sondern auch positiv. Es erschliesst sich mir nicht, wieso Aktionäre und Besitzer einer Bank weniger an Ausschüttungen erhalten sollen als die Führungskräfte und Mitarbeitenden. Eine solche Frage ist in einem KMU, einer Familiengesellschaft oder einer professionell geführten Firma eigentlich kein Thema. Es bleibt zu sehen, ob hier dazu gelernt wurde.

Es gibt weitere gute Beispiele, die dem Finanzplatz Schweiz zu neuem Schwung verhelfen werden. Die oben genannten Themen sind nur ein Ausschnitt der aktuellen Aktivitäten. Es ist allerdings offensichtlich, dass sich einiges bewegt und verändert hat.

# Was können wir in den nächsten drei bis vier Jahren erwarten?

Nach Jahren des Stillstands, des fehlenden Muts, der Selbstzweifel und des Festhaltens an alten Gewohnheiten bin ich überzeugt, dass die nächsten drei Jahre wieder voller Zuversicht angegangen werden können und Banker sich wieder darauf konzentrieren können,



- die Kunden in den Fokus zu stellen,
- die Erfahrung Bank für die Kunden in neue Sphären zu heben,
- schneller, sicherer und mit mehr Inhalt angereichert mit den Kunden zu kommunizieren,
- dank der Unterstützung von Social Media die Bank als Plattform zu sehen, um Geschäftspartner mit gleichen oder ähnlichen Interessen zusammenzubringen,
- Investmentprozesse und Entscheidungsgrundlagen dank Fintech Lösungen komplexer, schneller und faktenbasierter zu analysieren und den Zielgruppen zur Verfügung zu stellen,
- Bankprozesse intern soweit zu optimieren, dass die Abwicklung von Prozessen zu den Kunden verlagert werden kann (mobile Zahlungen, alternative Kreditplattformen, automatisches digitales Onboarding, digitale Transaktionen, Zugriff zu Algorithmen und analytischen Modellen der Banken, gemeinsam nutz- und austauschbare Investmentstrategien über gemeinsame Plattformen, Zugang zu Crowdfunding-Plattformen etc.),
- dank durch interne oder externe Lieferanten zur Verfügung gestellte technologische Lösungen, die Anzahl der Kundenberührungspunkte mindestens zu verdoppeln.

Diese Aufzählung ist einerseits nicht abschliessend und erzeugt andererseits im ersten Augenblick den Eindruck, dass in der Zukunft der Faktor Mensch durch Technologie ersetzt wird. Bis zu einem gewissen Grad ist dies sogar glücklicherweise auch der Fall. Führt man sich vor Augen, dass hinter den obigen Aufzählungen vorwiegend administrative und interne, organisatorische Aktivitäten stehen, wird vielleicht verständlich, dass „Innovationen“ gar nicht so schlecht sind und vor allem dem Kunden zugutekommen. Die Fintech Initiativen tragen auch dazu bei, im bedächtigen Bankenumfeld Druck zu erzeugen. Dieser Druck wird helfen, Veränderungen schneller und zielstrebig anzugehen. Die Fintech-Unternehmen werden die Banken aber nicht verdrängen. Auch die Fintech Blase wird platzen, da die Finanzierungsmöglichkeiten dieser Start-ups in der Schweiz mehr als begrenzt sind.

Natürlich ist es eine grundsätzliche Frage, ob die Globalisierung und der technologische Fortschritt Fluch oder Segen sind. Unsere Herausforderungen in der Zukunft sind völlig andere als noch vor 20 oder 30 Jahren. Die Technologie birgt wahrscheinlich höhere Risiken als allgemein angenommen. Wie wir uns zukünftig gegen Cyber-Kriminalität schützen wollen, ist mir noch nicht klar. Auch der geforderten und mittlerweile häufig akzeptierten Transparenz im Sinne eines gläsernen Bürgers und Kunden stehe ich aufgrund des mangelnden Datenschutzes eher kritisch gegenüber. Wenn von Cloud-Lösungen geschwärmt wird, denke ich vor allem an Sicherheitsrisiken und Geheimdienste. Nicht jede neue Technologie ist also wirklich sinnvoll für das Bankgeschäft.

Andererseits eröffnen sich durch neue Technologien auch definitiv Chancen. Sie helfen Banken, Angebote zu bündeln, mehr Kunden anzusprechen, mittels Social Media Netzwerke aufzubauen und von ihnen zu profitieren, effizienter zu arbeiten, Neuerungen schneller und billiger zu implementieren und verschiedene Plattformen zu nutzen, um das Know-how der Mitarbeitenden zu erhöhen.

Dies bedeutet zwar grössere Anpassungen beim operativen Bankmodell und der jeweiligen Wertschöpfungskette. Es dürfte aber als sicher gelten, dass dadurch Prozesse optimiert, reduziert, an Dritte ausgelagert, ins Ausland verlagert und über den gesteigerten Kontakt mit den Kunden sowie der inhaltlich verbesserten Beratungsleistungen Mehreinnahmen generiert und Kosten gesenkt werden können.

Dies alles dürfte auch dadurch ermöglicht werden, dass wir meiner Meinung nach, wie zuvor genannt, in drei bis vier Jahren nur noch über eine reduzierte Anzahl an Banken (ca. 200) und eine stark geschrumpfte Anzahl an Asset Managern (externe Vermögensverwalter: ca. 500) verfügen werden. Dies dürfte dadurch zustande kommen, dass weitere Banken ihre Lizenz zurückgeben, Banken gekauft oder verkauft werden oder Banken miteinander als gleichwertige Parteien fusionieren. Ich erwarte auch, dass völlig neue Konglomerate entstehen, zum Beispiel wenn drei oder vier Privatbanken mit unterschiedlicher geografischer Ausrichtung ihre Aktivitäten zusammenlegen und somit zu einem respektablen Player im Markt werden. Diskussionen in dieser Richtung werden aktuell bereits geführt. Weshalb sollten nicht auch Banken mit ungefähr ähnlicher Komplexität und Grösse ihre Service Center zusammenschliessen, beispielsweise die zwei grossen Banken oder alle Kantonalbanken und weitere Regionalbanken? Dass sich ein solcher Trend bei den Privatbanken fortsetzen würde, darf ebenfalls angenommen werden.

Noch eine Überlegung zum aktuellen Votum Grossbritanniens zum Brexit. Wenn ich die Schweizer Bankenbrille aufsetze, so sehe ich hier wenig Einfluss. Was passieren wird, ist eine gewisse Verlagerung der Geschäfte von Grossbritannien nach entweder Deutschland, Dublin oder eventuell Edinburgh (sofern die Schotten wieder der EU beitreten sollten).

Für uns Schweizer ist es ein Wechselkurs Thema, das aber die SNB recht gut im Griff hat und eventuell, aber auch nicht unbedingt klar, einen gewissen weiteren Druck auf die Zinssätze (ein klein wenig negativer) ausübt. Dies bedeutet wiederum, dass die Hypothekensätze noch über Jahre tief bleiben werden und diese auch bei einer zum jetzigen Zeitpunkt wenig wahrscheinlichen Inflation tief gehalten werden. Was die weiteren Probleme wie Marktzugang für das Banking anbetrifft, so bleiben diese wie gehabt und Brexit hat hier auch keinen Einfluss.

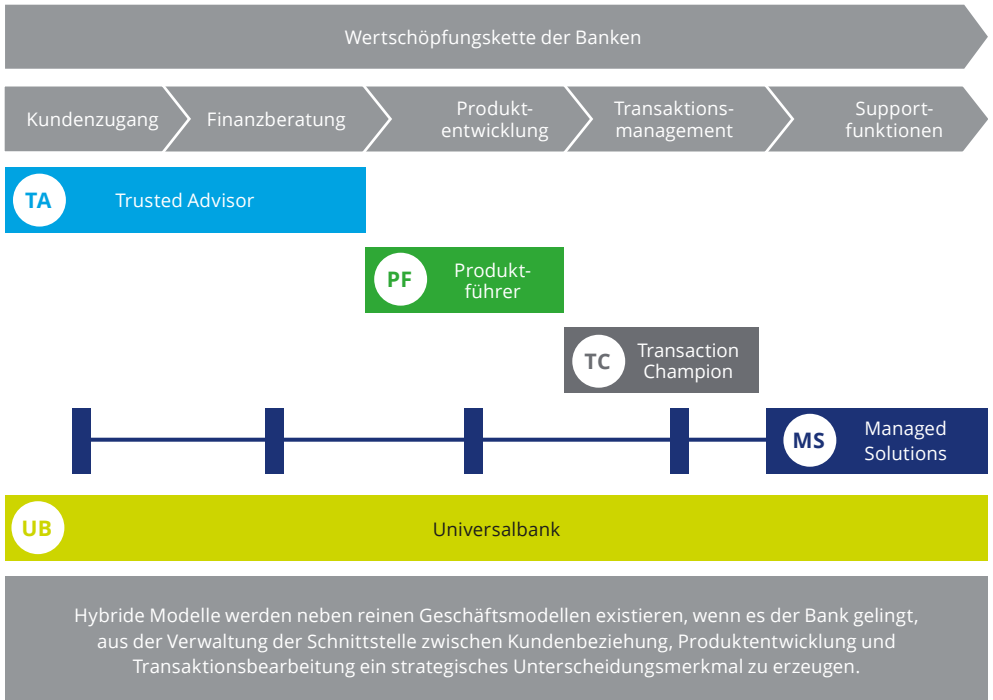
Was sich meiner Ansicht nach aber vor allem ändern muss, ist das Mindset der Banker generell. Es muss wieder Maxime sein, Geschäfte machen zu wollen, sich bewusst zu sein, dass jedes Geschäft ein gewisses Risiko mit sich bringt, dass nach Risk/Reward entschieden wird und die Banker wieder nach diesem Massstab gemessen werden. Geht man übervorsichtig vor, erstickt das Unternehmertum. Hier gilt deshalb ganz klar nach Kant: Habe den Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen. Banking wird immer Risiken bergen, aber mit ein wenig gesundem Menschenverstand ist es möglich, sie weitgehend zu reduzieren.

Drei Bereiche sind aus meiner Sicht für eine Bank entscheidend: Geschäftsmodelle, Kunden und Kundenberater. Daher vertiefe ich diese im Folgenden.

# Geschäftsmodelle

Im folgenden Kapitel gehe ich auf fünf neue Geschäftsmodelle ein, die sich in Zukunft im Bankensektor durchsetzen werden. Ausserdem erwarte ich dabei eine Spezialisierung des Schweizer Bankenplatzes. Die Geschäftsmodelle sind vertiefter in unserer Studie „Zukünftige Geschäftsmodelle für Schweizer Banken“ (2016) vorgestellt.

Die folgende Zusammenstellung soll veranschaulichen, wie die entsprechenden Geschäftsmodelle inhaltlich aufgebaut sein können. Diese müssen natürlich an die individuelle Situation jeder Bank angepasst werden.




Quelle: Deloitte Studie: Zukünftige Geschäftsmodelle für Schweizer Banken, 2016

### 1. Geschäftsmodell Trusted Advisor (TA)

Als "Trusted Advisor" werden Banken Diversifikationsvorteile nutzen, indem sie ihren Anteil am Kundenumsatz erhöhen. Das Bankenmodell im Überblick:

 Kundensegment	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kunden mit begrenzter Zeit bzw. begrenztem finanziellen Wissen</li><li>• Kunden auf der Suche nach hochwertiger, professioneller Finanzberatung (Investment, Steuern, Finanzierung)</li></ul>
 Kundenbeziehung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aufbau von nachhaltigen Kundenbeziehungen auf der Basis des Vertrauens und der Reputation des Instituts</li><li>• Aufrechterhalten von persönlichen Netzwerken</li></ul>
 Kanäle	<ul style="list-style-type: none"><li>• Integrierter, nahtloser Omni-Channel-Ansatz über Filialen, Internet, Mobiltelefon und Telefon hinweg</li><li>• Bietet direkten Zugang zum Kundenberater sowie Produktspezialisten</li></ul>
 Ertragsströme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beratungshonorare (vermögensorientierte / zeitorientierte / feste Honorare)</li><li>• Zinserträge netto</li></ul>

 Stärken	<ul style="list-style-type: none"><li>• Übertreffendes Kundenerlebnis (kundenorientierter Fokus)</li><li>• Trusted Advisor</li><li>• Pool von Spezialisten/Experten</li></ul>
--	---

Quelle: Deloitte Studie: Zukünftige Geschäftsmodelle für Schweizer Banken, 2016





#### Hauptaktivitäten

- Dienstleistungen und Produkte gemäss individuellen Kundenbedürfnissen massschneidern
- In Kundenerfahrung und angrenzende Dienstleistungen investieren
- Intelligentes Omni-Channel-Management betreiben



#### Hauptressourcen

- Kundenspezialisten (mit starken Netzwerken) und Produktexperten
- Offene Produktarchitekturplattform
- Fortschrittliche Analytik für die risiko- bzw. bedarfsbasierte Angebotserstellung



#### Hauptpartner

- Dienstleister in der Nähe von Bankdienstleistungen (z.B. Steuerexperten, Anwälte, Concierge-Dienste)
- Lieferanten von Spezialprodukten



#### Kostenstruktur

- Höhere Betriebskosten (niedrigere Kosten für standardisierte Dienstleistungen sowie Personalkosten, aber mit hoher erfolgsorientierter Komponente für Kundenbetreuer)








#### Schwächen

- Höhere Kosten für die Kundenakquisition
- Begrenztes internes Wissen über Verarbeitung sowie Produktentwicklung

## 2. Geschäftsmodell Produktführer (PF)

Banken, die sich für das Modell "Produktführer" entscheiden, werden sich darauf konzentrieren, innovative Produkte zu entwickeln, um schnell Marktanteile zu Spitzenpreisen zu gewinnen. Das Bankenmodell im Überblick:

 Kundensegment	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eigene Kunden oder Kunden von Drittprovidern von finanziellen Dienstleistungen</li><li>• Professionelle Anleger (z.B. Versicherungen, Pensionsfonds, externe Vermögensverwalter)</li></ul>
 Kundenbeziehung	<ul style="list-style-type: none"><li>• B2B-Partnerschaften pflegen (massgeschneiderte Produktentwicklung)</li><li>• Marke, Reputation sowie Leistung als Qualitätsnachweis nutzen, um neue Kunden zu gewinnen.</li></ul>
 Kanäle	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verkaufskanäle über Dritte (e.g. EAMs, andere Banken)</li><li>• eChannel</li><li>• Standardisierte Schnittstellen zu B2B-Partner</li></ul>
 Ertragsströme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verwaltungsgebühren (durch Produkt)</li><li>• Transaktionsgebühren</li><li>• Beratungshonorare / Zeichnungsgebühren</li></ul>





 Stärken	<ul style="list-style-type: none"><li>• Innovationsgetriebenes Modell</li><li>• In der Lage, einen Spitzenpreis zu generieren</li><li>• Beweglichkeit (kurze Time-to-Market)</li></ul>
--	--


Quelle: Deloitte Studie: Zukünftige Geschäftsmodelle für Schweizer Banken, 2016

 Hauptaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forschung und Produktentwicklung</li><li>• Trends erkennen/Bedürfnisse der Endkunden identifizieren</li><li>• Anwerbung und Erhaltung von Spezialtalenten</li></ul>
 Hauptressourcen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kreative Produktexperten und eine kompetente Researchabteilung</li><li>• Starke Marketingabteilung</li><li>• Bewegliches Mehrzweckverarbeitungssystem</li></ul>
 Hauptpartner	<ul style="list-style-type: none"><li>• FinTech-Provider</li><li>• Research-Boutiquen sowie innovative Denkfabriken</li><li>• Transaction Champions</li></ul>
 Kostenstruktur	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hohe Fixkosten (bewegliche Mehrzwecktechnologie)</li><li>• Hohe Betriebskosten (nicht-skalierbare Produktentwicklungs- und forschungskosten)</li></ul>
 Schwächen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Begrenzte Effizienz</li><li>• Niedrige Eintrittsbarrieren (Wettbewerb)</li><li>• Abhängigkeit von Schlüsseltalenten</li></ul>

### 3. Geschäftsmodell Transaction Champion (TC)

Banken mit dem Geschäftsmodell "Transaction Champion" werden sich auf die Nutzung von Skaleneffekten durch Zusammenarbeit mit anderen Anbietern fokussieren. Das Bankenmodell im Überblick:

 Kundensegment	<ul style="list-style-type: none"><li>• Firmen- bzw. Privatkunden, die kosteneffiziente Angebote suchen</li><li>• Kunden eines nicht-traditionellen Finanzdienstleisters</li><li>• Banken, die nicht über die notwendige Grösse verfügen, um einen kosteneffizienten Betrieb zu unterhalten</li></ul>
 Kundenbeziehung	<ul style="list-style-type: none"><li>• In Partnerschaft mit kleineren Banken sowie nicht-traditionellen Finanzdienstleistern als Verarbeitungsspezialist</li><li>• Nahtlose Integration der eigenen Dienstleistung in das Kundenangebot</li></ul>
 Kanäle	<ul style="list-style-type: none"><li>• Standardisierte Schnittstellen (z.B. APIs)</li><li>• Selbstbedienung im Internet, mobile Anwendungen, Call-Center</li><li>• Key-Account-Management</li></ul>
 Ertragsströme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transaktionsgebühren oder</li><li>• umsatzabhängige Gebühren (Prozentsatz des Partnerumsatzes) oder</li><li>• feste Dienstleistungsentgelte</li></ul>

 Stärken	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exzellent und effizient, integrierte Verarbeitungsfähigkeiten</li><li>• Skaleneffekte</li></ul>
--	---

Quelle: Deloitte Studie: Zukünftige Geschäftsmodelle für Schweizer Banken, 2016



#### Hauptaktivitäten

- Neukunden / Geschäftsvolumen akquirieren, um Skaleneffekte zu realisieren
- Ständige Industrialisierung des eigenen Angebotes
- Agile Annahme von neuen Bankdienstleistungen/-standards



#### Hauptressourcen

- Effizientes und agiles Verarbeitungssystem
- Bankverarbeitungs-, Bankensektor- sowie Banktechnologieexperten
- Key-Account-Manager



#### Hauptpartner

- Externe Finanzdienstleister, die eine Bank als Partner benötigen
- Globale Korrespondenzbanken
- Produktführer



#### Kostenstruktur

- Hohe Fixkosten (erhebliche Investition in Technologie sowie Verarbeitungskapazitäten)
- Niedrige variable (Betriebs-)Kosten aufgrund skalierbarer Prozesse








#### Schwächen

- Risiko, dass das eigene Angebot zur Massenware wird
- Begrenztes Markenbewusstsein seitens der Endkunden
- Begrenzte Fähigkeit, massgeschneiderte Lösungen anzubieten

#### 4. Geschäftsmodell Managed-Solutions-Provider (MS)

Als „Managed-Solution-Provider“ werden Banken auf den Aufbau von Skaleneffekten setzen, indem sie andere Anbieter mit Banklösungen versorgen. Das Bankenmodell im Überblick:

 Kundensegment	<ul style="list-style-type: none"><li>• Banken oder andere Drittanbieter von finanziellen Dienstleistungen</li><li>• Professionelle Anleger (z.B. Versicherungen, Pensionsfonds, externe Vermögensverwalter)</li></ul>
 Kundenbeziehung	<ul style="list-style-type: none"><li>• B2B-Partnerschaften pflegen</li><li>• Reputation sowie potenzielle Effizienzsteigerungen nutzen, um die Kundenbasis zu erweitern</li></ul>
 Kanäle	<ul style="list-style-type: none"><li>• Standardisierte Schnittstellen zu B2B-Partnern</li><li>• Key-Account-Management</li></ul>
 Ertragsströme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transaktionsgebühren oder</li><li>• umsatzabhängige Gebühren (Prozentsatz des Partnerumsatzes) oder</li><li>• feste Dienstleistungsentgelte</li></ul>

 Stärken	<ul style="list-style-type: none"><li>• Anstehende Kundenbedürfnisse in intelligente Lösungen umwandeln</li><li>• Skaleneffekte innerhalb eines spezifischen Wissensgebiets</li></ul>
--	---

Quelle: Deloitte Studie: Zukünftige Geschäftsmodelle für Schweizer Banken, 2016



#### Hauptaktivitäten

- Neukunden / Geschäftsvolumen akquirieren, um Skaleneffekte zu realisieren
- Ständige Industrialisierung des eigenen Angebots
- Identifikation des Kunden sowie der Endkundenbedürfnisse



#### Hauptressourcen

- Tiefenspezialisierte Experten
- Bankensektor- sowie Banktechnologieexperten
- Key-Account-Manager



#### Hauptpartner

- Anbieter von Spezialwissen
- Transaction Champions



#### Kostenstruktur

- Hohe Fixkosten (erhebliche Investition in Technologie sowie Verarbeitungskapazitäten)
- Niedrige variable (Betriebs-)Kosten aufgrund skalierbarer Prozesse




#### Schwächen

- Risiko, dass das eigene Angebot zur Massenware wird
- Begrenztes Markenbewusstsein seitens der Endkunden
- Abhängigkeit von Spezialexperten

## 5. Geschäftsmodell Universalbank (UB)

Im Modell "Universalbank" müssen Banken in all ihren Geschäftsfeldern die Grösse erreichen, welche ein niedriges Kostenniveau erlaubt und die Gesamteffizienz steigert. Das Bankenmodell im Überblick:

 Kundensegment	<ul style="list-style-type: none"><li>• Endkunden über Kundensegmente hinweg, einschliesslich der privaten, institutionellen und Firmenkunden</li><li>• Drittbanken</li></ul>
 Kundenbeziehung	<ul style="list-style-type: none"><li>• «Alles-aus-einer-Hand» für Kunden</li><li>• Marke und Reputation (Stabilität)</li></ul>
 Kanäle	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alle Kanäle</li></ul>
 Ertragsströme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zinserträge netto</li><li>• Transaktionsgebühren</li><li>• Beratungsgebühren</li></ul>

 Stärken	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kontrolle über einen Grossteil der Wertschöpfungskette</li><li>• Hoher Anteil an der Geldbörse des Kunden (Einsichten in Kundenbedürfnisse)</li><li>• Möglichkeit, die Verwendung der Bilanz zu optimieren</li></ul>
--	--

Quelle: Deloitte Studie: Zukünftige Geschäftsmodelle für Schweizer Banken, 2016



Welches Modell das richtige für die einzelnen Banken ist, wird sich in Zukunft zeigen. Ich empfehle aber neben den in den Geschäftsmodellen definierten generischen Kundensegmenten, auch die tatsächlichen individuellen Kundenbedürfnisse zu beleuchten. Denn Kunden sind reale Menschen, weshalb man ihnen mit einem praxisbezogenen Ansatz besser gerecht wird, als mit einem theoriegestützten Modell.

 <p>Hauptaktivitäten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuteilung von Ressourcen</li> <li>• Beratung, Transaktionsverarbeitung sowie Produktentwicklung</li> <li>• Kommerzialisierung der eigenen Fähigkeiten</li> </ul>
 <p>Hauptressourcen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenbeziehungsmanager</li> <li>• Prozessexperten</li> </ul>
 <p>Hauptpartner</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe Produktlieferanten</li> <li>• Outsourcing-Provider / Transaction Champions</li> <li>• Netzwerk mit ähnlichem Provider</li> </ul>
 <p>Kostenstruktur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr hohe Fixkosten aufgrund von Filialstruktur und Technologie (wenn nicht ausgelagert)</li> </ul>
 <p>Schwächen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausreichende Grösse nötig, um annehmbare Kostenmargen abzudecken</li> <li>• Mangelnde Schwerpunktsetzung, konkurrierende Prioritäten sowie Interessenkonflikte</li> <li>• Kapitalintensiv</li> </ul>

# Bedürfnisse aus Sicht der Kunden

Doch wie sehen diese Kundenbedürfnisse aus der Sicht der Kunden aus? Auch steht hier zur Debatte, ob die Anstrengungen der Banken bezüglich Digital, RoboAdvice, Robotics und generell Fintech im Interesse der Kunden sind, und vor allem für welche Kunden dies relevant ist. Ist die heutige Segmentierung nach Retail, Affluent, High Net Worth Individuals (HNWI oder Premium Kunden), Ultra High Net Worth Individuals (UHNWI) und Family Offices, angewandt auf Regionen und Länder im Zeichen der Globalisierung und der technologischen Möglichkeiten, noch zeitgemäss?



Muss nicht stattdessen vielmehr nach ganz anderen Kriterien klassifiziert werden? Geht es nicht primär darum, gleiche Bedürfnisse, gleiche Interessen, gleiche Risikofähigkeiten und Risikobereitschaften zu bündeln und daraus abgeleitet Produkte und Dienstleistungen zu definieren und zu entwickeln?

Unsere Kunden haben sich genauso verändert wie wir. Neben den kulturellen Bedürfnissen und Eigenheiten, neben der soziodemografischen Entwicklung pro Region oder Land ist immer auch der einzelne Kunden-Lebenszyklus zu berücksichtigen, wobei auch dieser wieder je nach Region, Land, Entwicklungsstand, Ökonomie und Ausrichtung völlig unterschiedlich ausfällt.

Nachstehend erlaube ich mir einen kurzen Exkurs hinsichtlich Kunden aus den verschiedenen Regionen, da beispielsweise ein auf Tradition, Geschichte und Langfristigkeit ausgerichtetes Europa nicht mit dem Mittleren Osten oder Asien gleichgesetzt werden kann. Daraus abgeleitet sind andere Beratungsthemen, Produkte und Dienstleistungen gefragt, welche wiederum durch andere Persönlichkeiten vertreten werden müssen. Auch diese Ausführungen sind natürlich nicht abschliessend, sollen aber durchaus Denkanstösse bezüglich der Organisation der Kundenbetreuung liefern.

## Europa

In Europa treffen zwei Generationen aufeinander: Auf der einen Seite stehen die Älteren, welche über langjährig angesparte und grosse Vermögen verfügen, diese langfristig für nachfolgende Generationen sichern und dank vorteilhafter Rentensysteme ein sorgloses Altern anvisieren. Auf der anderen Seite versucht sich die Generation Y an den neuen Herausforderungen und stellt die langlebige Orientierung ihrer Grosseltern oder Eltern mit kurzfristigen Ideen durchaus in Frage. Sie hat auch andere Vorstellungen von der Zusammenarbeit mit einer Bank oder ihrem Repräsentanten und nutzt zukünftige Bankgeschäfte über ihre eigenen Netzwerke.

Wichtig ist für diese Kunden weiterhin vor allem der persönliche Kontakt, das Einbinden aller Generationen in finanzielle Entscheidungen und der Aufbau entsprechender Hilfsmittel zur Befriedigung der Generation Y. Dass dies mit dem limitierten Marktzugang schwierig ist, ist klar. Aus diesem Grund plädiere ich dafür, dass die Schweiz das Finanzdienstleistungsabkommen mit der EU so schnell wie möglich unterzeichnet, denn eine Inselmentalität führt hier schnell in die Isolation.

Für europäische Kunden eignen sich nach wie vor unsere traditionellen Privatbankdienstleistungen, die Discretionary und Advisory Accounts, spezielle Fonds, Private Equity, Metalle, Immobilien und Kunst.

## Mittlerer Osten

Während der Mittlere Osten, bedingt durch einen traditionell islamischen Einfluss, wenig von Discretionary Accounts (Vermögensverwaltungsmandaten) hält und lieber nach Direktinvestitionen und nach materiellen Vermögenswerten sucht, ist es für diese Kundschaft unerlässlich, über einen Investmentbanking Arm zu verfügen. Bargeld, Gold, Commodities, Immobilien, Kunst, Beteiligungen und speziell auf sie zugeschnittene Produkte und Lösungen sind deutlich mehr gefragt als Vermögensverwaltungsmandate.

Da die erste Generation von Unternehmern, welche mit dem Auf- und Ausbau von industriellen Aktivitäten zu Reichtum gekommen ist, bis vor Kurzem noch aktiv an den Geschäften beteiligt war, und die zweite Generation in der Regel erst in fortgeschrittenem Alter zu Führungsverantwortung kommt und nur langsam das Ruder übernimmt, dürfte die Ausrichtung in Bezug auf Bankdienstleistungen für diese nun anstehende zweite Generation nicht völlig neu sein. Da der Meinung der Väter oder Grossväter aufgrund der dort üblichen Familienhierarchie auch nach ihrem Ausscheiden aus dem aktiven Geschäft oft noch grosse Bedeutung zugemessen wird, orientieren sich die Söhne oder (eher selten) die Töchter am Gedankengut der Elterngeneration und behalten daher die alte Stossrichtung bei. Es bleibt zu vermuten (bzw. zu hoffen), dass erst die dritte Generation oder eben die Generation Y neuen Wind und Innovationen in diese Region bringen wird.

Kundenakquisitionen im Mittleren Osten benötigen vor allem eines: Geduld und den demonstrierten Willen, die dortige Kultur wirklich zu verstehen. Diese Langfristigkeit zahlt sich doppelt aus: Als „neues Familienmitglied“ ist der Banker stets involviert und wird zu allen Themen befragt. Wenn man helfen kann, hat man einen Auftrag. Zudem wird man als Familienmitglied nie fallen gelassen. Zusätzlich empfehle ich, die kulturelle Hierarchie in dieser Region nicht zu unterschätzen. Von den sechs unterschiedlichen Klassen gehört die Ruling Family zur Klasse 1, die Scheichs oder wichtigen und dem Hofe nahestehenden Geschäftsleute zur Klasse 2, die Schweizer, Deutschen und Engländer zur Klasse 3, die restlichen Einheimischen zur Klasse 4, der Rest der westlichen Welt zur Klasse 5, während alle östlich und südlich angesiedelten Bürger als Domestiken gelten und zur Klasse 6 gehören. Aus dieser Erkenntnis heraus lohnt es sich, eine gründliche Auswahl zu treffen und die richtigen Leute vor Ort einzusetzen, um damit erfolgreich zu sein.

Bedarf es im Mittleren Osten einen grossen Set-up unserer Banken? Ich bin der Meinung, dass der hoffnungsvollste Weg nach wie vor über Representative Offices geht. Wo die Assets gebucht werden, ist den Kunden aus dieser Region prinzipiell weniger wichtig. Dass die „guten“ Familien alle über einen oder mehrere Stützpunkte in Europa oder Amerika verfügen, ist hinlänglich bekannt. Deshalb gehe ich in dieser Region ausschliesslich von Offshore Beziehungen aus.

Ebenfalls nicht zu unterschätzen ist im Mittleren Osten die erhöhte Compliance Anforderung. Je besser man die Kultur und die Familien sowie deren Netzwerke versteht, desto kleiner ist der Aufwand. Wenn man sich allerdings auf die 200 grössten Familien in diesen Ländern konzentriert, müssen eigentlich alle Familien als PEPs (Politically Exposed Person) eingestuft werden, da deren Nähe zu den Ruling Families in der Regel gegeben ist und ohne deren Reichweite ein Aufstieg innerhalb der Hierarchie des Landes nicht möglich gewesen wäre.

Eine analoge Analyse gilt auch für **Russland und die angrenzenden Staaten**. Deren Philosophie und auch deren Bedürfnisse sind denjenigen aus dem Mittleren Osten oft sehr verwandt. Politisch ist jedoch der Mittlere Osten einschätzbarer und transparenter als Russland und daher weniger risikobehaftet.

## Asien

Asien gehört zu den Emerging Markets und wächst am schnellsten. Die Anzahl zukünftiger Millionäre in den Grossstaaten Indien und China sowie die wachsende Zahl erfolgreicher Geschäftsleute in Indonesien, Malaysia, Hongkong und Singapore verleitet geradezu dazu, sich ein Stück an diesem Kuchen zu sichern. Die Kultur der Asiaten ist mit derjenigen der Europäer, Araber, Russen, Amerikaner etc. nicht zu vergleichen. Der Aufbau eines erfolgreichen Geschäfts im asiatischen Raum bedarf daher genauer Kenntnisse der Region, sehr grosser Mittel, Geduld, der richtigen Menschen und der richtigen Dienstleistungen. Es gibt in der Schweiz nur wenige Banken, die sich dies leisten können. Ohne Investmentbanking kann man im Fernen Osten nicht schnell genug wachsen.

Dazu werden jedoch erhebliche Mittel benötigt. Die Asiaten gehen generell Risiken ein, verlangen jedoch nach hohen leveraged Transaktionen und dass ihre Banken mit ihnen investieren. Sie fokussieren auf den Handel, Devisen, Beteiligungen, Commodities, Aktien und Derivate. Die Mittel werden deshalb stets volatil sein. Die Sicherung der langfristigen Vermögenswerte ist in Asien noch nicht angekommen, traditionelle Vermögensverwaltung daher nur beschränkt gesucht. Ausserdem konnte sich die Kundentreue in der kurzen Zeit noch nicht etablieren. Auch ist noch nicht klar, ob sich die asiatischen Kunden lieber von Expats oder von lokalen Beratern betreuen lassen. Aus anderen Kulturen jedoch weiss man, dass Einheimischen nur ungern vertrauliche Informationen gegeben werden und man hierfür die Schweizer vorzieht.

Eine andere Sicht ist in Bezug auf Affluent Kunden gegeben. Dieses Segment kann nur effizient und optimal betreut werden, sofern die technologischen Hilfsmittel vorhanden sind: digitale Kanäle, RoboAdvice, limitierte Unterstützung durch den Relationship Manager. In diesem Segment lohnt es sich, Einheimische einzusetzen und aufzubauen.

### **Was verlangen die Kunden vom Schweizer Private Banking?**

Es kann als sicher gelten, dass die Kunden ihr traditionelles Bedürfnis, nämlich den schnellen und unkomplizierten Zugang zu ihrem Berater oder zur Leistung, neu bekräftigt haben wollen. Zudem wollen sie die Vertrauensbasis mit ihrem Berater, der sie langfristig betreut, auf- oder ausbauen. Je nach regionaler Abstammung muss die Art und Weise der Betreuung jedoch unterschiedlich sein und verlangt daher nach verschiedenen Beraterpersönlichkeiten.



Die Kunden sind generell loyal, nicht zuletzt aufgrund von Wechselkosten. Sie wechseln die Bank, wenn sie

- über einen längeren Zeitraum eine unter dem Marktdurchschnitt stehende Performance geboten bekommen,
- damit konfrontiert werden, dass Aufträge nicht ordnungsgemäss und schnell ausgeführt werden,
- viele Stornos auf ihren Kontoauszügen sehen müssen,
- nicht zeitnah und ehrlich über Geschehnisse informiert werden,
- keine neuen Ideen präsentiert bekommen,
- Minimalanforderungen an technische Hilfsmitteln nicht vorfinden (elektronisches Banking, Vermögensverwaltungs-App, zeitnahe Information von Abschlüssen aller Art etc.),
- ihren Berater nicht erreichen können,
- merken, dass ihr Berater Mängel im Fachwissen aufweist,
- die Reputation ihrer Bank hinterfragen müssen,
- realisieren, dass die Kontakte nur und ausschliesslich dem Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen dienen,
- erkennen müssen, dass der Banker sich bei Unvorhergesehenem eher zurückzieht als proaktiv zu helfen.

Da Kundenberatern eine zentrale Rolle zukommt, gehe ich im Folgenden vertiefter auf diesen Verkaufskanal ein.

# Das Ende des traditionellen Relationship Managers

In der Vergangenheit war der Fokus der einzelnen Relationship Manager vor allem bi-direktional auf einen Kunden ausgerichtet. Zukünftig wird es darum gehen, einzelne Kunden und Kundeninteressen zusammen zu bringen und als Bank in der Rolle eines Mediators, Organisators, Dirigenten und Initiators aufzutreten. Dabei dürften Regionen, Landesgrenzen und Kulturen immer unwesentlicher werden. Einziges Ziel wird sein, interessierten Parteien die gleiche Dienstleistung, die gleiche Offerte zum gleichen Zeitpunkt zur Verfügung zu stellen, auch wenn durch technische Hilfsmittel die Plattform „Bank“ eigentlich nicht mehr unbedingt benötigt wird. Dies nennt man heute „Peer-to-Peer“-Plattformen, doch ich erinnere mich gerne an die Zeit der „Barter-Deals“, welche ebenfalls ausschliesslich über das Netzwerk zustande kamen und die Bank als Abwicklungsplattform in der Mitte nutzten.



Der Relationship Manager der Zukunft erhält dadurch ein neues Profil. „Network-Gaming“ ist das neue Zauberwort, oder „mit welchen Ideen bringe ich mein Netzwerk dazu, zusammen zu arbeiten?“. Dies bedeutet, dass die Banker der Zukunft mehr und mehr zum Consultant und Ideenlieferant werden und sich weg vom Abwickler von Aufträgen entwickeln müssen. Voraussetzung dafür ist aber, dass er seine Kunden bestens kennt. Ebenso wird es nicht reichen, nur Produkte der Bank zu verkaufen. Er wird derjenige sein, der Produktideen entwickeln lassen muss, weil er weiss, was seine Kunden sich wünschen. Braucht er dazu seine eigene Bank? Nein, eigentlich nicht. Die Produkte können auch von Dritten entwickelt und zur Verfügung gestellt werden.

Besonders die neuen technischen Hilfsmittel wie Social Media und andere sind geradezu ideal dafür geeignet, diesen Paradigmenwechsel zu vollziehen. Dies bedeutet auch, wieder mehr Freude an den Kontakten zu seinen Kunden und zum Netzwerk haben zu können. Das setzt allerdings voraus, ein Netzwerk zu haben. Die Frage ist hier, wer sich die Mühe gemacht hat, ein Netzwerk zu pflegen. Netzwerkpflege bedeutet Aufwand und Zeit. Haben die Banker die Zeit



genutzt oder haben sie sich vor allem intern beschäftigt und dabei vergessen, das wichtigste Gut, nämlich den Kunden, zu betreuen und zu pflegen? Leider bin ich davon überzeugt, dass die Banken die wirklichen Bedürfnisse ihrer Kunden zu wenig kennen und stets von innen nach aussen anstatt von aussen nach innen gedacht haben – und dass sich dies dringend ändern muss. Denn Banker, welche diesen Zug verpassen, haben keine Zukunftsperspektive mehr.

RoboAdvice dürfte für die Vermögensverwaltung der Retail und Affluent Kunden zum Standard werden. Für Affluent Kunden werden aber dennoch stets Relationship Managers zur Verfügung stehen, da dieses Kundensegment stärker auf eine persönlichere Beratung Wert legt. Für HNWI und UHNWI dürfte dies, ausser als Informationsquelle, jedoch kein Thema sein. Dies bedeutet, dass sich für die Bankinstitute Digital, RoboAdvice und Robotics zum Standard durchsetzen werden und daher angeboten werden müssen – allein schon aus Kostengründen, aber auch, um mit den neuen Standards mithalten zu können. Für viele Institute wird die Investition in die Technologie der Zukunft individuell allerdings nicht mehr finanzierbar sein. Schon aus diesem Grund werden neue Lösungen bezüglich Sourcing unabdingbar sein und damit Wertschöpfungsketten aufgebrochen. Das damit eine substantielle Anzahl Stellen im Schweizer Bankenmarkt verloren geht, ist anzunehmen. Es werden allerdings auf der anderen Seite völlig neue Profile und Stellen entstehen.

Die Annahme, dass der Relationship Manager komplett durch Technologie ersetzt wird, kann hingegen klar verneint werden. Die Stärke im Private Banking ist gerade der Relationship Manager und er definiert einen Teil des USP einer Bank. Die moderne Technologie wird ihm helfen, seinen zukünftigen Job besser, effizienter und effektiver zu bewältigen. Die IT ist nach wie vor nicht das Kerngeschäft einer Bank, aber in sie muss je nach Geschäftsmodell sinnvoll und zielführend investiert werden. Dabei können spezialisierte Firmen unterstützen. Mein persönliches Credo gilt auch hier: Bezüglich Technologie lasse ich mir gerne helfen, damit ich mich endlich um meine Kunden kümmern kann. IT kann eingekauft werden, Kunden nicht (ausser natürlich über einen Asset Deal).

# Schlussbemerkungen

Obwohl nach wie vor viele Exponenten unserer Industrie negativ bis vorsichtig eingestellt sind und zur Begründung von Resultaten, Inaktivitäten und Ineffizienzen das Marktumfeld, die Regulierungen und die gesteigerten Risiken nennen, darf nicht vergessen werden, dass gerade dieses Umfeld enorme Chancen für unsere Industrie bietet. Fintech Initiativen bauen Druck auf, Digital und Robotics werden zum Standard, operative Geschäftsmodelle werden definitiv aufgebrochen und trennen so die Spreu vom Weizen.



Ich habe in meiner langen Karriere selten eine derartige Chance gesehen, sich von den anderen abheben zu können wie jetzt. Besinnen wir uns auf unsere Kernkompetenz, die Kundenbetreuung, investieren wir unsere Mittel in wenige, aber zielgerichtete Veränderungen, lagern wir so viel aus wie nötig und kooperieren wir mit denjenigen, die kompetent sind.

Eine bessere Chance wird sich nie mehr bieten.



# Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), eine "UK private company limited by guarantee" (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht) und ihren Mitgliedsunternehmen, die rechtlich selbständig und unabhängig sind. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von DTTL und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf unserer Webseite unter [www.deloitte.com/ch/about](http://www.deloitte.com/ch/about).

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte LLP, dem Mitgliedsunternehmen in Grossbritannien von DTTL.

Deloitte AG ist eine von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zugelassene und beaufsichtigte Revisionsgesellschaft.

Diese Publikation ist allgemein abgefasst und kann deshalb in konkreten Fällen nicht als Referenzgrundlage herangezogen werden. Die Anwendung der hier aufgeführten Grundsätze hängt von den jeweiligen Umständen ab und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. Deloitte AG berät Sie gerne, wie Sie die Grundsätze in dieser Publikation bei speziellen Umständen anwenden können. Deloitte AG übernimmt keine Verantwortung und lehnt jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

© Deloitte AG 2016. Alle Rechte vorbehalten.

Design und Produktion durch das Deloitte Creative Studio, Zürich. J8302