

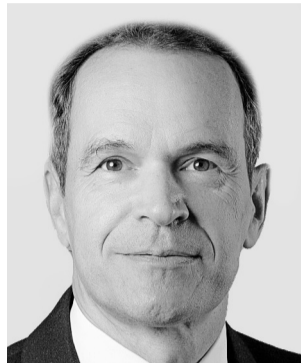
Vier Fragen, vier Antworten – wo Experten Wachstumschancen sehen

Das Vermögensverwaltungsgeschäft mit ausländischen Vermögen ist keine Goldgrube mehr. Dennoch setzt der Schweizer Finanzplatz auf dieses Geschäft. Vier Experten erklären, wo Banken noch wachsen können und welches die grössten Herausforderungen sind.



Gian Rossi

Leiter Region Schweiz und Mitglied der Geschäftsleitung von Julius Bär



Duri Prader

CEO von Lienhardt & Partner



Bernhard Koye

Leiter des Schweizerischen Instituts für Finanzausbildung



Felix Niederer

CEO der True Wealth AG

1

Das Offshore-Geschäft ist schwieriger geworden. Im Heimmarkt wird die Konkurrenz immer stärker. Woher soll das Wachstum im Private Banking künftig kommen?

Das die Finanzinstitute im hiesigen Private-Banking-Markt um Anteile kämpfen, ist in der Tat der Fall. Allerdings sind es heute deutlich weniger Banken als noch vor einigen Jahren: So haben sich beispielsweise fast alle Auslandsbanken zurückgezogen. Eine Marktberreinigung hat stattgefunden, die immer auch Wachstumschancen bietet. Die Konsolidierung dürfte andauern und Möglichkeiten bieten für jene Banken, die sich den anspruchsvollen Rahmenbedingungen angepasst haben.

Wir sehen zwei Gründe, warum Privatbanken weiter wachsen werden. Erstens sind Kunden, die mit den immer grösseren und unpersönlicheren Banken wenig anfangen können, bei kleinen Anbietern gut aufgehoben. Der Wert des Lokalen und Erlebbaren gewinnt an Bedeutung. Zweitens hören wir häufig, dass bei diversen Banken der Druck steigt, margenstarke Produkte zu verkaufen. Wer das nicht schätzt, kommt zu uns, denn Kunden wollen mit Beratern, nicht mit Verkäufern reden.

Die Wachstumsfelder lassen sich in vier Bereiche gliedern. Erstens der Sparzwang aufgrund grosser, systematischer Lücken in der Altersversorgung in den Industrieländern – ein grosses Feld kann hier auch das Retail-Segment sein. Zweitens gibt es demografische Effekte. Vor allem die hohe Zahl an neuen Rentnern birgt Chancen. Drittens können operative Gründe wie Fusionen und Neustrukturierungen helfen. Und viertens bietet die Wohlstandssteigerung in den Schwellenländern Chancen.

Gerade findet ein Generationenwechsel bei den Kunden statt. Das hat weitreichende Folgen für die Art und Weise, wie Finanzdienstleistungen erbracht werden. Der zukünftige Private-Banking-Kunde bucht sein Erstklasssticket über eine App, weil es angenehmer und zeitsparender ist. Gewinnen wird derjenige, bei dem sich der Kunde auch im digitalen Kontakt aufgehoben fühlt. Hier bieten sich Wachstumschancen für agil operierende Banken, welche Kooperationen mit innovativen Partnern eingehen.

2

Die Kunden erwarten heute eine Rundumbetreuung. Gleichzeitig steigt der Margendruck. Welche Bank kann sich das noch leisten?

Eine Bank, die ihre Beratung und ihre Produktpalette konsequent auf die Kunden ausrichtet und dafür bezahlt wird. Die Kunden sind durchaus bereit, für gute Dienstleistungen zu bezahlen. Service-Modelle müssen jedoch transparent und nachvollziehbar sein, damit von vornherein auf beiden Seiten Klarheit herrscht, welche Leistungen zu welchem Preis erbracht werden. Dies reduziert auch die Komplexität, was dem Berater Zeit für mehr und individuelle Betreuung lässt. Die Digitalisierung hilft im Hintergrund, effizient zu agieren.

Kunden erwarten nicht in erster Linie eine umfassende Betreuung. Kunden erwarten vielmehr, dass eine Bank das tut, was sie wirklich versteht. In unserem Fall mit unserer fast 150-jährigen Geschichte sind das Dienstleistungen in den Bereichen Private Banking, Immobilien und Vorsorge. Fragen, die in finanzieller Hinsicht von Belang sind, drehen sich bei Kunden in der Schweiz fast immer um diese drei Themenkreise. Wie ein guter Arzt darf aber eine Bank nicht zu stolz sein, bei Bedarf einen externen Experten beizuziehen.

Eine Bank muss für ihre regionale und geschäftsspezifische Positionierung eine tragfähige Strategie erarbeiten und konsequent umsetzen. Im Rahmen einer «Rundumbetreuung» wird der Kunde eine gewisse Differenzierung und eine gewisse eingeschränkte Angebotspalette akzeptieren, die er vielleicht sogar als attraktiv empfindet. Langfristig kann somit der «Mut zur Lücke» mit sehr guter Umsetzung zu einem prosperierenden Geschäftsmodell auch für kleine Anbieter führen. Hier gilt: je kleiner, desto mehr Boutique.

Die Erwartungshaltung der Kunden steigt immer weiter. Das liegt an immer effizienteren Dienstleistungen über alle Branchen hinweg, die nun dank digitalen Kundenschnittstellen immer stärker auf individuelle Vorlieben und Wünsche eingehen. Im Private Banking steckt hier noch sehr viel Effizienzpotenzial. Gewinnen werden jene Banken und Vermögensverwalter, die dem Kunden die Wahl lassen, wann er persönlich betreut werden will und wann er lieber digital die Kontrolle über sein Anlageportfolio wahrnehmen will.

3

Die Vermögensverwaltung beruht traditionellerweise auf Vertrauen. Wie gehen Sie mit der Herausforderung der Digitalisierung um? Bleibt die Privatsphäre in Zukunft geschützt?

Private Banking ist und bleibt ein People-Business. Doch auch in der Vermögensverwaltung steht die Digitalisierung oben auf der Agenda. Ein zentraler Aspekt der Digitalisierung ist das Sammeln und Auswerten sehr umfangreicher Mengen von Daten etwa über Märkte, Produkte oder internationale Gesetzgebungen. Dies bietet ganz neue Möglichkeiten für die massgeschneiderte Kundenberatung. Dass Daten- und Persönlichkeitsschutz des Kunden dabei unabdingbar sind, versteht sich von selbst.

Das Zauberwort der Stunde heisst in der Tat «Fintech». Im Bereich Vorsorge beispielsweise ist die Digitalisierung bereits sehr weit fortgeschritten. Aber für eine Privatbank steht bei allem, was sie tut, die unabhängige, persönliche Beratung von Mensch zu Mensch im Vordergrund. Aus Daten lässt sich vieles lesen, doch die wesentlichen Werte, Emotionen und Gefühle lassen sich in digitaler Form nur schwer erfassen. In diesem Sinne bleibt auch trotz Datenflut die Privatsphäre geschützt.

Die Frage stellt sich für mich nicht so: erstens nicht in der Konstellation und zweitens nicht in dieser Konsequenz. So ist Digitalisierung nicht zwingend ein Widerspruch zum Schutz von Privatsphären. Es ist eher der klassische Ansatz, eine Dienstleistung flexibler und effizienter anzubieten. Also quasi der «Modernisierungsprozess» innerhalb einer Dienstleistung. Wodurch hier die klassischen Parameter einer vertrauensvollen Betreuung belastet werden sollen, ist mehr als offen.

Auch in einer digitalen Vermögensverwaltung muss das Vertrauen des Kunden immer wieder von neuem verdient werden. Die Privatsphäre des Kunden ist digital jedoch besser geschützt, wenn manuelle Prozesse wegfallen. Verletzungen der Privatsphäre im Anlagebereich liegen ja selten an Softwarefehlern, sondern meist an menschlichem Fehlverhalten. Vertrauen ist aber auch eine Frage der Transparenz, hier kann digitale Vermögensverwaltung nur gewinnen.

4

Die Vermögen wachsen vor allem in den Schwellenländern. Die Schweizer Privatbanken sind dort noch zu wenig vertreten. Ist dies ein Nachteil, und muss eine Bank in allen Märkten präsent sein?

Drei der sechs grössten Privatbanken in Asien kommen aus der Schweiz. Dennoch, es muss nicht jede Privatbank in allen Märkten präsent sein. Ein Institut hat für sich eine Geschäftsstrategie zu definieren und sich auf seine Stärken zu besinnen. Ausschlag geben für die Präsenz in einem Markt sollten Überlegungen zu den Eintrittskosten, zu den erwartenden Margen, zur Gesetzgebung oder zur Wettbewerbssituation vor Ort. Und es gilt zu bedenken, dass nur, wer im Heimmarkt stark ist, auch im Ausland erfolgreich sein und wachsen kann.

Ein Vermögensverwalter muss nicht in allen Märkten zu Hause sein, um kontinuierlich zu wachsen. Im Gegenteil: Ein nachhaltiges Wachstum erfordert auch eine Fokussierung wie beispielsweise auf den Schweizer Markt. Ein klarer Fokus reduziert die Komplexität, senkt die Kosten und erlaubt es, die Risiken zu überblicken. Zwingend ist aber, dass der Vermögensverwalter oder die Bank ein klares Profil hat und wenn möglich auch Nischen besetzt. Eine solche kann beispielsweise der Handel mit nichtkotierten Schweizer Aktien darstellen.

Nicht jede Bank muss überall vertreten sein. Nicht in Schwellenländern vertreten zu sein, ist somit kein Nachteil. Der Nachteil wird darin liegen, keine nachhaltig qualitative Strategie zu haben. Diese Strategie muss auf das Zielpublikum und auf die Zielmärkte gerichtet sein. Die Wirkungskraft der Strategie liegt in der konsequenten Umsetzung der qualitativen Leistung. Bis anhin hat in den meisten Fällen der Primärfokus auf Reichweitenstrategie zur Verwässerung der Kernwerte (und somit der langfristigen Unternehmenswerte) geführt.

In den meisten Schwellenländern steigt der Wohlstand schon geraume Zeit viel stärker als in der Schweiz, eine rasant steigende Zahl an Menschen wird dort zukünftig ihr Vermögen professionell verwalten lassen. In Ländern wie China, Indien oder Brasilien sind breite Schichten jedoch bereits jetzt ausgesprochen offen für digitale Dienstleistungen, die Smartphone-Durchdringung ist in urbanen Räumen gar höher als bei uns. Das ist eine grosse Chance für innovative Unternehmen.