

Private Banking – eine traditionelle Branche im Wandel

Maurus Fässler, B.A. HSG Business Administration

Das traditionelle Geschäftsmodell der Privatbanken, das sich stark auf das Schweizerische Bankgeheimnis abstützte, ist dem Untergang geweiht. Das FATCA-Abkommen mit den USA und der Automatische Informationsaustausch (AIA) der OECD ab 2017 läuten für die Schweizer Finanzdienstleistungsindustrie eine neue Zeitrechnung ein. Wer als Privatbank dauerhaft erfolgreich bleiben will, muss sein Geschäftsmodell frühzeitig anpassen.

Die Rechtsfälle der UBS-Vermögensverwaltung in Frankreich und die Milliardenbussen für Banken schlagen hohe Wellen. Aufgrund der zahlreichen negativen Schlagzeilen festigt sich das Bild des unehrlichen und uneinsichtigen Bankers in der Wahrnehmung der Schweizer Öffentlichkeit und in der publizierten Meinung. Obwohl primär Grossbanken im Fokus liegen, sind auch viele Privatbanken mit der Vergangenheitsbewältigung beschäftigt. Die Rückstellungen für die ungelösten Rechtsfälle in Kombination mit den neuen Compliance-Anforderungen treiben die Kosten in die Höhe, ohne dass dabei für Bank oder Kunde ein Mehrwert entsteht.

Zu den steigenden Kosten kommen tiefere Erträge aus dem Zinsgeschäft und dem Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft hinzu. Erstere sind auf das Tiefzinsumfeld der von Notenbanken gefluteten Kapitalmärkte zurückzuführen. Die Erträge aus den Kommissionen und Dienstleistungen hängen

stark von der Entwicklung der globalen und lokalen Finanzmärkte ab. Die sinkenden Nettoneugeldzuflüsse, die 2013 hauptsächlich bei Grossbanken zu verzeichnen waren, und die überwiegend abnehmenden Eigenkapitalrenditen illustrieren die Verschärfung des Wettbewerbs sowie die damit verbundene Schwierigkeit, gute Erträge zu erwirtschaften.

Ein weiterer Trend bedrängt die Schweizer Banken von ganz anderer Seite her: Seit einiger Zeit steigen Unternehmen, deren Kernkompetenzen in der Beherrschung der Informationstechnologien liegen, ins Bankgeschäft ein. Beispielsweise wird der Zahlungsverkehr von verschiedenen Unternehmen besetzt (u.a. Apple, eBay). In China hat sich der Grosskonzern Alibaba im Zahlungsverkehr etabliert und dringt nun mit der Finanzapplikation „Yu'e-bao“ in das Anlagegeschäft vor. Hinter vorgehaltener Hand wird auch über eine Applikation namens „Robin Hood“ gesprochen. Sie soll im Jahre 2015 den Aktienhandel automatisiert anbieten und den Kostenvorteil an die Kunden weitergeben.

Darüber hinaus haben zwei Entwicklungen dem Bedürfnis der Kunden nach Transparenz einen enormen Impuls versetzt:

Erstens, die Preisstrategien erfolgreicher Online-Händler wie Amazon oder Alibaba, zweitens, das Web 2.0 mit seinen Möglichkeiten zum Preisvergleich und Kommentieren von Produkten in sozialen Netzwerken oder

Foren. So sind Preisvergleiche für Finanzdienstleistungen auf Internetseiten mittlerweile keine Seltenheit mehr. Die erhöhte Transparenz und auch Sensibilität verlangt nun also auch von den Banken, sich neuerdings über den Preis zu differenzieren.

Diese Beispiele zeigen eindrücklich: Die fetten Jahre sind mit dem faktischen Fall des Bankgeheimnisses vorbei. Neue Alleinstellungsmerkmale sind gefragt. Der Kunde ist vermehrt nur noch bereit, für Dienstleistungen zu bezahlen, die ihm einen merklichen Mehrwert bringen. Services in der Vermögensverwaltung, wie die Ausarbeitung einer individuellen Anlagestrategie und das Portfolio-Management durch kompetentes und kundentreues Bankpersonal werden auch in Zukunft gefragt sein. Geschäfte, wie das Abhandeln von Börsentransaktionen, die keiner spezifischen Dienstleistung mehr bedürfen, lassen sich zu günstigeren Anbietern verschieben. Der sich konsolidierende Markt verschärft zudem den Wettbewerb und zwingt die Privatbanken, Kosten zu senken. Kostenreduktionen und das Ausnutzen von Skaleneffekten durch Zukäufe oder Fusionen sind unabdingbar, um die Sockelkosten auf eine breitere Basis abwälzen zu können.

Vor allem kleinere Privatbanken weisen im Vergleich zu den operativen Erträgen einen hohen Verwaltungsaufwand auf. Das verringert ihren Spielraum zum Verteilen der Sockelkosten. Kleinere Privatbanken erzielen Kosteneinsparungen, wenn sie neue Technologien in Geschäftsapplikationen einsetzen und damit Prozesse automatisieren, die bislang unbeachtet blieben. Beispielsweise lassen sich der Online-Kanal auf weitere Dienstleistungen ausbauen und neue Technologien

wie Unified Communications in die Online-Plattform einbeziehen. Zudem müssen kleinere Privatbanken, die weder über eine kritische Grösse von verwaltetem Vermögen noch über eine ausreichende Kapitalbasis verfügen, Lösungen finden für die hohen Kosten des Back Office und der Informatik. Mithilfe von Kooperationen können sich kleinere Privatbanken und unabhängige Vermögensverwalter in diesen Bereichen zusammenschliessen und so die fixen Kosten von Back Office und Informatik gemeinsam tragen oder an einen spezialisierten Outsourcing-Partner abtreten. Dabei können sowohl Aufbauorganisationen (gewöhnliches Outsourcing) als auch Ablauforganisationen (Business Process Outsourcing) ausgelagert werden. Nur die externe Unterstützung erlaubt einen konkurrenzfähigen Skalenvorteil.

Aus diesen Gründen ist es für die Schweizer Privatbanken entscheidend, sich mit den neuen Möglichkeiten der aktuellen Informationstechnologie auseinanderzusetzen und diese zu nutzen, ohne dabei ein einfach zu ersetzender Marktteilnehmer zu werden. Ein Grund, weswegen die Informatikabteilung der Privatbanken in der Vergangenheit nicht oder nur ungenügend an den Lauf der Zeit angepasst wurde, liegt in der strukturellen Einordnung vieler IT-Abteilungen oder im Faktum, dass viele Banken ihre IT an externe Dienstleister ausgelagert haben, ohne die funktionale Hoheit zu behalten.

Diese Distanz zu den Geschäftsprozessen führt dazu, dass die Informatik nicht als strategischer Erfolgsfaktor betrachtet werden kann. Hinzu kommt: Die Informatikkosten wurden als Reaktion auf die Finanzkrise bei vielen Banken reduziert. Darunter hat vor

allem die Neu- und Weiterentwicklung von Applikationen gelitten. Trotz aller Sparmassnahmen belief sich die durchschnittliche Cost-Income-Ratio¹ der Schweizer Privatbanken 2013 noch immer auf hohe 80.7%. Verglichen mit anderen Regionen² veranschaulicht diese Prozentzahl einen grossen Spielraum für weitere Kostenreduktionen.

Fazit

Die politischen Entscheide der letzten Jahre zwingen die Schweizer Privatbankiers, ihr traditionelles Geschäftsmodell nachhaltig anzupassen. Künftig werden nur noch diejenigen Dienstleistungen nachgefragt, die dem Kunden einen spürbaren Nutzen bringen.

Ein zukunftssträchtiges Geschäftsmodell der Schweizer Privatbank weist ein für den Kunden nachvollziehbares Preismodell auf. Standardisierte Services, die nicht zwingend durch die Bank selbst erbracht werden müssen, werden zu einem geringen Preis verfü-

bar sein. Dies bedingt eine verbesserte Nutzung von Economies of Scale dank Partnerschaften, Outsourcing oder anorganischem Wachstum. Das Ausnutzen der Skaleneffekte wiederum verlangt eine Informatik, die sich nahe am Kerngeschäft bewegt. Um das verlorene Vertrauen der Klienten zurückzugewinnen, ist zudem ein gut vernetztes, fachkompetentes und kundenloyales Bankpersonal unerlässlich. Und schliesslich ist es aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs notwendig, in Märkten mit steigendem Wirtschaftswachstum präsent zu sein und damit das eigene Wachstum sicherzustellen.

Es ist höchste Zeit, diese Opportunitäten auszuschöpfen. Diejenigen Privatbanken, welche die strategischen Herausforderungen proaktiv angehen, werden einen zeitlichen und strategischen Vorteil aus der frühen Transformation ziehen und erfolgreich fortbestehen.

¹ $Cost-Income-Ratio = \frac{Verwaltungsaufwendungen}{Operative Erträge}$

² *Regionenvergleich der Cost-Income-Ratio: Westeuropa 72%, Nordamerika 67%, Asien 80%*