

Neue Geschäftsmodelle im Private Banking

Der Paradigmenwechsel im Private Banking führt zu einer Abkehr vom alten Geschäftsmodell, welches auf nichtsteuerkonformen Geldern basierte. In der Branche gibt es jetzt Ansätze zu neuen Geschäftsmodellen.

VON TEODORO COCCA*

Die beiden Grossbanken Credit Suisse und UBS verfolgen weiterhin integrierte Geschäftsmodelle, wenn auch in inzwischen unterschiedlicher Ausrichtung. Inwieweit allerdings tatsächlich ein systematischer Mehrnutzen für die Kunden durch die Integration von Investment und Private Banking resultiert, bleibt eine kontroverse Frage. Betriebswirtschaftlich sinnvoll wäre die integrierte Lösung, wenn das Mehrisiko der Investment Bank durch Zusatzerträge für das Wealth Management kompensiert würde. Die bisherige Evidenz über das Ausmass dieser Synergien bleibt bescheiden.

Nebst diesen internen betriebswirtschaftlichen Relationen nehmen seit einigen Monaten externe Faktoren einen immer grösseren Einfluss auf das Geschäftsmodell der Grossbanken. Insbesondere die Haltung der Aufsichtsbehörde, eine klarere Trennung der einzelnen Einheiten einer Bank vorzusehen sowie die neuen Eigenmittelregeln lassen das integrierte Geschäftsmodell als wenig zukunftsfruchtig erscheinen.

Expansion ins Asset Management

Besonders im Trend liegt zurzeit die Expansion aus dem Private Banking ins Asset Management. Das Asset Management ist gerade dort, wo es um passive Anlagestrategien geht,



Neue Rahmenbedingungen im Private Banking erfordern viel Innovationskraft von den Banken.

ein äusserst margenarmes Geschäft, welches lediglich durch Grösse rentabilisierbar ist. Die Schweizer Anbieter sind aber bei weitem nicht gross genug, um hier international mithalten zu können. Im Bereich der aktiven Anlagestrategien spielt Grösse eine untergeordnete Rolle – wichtiger ist die Erzielung einer Outperformance oder zumindest die begründete Aussicht darauf. International können nur sehr wenige Anbieter den Anspruch

erheben, in diesem Geschäftsfeld eine Rolle spielen zu wollen. Zunehmend zu beobachten sind lokale Anbieter, die um die institutionellen Anleger in der Schweiz buhlen beziehungsweise, die sich am inländischen Markt durch besondere Anlagestrategien oder Anlagekonzepte positionieren (Nischenstrategie). Eine aggressive Wachstumsstrategie im Asset Management ist dabei aber mit hohen Risiken verbunden, da viel teures Know- ▶

► how aufgebaut werden muss, welches aufgrund der tiefen Margen im Geschäft erst spät zu einem Break-even führt.

Die kleinen innovativen Anbieter verfolgen unterschiedliche Strategien in der Wertschöpfungskette: Einige versuchen, selber Endkunden zu gewinnen, andere suchen Kooperationen mit klassischen Banken. Für das Private Banking stellt sich hierbei die zentrale Frage, welche Teile des Asset-Management-Prozesses von aussen zugekauft werden sollen. Vielerorts ist die Ansicht vorhanden, dass ein solcher zentraler Teil der Wertschöpfungskette inhouse zu halten ist. Problematisch wird es dort, wo sich diese strategische Überzeugung mit einer dürftigen Anlagerendite paart. In diesen Fällen stellt die Kooperation mit Best-in-Class-Anbietern eine sinnvolle Option dar.

Viel Innovationspotenzial bietet sich vor allem für kleinere Anbieter im Private Banking, welche bisher aufgrund der fehlenden kritischen Grösse selber keinen innovativen Ansatz im Asset Management verfolgen konnten. Diesen auf der Grundlage meh-

Für kleinere Anbieter bietet sich viel Innovationspotenzial.

rerer Geschäftsfelder operierenden Anbietern sind die eher «puristischen» Modelle gegenüberzustellen, welche eine Reduktion der Breite des Angebotes beziehungsweise die Fokussierung auf einzelne Teile der Wertschöpfungskette verfolgen. Die extremste Form der Reduktion sind hierbei unabhängige Vermögensverwalter (UVV), die bisweilen sogar als «One-Man-Show» operieren. Dieses Modell basiert auf einer engen Beziehung zwischen Kunde und UVV. Die Herausforderung dieses Modells liegt einerseits in der Altersstruktur der Berater und der Kunden, in der hohen Exponierung gegenüber Steuerthemen, in der zunehmenden Komplexität der Finanzwelt und in der absehbaren, strengeren regulatorischen Behandlung. Eine strenge Regulierung wird aber die Branche der UVV professionalisieren und ihr zugute kommen.

Wo es um sehr grosse Vermögen geht, bestreiten sich unabhängige Family Offices als echte Alternative zur klassischen Privatbank.

Aus Bankensicht erweist sich ein solches Geschäftsmodell als wenig skalierbar, und es steht zudem häufig in Konflikt mit dem Anspruch auf Unabhängigkeit. Banken, welche sich als Pure Player positionieren, indem sie etwa auf das Asset Management verzichten, versuchen ebenfalls, dem Aspekt der Unabhängigkeit gerecht zu werden. Allerdings unterscheiden sich diese Anbieter in der Stringenz des Ansatzes. Sofern es gelingt, glaubwürdig Unabhängigkeit zu verkörpern, entspricht dies einem zunehmend wichtigen Bedürfnis der Private-Banking-Kunden.

Technologieaffine Millionäre

Weitestgehend ungenutzt blieb hingegen bisher die Möglichkeit, neue Technologien ins Zentrum des Geschäftsmodells zu stellen. Ganze Generationen wachsen in einer neuen Welt auf, die von Anbeginn an durch die neuen technischen Rahmenbedingungen geprägt ist und deshalb auch als «technologische Normalität» und nicht als revolutionäre Innovation wahrgenommen wird. Gerade in der Normalität der Veränderung liegt somit das Revolutionspotenzial. Man erhält den Eindruck, dass Private-Banking-Anbieter eine signifikante Möglichkeit verpassen, sich in einem attraktiven Markt zu positionieren und zu profilieren. Die Zurückhaltung der Private-Banking-Branche lässt sich mit der weit verbreiteten Ansicht erklären, dass die Präferenz- und Verhaltensmuster stärker denen der heutigen älteren Kundengeneration ähneln, je älter die neuen Kundengenerationen werden. Somit überlagert der altersbedingte Konservatismus die Technologieaffinität in jungen Jahren. Vermögende Kunden sind aber «early adopters» von neuen Technologien. Diese können innovative Private-Banking-Anbieter nicht ignorieren.

Grundsätzlich ist den meisten Geschäftsmodellen gemeinsam, dass es keine a priori guten oder schlechten Modelle gibt. Jede Bank muss in einem intensiven Findungsprozess die eigenen Stärken und Schwächen schonungslos analysieren und ihr Geschäftsmodell in die für sie erfolgversprechendste Richtung lenken. Die Chancen dieses Entwicklungsprozesses sind mit Risiken verbunden. «Nichts tun» stellt aber in einer sich derart massiv verändernden Private-Banking-Welt das wohl grösste Risiko dar. ♦

* Prof. Dr. Teodoro D. Cocca, Professor an der Johannes Kepler Universität Linz und Adjunct Professor beim Swiss Finance Institute.

GESCHÄFTSMODELLE

DREI ZENTRALE KOMPONENTEN

Ein Geschäftsmodell ist nichts anderes als die Beantwortung der übergeordneten Frage «what is your business?». Ein Geschäftsmodell besteht aus drei Hauptkomponenten: Value Proposition (Welchen Nutzen stiftet die Bank ihren Kunden?), Architektur der Wertschöpfung (Wie erbringt das Unternehmen diesen Nutzen?) und Ertragsmodell (Wie verdient das Unternehmen Geld?). Ein Geschäftsmodell ist keinesfalls einer Strategie gleichzusetzen. Eine bewusste Veränderung des Geschäftsmodells kann allerdings eine Strategie darstellen. Geschäftsmodelle können auch Ansatzpunkt für Innovationen sein, wenn Unternehmen bewusst Teile ihres Geschäftsmodells verändern und so versuchen, gegenüber ihren Konkurrenten einen Vorteil zu erringen. Geschäftsmodelle bilden die Grundregeln eines Geschäfts ab, die für alle, die dieses Geschäft betreiben, gelten. Strategien wenden die Regeln konkret, individuell und situationsbezogen an und führen damit erst zum gewünschten Erfolg – oder auch zur Niederlage.