Monitor
Deloitte.

Innovationen im Private Banking & Wealth Management

Den Wandel des Geschäftsmodells aktiv gestalten

Glossar

Wealth Management
In diesem Dokument ist das Private Banking und Wealth Management in Europa unter dem Begriff «Wealth Management» zusammengefasst. Mit Wealth Management ist die ganzheitliche Verwaltung der Finanzen für wohlhabende Kunden (in der Regel Kunden mit einem Vermögen von über EUR 1 Million) gemeint. Wealth Management ist durch persönliche Beziehungen gekennzeichnet, die auf gegenseitigem Vertrauen sowie auf individuellen Beratungen auf höchstem Niveau beruhen. Wealth Management deckt den gesamten Planungs-, Umsetzungs- und Kontrollprozess in Bezug auf das Vermögen der Kunden ab. Es kann über rein finanzielle Angelegenheiten hinausgehen und sich auch auf soziale und persönliche Angelegenheiten ausdehnen.

Wealth Manager
Der Begriff «Wealth Manager» bezieht sich auf institutionelle Private Banking und Wealth Managemenet Anbieter in Europa mit Schwerpunkt auf das Geschäft mit Privatkunden. Dazu gehören reine Privatbanken sowie Private Banking- und Wealth Management-Abteilungen von Universal- oder Regionalbanken.

FinTechs
FinTechs sind als Unternehmen definiert, die Finanztechnologien zur Unterstützung oder Ermöglichung von Finanzdienstleistungen einsetzen. In der Regel handelt es sich um Internetfirmen, die Finanzsysteme und -dienstleistungen digitalisieren und effizienter machen. Inzwischen sind in Europa mehr als 500 FinTechs tätig, die sich auf Geschäftsfelder wie Crowdfunding, Kryptowährungen, Datenanalytik, Versicherungen, Anlage- und Wealth Management, Marktinformationen oder den Zahlungsverkehr konzentrieren. Sämtliche in diesem Dokument enthaltene Referenzen auf FinTechs beziehen sich ausschliesslich auf europäische Unternehmen, die Private Banking- und Wealth Management Dienste für Privatkunden erbringen oder Wealth Managern, wie links definiert, technische Lösungen bereitstellen.

Zusammenfassung

Zusammenfassung

Der Zeitpunkt für Innovationen im Wealth Management ist gekommen…

Private Banking und Wealth Management ist an einem Punkt angelangt, an dem ein **Bewusstseinswandel** unumgänglich ist. Die **Profitabilität** der Privatbanken ist in den letzten Jahren kontinuierlich **gesunken**, wie der **Rückgang** der **Gewinnmarge** um knapp **40%** zwischen den Jahren 2000 und 2015 belegt. Dies steht im Gegensatz zur Entwicklung der **Grösse des Private Banking Marktes** die, gemessen an den bankfähigen Vermögenswerten europäischer Millionärshaushalte, um mehr als **60% zugenommen** hat. Diese steigende Inkongruenz zwischen Profitabilität und Marktgrösse zeigt, dass es Private Banking und Wealth Management Anbietern immer weniger gelingt, Kunden mit ihrem bestehenden Geschäftsmodell einer integrierten Wertschöpfungskette (durchschnittliches Branchenintegrationsniveau von über **80%**) erfolgreich zu bedienen. Da die beiden anderen wesentlichen Wachstumstreiber – Industrialisierung sowie Fusionen und Übernahmen – bereits seit Jahren Anwendung finden, deutet diese Entwicklung auf eine **Innovationslücke** hin.

…und auch die Zeit ist reif…

In der Regel entstehen Innovationen aus einer bewussten, zielgerichteten Suche nach **Innovationsgelegenheiten**, die nur in **wenigen Situationen** zu finden sind, wie z.B. bei **Änderungen** in der **Struktur einer Branche**, der **Demografie** oder der **Wahrnehmung** einer Branche, **wirtschaftlichen Inkongruenzen** oder der **Erlangung neuer Kenntnisse**. All die zuvor genannten Faktoren sind **heute** im Wealth Management zu finden: die steigende Zahl von FinTechs, die im Wealth Management tätig sind (+300% in den letzten drei Jahren) sorgt für einen Aufbruch traditioneller Branchenstrukturen. Bis 2020 werden **50%** der weltweiten Erwerbstätigen von Angehörigen der **Generation-Y (Millennials)** gestellt. Zudem hat die globale **regulatorische Agenda** eine **Rückführung** von Vermögenswerten in Kundendomizilländer ausgelöst, was sich negativ auf die **Aussichten** des **grenzüberschreitenden Wealth Management Geschäfts** auswirkt.

…aber es fehlt an Ambition

Die **Innovationsambitionen** von **Wealth Managern** und **FinTechs** beschränken sich grösstenteils auf das bestehende **Kerngeschäftsmodell**. Dabei sind die meisten Innovationen **Antworten** auf bestehende **Geschäftsherausforderungen** und nur wenige das Ergebnis einer aktiven Suche nach neuen Wegen der Wertgenerierung. Wealth Manager **digitalisieren** in erster Linie ihr traditionelles Geschäftsmodell, um ihre **Kostenbasis** zu **senken**. **FinTechs** dagegen bieten entweder **digitale Lösungen** für Wealth Manager oder stehen mit ihren **digitalen Angeboten** in direkter Konkurrenz zu diesen. Entsprechend lassen sich die Innovationsbemühungen der **Wealth Manager** vornehmlich der **Industrialisierung** zuordnen und die der **FinTechs** der «**digitalen Disruption**» – keine der beiden Gruppen konzentriert sich jedoch auf **Innovationen**, die dem Wandel des **Wealth Management Geschäftsmodells** begegnen.

Zusammenfassung (Fortsetzung)

Um Innovationen, welche das Geschäftsmodell verändern können, zu ermöglichen...

Für das Auslösen einer **Veränderung** in **Geschäftsmodellen** sind in der Regel **mehrere Innovationstypen** mit einem Fokus auf Verlagerungen im Ertragsmodell und im Kundenengagement erforderlich. Wealth Manager könnten **Innovationsgelegenheiten** zu einer weitaus **transformationelleren** Neugestaltung **nutzen**: Beispielsweise könnten sie ihre Infrastruktur **völlig neu entwerfen**, statt sie lediglich zu restrukturieren (z.B. durch Cloud-Computing, offene APIs, Orchestrating) oder sich bemühen, die **Kundenbedürfnisse** besser zu verstehen (z.B. durch Social Listening und Instant Client Feedback). Weitere Möglichkeiten wären **neue Ertragsquellen** zu identifizieren (z.B. ergänzende Kundenbetreuungsdienste und Digital Security Services) oder ihre **Marke aufzuwerten** (z.B. durch Sub-Branding und Ingredient Branding).

...bedarf es eines Umdenkens bei der Unternehmensleitung...

Es gibt viele Gründe, weshalb sich Innovationen nicht durchsetzen. Am Häufigsten geschieht dies jedoch, weil **oberflächliche Veränderungen zur Leistungsverbesserung** nicht ausreichen, um **grundlegende Transformationen** auszulösen. Um Innovationen durchsetzen zu können, bedarf es **tiefgreifender Änderungen**, wie etwa eines Wandels der **Grundüberzeugungen** der Unternehmensleitung, da diese in der Regel einen hohen Einfluss auf das Verhalten und die Kultur im **Unternehmen haben**. Dies ist besonders für das Wealth Management von Bedeutung, da es auf **traditionellen Annahmen**, Verhaltensweisen und Überzeugungen davon, wie man **Wert schaffen** kann, basiert. Diese wiederum bilden die Grundlage für die von den Führungskräften angewandten **Strategien** und **Entscheidungsfindungsprozesse**. Es sind dementsprechend genau jene Annahmen und Grundüberzeugungen, die an die **neuen Gegebenheiten** der heutigen Zeit und auch jene künftiger Entwicklungen **angepasst werden** müssen, indem **Trends** und ihre **Auswirkungen** beobachtet werden und die **Dringlichkeit** und Wichtigkeit von Innovationen erkannt wird.

...und eines effektiven Innovationssystems

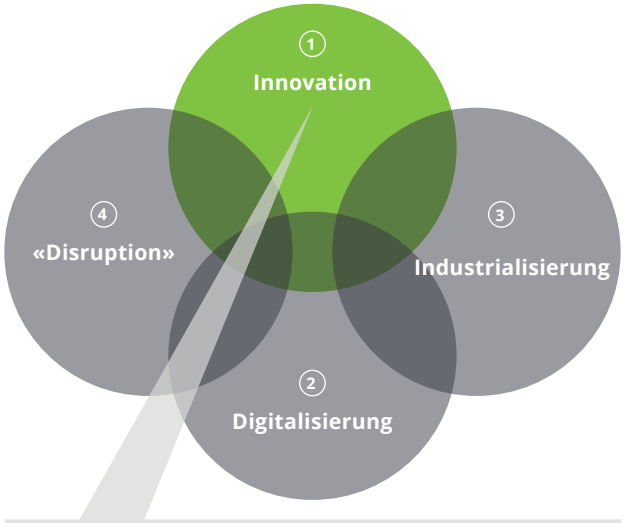
Sobald die Unternehmensleitung das neue Denkmodell adaptiert hat, müssen **Innovationen formell** als **Managementdisziplin integriert** und die **Unternehmenskultur** den **neuen Denkansätzen** gegenüber geöffnet werden. Hierfür ist eine **systematische Änderung** vonnöten, für die – basierend auf einer Analyse erfolgreicher Innovationsführer – vier Bausteine vorhanden sein müssen: **Konzept**, **Organisation**, **Ressourcen** und **Kompetenzen** sowie **Metriken und Anreize**. Ein **massgeschneidertes Konzept**, das auf klaren **Definitionen** und **Methoden** für die **Erarbeitung** von Innovationen beruht, ist hierzu genauso unerlässlich, wie die Verwaltung der Innovationen als **Portfolio** und die Anwerbung und Förderung geeigneter **Mitarbeiter** sowie die Erlernung nötiger Fähigkeiten. In diesem Zusammenhang, und möglicherweise als sinnvollen **Ausgangspunkt**, sollten Wealth Manager die **Rolle der Partnerschaften mit FinTechs** wie auch anderen Unternehmen klären.

Gründe für Innovationen im Private Banking und Wealth Management

Was wir unter Innovation verstehen

Innovation wird oft mit verwandten Disziplinen wie Digitalisierung oder Industrialisierung gleichgesetzt, ist jedoch definitorisch klar abgegrenzt

Merkmale von Innovation



Innovation
- Für Innovation bedarf es des Verständnisses, ob Kunden eine Erfindung benötigen oder wünschen und wie diese umgesetzt werden kann
- Innovation muss einen wirtschaftlichen Wert* bieten, d.h., sie muss sich selbst tragen können und eine höhere Rendite abwerfen als ihre gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten
- Innovation muss keine weltweite Neuheit sein; sie kann für einen Markt oder eine Branche neu sein und dabei auch auf früheren Fortschritten basieren

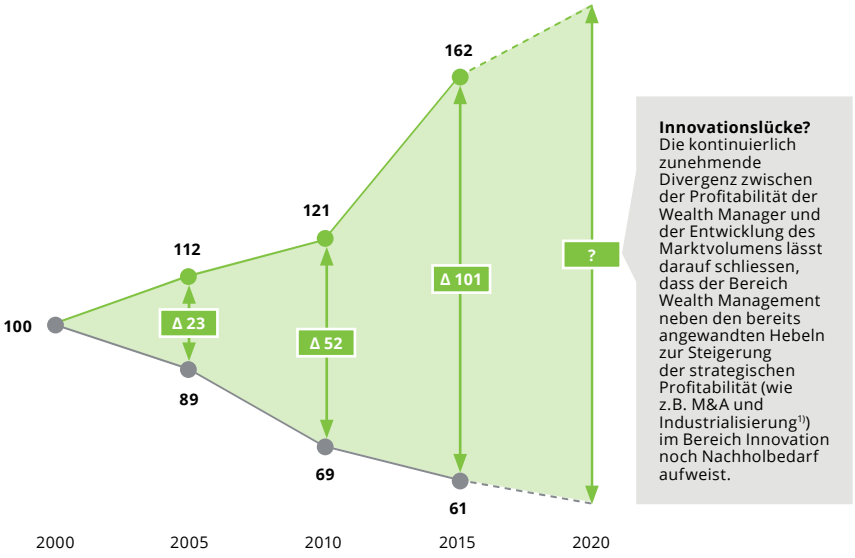
- Im Kontext des sich ändernden Bankenökosystems wird der Begriff **Innovation** oft mit anderen Konzepten und **Disziplinen** im **Zusammenhang** mit **Veränderungen** in Verbindung gebracht, wobei sich deren **Definitionen** sehr deutlich unterscheiden:
  1) Bei «**Innovationen**» (im Gegensatz zu Erfindungen) handelt es sich um die **Schaffung** eines **neuen**, (für den Markt oder die Welt) **realisierbaren Geschäftsangebots**, (mit dem sowohl für Kunden als auch für das Unternehmen eine Wertschöpfung erzielt wird) das idealerweise über Produkte hinausgeht, hin zu Plattformen, Geschäftsmodellen und neuen Kundenerlebnissen
  2) Mit «**Digitalisierung**» ist die **Transformation** von **Geschäftsaktivitäten** durch die Einführung und den Einsatz der **Informationstechnologie** gemeint
  3) Unter **Industrialisierung** versteht man das Konzept der **Senkung** der **Kostenbasis** und das **Überdenken** des **Wertschöpfungsprozesses** durch die **Beseitigung** von **Redundanzen**, beziehungsweise den Einsatz von **Smart Sourcing**, **Automation** und **Standardisierung**
  4) Eine «**Disruption**» ist ein Prozess, bei dem ein **kleineres Unternehmen** mit limitierten Ressourcen in der Lage ist, **etablierte** Unternehmen erfolgreich **herauszufordern**; eine «Disruption» hat seinen Ursprung oftmals in **Billigsegmenten** oder **neuen Marktnischen**
- Im Gegensatz zu **Digitalisierung** und «**Disruption**» hängen **Innovationen** von der **Schaffung** eines **wirtschaftlichen Werts*** ab; obwohl **Innovationen** dies mit **Industrialisierung** gemein haben, ist der Begriff «Innovation» in seiner Anwendung wesentlich **breiter** gefasst
- «**Disruption**» kann als Gegenteil des Begriffs der **Industrialisierung** betrachtet werden: Während **Industrialisierung** ein Prozess ist, bei dem Marktteilnehmer mit **ausgereiften Geschäftsmodellen** versuchen, ihre Marktanteile zu verteidigen, versteht man unter «**Disruption**» einen Prozess, bei dem dem Marktteilnehmer mit **neuen Geschäftsmodellen** versuchen, neue Marktanteile zu gewinnen

* Basierend auf dem Economic Value Estimation- bzw. EVE-Modell wird der wirtschaftliche Wert einer potenziellen Innovation anhand (1) ihres Referenzwerts, d.h., dem tatsächlichen Preis der nächstbesten Alternative (z.B. der Istzustand) und (2) dem Nettodifferenzierungswert beurteilt, d.h., dem monetären Wert, den eine potenzielle Innovation schafft, entweder durch Kosteneinsparungen oder höhere Erträge, abzüglich der damit entstehenden Zusatzkosten (z.B. Umstiegskosten).

Wealth Management im Abwärtstrend: eine Innovationslücke?

Trotz der seit Jahren rückläufigen Profitabilität blieb das Geschäftsmodell im Wealth Management unverändert und weist heute eine erhebliche Innovationslücke auf

Index: Profitabilität Wealth Manager im Vergleich zum Marktvolumen, 2000-2020



Legende:
- Marktvolumenindex (2000 = 100), der das Vermögen[2] europäischer Millionärshaushalte von 2000–2020 abbildet
- Index der durchschnittlichen Gewinnmargen (2000 = 100) europäischer Wealth Manager, 2000–2020

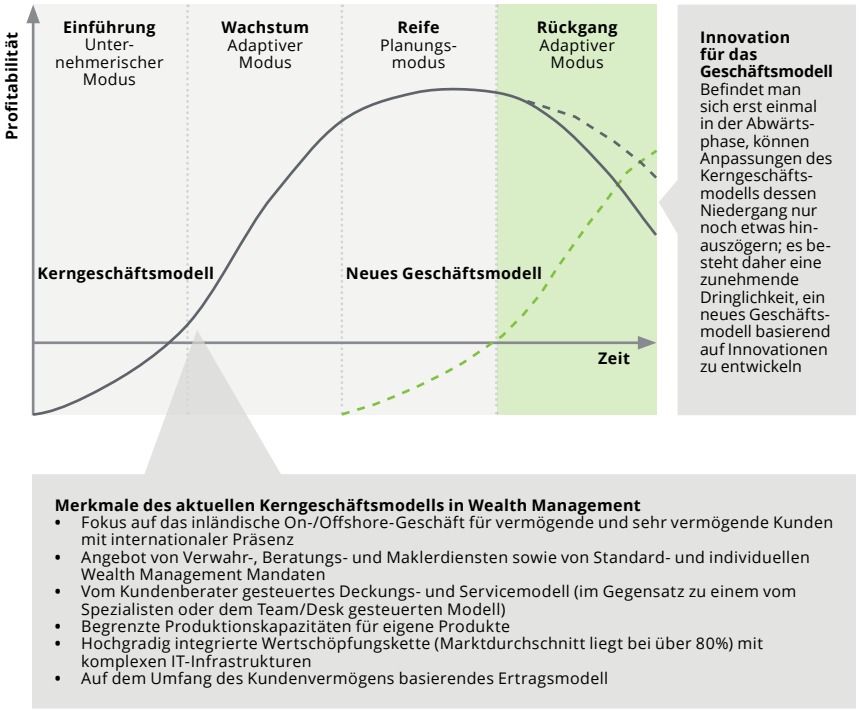
- Zwischen den Jahren 2000 und 2015 ist die **Profitabilität** der europäischen Wealth Manager um nahezu **40%** (CAGR -3,2%) **zurückgegangen**, obwohl das Marktvolumen im gleichen Zeitraum um mehr als **60%** (CAGR +3,3%) **gestiegen** ist
- Wenngleich sich der **starke Rückgang der Profitabilität** zwischen 2005 und 2010 – beschleunigt durch die Finanzkrise, die eine Änderung des Kundenverhaltens und eine Verschärfung bei den Regulierungen zur Folge hatte – in der jüngsten Vergangenheit **abgeflacht** ist, hält der **Abwärtstrend**, ungeachtet der **beschleunigten Zunahme** des Marktvolumens seit 2010, (CAGR zwischen 2010 und 2015 +6,0%) **weiter** an
- Im Jahr 2015 sind die Kennzahlen für das Marktvolumen und die Profitabilität der Wealth Manager um mehr als **100 Prozentpunkte** von ihren Ständen im Jahr 2000 **abgewichen**, was in der immer grösser werdenden Divergenz einen neuen Tiefpunkt bedeutet
- Die wachsende **Lücke** zwischen der Profitabilität und dem Marktvolumen zeigt, dass es Wealth Managern **immer weniger gelingt**, ihre Kunden **erfolgreich** mit ihren bestehenden **Geschäftsmodellen** zu bedienen – entweder **ertrags-** oder **kostenseitig**, oder, was noch schlimmer wäre, von **beiden** Seiten
- Die zukunftsweisende **Trendlinie** (gepunktete Linie; basierend auf CAGR 2000–2015) deutet darauf hin, dass, für den Fall die Wealth Manager ihr **derzeitiges Geschäftsmodell** nicht anpassen sollten, eine zukünftige Profitabilität des Wealth Management fraglich ist

1) Zu den Industrialisierungshebeln gehören: Prozessexzellenz, Organisationseffizienz, Produktrationalisierung, Optimierung der Wertschöpfungskette, IT-Vereinfachung, Standortoptimierung, Industrieversorger und Joint-Ventures, Prozessdigitalisierung und Robotik sowie ökonomisches wertbasiertes Management.
2) Vermögen ist als Finanzanlagen einschliesslich Onshore- und Offshore-Devisen und -Einlagen, Schuldtitel, Aktien, Investmentfondsanteile, Lebensversicherungen und Rentenansprüche, Versorgungszusagen und Ansprüche auf pensionsfremde Leistungen definiert.

Wealth Management im Abwärtstrend: das Ende des Kerngeschäftsmodells?

Da sich das Kerngeschäftsmodell im Wealth Management dem Ende seines Lebenszyklus nähert, besteht dringender Bedarf nach Innovationen

Der Lebenszyklus eines Geschäftsmodells

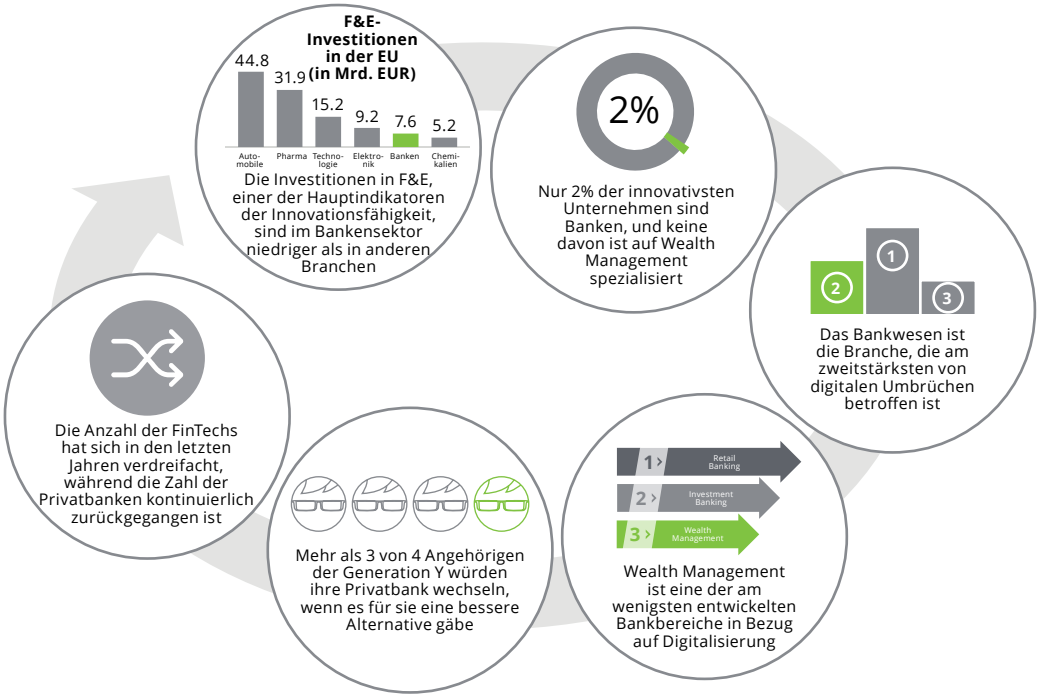


- In der Regel ist **der Lebenszyklus** eines **Geschäftsmodells** durch eine **Einleitungsphase** gekennzeichnet, in der sich das Management in einem **unternehmerischen Modus** befindet und bereit ist, Risiken zu übernehmen und Verluste zu tragen, um vor der Erreichung der Gewinnschwelle das Geschäftswachstum anzukurbeln
- Sobald die Wachstumsphase erreicht worden ist, geht das Management in einen **adaptiven Modus** über, trifft kurzfristige Entscheidungen und ist **reaktiv**, indem es Anpassungen am Geschäftsmodell mit dem Ziel vornimmt, das **Wachstum** und die **Profitabilität zu steigern**
- In der Reifephase wechselt das Management in einen **Planungsmodus**; es führt Analysen durch, um die Effizienzen zu erhöhen und Strategien zur **Aufrechterhaltung** des **Profitabilitätsniveaus** zu entwickeln. Idealerweise beginnt das Management in dieser Phase auch, sich die Frage zu stellen, ob das **Kerngeschäftsmodell** künftig erfolgreich sein kann, und entwickelt Ideen für ein **neues Geschäftsmodell** (gestrichelte grüne Linie)
- Sobald der **Abwärtstrend** begonnen hat, können nur durch **transformationelle Innovationen** neue Geschäftsmodelle entstehen; **Anpassungen** des **Kerngeschäftsmodells** werden das **Ende** des Lebenszyklus lediglich hinauszögern (gestrichelte graue Linie)
- Wie auf der vorherigen Seite gezeigt, befindet sich das **aktuelle Kerngeschäftsmodell** im **Wealth Management** (siehe Merkmale im Textfeld links unten) seit dem Jahr 2000 im **Abwärtstrend**
- Dementsprechend werden **Anpassungen** des Geschäftsmodells den kontinuierlichen Niedergang nur **verlangsamen**, während die **Dringlichkeit** in Bezug auf die Entwicklung **neuer Geschäftsmodelle** zunimmt und Wealth Manager dazu zwingt, ihre **transformationellen Innovationsanstrengungen** zu **verstärken**

Innovation wird nicht ausreichend strategische Bedeutung beigemessen

Die Frage, ob eine Innovationslücke besteht, kann bejaht werden, wenn man die strategische Bedeutung von Innovationen im Wealth Management mit anderen Branchen vergleicht…

Relevanz von Innovationen in den Bereichen Private Banking und Wealth Management



- Im Vergleich zu **anderen Branchen** haben Banken im Allgemeinen **den Anschluss verpasst**, wenn es um **Innovationen** geht; sowohl das geringe Niveau der **Investitionen in F&E** als auch das schwache Abschneiden der Banken beim Ranking der **innovativsten Unternehmen** deuten darauf hin
- Dies ist besonders **paradox** angesichts des Umstands, dass das **Bankwesen** die Branche ist, die **am zweitstärksten** von **digitalen Umbrüchen** betroffen ist und Banken daher eigentlich versuchen sollten, dieses Problem durch Investitionen in **digitale Innovationen** zu **überwinden**
- Im **Wealth Management**, einem Geschäft, das traditionell auf **Vertrauen** und **persönliche Beziehungen** basiert, ist der Rückstand im Bereich der **Digitalisierung** noch höher als in anderen Bankensektoren wie dem Privatkundengeschäft oder dem Investment Banking
- Dies ist besonders **alarmierend**, da 75% der **Millennium-Generation** – ein **technisch versiertes** und **wachsendes** Kundensegment – ihre **Privatbank wechseln** würden, wenn es für sie eine bessere **Alternative** gäbe
- In Anbetracht der Tatsache, dass sich die **Anzahl** der **FinTechs** in Europa in den letzten drei Jahren **verdreifacht** hat, während die Zahl der **Privatbanken** kontinuierlich **zurückgegangen** ist, könnte man darauf schliessen, dass **bereits Alternativen geschaffen werden**

Situationen, die Innovationsgelegenheiten begünstigen

...und wenn man den Umstand berücksichtigt, dass die meisten Grundvoraussetzungen für Innovationen seit geraumer Zeit im Wealth Management gegeben sind

Situationen, die Innovationen begünstigen...		...und ihre Relevanz im Wealth Management
Änderungen der Branchenstruktur Wenn ein Wandel in einer Branchenstruktur eintritt, tendieren die **etablierten Marktteilnehmer** dazu, sich auf ihr **Kerngeschäft** zu **konzentrieren** und kleinere, schnell wachsende Marktsegmente zu **vernachlässigen**, wodurch sie **Innovatoren** die Gelegenheit geben, sich dort zu entwickeln	>50	In den vergangenen drei Jahren haben mehr als **50 FinTechs** den europäischen **Wealth-Management-Markt** mit neuen **technologiebasierten Geschäftsmodellen** herausgefordert, während die etablierten Marktteilnehmer an ihrem traditionellen Geschäftsmodell festhielten und sich auf **persönliche Interaktion** und **veraltete Systeme** verliessen
Demografische Veränderungen Änderungen in der **Altersverteilung**, der Bildung, Einwohnerzahlen, den Berufen oder den geografischen Standorten schaffen eine **Verlagerung der Bedürfnisse** auf der **Nachfrageseite** und bieten dadurch erfahrungsgemäss einen besonders guten Ansatzpunkt für Innovationen	50%	Der **Generationenwechsel** zur **Generation Y** ist zunehmend spürbar: Bis 2020 wird sie 50% der globalen **Belegschaft** stellen, und ihr **Vermögen** wird sich zwischen 2015 und 2020 voraussichtlich **verdoppeln**, was sie zum aufkommenden **Kernkundensegment** macht
Wirtschaftliche Inkongruenzen Innovationen können aus Inkongruenzen zwischen **wirtschaftlichen Gegebenheiten** entstehen, beispielsweise wenn die **Annahmen der Angebotsseite** in Bezug auf eine Branche und ihre **Dynamik** von den Erwartungen der **Nachfrageseite** abweichen	+60%	Während sich das **Vermögen** von **Millionärshaushalten** (Nachfrageseite) in Europa zwischen 2000 und 2015 um mehr als **60%** erhöht hat, ist die Profitabilität der Wealth Manager (Angebotsseite) **gesunken**, und die Gewinnmargen sind im selben Zeitraum um **40%** zurückgegangen (siehe S. 8)
Änderungen in der Wahrnehmung Die Änderung der **Wahrnehmung einer Branche** von einer optimistischen zu einer pessimistischen Entwicklungsprognose kann viele Innovationsgelegenheiten schaffen, denn eine solche Veränderung treibt die Marktteilnehmer dazu, sich selbst und die **Art**, wie sie Geschäfte tätigen, **zu hinterfragen** und **anzupassen**	-7%	Vor dem Hintergrund zunehmender **globaler Regulierung** hat sich die Wahrnehmung des traditionellen **Offshore-lastigen** Wealth Management Geschäfts **zusehends verschlechtert**; dementsprechend hat sich der Zufluss neuer internationaler Kundengelder für Wealth Management Zentren wie der Schweiz (-7%), Grossbritannien (-21%) oder Luxemburg (-11%) seit 2009 **abgeschwächt**
Neue Kenntnisse Die meisten Menschen nehmen Innovationen als **wissensbasierte Neuerungen** wahr – ganz gleich ob wissenschaftlich, technisch oder sozial; die Adaption dieser oft bahnbrechenden Innovationen ist allerdings mit **langen Vorlaufzeiten** verbunden, und ihr Erfolg hängt vor allem von der nachhaltigen Schaffung von **wirtschaftlichen Werten** ab	EUR 3bn	**Digitale Anlagelösungen** (wie z.B. **Robo-Berater**) werden von Privatkunden in Europa nur **langsam** angenommen; das **verwaltete Vermögen** von **EUR 3 Milliarden** im Jahr 2015 stellt nur einen Bruchteil der **EUR 18 Billionen** dar, die 2015 europäischen Haushalten als **Finanzanlagen*** zu Verfügung standen – ein **Paradebeispiel**?

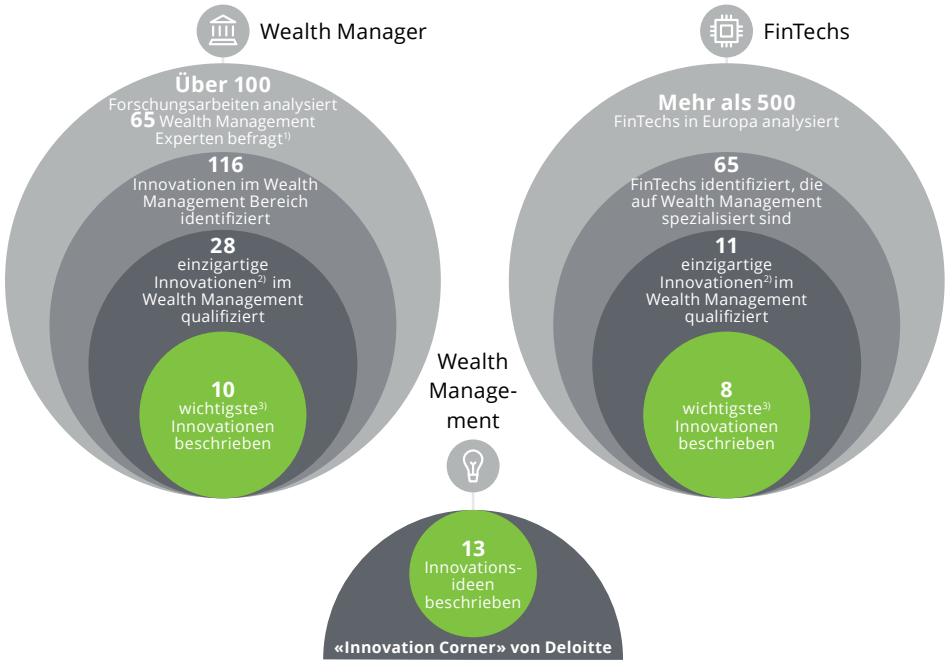
* Finanzanlagen umfassen Onshore- und Offshore-Devisen und -Einlagen, Schuldtitel, Aktien, Investmentfondsanteile, Lebensversicherungen und Rentenansprüche, Versorgungszusagen und Ansprüche auf pensionsfremde Leistungen.

Marktanalyse: Innovationen im Private Banking und Wealth Management
Ansatz

Marktanalyse

Basierend auf einer umfassenden Analyse der europäischen Wealth Management Branche konnten 28 einzigartige Innovationen von Wealth Managern und 11 von FinTechs ermittelt...

Umfang und Herangehensweise der Analyse



- Um eine **umfassende Übersicht** über die **Innovationen** in der Wealth Management Branche zu erhalten, haben wir die Innovationen und Innovationstrends für **Wealth Manager** und **FinTech-Unternehmen** analysiert
- Im Bereich der Wealth Manager haben wir mehr als **100** aktuelle **Berichte** und **Umfragen** analysiert, in umgesetzte, geplante oder beabsichtigte **Innovationen** unterteilt und **116 Innovationen** im Wealth Management gefunden, von denen **28 einzigartige Innovationen** waren; die 10 wichtigsten haben wir im Anschluss detailliert beschrieben **Siehe S. 15 ff**
- Im Breich der **FinTechs** haben wir mehr als **500** europäische Unternehmen analysiert und über **65** Unternehmen ermittelt, die auf Wealth Management spezialisiert sind; unter ihnen konnten wir **11 einzigartige Innovationen** identifizieren, die bereits umgesetzt worden sind **Siehe S. 22 ff**
- Die Innovationen beider Gruppen wurden dann miteinander **verglichen** und die Gemeinsamkeiten, Unterschiede und **«White Spots»** interpretiert **Siehe S. 26 ff**
- Abschliessend haben wir basierend auf unserer Einschätzung des Markts und den in anderen Branchen gesehenen Innovationen **13 Innovationsideen** für Wealth Management in einem **«Innovation Corner»** beschrieben **Siehe S. 29 ff**

1) Wealth Management Experten sind als Teil der Studie «Innovation in Wealth Management» befragt worden, die Deloitte in Zusammenarbeit mit WealthBriefing durchgeführt hat.
2) Die identifizierten Innovationen wurden als einzigartige Innovationen zusammengefasst. Robo-Berater wurden beispielsweise trotz der zahlreichen Forschungsbemühungen zu diesem Thema und der Anzahl an Unternehmen, die Robo-Beratungsdienste anbieten, nur einmal als einzigartige Innovation im Wealth Management und bei FinTechs gezählt.
3) Basierend auf den einzigartigen Innovationen wurden die wichtigsten Innovationen pro Innovationstyp (siehe S. 14) auf der Grundlage einer Häufigkeitsanalyse jeweils nach der Zahl der Erwähnungen (Wealth Manager) und Unternehmen (FinTechs) beurteilt.

Marktanalyse

...und entsprechend ihrer Innovationstypen und -ambitionen klassifiziert werden, um ein klares Bild davon zu bekommen, wo und wie Innovationen im Wealth Management vorliegen

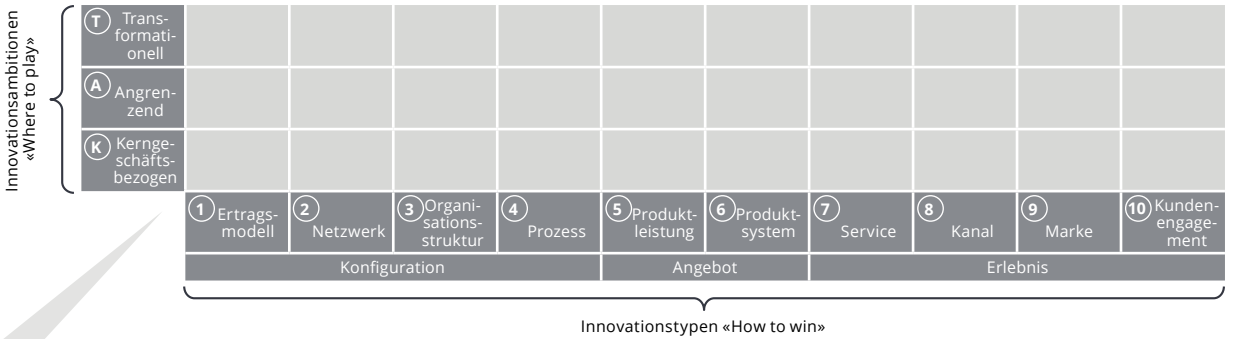
Zehn Innovationstypen und -ambitionen

(T) **Transformationell:** Einsatz bahnbrechender Technologien, Prozesse, Angebote und Fähigkeiten, die in der Branche noch nicht existieren, um Innovationen für neue Kundensegmente zu ermöglichen und neuartige Kundenbedürfnisse zu bedienen

(A) **Angrenzend:** Einsatz aufkommender Prozesse, Angebote und Fähigkeiten, die sich von den derzeit üblichen unterscheiden, sowie fortschrittlicherer Technologien aus anderen Teilsektoren der Branche, welche Innovationen ermöglichen, die sowohl bestehende Kunden als auch Kunden in angrenzenden Märkten gleichermassen ansprechen

(K) **Kerngeschäftsbezogen:** Einsatz vorhandener Prozesse, Angebote, Fähigkeiten und Technologien, die in der Branche bereits genutzt werden, um Innovationen in Bezug auf bestehende Kunden sowie bekannte und derzeitige Kundenbedürfnisse zu ermöglichen

Innovationsmatrix
Während die Innovationsambition das allgemeine Wandlungspotenzial der Art und Weise darstellt, wie Geschäfte heute durchgeführt werden («wo umsetzen»), bezieht sich die Innovationsart auf die Bereiche des Geschäfts, die dadurch berührt werden («wie Gewinne erzielen»)



(1) **Ertragsmodell:** Ermitteln und Realisieren neuer Umsatzerlöse durch die Erstellung neuer Angebote, die auf Kundenanforderungen basieren

(2) **Netzwerk:** Erkennen, wie von den Prozessen, Vertriebskanälen, Technologien, Angeboten oder Marken anderer Firmen profitiert werden kann

(3) **Organisationsstruktur:** Organisieren und Ausrichten von Mitarbeitern und Vermögenswerten, um eine produktivere und effektivere Wertschöpfung zu erreichen

(4) **Prozess:** Nutzung individueller, überlegener Fähigkeiten und Methoden, um flexiblere und effizientere Angebote zu erstellen

(5) **Produktleistung:** Steigerung des Werts sowie Verbesserung der Funktionen und der Qualität der Angebote einschliesslich neuer Produkte und Produktweiterentwicklungen

(6) **Produktsystem:** Verbindung und Bündelung einzelner Angebote zur Entwicklung ergänzender Produkte und Dienste

(7) **Service:** Erweiterung der Nutzens, der Leistung und des ersichtlichen Werts des Angebots zur Schaffung eines attraktiven Kundenerlebnisses

(8) **Kanal:** Verbesserung der Kommunikation mit dem Kunden sowie der Art und Weise der Lieferung von Produkten und Dienstleistungen

(9) **Marke:** Entwicklung eines Markenversprechens, das Kunden anzieht und gewährleistet, dass sie das Angebot erkennen, sich daran erinnern und es anderen Angeboten vorziehen

(10) **Kundenengagement:** Aufbau bedeutender Kundenbeziehungen auf Basis eines tiefen Verständnisses der Kundenbedürfnisse

Marktanalyse: Innovationen im Private Banking und Wealth Management
Fokus Wealth Manager

Heutige Innovationsschwerpunkte: Wealth Manager

Heute adressierte Innovationen sind grösstenteils konfigurations- und erlebnisbasiert sowie kerngeschäftsbezogen; nur in Sonderfällen werden transformationelle Ideen umgesetzt

Heutige Relevanz von Innovationen europäischer Wealth Manager

Innovationsambitionen	1 Ertragsmodell	2 Netzwerk	3 Organisationsstruktur	4 Prozess	5 Produktleistung	6 Produktsystem	7 Service	8 Kanal	9 Marke	10 Kundenengagement	Σ
	Konfiguration				Angebot		Erlebnis				
T Transformationell	0	0	0	0	3%	0	1%	0	0	1%	5%
A Angrenzend	1%	4%	1%	0	1%	1%	0	1%	0	0	9%
K Kerngeschäftsbezogen	3%	6%	17%	17%	1%	3%	9%	9%	6%	15%	86%

Innovationstypen

Struktur und Prozess
Da Kostensenkungen zu den wichtigsten strategischen Prioritäten für Wealth Manager zählen, stehen Innovationen, die Effizienzsteigerungen ermöglichen, hoch im Kurs

Service und Kanal
Der Aufbau digitaler Kapazitäten ist die wichtigste Innovation bei Wealth Managern, wenngleich hier eher versucht wird, die entstandene Lücke zu anderen Bankbereich zu schliessen

Marke
Obwohl die Finanzkrise das Vertrauen in Banken erschüttert hat, scheint die Bedeutung, das Markenimage aufzupolieren, nicht allzu hoch im Kurs zu stehen

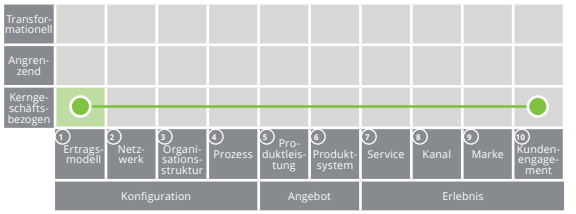
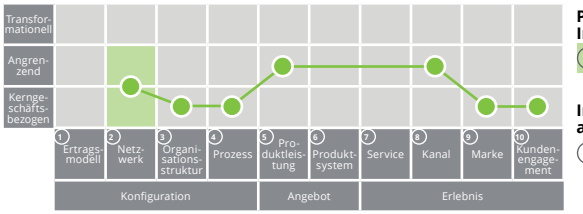
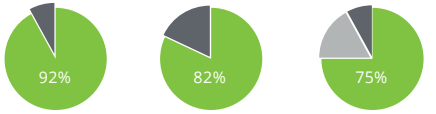
Legende: Innovationsschwerpunkte basierend auf den identifizierten Innovationen (n=116):

- >10%
- >5-10%
- >1-5%
- >0-1%
- 0

- Derzeit konzentrieren sich die **geplanten** Innovationen der Anbieter von Wealth Management Diensten in erster Linie auf **kerngeschäftsbezogene** (86%) und nur in begrenztem Masse auf **angrenzende** Bereiche (9%) des traditionellen Geschäftsmodells, was vermuten lässt, dass die Branche nach wie vor in ihrem «**veralteten Überflussdenken**» festgefahren ist
- Dadurch, dass Wealth Management ein **langsames** und **immaterielles** Geschäft ist, das von **persönlicher Interaktion** und **Vertrauen** geprägt ist, benötigt es **Zeit**, um für **transformationelle Innovationen** empfänglich zu werden
- Wenngleich Banken verstanden haben, dass die **digitale Transformation unumgänglich** ist, sind sie sich in Bezug auf den Grad der Digitalisierung des Geschäfts, also den richtigen **Mix** der digitalen und persönlichen Interaktionen, weiterhin uneins
- Dementsprechend haben sie sich auf offensichtlichere **Innovationen** konzentriert, mit denen die **Effizienz** (Struktur und Prozess) erhöht und der **digitale Rückstand** in der Kundenkommunikation (Service und Kanal) aufgeholt werden soll
- Andere Bereiche wie die **Marke** oder die Weiterentwicklung von **Ertragsmodellen** sind nahezu unberührt geblieben, während transformationelle Innovationen wie der **Robo Adviser** skeptisch gesehen werden
- Nachfolgend sind **detaillierte Beschreibungen** der **wichtigsten** einzigartigen Innovationen bei **Wealth Managern** angeführt

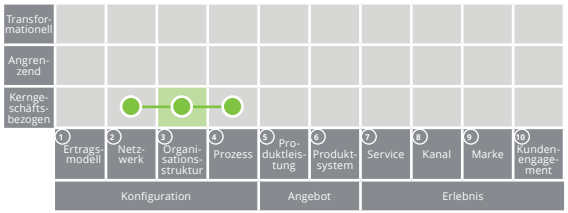
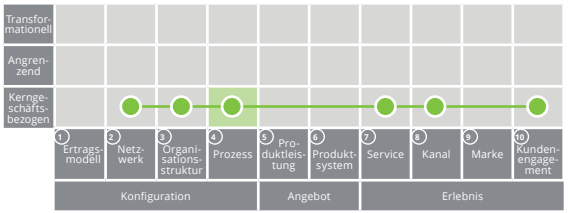
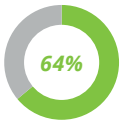
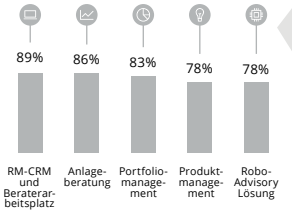
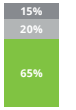
Die wichtigsten einzigartigen Innovationen: Konfiguration

Aufgrund des kontinuierlichen Rückgangs ihrer Profitabilität steigen Wealth Manager auf wertbasierte Preismodelle um und erwägen eine Zusammenarbeit mit FinTechs

	Wertorientierte Preismodelle	Zusammenarbeit mit FinTechs
Innovationstypen und ambition	 **Primärer Innovationstyp** 1 Ertragsmodell **Innovationsambition** K Kerngeschäftsbezogen	 **Primärer Innovationstyp** 2 Netzwerk **Innovationsambition** A Angrenzend/ Kerngeschäftsbezogen
Beschreibung	• Anpassungen des Preismodells sind ein äusserst effektiver **Hebel zur Steigerung der Profitabilität**; sie werden häufig durchgeführt, um höhere Umsatzerlöse zu erzielen, ohne riskante Akquisitionen oder hohe Vorinvestitionen tätigen zu müssen • Aufgrund des Drucks durch den kontinuierlichen **Rückgang** der Profitabilität planen Banken, häufiger von **wertbasierten Preismodellen** Gebrauch zu machen, mit denen eine Verlagerung von **ereignisbasierten** hin zu eher **performance**- und **beratungsbezogenen Gebühren** und den im Privatkundengeschäft üblichen **Pauschalpreismodellen** angestrebt werden soll • Die den kerngeschäftsbezogenen Innovationen zuzurechnenden, **performanceorientierten Ertragsmodelle** können zu einer höheren **Servicequalität** und einer Wiederbelebung der **Kundenbeziehung** führen, was der Erreichung intern vereinbarter **Ziele** dienlich ist	• **Die Zusammenarbeit** mit FinTechs bezieht sich auf den **beidseitigen Nutzen**, den Banken und FinTechs durch eine Kooperation und den **Austausch von Erfahrungen** und **neuen Technologien** generieren können • Auf B2C ausgerichtete FinTechs können vom Zugang zu den **Kundenstämmen** von Vermögensverwaltern profitieren; Wealth Manager wiederum können die neue **Technologien** von FinTechs zur Entwicklung innovativer Produkte einsetzen, damit ihr Image aufpolieren und **neue Perspektiven** gewinnen • Als Netzwerkinnovation wird die Zusammenarbeit mit FinTechs den **kerngeschäftsbezogenen Innovationen** zugerechnet, aber sie kann quer über alle anderen Innovationstypen **angrenzende** und **sogar transformationelle** Innovationen **auslösen**
Empirie	**Voraussichtliche Trends in der Anwendung der Gebührenarten bis 2020 (in %)** Advisory Gebühren All-in Gebühren Performancegebühren  **Legende:** Zunehmend Stabil Abnehmend Die Mehrheit der Wealth Manager rechnet damit, dass Advisory und All-in Gebühren bis 2020 deutlich ansteigen und Performancegebühren eine wichtige Rolle spielen werden	**Bereitschaft der Wealth Manager zur Zusammenarbeit mit FinTechs** **Legende:** unterstützen eine Zusammenarbeit mit FinTechs unterstützen eine Zusammenarbeit mit FinTechs nicht 60% der Vermögensverwalter sind der Ansicht, dass sie mit FinTechs zusammenarbeiten sollten, um neue Wertschöpfungsideen zu gewinnen

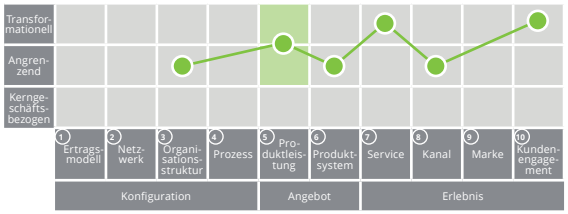
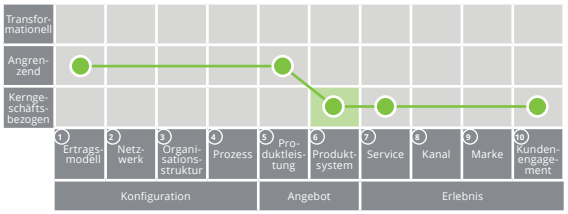
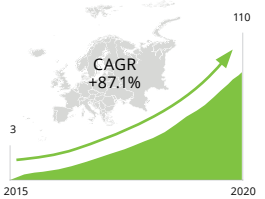
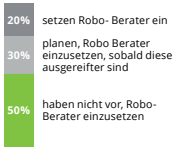
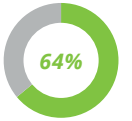
Die wichtigsten einzigartigen Innovationen: Konfiguration

Outsourcing und «Capability Sharing» sowie digitale Arbeitsplätze haben die effizientere Nutzung von Ressourcen und deren optimierten Einsatz bei internen Prozessen als Ziel

	Outsourcing und «Capability Sharing»	Digitaler Arbeitsplatz für Kundenberater
Innovationstypen und -ambition	 **Primärer Innovationstyp** 3 Organisationsstruktur **Innovationsambition** K Kerngeschäftsbezogen	 **Primärer Innovationstyp** 4 Prozess **Innovationsambition** K Kerngeschäftsbezogen
Beschreibung	• Outsourcing und «Capability Sharing» findet man derzeit hauptsächlich bei **standardisierten Vorgängen ohne direkten Kundenkontakt**, z.B. bei der Erstellung von Steuererklärungen, der Durchführung von Transaktionen und der Abrechnungen für Kunden • Allerdings zwingt der ständige **Margendruck** die Wealth Manager zur **Ausweitung** ihres Outsourcing-Umfangs auf **nicht wertschöpfungsrelevante** Aktivitäten; dies stellt vor allem für kleineren Banken, die bislang das **One-Stop-Shop-Modell** bevorzugten, eine echte Neuerung dar • Outsourcing und capacity sharing wirken sich in erster Linie auf die **effizienzorientierten** Innovationstypen wie Struktur, Prozess und Netzwerk aus	• Der digitale Arbeitsplatz für Kundenberater ist eine **Plattform**, auf der alle **Ressourcen** und **Anwendungen** integriert sind, die ein Kundenberater für die Betreuung von Kunden benötigt; gleichzeitig bietet er eine vollständige **360-Grad-Kundenansicht** in Echtzeit • Auf diese Weise **vereinfacht** die Plattform die tägliche Arbeit der Kundenberater, da sie sie von Verwaltungsaufgaben und der Erfassung von Informationen von unterschiedlichen Systemen entlastet, sodass die Betreuung ihrer Kunden **effizienter** und **effektiver** wird • Auch wenn der digitale Arbeitsplatz für Kundenberater als **kerngeschäftsbezogen** eingestuft wird, unterscheidet er sich **fundamental** vom «Business as usual», was sich auf **viele Innovationstypen** auswirken kann
Empirie	**Wealth Manager erwägen Outsourcing technischer Lösungen** (nicht wertschöpfend)  **Legende:** erwägen Outsourcing erwägen Outsourcing nicht **Kundenbezogene und Beratungstätigkeiten sollen nicht ausgelagert werden**  64% der Wealth Manager erwägen das Outsourcing nicht wertschöpfungsrelevanter Technologielösungen, während beratungs- und kundenbezogene Aktivitäten eher weniger ausgelagert werden	**Derzeitiges Zufriedenheitsniveau in Bezug auf den RM workplace** **Legende:** Unzufrieden Zufrieden ggü. **Kundenbezogene und Beratungstätigkeiten sollen nicht ausgelagert werden**  **Legende:** Benötigen weitere Investitionen Benötigen keine weiteren Investitionen Keine Investitionspläne 60% der Vermögensverwalter sind mit ihrer derzeit verwendeten RM-Technologie unzufrieden, und ganze 65% halten weitere Investitionen in Berateranwendungen für erforderlich

Die wichtigsten einzigartigen Innovationen: Angebot

Wealth Management Innovationen rund um Produktleistung und -systeme weisen die höchste Ambition auf und sind eng mit zahlreichen anderen Innovationstypen verknüpft

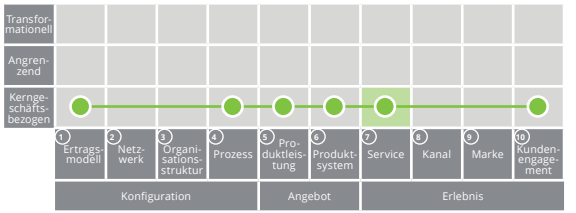
	Robo Adviser	Holistischer Beratungsansatz
Innovationstypen und -ambition	 **Primärer Innovationstyp** (5) Produktleistung **Innovationsambition** (T) Transformationell/ Angrenzend	 **Primärer Innovationstyp** (6) Produktleistung **Innovationsambition** (K) Kerngeschäftsbezogen/ Angrenzend
Beschreibung	• Bei den Robo Advisern handelt es sich um algorithmusbasierte Wealth Management Dienste, die automatisierte kundenspezifische **Anlageberatungs**- und **Portfoliomanagementdienste** bereitstellen • Sie versetzen Wealth Manager in die Lage, effizient Wealth Management Dienste für Kunden mit einem **unter** den **traditionell** üblichen Grenzen liegenden Vermögen anzubieten, wobei dies jedoch eher als **ergänzendes** Angebot und nicht als Ersatz für eine **persönliche** Beratung betrachtet wird • Robo Adviser sind eine **transformationelle** und bahnbrechende Innovation, die sich durch den Konkurrenzkampf mit dem etablierten persönlichen Geschäftsmodell im Bereich Private Banking auf alle Innovationstypen auswirken könnte	• Eine ganzheitliche Beratung bezieht sich auf das **Gesamtvermögen** eines Kunden und nicht nur auf die bei einem Vermögensverwalter gehaltenen Vermögenswerte, d.h. Kunden erhalten einen Service, der ihre gesamte **Finanzlage** berücksichtigt • Die Erweiterung der Anlageberatung um das Management aller **finanziellen Angelegenheiten** von Kunden wird **neue Ertragsquellen** erschliessen und die **Kundenbeziehungen** stärken; allerdings wird es hierfür erforderlich sein, dass Banken **Kompetenzen in neuen Bereichen entwickeln** • Für einen holistischen Beratungsansatz müssen Banken **über die derzeitigen kerngeschäftsbezogenen Innovationen hinausgehen, angrenzende** Innovationstypen entwickeln und neue Produkte und Ertragsmodelle schaffen
Empirie	**Robo Adviser: geschätztes europäisches Marktpotenzial** (in Mrd. USD)  **Absicht der Privatbanken, Robo Adviser einzusetzen**  Trotz vielversprechender Wachstumsaussichten setzen bislang erst 20% der Wealth Manager Robo Adviser ein; 30% planen, sie einzusetzen, sobald sie ausgereifter sind	**Ganzheitliche Beratungsbeziehungen mit Kunden als Schlüssel für Geschäftsentwicklung**  **Legende:** ■ erwägen ganzheitliche Beratung als Schlüssel für Geschäftsentwicklung ■ erwägen keine ganzheitliche Beratung als Schlüssel für Geschäftsentwicklung 64% der befragten Wealth Manager sehen den holistischen Beratungsansatz als Schlüssel für ihre künftige Geschäftsentwicklung

Die wichtigsten einzigartigen Innovationen: Erlebnis

Innovationen rund um Service und Kanal werden von Kundenerwartungen nach stärkerer Selbststeuerung und Einbeziehung sowie einem optimierten Kundenerlebnis angetrieben

Digitale Research-Plattform

Innovationstypen und -ambition



Primärer Innovationstyp
7 Service

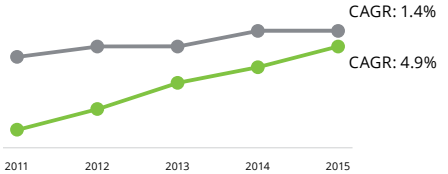
Innovationsambition
K Kerngeschäftsbezogen

Beschreibung

- Digitale Research-Plattformen ermöglichen es **selbstgesteuerten Kunden**, direkten Zugang zu komplexen Finanzinformationen (z. B. Marktdaten, Lern-Tools) zu erhalten und ihre eigene **Finanzexpertise** zu **entwickeln**
- Um Kunden, die verstärkt **Technologien** nutzen und somit zunehmend selbstgesteuert vorgehen, zu unterstützen und mit digitalen Gemeinschaften und FinTech-Angeboten mitzuhalten, können Wealth Manager mittels dieser Plattformen attraktive **Kundenerlebnisse** und Zugang zu professionellen Daten schaffen
- Digitale Research-Plattformen haben ihren Ursprung in der **Innovation des Kerndienstleistungsangebots** und erstrecken sich auf Innovationen rund um das Kundenengagement und die Produktleistung

Empirie

Zuwachsraten bei selbstgesteuerten ggü. nicht selbstgesteuerten Anlegersegmenten

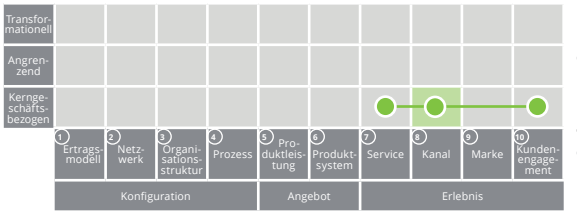


Schlüssel:
- Markt selbstgesteuerter Kunden
- Markt nicht-selbstgesteuerter Kunden

Trends zeigen, dass Anleger immer aktiver werden, da das Segment der selbstgesteuerten Anleger im Vergleich zu nicht selbstgesteuerten Anlegern deutlich stärker wächst

Omni-Kanal Kommunikation

Innovationstypen und -ambition



Primärer Innovationstyp
8 Kanal

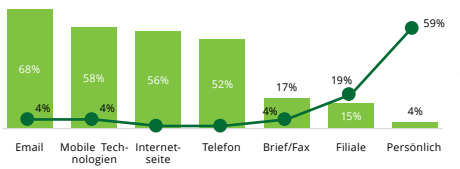
Innovationsambition
K Kerngeschäftsbezogen

Beschreibung

- Die Omni-Kanal Kommunikation ermöglicht es Kunden, mit ihren Beratern **jederzeit** und **überall** mithilfe **verschiedener** digitaler, physischer und persönlicher Kanäle zusammenzuarbeiten
- Heutzutage werden **digitale Kanäle** in erster Linie eingesetzt, um Informationen zu sammeln, doch ihr Potenzial im Zusammenhang mit **komplexen Transaktionen** und der **Beratung** ist noch nicht vollständig ausgeschöpft; insbesondere im Hinblick auf **grenzüberschreitende Bankdienstleistungen** dürfte dieser Bereich noch weiter an Bedeutung gewinnen
- Omni-Kanal-Kommunikation bietet in Bezug auf **Vertriebskanäle** eine Innovation auf **Kerngeschäftsebene**, welche die Qualität der Dienstleistungen erhöhen und zur Förderung der **Kundenbeziehung** führen kann

Empirie

Von Kunden bevorzugte Interaktion je nach Komplexität

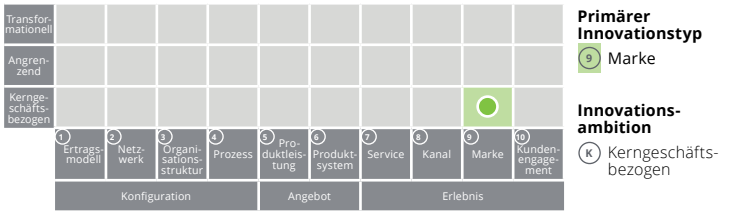
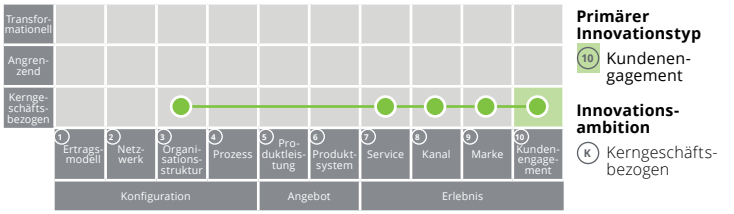
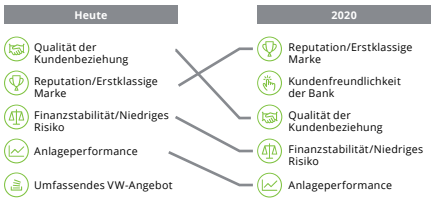
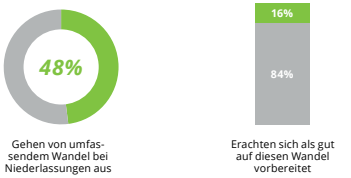


Legende:
- Einfache Transaktionen
- Komplexe Transaktionen

Die Mehrheit der Kunden im Wealth Management zieht bei einfachen Transaktionen digitale Kanäle für die Kommunikation vor, wünscht aber bei komplexen Transaktionen nach wie vor den persönlichen Kontakt

Die wichtigsten einzigartigen Innovationen: Erlebnis

Während es im Bereich Branding nicht viele Innovationen gibt, sind Wealth Manager bestrebt, den richtigen Mix aus persönlicher und digitaler Interaktion zu finden

	Markeninnovation	Optimierung von Niederlassungen
Innovationstypen und -ambition	 **Primärer Innovationstyp** 9 Marke **Innovationsambition** K Kerngeschäftsbezogen	 **Primärer Innovationstyp** 10 Kundenengagement **Innovationsambition** K Kerngeschäftsbezogen
Beschreibung	• Die Marke einer Privatbank **steht** für ihr **Angebot** und alles, was damit einhergeht; Markeninnovationen können neue Kunden anlocken, bestehende **binden** und den **Wiedererkennungswert** steigern • Trotz der **unbestrittenen Relevanz** als wesentlichem Entscheidungsfaktor scheint die Markeninnovation für Wealth Manager von **nachrangiger** Bedeutung zu sein und findet lediglich **indirekt** über die Aktivität in den sozialen Medien (**Kanal**) oder die Zusammenarbeit mit FinTechs (**Netzwerk**) Einzug ins Wealth Management • Markeninnovationen im Wealth Management sind wahrscheinlich **keine transformationellen Innovationen**, in Anbetracht ihrer **Auswirkungen** ausserhalb des Banking aber dazu in der Lage, ganze **Branchen** zu verändern	• Konzepte zur Optimierung von Niederlassungen zielen darauf ab, **physische** und **digitale** Dienstleistungen zu verknüpfen indem, die vorherrschenden **menschlichen** mit **technologiegesteuerten Komponenten** verbunden werden • Wealth Manager entfernen sich zusehends vom aktuellen Modell der Niederlassungen, bei dem **alle Kunden gleich** bedient werden, und optimieren derzeit ihre Niederlassungskonzepte, um attraktivere und **persönlichere Kundenerlebnisse** zu schaffen und die **operative Effizienz** zu steigern • Als kerngeschäftsbezogene Innovation nutzen optimierte Niederlassungskonzepte bestehende Technologien zur Förderung des **Kundenengagements** und in weiterer Folge auch Auswirkungen auf Organisationsstrukturen, Dienstleistungen und Formen der Markenbildung
Empirie	**Voraussichtlich wichtigste Entscheidungskriterien der Kunden bei der Auswahl von Wealth Managern im Jahr 2020**  Bis zum Jahr 2020 dürfte eine erstklassige Marke das wichtigste Entscheidungskriterium für Kunden bei der Auswahl ihrer Privatbank sein	**Einschätzungen leitender Bankmitarbeiter zum Niederlassungsgeschäft bis 2020**  **Legende:** Ja, Nein Während fast die Hälfte der befragten leitenden Mitarbeiter unter Wealth Managern davon ausgeht, dass sich die Niederlassungskonzepte bis 2020 entscheidend geändert haben werden, fühlen sich lediglich 16% hierauf gut vorbereitet

Marktanalyse: Innovationen im Private Banking und Wealth Management
Fokus FinTechs

Heutige Innovationsschwerpunkte: FinTechs

FinTechs beschleunigen den Wandel des Kerngeschäftsmodells im Wealth Management, jedoch sind ihre Innovationen weniger transformationell als weithin angenommen

Heutige Relevanz von Innovationen europäischer FinTechs

Innovationsambitionen	1 Ertragsmodell	2 Netzwerk	3 Organisationsstruktur	4 Prozess	5 Produktleistung	6 Produktsystem	7 Service	8 Kanal	9 Marke	10 Kundenengagement	Σ
	Konfiguration				Angebot		Erlebnis				
T Transformationell	0	0	0	0	4%	0	1%	0	0	3%	8%
A Angrenzend	0	1%	1%	5%	5%	2%	2%	2%	0	0	18%
K Kerngeschäftsbezogen	0	7%	5%	15%	11%	6%	14%	8%	1%	7%	74%

Innovationstypen

Prozess
Hier ist eine hohe Konzentration an Innovationen festzustellen, welche vor allem auf das Angebot von flexiblen technischen Lösungen an Wealth Manager zurückzuführen ist

Produktleistung
Die starke Fokussierung von FinTechs auf diesen Innovationstyp ist in erster Linie das Resultat einer grossen Anzahl von Unternehmen, die Robo Advisory anbieten

Service und Kanal
Basierend auf ihrem Technologiefokus haben FinTechs nicht nur den Nutzen, sondern auch die Bereitstellung des Angebot sowie den Kontakt zu Kunden verändert

Legende: Innovationsschwerpunkte basierend auf den identifizierten, auf Wealth Management spezialisierten FinTechs (n=65):

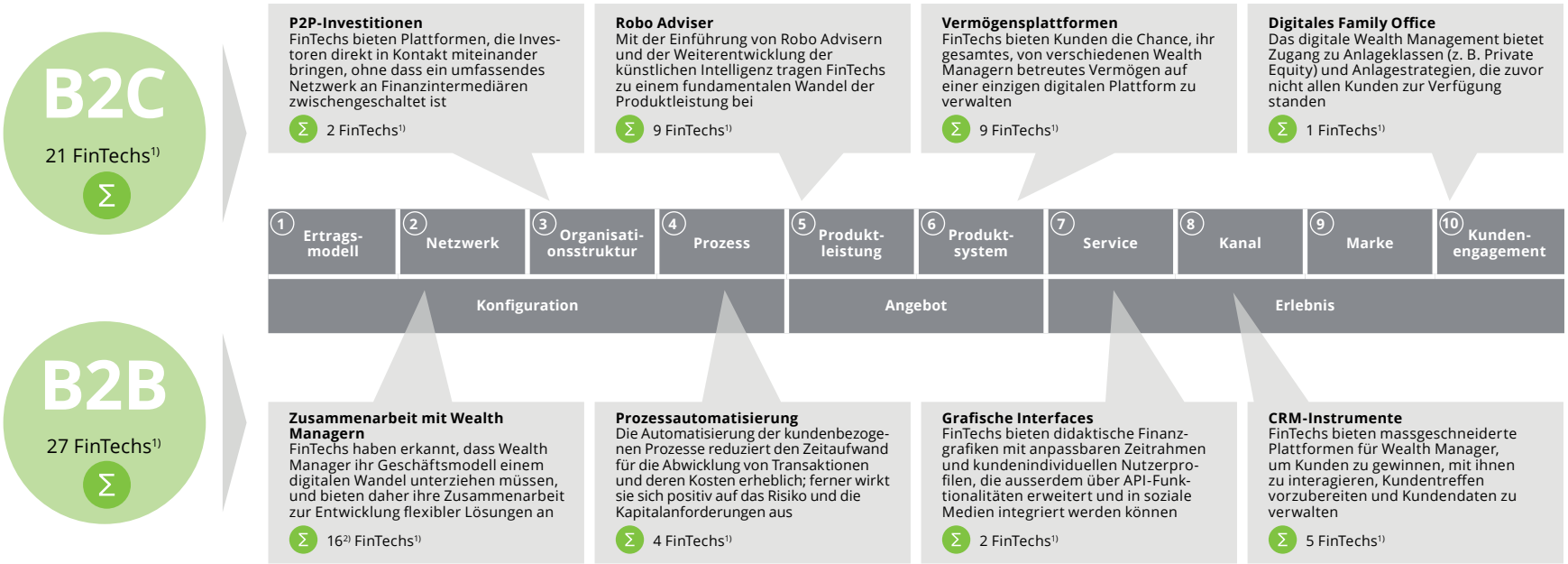
- >10%
- >5-10%
- >1-5%
- >0-1%
- 0

- Im Gegensatz zu den ihnen **vielfach zugeschriebenen transformationellen Merkmalen** konzentrieren sich Innovationen von FinTechs in erster Linie auf **Kerngeschäftsbereiche** (74%) des bestehenden Geschäftsmodels von Wealth Managern bei einem indes **stärkeren Fokus auf angrenzende** (18%) und **transformationelle** (8%) Innovationen
- Die Innovationstätigkeit von FinTechs konzentriert sich auf die Innovationstypen **Prozess** (20%) und **Produktleistung** (20%) sowie **Dienstleistungen** (17%); darin spiegelt sich die Tatsache wider, dass sich **FinTech-Unternehmen** generell in **zwei Bereiche** unterteilen lassen:
  - **B2B-Unternehmen**, die sich insbesondere durch das Angebot **flexibler** und **innovativer Software**, analytischer **Instrumente** und sonstiger **digitaler Lösungen** auf die Innovationstypen Netzwerk, Organisationsstruktur und Prozess konzentrieren; sie fungieren als **Dienstleister** für Wealth Manager oder arbeiten mit diesen in **Partnerschaften** zusammen
  - **B2C-Unternehmen**, die sich insbesondere durch das Angebot von **Robo Advisern**, **Peer-to-Peer-Plattformen** und **Anlagestrategielösungen** auf die Innovationstypen Produktleistung, Produktsystem und Dienstleistungen konzentrieren; sie stehen mit etablierten Wealth Managern in einem **Wettbewerb** um **Privatkunden**
- Insgesamt lässt sich feststellen, dass FinTechs die **Veränderung** des herkömmlichen **Geschäftsmodells** und den **digitalen Wandel** im Wealth Management **beschleunigen**; allerdings haben sie das Geschäft noch nicht fundamental **verändert**

Die wichtigsten einzigartigen Innovationen: FinTechs

FinTech-Innovationen können in digitale Wealth Management Leistungen für Privatkunden (B2C) oder digitale Löungen für Wealth Manager (B2B) unterteilt werden

Zuordnung wesentlicher FinTech-Innovationstypen im Wealth Management



1) Basierend auf der auf S. 13 beschriebenen Analyse wurden 65 europäische FinTech-Unternehmen mit Schwerpunkt Wealth Management analysiert; die Anzahl der FinTechs hier ist geringer, da einige der Unternehmen Innovationen in Bereichen aufweisen, die wir nicht als «am wichtigsten» identifiziert haben.
2) Die Zusammenarbeit mit Wealth Managern bezieht sich auf FinTechs, die im B2B-Bereich mittels unterschiedlicher Innovationstypen tätig sind.

Digitales Wealth Management

FinTechs, welche sich auf Privatkunden konzentrieren, bieten weitestgehend Robo Advisory Leistungen an und treiben somit den Fortschritt des digitalen Wealth Managements voran

Komponenten des digitalen Wealth Management

Digitales Wealth Management		Verbinden	Beraten	Investieren
Portfolio Management 2.0	Social-Trading-Plattform	✓	✓	✓
	Handelsanwendungen			✓
	Informationsdienstleister	✓		
	Crowdsourcing-Tools	✓		✓
	Mirroring-Provider	✓		✓
Investment Management 2.0	Digitaler Wealth Manager	✓		✓
	Robo Adviser	✓	✓	✓
	Digitaler Berater		✓	
	Hybrid Advisory*	✓	✓	✓

Legende: ✓ Trifft zu ✓ Trifft bis zu einem gewissen Grad zu

Verbinden:
Ermöglicht es den Investoren, ihre Kunden miteinander zu verbinden und mit anderen Anlegern und den richtigen Beratern in Kontakt zu treten

Beraten:
Nutzt digitale Schnittstellen und Analysetechniken, um massgeschneiderte Beratung und verbesserte Kundenerlebnisse zu bieten

Investieren:
Bietet Zugriff auf Anlagemöglichkeiten, die ansonsten nur sehr vermögenden Privatkunden (HNWI) zur Verfügung stehen

- **FinTechs** mit Geschäftsschwerpunkt auf **Privatkunden** bieten **Portfolio**- und **Anlageverwaltungsdienste** auf **rein digitaler** Basis, was – aus Kundensicht – **drei** Kernbereiche verändert hat: **Verbinden**, beraten und investieren
  - Der **Kontakt** hat sich verändert, da FinTechs es Privatkunden ermöglichen, auf Anlageinformationen direkt **zuzugreifen**; Kunden können ausserdem Ideen digital **austauschen** oder mit anderen Kunden **gemeinsam Investitionen** tätigen
  - Die **Beratung** hat sich verändert, da nutzergenerierte Anlagestrategien (**Social Trading**) und **Robo Adviser automatisierte Beratungen** zu niedrigen Kosten bieten und es den Kunden so ermöglichen, auch eine **geringere Vermögen** professionell betreuen zu lassen
  - Das **Anlagegeschäft** hat sich verändert, da Privatkunden wesentlich **weniger** von ihren Beratern **abhängig** sind und ihre Anlagen bedeutend einfacher, flexibler und signifikant **schneller** vornehmen können
- Während das **digitale Wealth Management** expandiert, hat das **persönliche Beratungsgespräch** noch **nicht ausgedient**: Kompetente **Finanzberater** können für ihre Kunden einen **Mehrwert** generieren, wenn sie ihnen massgeschneiderte Empfehlungen unterbreiten, insbesondere dann, wenn es um **komplexere** Investments oder um einen **höheren Transaktionswert** geht
- In dieser Hinsicht erscheinen uns **hybride Beratungsmodelle** als aussichtsreichster **Kompromiss**, denn sie **verbinden** die persönliche mit der **digitalen Komponente**, um die Verwaltungsaufgaben von Beratern zu reduzieren, und ermöglichen so eine **Konzentration** auf die Beraterrolle und eine verstärkte **Kundennähe**

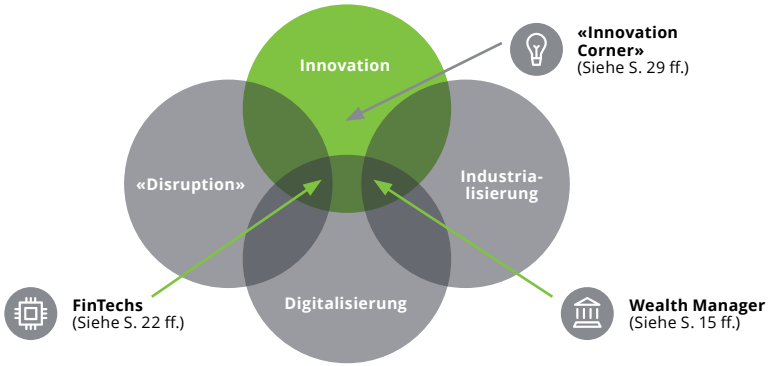
* Kombination von Robo Advisern und persönlicher Beratung

Marktanalyse: Innovationen im Private Banking und Wealth Management
Zusammenfassung der Ergebnisse

Zusammenfassung: Innovationsschwerpunkte

Heutige innovationsbemühungen von Wealth Managern und FinTechs lassen sich vor allem in Industrialisierung und «Disruption» unterteilen – basierend auf Digitalisierung

Kategorisierung von Innovationen im Wealth Management



Innovationsmatrix* im Wealth Management

	1 Ertragsmodell	2 Netzwerk	3 Organisationsstruktur	4 Prozess	5 Produktleistung	6 Produktsystem	7 Service	8 Kanal	9 Marke	10 Kundenengagement	Σ
T Transformationell	0	0	0	0	4%	0	0	0	0	2%	6%
A Angrenzend	0	4%	1%	2%	2%	1%	0	2%	0	0	12%
K Kerngeschäftsbezogen	2%	6%	13%	16%	3%	4%	11%	9%	5%	13%	82%
	Konfiguration				Angebot		Erlebnis				

Legende: Innovationsschwerpunkte basierend auf den identifizierten Innovationen (n=181):
>10% >5-10% >1-5% >0-1% 0

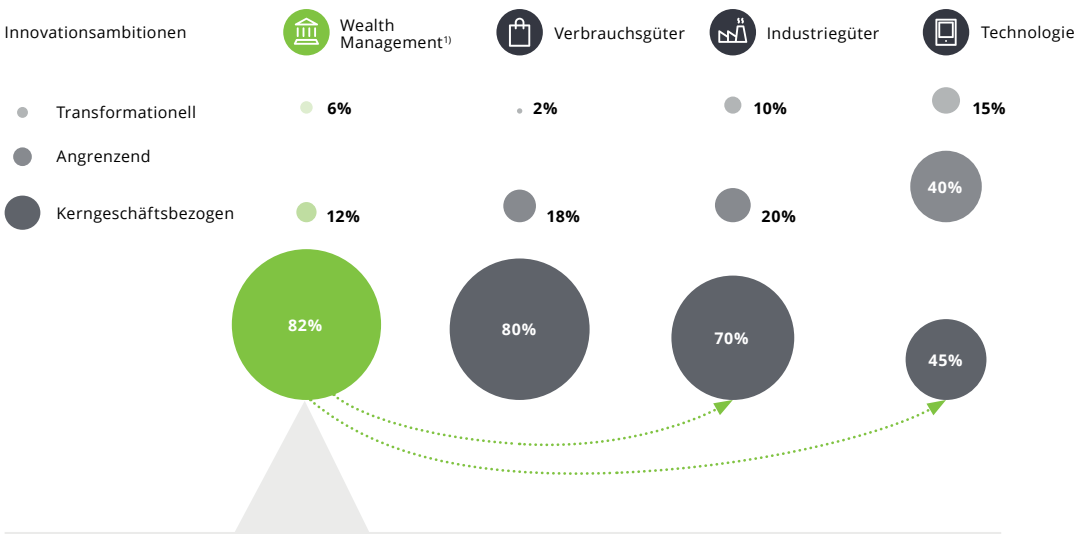
- Die **Innovationsambitionen** im Wealth Management konzentrieren sich in Bezug auf Wealth Manager und **FinTechs** vor allem auf das bestehende **Kerngeschäft** (82%) und in begrenztem Masse auf **angrenzende Bereiche** (12%) und **transformationelle Innovationen** (6%). Die wesentlichen **Innovationstypen** befinden sich in den Bereichen **Prozess** (18%), **Kundenengagement** (15%) und **Organisationsstruktur** (14%)
- Der Schwerpunkt auf **Prozess** und **Organisationsstruktur** ist auf die branchenweite strategische Fokussierung der Wealth Manager auf **Kosteneinsparungen** mittels **Standardisierung** und **Digitalisierung** zurückzuführen, die wiederum auf den zunehmenden wirtschaftlichen Druck und den technologischen Fortschritt zurückgeht
- Innovationen im **Kundenengagement** werden insbesondere von **FinTechs** vorangetrieben und konzentrieren sich auf die Verbesserung bestehender Aspekte, vor allem auf **Kundenerlebnisse**, die nach wie vor überwiegend auf **persönlichen Kontakten** beruhen. Da FinTechs erkannt haben, dass **Wealth Manager** ein attraktiveres **Kundensegment** darstellen können als Privatkunden und einen grossen Bedarf an **digitalen Lösungen** aufweisen, spezialisieren sich FinTechs mittlerweile zunehmend auf das Angebot flexibler, innovativer **B2B-Lösungen** für Wealth Manager. Sie wollen diese damit diese bei der Überwindung von **Defiziten im digitalen Wandel** unterstützen und konzentrieren sich demnach stark auf Innovationen im Bereich **Prozess**
- Somit bleibt als Schlussfolgerung festzuhalten, dass **Innovation** im Wealth Management scheinbar noch immer eine **untergeordnete Rolle** spielt; die meisten Innovationen sind lediglich eine **Reaktion** auf bestehende **geschäftliche Herausforderungen** und beziehen sich nicht auf die Identifizierung von Chancen zur innovativen **Schaffung von Mehrwert**
- Stattdessen lässt sich die These aufstellen, dass die Innovationsambitionen der Wealth Manager wesentlich stärker mit der **Industrialisierung** und die der FinTechs mit «**Disruption**» zusammenhängen – beide fokussieren sich hierbei jedoch auf die **Digitalisierung**

* Die Innovationsmatrix im Wealth Management basiert auf dem gewichteten Durchschnitt der Innovationen im Wealth Management von Wealth Managern und FinTech-Unternehmen.

Zusammenfassung: Innovationsambitionen

Im Vergleich zu anderen Branchen ist das Innovationsstreben im Wealth Management deutlich geringer und konzentriert sich vornehmlich auf das bestehende Kerngeschäft

Innovationsportfolio des Wealth Managements und ausgewählter anderer Branchen



Innovationsportfolio: eine ideale Allokation?
Obwohl es keine goldene Verteilung für ein Innovationsportfolio gibt, zeigt die Analyse[3], dass eine Allokation der Ressourcen im Verhältnis 70:20:10 (K:A:T) besser abschneidet als andere. Angesichts der niedrigeren Ambitionen des Wealth Managements bezüglich der transformationellen (82%) und angrenzenden (12%) Innovationen und des absteigenden Geschäftsmodells sollten die Akteure herausfinden, wie andere Branchen ihre Geschäftsmodelle dem zügigeren Wandel und den sich ständig ändernden Kundenanforderungen angepasst haben.

- Die **Innovationsambitionen** im Wealth Management fokussieren sich insbesondere auf das **Kerngeschäft** (82%), während in **angrenzenden Bereichen** (12%) und bei **transformationellen Innovationen** (6%) an dem bestehenden Geschäftsmodell kaum Ambitionen zu erkennen sind
- Generell unterscheiden sich die **Innovationsambitionen** einer Branche anhand einer Reihe von Faktoren; die wichtigsten sind die **Geschwindigkeit des Wandels**[2] und der **Reifegrad**[2]
- So zeichnet sich etwa die **Technologiebranche** durch eine starke Nachfrage nach ständigen **Neuerungen** (hohe Geschwindigkeit des Wandels) aus und weist somit ein hohes Streben nach **transformationellen Innovationen** (15%) auf
- Ein Vergleich des Wealth Managements mit Branchen, die einen ähnlichen Reifegrad und Wandel aufweisen (z.B. Industrie- oder Verbrauchsgüter), deutet darauf hin, dass das **Innovationsstreben** im Wealth Management viel **schwächer** und zu stark auf das **Kerngeschäft** fokussiert ist
- Dies unterstreicht nicht nur die **untergeordnete Rolle**, die Innovation als **Managementdisziplin** im Wealth Management spielt, sondern zeigt auch, dass Innovation nicht auf Wunsch erzwungen oder angewandt werden kann – nur ein **systematischer Ansatz fördert Innovation**

1) Das Innovationsportfolio wurde vom gewichteten Durchschnitt der einmaligen Innovationstypen im Wealth Management bei Wealth Managern und FinTechs abgeleitet.
2) Der Reifegrad gibt die Stufe im Lebenszyklus einer Branche an. Der Wandel wird durch die Bedrohung der Kernaktivitäten der Branche, die die Stakeholder anziehen, und die Bedrohung der Kernanlagen, die ihre Effizienz prägen, beschleunigt.
3) Die Innovationsabteilung Doblin von Monitor Deloitte untersuchte in den letzten 15 Jahren mehr als 5'000 erfolgreiche und erfolglose Innovationen.

Marktanalyse: Innovationen im Private Banking und Wealth Management **«Innovation Corner»**

«Innovation Corner»

Innovationen, welche es ermöglichen, Kundenanforderungen besser zu verstehen, Angebote zu individualisieren und ein einzigartiges Kundenerlebnis zu generieren

	Social Media Listening	Intelligent Personal Assistants	Gamification	Instant Client Feedback
Was?	Gemeint ist die **Überwachung** der **digitalen Diskussionen** in **sozialen Medien** und auf anderen Websites (z.B. Blogs und Foren), um eine **Marke** oder eine Branche besser zu verstehen, die **Trends** und die **wunden Punkte** der Kunden zu bestimmen und **Lösungen** für Reklamationen oder Fragen zu finden	Intelligent Personal Assistants (z.B. **Chat Bots**) sind **Computerprogramme**, die eine **intelligente** mündliche oder schriftliche **Konversation** mit den Nutzern **simulieren** und **Aufgaben** oder Dienstleistungen für eine Person **übernehmen und erfüllen** können	Gamification ist die Übertragung von **spieltypischen Design-Elementen** und **Grundsätzen** in spielfremde Anwendungsbereiche mit dem Ziel, das Kundenerlebnis zu verbessern und die Nutzung durch die Kunden zu erhöhen	Das Instant Client Feedback bezieht sich auf **ereignisgesteuerte** Aufforderungen an Kunden, auf mobilen Geräten oder online ihr **Erlebnis** zu beschreiben. Die Aufforderungen werden zu **bestimmten Zeitpunkten** gesendet (z.B. direkt nach einer Interaktion), wenn Kunden oft gewillt sind, **Feedback** zu geben
Warum?	Wealth Manager können **soziale Medien** einsetzen, um ihre **Angebote** besser an die Kundenwünsche anzupassen, die **Kontaktaufnahme** mit **Bestandskunden und potentiellen Kunden** zu optimieren, ihre **Markenbotschaft** zu differenzieren oder sogar den **Umfang** ihres **Produktangebots** zu erweitern	Wealth Manager können **Intelligent Personal Assistants** verwenden, um einzelne, nicht standardisierte **Kundenanfragen** zu beantworten, Informationen **einzuholen** oder im Zusammenhang mit **sicheren Identifikationsverfahren** auch **Anlageaufträge** entgegenzunehmen	Mit Gamification können Wealth Manager das **Kundenerlebnis** optimieren, **neue Produkte testen** oder die **Finanzbildung** fördern; sie können Gamification einsetzen, um die **Attraktivität** ihre Angebote zu erhöhen oder neue **Erkenntnisse** aus dem Kundenverhalten und dem Feedback zu **gewinnen**	Wealth Manager können das **Instant Client Feedback** als automatische und messbare **Methode** zur Einholung von **Kundenfeedback**, zur Überwachung der **Kundenzufriedenheit** und zur direkten Lösung von **Problemen** der Kunden einsetzen; sie können so ihre **Reputation** steuern, und die **Kundenbeziehungen** vertiefen
Wie?	Angesichts der immer wichtiger werdenden **Rolle der sozialen Medien** und der wachsenden Anzahl von **Millenials**, die ins Erwerbsleben eintreten, können es sich Wealth Manager nicht mehr leisten, die sozialen Medien als Informationsquelle über ihre Kunden zu ignorieren	Obwohl Intelligent Personal Assistants heute höchstens **Spielereien** sind und die Anwendung im Wealth Management noch **Zukunftsmusik** ist, wird deren **Funktionalität** sicher **zunehmen**; in einer Welt, in der Kunden **überall** und **jederzeit** betreut werden wollen, sollten die Wealth Manager die Entwicklung dieser Programme aufmerksam verfolgen	Da immer mehr Millenials zur Kundschaft der Wealth Manager gehören, müssen die Angebote ansprechend und **attraktiv** sein, um **jüngere Generationen** anzuziehen; Gamification ist ein relativ einfacher Ansatz, dies zu erreichen. Es muss dabei allerdings sichergestellt werden, dass das allgemeine Produktangebot die Kunden **permanent binden** kann	Wealth Management beruht traditionell auf **persönlichen Beziehungen**, in welchen Kunden direktes Feedback oftmals **vermeiden**; sie nehmen Wealth Managern damit die **Möglichkeit**, die **Servicequalität** zu **verbessern**, wobei Instant Client Feedback über **digitale Kanäle** dieses Problem lösen kann
Kategorie	**Innovations-typen*** (10) (1) (5) (6) (7) (8) (9) **Innovationsambitionen** G Transformationell Angrenzend	**Innovations-typen*** (4) (3) (5) (6) (7) (8) (10) **Innovationsambitionen** G Transformationell Angrenzend	**Innovations-typen*** (5) (1) (4) (6) (7) (8) (10) **Innovationsambitionen** A Angrenzend	**Innovations-typen*** (10) (1) (5) (7) (8) **Innovationsambitionen** K Kerngeschäftsbezogen Angrenzend

* Innovationstypen: (1) Ertragsmodell, (2) Netzwerk, (3) Struktur, (4) Prozess, (5) Produktleistung, (6) Produktsystem, (7) Service, (8) Kanal, (9) Marke, (10) Kundenengagement

«Innovation Corner»

Innovationen zur Verbesserung der Markenbotschaft, um neue Kundensegmente zu erreichen sowie neue Ertragsquellen und -modelle zu bestimmen

	Digital Security Services	Client Care Concept 2.0	Sub-Branding	Ingredient Branding
Was?	Digital Security Services sollen **Informationen** und **Daten** vor Zugriff, Nutzung, Weitergabe, Zerstörung, Änderung oder Störung durch **unbefugte** Nutzer schützen; dies gewährleistet die **Vertraulichkeit**, **Integrität** und **Verfügbarkeit** (z.B. durch den Einsatz von **biometrischen** Verfahren und anderen Techniken der **Cybersicherheit**) für den Kunden	Client Care 2.0 ist die **umfassende Betreuung** der **Kunden** und basiert auf einer **Kernkompetenz** und **zusätzlichen Leistungen** im Verlauf des **Kundenlebenszyklus**; Voraussetzung dafür ist eine **kundenzentrierte Organisation**, die sich vollständig der Erfüllung der **Kundenanforderungen widmet**; sie ersetzt die Kundenbeziehung durch das **Kundenerlebnismanagement**	Eine Sub-Brand ist eine **separat vertriebene** Marke mit einer eigenen **Zielgruppe**, **Markenidentität** und **Marktkampagne**, die die **Werte** und die **Botschaft** der Hauptmarke unterstützen und widerspiegeln; sie soll einen Markt **erreichen**, den die **Hauptmarke** nicht **selbst** erreichen kann oder will	**Ingredient Branding** bedeutet die Auswahl gewisser Komponenten, Fähigkeiten, Produkte oder Marken eines **bestimmten Unternehmens**, die in ein anderes Angebot einfliessen; dieses Angebot wird unter einer eigenen Marke mit der «**Zutat**» beworben, die positive Assoziationen hervorruft
Warum?	Mit dem Aufbau **eigener Dienste** zum **Schutz** der **digitalen Ressourcen** und **Daten** der Kunden können Wealth Manager die Kundenzufriedenheit in einem Bereich verbessern, der durch **Skepsis** und **Ungewissheit** geprägt ist; eine Spezialisierung auf diesem Gebiet steigert langfristig nicht nur das Kundenvertrauen, sondern schafft auch neue **Ertragsquellen**	Mit **Client Care 2.0** können die Wealth Manager **Zufriedenheit**, **Begeisterung und Treue der Kunden** steigern und so dauerhafte **Beziehungen** aufbauen und einen **Wettbewerbsvorteil** schaffen; zudem können zusätzliche **Betreuungsleistungen** neue **Ertragsquellen** und **Ertragsmodelle** fördern	Wealth Manager können mit einer **Sub-Brand** den **digitalen Anlagemarkt** erschliessen und so **potenzielle Kunden** erreichen, die sie nicht mit der eigenen Marke erreicht hätten. Gleichzeitig können sie so ihren Bestandskunden **zusätzliche Leistungen** anbieten	Im Gegensatz zum **Sub-Branding** ermöglicht es das **Ingredient Branding** Wealth Managern, anderen Unternehmen ihre **Marken** und **Leistungen** (z.B. Portfolioverwaltung) zu **leihen**, sodass keine eigenen Unterabteilungen geschaffen werden müssen; sie können auch andere Marken und Leistungen für ein bestimmtes Angebot ausleihen, um sich an einzelne Kundensegmente zu **wenden**
Wie?	Da die Bedeutung **digitaler Ressourcen** und Daten ständig steigt, dürfte die sichere Verwahrung sensibler Informationen **künftig** eine **Ertragsquelle** sein – insbesondere für **Wealth Manager**, die als traditionelle Verwahrer von physischen **Wertsachen** bereits eine entsprechende **Reputation** geniessen	Angesichts der **rückläufigen Kundentreue** und **Profitabilität** im Wealth Management sowie der begrenzten Auswahl an **Differenzierungskriterien** versprechen **zusätzliche Leistungen** höhere **Kundenzufriedenheit** und **neue Geschäfte**, und könnten so die Basis für neue **Ertragsmodelle** bilden	Der Aufbau einer **Sub-Brand** kann Wealth Managern helfen, die Erwartungen einer **traditionellen Kundschaft** auf der Suche nach der Sicherheit und dem Prestige einer **etablierten Marke** und die Anforderungen **jüngerer Generationen** an ein neues **Markenversprechen** im Zusammenhang mit der **Technologie** auf **einen Nenner** zu bringen	Das **Ingredient Branding** kann FinTechs und Wealth Manager in die Lage versetzen, die **Vertrauenswürdigkeit** und **Zuverlässigkeit** der eigenen Marken (FinTechs) zu steigern, oder ihre Marken zu **modernisieren** und sich an **Kunden der nächsten Generation** zu wenden (Wealth Manager)
Kategorie	**Innovationstypen*** (5) (1) (2) (6) (8) **Innovationsambitionen** G Transformationell Angrenzend	**Innovationstypen*** (7) (1) (2) (4) (5) (9) (10) **Innovationsambitionen** K Kerngeschäftsbezogen Angrenzend	**Innovationstypen*** (9) (7) (8) (10) **Innovationsambitionen** K Kerngeschäftsbezogen Angrenzend	**Innovationstypen*** (9) (2) (7) (8) (10) **Innovationsambitionen** K Kerngeschäftsbezogen Angrenzend

* Innovationstypen: (1) Ertragsmodell, (2) Netzwerk, (3) Struktur, (4) Prozess, (5) Produktleistung, (6) Produktsystem, (7) Service, (8) Kanal, (9) Marke, (10) Kundenengagement

«Innovation Corner»

Innovationen, die den Übergang des traditionellen Wealth Managements die digitale Welt beschleunigen und die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells ermöglichen

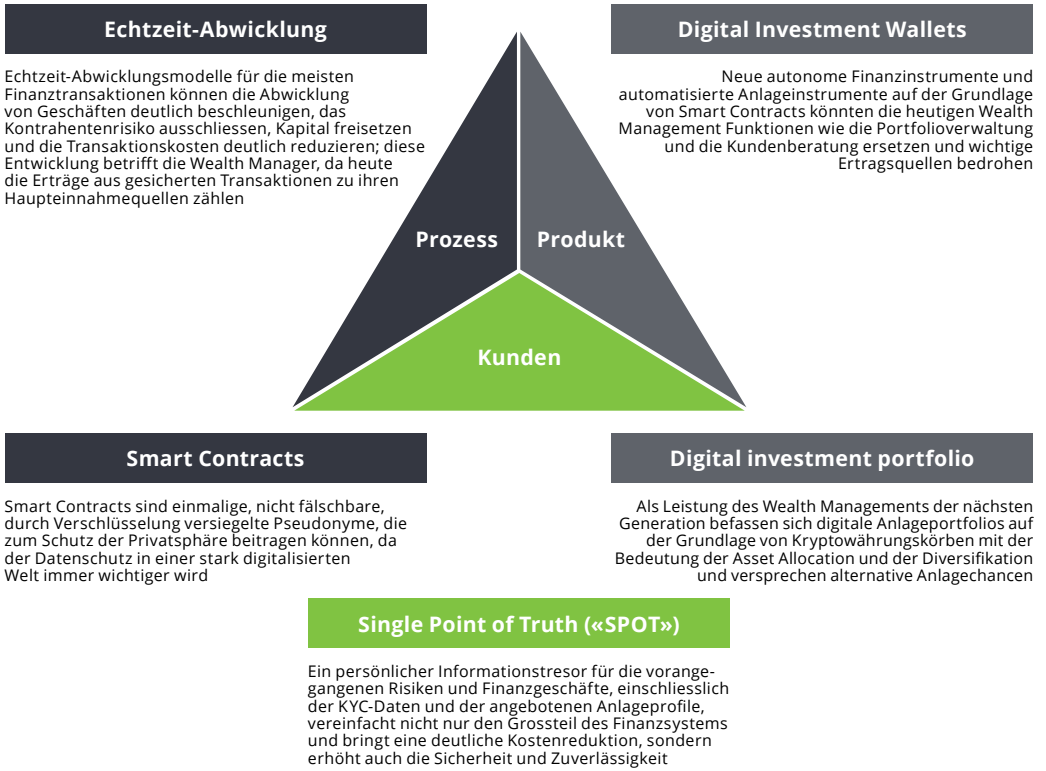
	Orchestrating	Open APIs	Digitale Identität	Cloud-Servicemodelle
Was?	Orchestrating betrifft den Fokus eines Unternehmens auf sein **Kerngeschäft**, das von anderen Gliedern der **Wertschöpfungskette** getrennt wird; im Wealth Management könnte es beispielsweise die **Trennung** von **Transaktionen**, **Produkten** und **kundenbezogenen Funktionen** sowie deren Überführung in **unabhängige Einheiten** bedeuten	**APIs** (Application Programming Interfaces) sind **Schnittstellen** auf der Ebene des Quellcodes zwischen **Softwareanwendungen**, sowohl innerhalb als auch zwischen Unternehmen; sie ermöglichen die **Kommunikation** zwischen Anwendungen, in deren Rahmen eine Anwendung auf die **Funktionen** einer anderen Software zugreift	Eine **digitale Identität** ist die digitale Darstellung einer einmaligen Kombination aus Merkmalen einer Person; auf die digitale Identität kann **automatisch** zugegriffen werden, sie erleichtert **rechnergestützte** Leistungen und ermöglicht es Computern, Beziehungen zu vermitteln	Die Cloud ist ein **Paradigmenwechsel** in der Computertechnik, da über das **Internet unbegrenzte Rechnerkapazitäten** und Ressourcen als Service bereitgestellt werden; zu den Servicemodellen zählen u.a. Business Process-as-a-Service (BPaaS), Software-as-a-Service (SaaS), Platform-as-a-Service (PaaS) und Infrastructure-as-a-Service (IaaS).
Warum?	Wealth Manager erzielen einen höheren **Spezialisierungsgrad**, bessere **Zusammenarbeit** und schärferen **Kundenfokus** in den einzelnen **Einheiten**, wenn sie die Funktionen trennen und eine individuelle **Kultur** für jede Einheit schaffen; es können Kosten und Leistungsniveau der einzelnen Einheiten mit **externen Dienstleistern verglichen** werden, was wiederum für die erforderliche **Flexibilität** sorgt, die das **Geschäftsmodell** zur Bewältigung künftiger Herausforderungen benötigt	Wealth Manager können ihre **APIs** öffnen, damit Dritte neue Anwendungen **auf** ihrer **Plattform** aufbauen können, etwa für Marketingzwecke (social sharing) oder um die **Syndizierung von Produkten** und Leistungen auf mehreren Plattformen (z.B. gemeinsame Entwicklung eines Angebots mit einem FinTech) zu fördern	Ohne digitale Identität können keine **effizienten**, **sicheren** und **digitalen** Wealth Management Angebote entwickelt und bereitgestellt werden; die digitale Identität ermöglicht **kritische Aktivitäten**, die **genauer** sind als die physische Identität; mit ihr können viele **Prozesse** gestrafft und **automatisiert** werden	Die **Cloud** ist in der Lage, die Landschaft der Wealth Manager grundlegend zu verändern, während sie in **anderen Branchen** bereits zum **Standard** gehört; **Cloud-basierte Kernbanksysteme** können die **Betriebskosten deutlichen senken** und die **Flexibilität** der Zusammenarbeit steigern und zudem erübrigt es sich, die erforderliche **Serverkapazität im Voraus** zu berechnen
Wie?	Die Trennung der Funktionen im Wealth Management mag nicht revolutionär sein, doch die **Spaltung** in separate Einheiten hilft, das Unternehmen auf den erwarteten **Zerfall der Wertschöpfungskette** im digitalen Zeitalter vorzubereiten	Im Bankwesen stecken offene APIs noch in den **Kinderschuhen**, es ist jedoch mit einer **raschen** Entwicklung zu rechnen; sie können alle bestehenden **Prozesse** beeinflussen und die Wealth Manager dazu zwingen, **strategische Entscheidungen** zu treffen und neue **Geschäftsmodelle** zu prüfen	Die digitale Identität ermöglicht verbindliche **digitale Verträge** und erlaubt es damit den Wealth Managern, die Massnahmen zur **Einhaltung** der immer strengeren **Vorschriften** zur Kundenidentifizierung zurückzufahren; gleichzeitig sorgt die Reduktion der Kundenverwaltung für ein **besseres Kundenerlebnis**	Die Umstellung auf ein Cloud-basiertes System verspricht den Wealth Managern ein **flexibleres Geschäftsmodell**; sie arbeiten unabhängiger und entlasten dadurch das traditionelle IT-Geschäftsmodell
Kategorie	**Innovationstypen*** 3, 2, 4, 7, 10 **Innovationsambitionen** G Transformationell Angrenzend	**Innovationstypen*** 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10 **Innovationsambitionen** G Transformationell Angrenzend	**Innovationstypen*** 4, 3, 7, 8 **Innovationsambitionen** A Angrenzend	**Innovationstypen*** 3, 2, 4, 6, 8 **Innovationsambitionen** A Angrenzend

* Innovationstypen: (1) Ertragsmodell, (2) Netzwerk, (3) Struktur, (4) Prozess, (5) Produktleistung, (6) Produktsystem, (7) Service, (8) Kanal, (9) Marke, (10) Kundenengagement

«Innovation Corner»

Und was ist mit Blockchain? Beim Thema Innovation im Bankwesen dominiert die Blockchain – doch hat diese Technologie auch im Wealth Management Bedeutung?

Möglichkeiten und Auswirkungen der Blockchain für Wealth Management



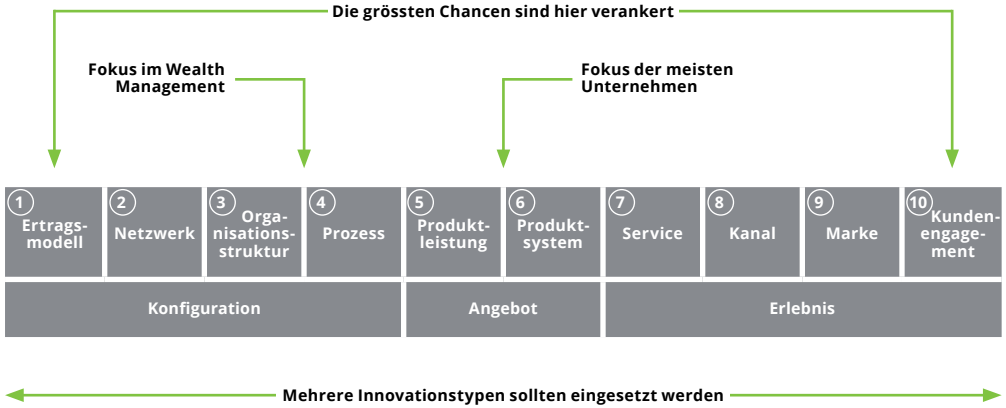
- Im Gegensatz zu bestehenden Technologien wie dem Internet verläuft die **Entwicklung** der **Blockchain** viel schneller und dürfte einen erheblichen **Einfluss** auf die **Finanzdienstleistungsinfrastruktur** haben, sobald sie sich etabliert hat
- **Syndizierte grosse Universalbanken** treiben die Entwicklung rasch voran, da die Blockchain-Technologie **umfassende Möglichkeiten** für ihr Geschäftsmodell verspricht, was ebenfalls **für das Wealth Management relevant** ist
- **Echtzeit-Abwicklungsmodelle** dürften die Erfüllung von Finanzgeschäften revolutionieren; sie haben positive Auswirkungen auf Transaktionskosten, Kontrahentenrisiko und Verfügbarkeit des Kapitals, doch sie schmälern auch **die Transaktionsgebühren**, die zu den Hauptertragsquellen des Wealth Managements zählen
- Der **Schutz der Privatsphäre**, einschliesslich der vorangehenden Risiko- und Finanzgeschäfte, wird durch **Smart Contracts** und den so genannte **Single Point of Truth** («SPOT») günstiger und einfacher und ermöglicht zuverlässigere digitale Interaktionen mit den Kunden
- Deshalb ist es für das Wealth Management **wesentlich**, **die Vorteile und Auswirkungen** der Blockchain für ihre Geschäftsmodelle zu kennen; Entscheidungsträger sollten **Anwendungsfälle** studieren und die Entwicklung in den kommenden Jahren genau verfolgen

Merkmale erfolgreicher Innovationen

Merkmale erfolgreicher Innovationen

Innovationen setzen sich oft nicht durch – dies kann jedoch vermieden werden, berücksichtigt man die Erkenntnisse von Fehlern aus mehr als 5'000 Innovationen

Erfolgsfaktoren für Innovation und die zehn Innovationstypen*



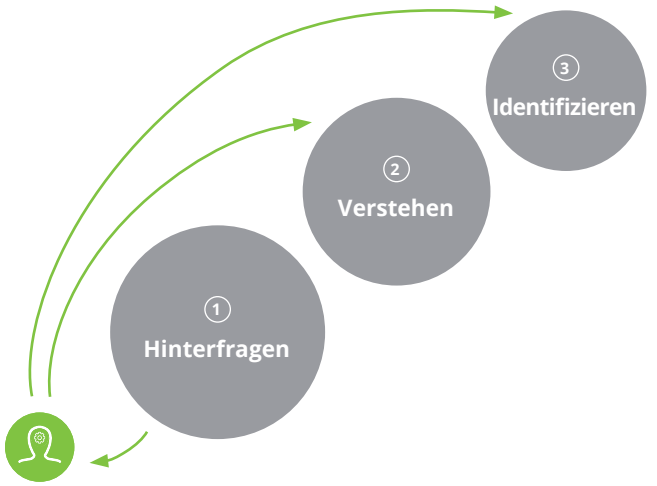
- Die **erfolgreichsten** Innovationen teilen meistens **zwei Merkmale:**
  1) Sie fokussieren sich auf **Änderungen** im **Ertragsmodell** und Verbesserungen des **Kundenengagement**, die beiden stärksten Faktoren der **Wertschöpfung**; diese Innovationstypen sind **an den Enden** des Spektrums **verankert** und können daher auch andere Innovationstypen beeinflussen
  2) Sie beruhen auf **mehreren** (mindestens **vier**) Innovationstypen, sind deshalb wirklich **neu** und können sogar eine **Änderung** des **Geschäftsmodells** bewirken (sofern **sechs** oder mehr Innovationstypen adressiert werden können)
- Die meisten **erfolglosen** Innovationen sind dagegen innerhalb der Innovationstypen **Produktleistung** und **Produktsystem** angesiedelt, da neue Produktideen leicht zu entwickeln sind, in der Realität aber schnell wieder verworfen werden, da sie dem Wettbewerb zum Opfer fallen
- Im **europäischen Wealth Management** stehen meistens **Struktur** und **Prozess** (siehe S. 27) im Mittelpunkt, was verdeutlicht, dass die **Kosten** des bestehenden Geschäftsmodells **gesenkt** werden müssen; das kann jedoch zu kurzsichtigen Entscheidungen führen, denn angesichts der rückläufigen Profitabilität und des **Wandels** im Ökosystem der Banken werden die Rufe nach einem **neuen Geschäftsmodell** immer lauter

* Die Innovationsabteilung Doblin von Monitor Deloitte untersuchte in den letzten 15 Jahren mehr als 5'000 erfolgreiche und erfolglose Innovationen und bestimmte die Erfolgsfaktoren, die mit den zehn Innovationstypen verbunden sind.

Umdenken

Innovationsförderung bedarf der Veränderung vorhandener Überzeugungen, um neue Realitäten zu akzeptieren und divergentes Denken zu ermöglichen

Effektives Umdenken auf der Führungsebene bewirken



Um Innovation wirksam zu beschleunigen, müssen sich Führungskräfte von ihrer funktionsorientierten Denkweise trennen und einen auf **Kollaboration** basierenden Managementstil annehmen; diese Einstellung liegt meistens nicht vor und muss daher gefördert werden: **Innovationsleiter** und **Innovationsfähigkeiten** sind **strukturiert** aufzubauen, um einen **Gesinnungswechsel** zu **bewirken**:

1) **Hinterfragen**
   - die wesentlichen **Überzeugungen** und **Prinzipien** bezüglich des **traditionellen Geschäftsmodells** und des etablierten **Kundenverhaltens** aufdecken (im Wealth Management sind sie aufgrund des **Reifegrades** der Branche **tief verankert** und deshalb **schwer** zu ändern)
   - die vorherrschenden Überzeugungen **hinterfragen** und die Führungsebene mit Fakten und neuen Erkenntnissen über die angepassten Arbeitsweisen **anderer** Unternehmen der **Branche konfrontieren**; **überlegen**, welche Folgen dies für die **Strategie** haben könnte, und das **Interesse** an Innovation **wecken**
2) **Verstehen**
   - einen **zukunftsorientierten Ausblick** und **Szenarien** entwickeln, die auf umfassenden **Recherchen** beruhen, um das **Verständnis** für die **Trends** zu fördern
   - die Führungsebene angesichts der **rückläufigen Profitabilität** und des Lebenszyklus des Kerngeschäftsmodels (siehe S. 8/9) von der **Dringlichkeit** und Bedeutung von **transformationellen Innovationen** im Wealth Management **überzeugen** und die **Voraussetzungen** für **divergentes Denken** schaffen
3) **Identifizieren**
   - **Chancen** und **disruptive Gefahren** identifizieren, bestimmen, wie **Trends** die bestehenden Geschäftsmodelle ändern könnten und einen Schwerpunkt auf die Innovationstypen **Ertragsmodell** und **Kundenengagement** legen
   - Einen **pragmatischen Fokus** bei der Entwicklung von Schlussfolgerungen sicherstellen und erörtern, wie **Innovationen** angesichts der Lage des **Unternehmens** und der **Charakteristika** der Branche **gefördert** werden können

Innovationsbausteine

Führende innovative Unternehmen verbindet, dass sie allesamt vier bestimmte Innovationsbausteine mit zwölf kritischen Erfolgsfähigkeiten anwenden

Innovationsbausteine und kritische Erfolgsfähigkeiten*

- **Führende** innovative Unternehmen nutzen ihre **Bausteine** und **Fähigkeiten** auf eine bestimmte Weise:
  - Sie verwenden eine massgeschneiderte **Technik**, die auf klaren **Definitionen** und **Methoden** zur **Förderung von Innovationen** aufbaut; zudem verwalten sie ihre Innovationsbemühungen als **Portfolio**, das kerngeschäftsbezogene, angrenzende und transformationelle Innovationen umfasst und klaren **Prozessen** und **Business Cases** folgt
  - Sie strukturieren die **Organisation** so, dass die **Innovationskompetenz** (d.h. Teams, Divisionen und Führung) integriert wird; zudem wird diese Organisation über **Schnittstellen** mit dem gesamten Unternehmen und der Welt verknüpft
  - Sie **erwerben** und **fördern** die geeigneten **Ressourcen** und Kompetenzen, d.h. die **Mitarbeitenden**, die sich mit der Innovation befassen; sie entwickeln die erforderlichen **Fähigkeiten**, **Instrumente** und **Schulungen**, stellen sie bereit und gewährleisten die **Finanzierung**
  - Sie entwickeln die richtigen **Messwerte** und **Anreize** für die **Leistungssteuerung**, d.h. **Kennzahlen** zur Bewertung der Fortschritte und (finanzielle und nicht-finanzielle) **Anreize** für das richtige Verhalten
- Für das Wealth Management bedeutet dies, dass Innovation offiziell in der Organisation **eingebettet** sein muss; Innovation muss als **Führungsdisziplin** gelten, und Chancen sind systematisch von den Führungskräften zu **überprüfen** und regelmässig zu erörtern
- Obwohl heute mehr als **40%** der **Wealth Manager** meinen, dass der **COO** die **Innovationsfunktion innehaben** sollte, spielt es eigentlich keine Rolle, ob sich eine **dedizierte Funktion**, eine **Person** oder ein **Team** mit Innovationen befasst – sofern es eine **zugeteilte Verantwortung** für **Innovationen** gibt

* Die Innovationsabteilung Doblin von Monitor Deloitte untersuchte in den letzten 15 Jahren mehr als 5'000 erfolgreiche und erfolglose Innovationen. 92% der Innovationsführer, die gemessen am Aktienkurs besser abschneiden als die Vergleichsunternehmen, besitzen Innovationssysteme mit den genannten vier Bausteinen.

Ansprechpartner und Quellen

Ansprechpartner
Verfasser

Dr. Daniel Kobler
Partner
Leiter Private
Banking Industrie
+41 58 279 68 49
dkobler@deloitte.ch

Johannes Schlotmann
Manager
Monitor Deloitte
Strategy Consulting
+41 58 279 76 25
jschlotmann@deloitte.ch

Dr. Michael Grampp
Director
Chefökonom
und Leiter Research
+41 58 279 68 17
mgrampp@deloitte.ch

Mitwirkende
Benjamin Baumgartner, Jonas Best, Dennis Brandes, Verena Eberle, Marc Froehlich, Diana Koepping, Katharina Menti, Berkin Oezcan, Stephan Zacke

Ansprechpartner
Kontakte Deloitte Schweiz

Anna Celner
Partner
Leiterin Global
Banking Industrie
+41 58 279 68 50
acelner@deloitte.ch

Sven Probst
Partner
Leiter Financial
Services Industrie
+41 58 279 64 01
sprobst@deloitte.ch

Dr. Daniel Kobler
Partner
Leiter Private
Banking Industrie
+41 58 279 68 49
dkobler@deloitte.ch

Marcel Meyer
Partner
Leiter Investment
Management Industrie
+41 58 279 7356
marcelmeyer@deloitte.ch

Alexandre Buga
Partner
Leiter Retail and
Commercial Banking
+41 58 279 8049
abuga@deloitte.ch

Bjørnar Jensen
Partner
Leiter EMEA
Innovation Consulting
+41 58 279 73 91
bjensen@deloitte.ch

Jan Seffinga
Partner
Co-Leiter Banking New
Technology Consulting
+41 58 279 69 28
jseffinga@deloitte.ch

Cyrill Kiefer
Partner
Co-Leiter Banking New
Technology Consulting
+41 58 279 69 20
cykiefer@deloitte.ch

Patrik Spiller
Partner
Leiter Monitor Deloitte
Strategy Consulting
+41 58 279 68 05
pspiller@deloitte.ch

Howard Allen
Partner
Leiter
Deloitte Digital
+41 58 279 72 44
howardallen@deloitte.ch

Quellen

Seite	Quellen
7	Deloitte (2016): Industrialisation; HBR (2015): What is Disruptive Innovation; Keeley et al. (2013): Ten Types of Innovation; HBR (2010) What – and Who – Is Really Driving Digitization?; Deloitte (2014): Beacons for Business Model Innovation
8	Deloitte Private Banking & Wealth Management Database; Deloitte (2016): Industrialisation
9	Wirtz (2011): Business Model Management; Deloitte (2010): Winning in Wealth Management; Deloitte analysis
10	European Commission (2015): EU Industrial R&D Investment Scoreboard; Deloitte (2015): Survival through Digital Leadership; Deloitte (2016): Millennial Survey; Deloitte Private Banking & Wealth Management Database; Fortune (2015): 50 Most Innovative Companies
11	HBR (1985): The Discipline of Innovation; Deloitte (2015): Millennials and Wealth Management; Deloitte Private Banking & Wealth Management Database; MyPrivateBanking (2015): Robo Advisors 2.0; OECD (2016): Household Financial Assets; J.P. Morgan (2014): The Future of European Wealth Management; Deloitte (2015): Wealth Management Centre Ranking 2015
14	Keeley et al. (2013): Ten Types of Innovation; HBR (2012): Managing Your Innovation Portfolio
17	Deloitte and WealthBriefing (2016): Innovation in Wealth Management; Deloitte (2016): Global market, global clients, but local specificities
18	Deloitte and WealthBriefing (2016): Innovation in Wealth Management
19	Deloitte and WealthBriefing (2016): Innovation in Wealth Management; Deloitte (2016): Global market, global clients, but local specificities; MyPrivateBanking (2016): Hybrid Robo Advisors 2016
20	Deloitte and WealthBriefing (2016): Innovation in Wealth Management; Celent (2015): The State of Online Brokerage Platforms
21	Deloitte and WealthBriefing (2016): Innovation in Wealth Management; Deloitte (2015): Connecting with clients and reinventing value propositions
23	Deloitte Private Banking & Wealth Management Database
24	Deloitte Private Banking & Wealth Management Database
25	Deloitte (2016): Transforming the Swiss Economy
28	HBR (2012): Managing Your Innovation Portfolio
30	Deloitte (2015): Swiss Banking Business Models of the Future; O. Gassmann et al. (2013): The Business Model Navigator
31	ABE EBA (2016): Understanding the business relevance of Open APIs and Open Banking for banks; Deloitte and WEF (2016): A Blueprint for Digital Identity; O. Gassmann et al. (2013): The Business Model Navigator
32	Deloitte and WEF (2016): The Future of Financial Infrastructure; UBS (2016): Building the Trust Engine
34	Deloitte (2014): Beacons for Business Model Innovation; Keeley et al. (2013): Ten Types of Innovation
35	HBR (2016): To Go Digital, Leaders Have to Change Some Core Beliefs; Keeley et al. (2013): Ten Types of Innovation
36	Deloitte (2013): Installing a Breakthrough Innovation System; Deloitte and WealthBriefing (2016): Innovation in Wealth Management

Monitor
Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf ein oder mehrere Unternehmen von Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), eine privatrechtliche Gesellschaft mit beschränkter Haftung aus Grossbritannien, und ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen, die jeweils rechtlich selbständige und unabhängige Körperschaften sind. Auf www.deloitte.com/ch/ finden Sie eine detaillierte Beschreibung der Rechtsstruktur von DTTL und ihrer Mitgliedsunternehmen.

Monitor Deloitte ist der Handelsname der Monitor Company GmbH, eine Tochtergesellschaft von Deloitte LLP, dem britischen Mitgliedsunternehmen von DTTL.

Diese Publikation ist allgemein abgefasst und kann deshalb in konkreten Fällen nicht als Referenzgrundlage herangezogen werden. Die Anwendung der hier ausgeführten 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. Die Monitor Company GmbH ist gerne bereit, die Leser darin zu beraten, wie sie die in dieser Publikation ausgeführten Grundsätze auf ihre spezifischen Umstände anwenden können. Die Monitor Company GmbH übernimmt keine Sorgfaltspflicht oder Haftung für Verluste, die Personen entstanden sind, die im Verlass auf Inhalte in dieser Publikation gehandelt oder Handlungen unterlassen haben.

© 2017 Monitor Company GmbH. Alle Rechte vorbehalten.