

Digitales Swiss Banking

Schlagworte wie Social Media und Fintech versprechen eine Revoution des Bankgeschäfts. Ist diesmal wirklich alles anders als während des Internet-Booms Ende der Neunzigerjahre? **TEODORO COCCA**

Der Glaube an die Zukunft und an ihren disruptiven Verlauf fand seinen Kulminationspunkt während der Internet-Blase in der – Bill Gates zugeschrieben – Aussage «Banking is essential, banks are not». Die Bankenwelt erfuhr damals in Wahrheit aber nur punktuelle Veränderungen, und die etablierten Institute verstanden es, die neue Technologie erfolgreich in die eigenen Distributionskanäle zu integrieren. Derzeit verbreitet sich erneut die Erwartung einer digitalen Revolution. Ist diesmal wirklich alles anders? Einiges deutet darauf hin. Neu ist etwa, dass ganze Generationen in einer Welt aufwachsen (Digital Natives), die von Anbeginn an durch die neuen technologischen Gegebenheiten geprägt ist und deshalb auch als «technologische Normalität» und nicht als revolutionäre Innovation wahrgenommen wird. Gerade in dieser Normalität der Veränderung liegt somit das Revolutionspotential.

gleichbar. Ersteres ist heute über ein mobiles Endgerät selbstverständlich, Letzteres ist wohl kaum je komplett über ein iPad zu lösen. Die eigentlichen Ertragssäulen des Private Banking und damit die relevanten Dienstleistungen in dieser Diskussion sind die Anlageberatung und die Vermögensverwaltung. Diese beiden Kernelemente der Wertschöpfungskette des Private Banking stehen unter dem enormen Druck vermeintlich disruptiver Kräfte. Nicht zuletzt hat dies damit zu tun, dass Banken selbst in den vergangenen Jahren die Grundlage dafür geschaffen haben, dass grosse Teile des Beratungsprozesses relativ einfach vollständig zu digitalisieren sind. Da nahezu alle Anbieter dazu übergegangen sind, die



«Anlageberatung ist ein Algorithmus, der mit Software automatisiert umgesetzt werden kann.»

Kundenberater zu Relationship-Managern umzuformen, und die Anlagekompetenz dabei zentralisiert und über die gesamte Bank im Rahmen eines strukturierten und stark IT-gestützten Beratungsprozesses an die Front geleitet wird, ist der nächste Evolutionsschritt offenkundig. Bereits digitalisierte interne Prozesse könnte man gänzlich virtualisieren. Gerade die Anlageberatung ist nüchtern betrachtet nichts anderes als ein Algorithmus, der mit einer Software automatisiert umgesetzt werden kann. Die Eignung zur Standardisierung, Automatisierung und Digitalisierung von Beratungsdienstleistungen wird deshalb von etablierten Anbietern stark unterschätzt.

Vertraulich auch im virtuellen Raum

Da soziale Interaktion zunehmend in neuartigen technologischen Umgebungen stattfindet, wird auch die Interaktion zwischen Bank und Kunden im Private Banking eine Ausweitung erfahren. Social-Media-Plattformen belegen, dass für zukünftige Kundengenerationen eine vertrauensvolle Umgebung, in der sehr persönliche und intime Informationen ausgetauscht werden können, auch im virtuellen Raum geschaffen werden kann. Die Verbreitung einer solchen Interaktionsumgebung im Private Banking könnte an besondere technische Anforderungen bezüglich Datensicherheit bzw. Schutz der Privatsphäre geknüpft sein. Hier könnten Schweizer Banken ihr traditionelles Markenversprechen der Diskretion modernisieren und an eine neue technolo-

Kundschaft wird technologieaffiner

Empirische Befunde zeigen aber heute schon, dass auch die Kundengeneration «60 plus» eine niedrigere, doch stark wachsende Technologieaffinität aufweist. Zudem belegen viele Studien, dass besonders vermögende Kunden Early Adopters von neuen Technologien sind. Die aufkommende Kundengruppe von technologieaffinen Millionen kann folglich kein Segment sein, das ein Private-Banking-Anbieter mit dem Selbstanspruch, zukunftsgerichtet und innovativ zu sein, ignorieren kann. Zudem werden bedeutende Vermögenssummen in den kommenden Jahren an die nächste Generation vererbt werden (die heute ca. Fünfzigjährigen), und damit sind deren Präferenzmuster und Technologieaffinität für die Strategiefurmulation von heute relevant.

Der Grad der Komplexität der Dienstleistungen im Private Banking variiert sehr stark je nach Kundengruppe und Produkt- bzw. Dienstleistungsart. So ist z. B. die Abfrage des Kontostands mit der Vermögensstrukturierung über verschiedene Jurisdiktionen unter Berücksichtigung des Steuer- oder des Erbrechts nicht ver-

gische Umgebung anpassen. Eine physische Präsenz bzw. ein physisches Zusammentreffen wird weiterhin bedeutungsvoll sein, aber nur dort unumgänglich bleiben, wo äusserst komplexe Dienstleistungen zu erstellen sind oder der Kunde gewillt ist, dafür auch mehr zu zahlen. Für ein zunehmend standardisierbares Leistungsspektrum könnte sich hingegen auch rein virtuelle Angebote etablieren.

Es wäre allerdings auch eine ungehörliche Vereinfachung, das Private Banking als reines Informationsgeschäft zu betrachten. Die persönliche Beziehung, alle damit verbundenen subtilen Interaktionsmechanismen und die «geheime Chemie» der zwischenmenschlichen Beziehungen spielen eine grosse Rolle in der Geschäftsanbahnung, im Vertrauensaufbau und im Aufrechterhalten einer langfristigen Beziehung zum Kunden. Selbstredend ist dieses Verständnis einer Private-Banking-Beziehung geradezu durch die etablierten Schweizer Banken geprägt worden und kann grundsätzlich in Frage gestellt werden.

Schweizer Banken sollten aber im Sinne der bestehenden Kernkompetenzen nicht alles in Frage stellen, sondern sich auf die Herausforderung fokussieren, wie sich das Konzept von Swiss Private Banking in eine hochtechnologische Kundenumgebung transferieren lässt. Die Unique Selling Proposition von Swiss Digital Banking sollte also das Merkmal einer engen, vertrauensvollen Kundenbeziehung behalten und ihr ein digitales Dasein verleihen.

Die Branche hat es in der Hand

Die heute etablierten Anbieter haben es somit selbst in der Hand, disruptiven Neuanbietern keine Möglichkeit zu lassen, substanzielle Marktanteile zu erobern. Es ist davon auszugehen, dass vermögende Kunden das Zusammenspiel von physischer Präsenz, etablierten Markennamen und ausgewiesenen Track Record klassischer Anbieter in Kombination mit einem modernen Einsatz von Technologie gegenüber rein virtuellen Anbietern bevorzugen und auch bereit sind, dafür eine Prämie zu zahlen. Allerdings nur, wenn es auch gelingt, das klassische Wealth Management um neue und clevere digitale Anlagelösungen zu erweitern.

Falls aber zu viele interne Hemmnisse die Umsetzung einer glaubwürdigen und konsistenten digitalen Strategie verunmöglichen und die unternehmerische Kultur, innovationswillig und innovationsfähig zu sein, abhandenkommt, besteht die Gefahr, dass Dritte die Konsumpräferenzen der technologieaffinen Kunden genauestens anzusprechen verstehen und so in der Vermögensverwaltungsbranche Fuss fassen.

Teodoro D. Cocca ist Professor für Wealth und Asset Management an der Johannes-Kepler-Universität in Linz und Adjunct Professor am Swiss Finance Institute.



ADRIAN BLUM
Redaktor
zum Thema
Frankenstärke

Frankenschock kommt erst noch

Das Schreckgespenst der Schweizer Wirtschaft trägt den Namen Parität. Dann wäre ein Franken gleich viel wert wie ein Euro, er wäre also noch teurer als jetzt schon. Die global präsenten Schweizer Riesen können die Frankenstärke im Grossen und Ganzen wegstecken – die Quartalsberichte von Nestlé, Novartis und Roche sowie von Credit Suisse haben keine wechselseitigen Schockwellen ausgelöst.

Doch schon in der zweiten Reihe beginnen die Probleme: Geberit etwa – Vorzeigkonzern und Liebling der Börse, verwöhnt von Preismacht und hoher Marge – spürt die Euroschwäche und muss sich hierzulande mit Zugeständnissen die Konkurrenz aus dem Euroland vom Leib halten. Doch viele Marktteilnehmer wiegeln ab: Solange der Franken nicht auf Parität notiert, sei alles nicht so schlimm. Aber so weit ist es bis dahin gar nicht.

Die Hoffnung stirbt auch in Währungsfragen zuletzt. Gemäss einer Umfrage von Deloitte rechnen Finanzchefs von Schweizer Unternehmen im Schnitt mit einem Kurs von 1.07 Fr. Und nicht in diesem eher optimistischen Szenario ist ihre Stimmung grossenteils (vgl. Seite 5). Arbeitgeberpräsident Valentin Vogt rechnet schon bei 1.10 Fr. mit Strukturänderungen. Aber wie ist es mit der Laune der Kunden bestellt, wenn Parität erreicht ist?

Konsequenz des Währungsdrucks ist jetzt schon, dass gespart wird, wenn auch bisher immer noch mit Zurückhaltung. Schmerzhaft Massnahmen werden noch aufgeschoben, kaum aber aufgehoben. Das bedeutet für die Schweiz nicht nur Stellenabbau, sondern – noch schlimmer – weniger Investitionen und Innovationen. Der echte Frankenschock kommt daher erst noch – in Raten. Denn ein Ende der Euroland-Krise und damit der Euroschwäche ist nicht in Sicht.

Aktuell auf www.fuw.ch

Geldtransfer per Handy als Chance

Etwa zwei Milliarden Menschen verfügen über kein Bankkonto. Viele von ihnen jedoch besitzen ein Mobiltelefon. Darüber lassen sich Rechnungen bezahlen. Zudem eröffnet das Handy auch den Zugang zu Sparmöglichkeiten, zu Mikrokrediten und zu Versicherungen.

[fuw.ch/290415-4](http://www.fuw.ch/290415-4)

Emissionen vom Ausland sinken

Der Schweizer Obligationenmarkt ist für ausländische Emittenten unattraktiv geworden, doch nicht erst mit der Aufhebung der Wechselkursuntergrenze. Hauptgrund sind die seit 2009 negativen Währungs-Swaps. Seit 2013 fehlen vor allem die Emissionen aus Schwellenländern.

[fuw.ch/290415-8](http://www.fuw.ch/290415-8)

Gute und schlechte Abwertungen

Die Europäische Zentralbank verfolgt mit ihrer Lockerungspolitik vor allem ein Ziel: die Schwächung des Eurokurses. Mit ihr soll die Wirtschaft wieder in Fahrt kommen. Nicht immer galten solche Abwertungen 2000, als erwünscht – wie etwa anno 2000, als die Währungshüter im Markt intervenierten und Euro aufkauften.

[fuw.ch/290415-5](http://www.fuw.ch/290415-5)

Janet Yellen dürfte sich Zeit lassen

Mehrere Ökonomen sind zwischenzeitlich von ihrer Überzeugung gelangt, dass das Fed nicht bereits im Juni die Zügel straffer ziehen wird, sondern bis September warten könnte, ehe das FOMC den Leitzins anhebt. Eine niedrige Inflation sowie schwächere Konjunkturdaten dürften die US-Notenbank vorsichtig agieren lassen.

[fuw.ch/290415-9](http://www.fuw.ch/290415-9)

Weniger Lärm um fast nichts

In früheren Phasen der Eurokrise reagierte der Euro-Dollar-Kurs jeweils heftig auf Neuigkeiten aus Griechenland. Inzwischen scheint die Euroentwicklung primär auf die divergente Notenbankpolitik zurückzuführen zu sein. Laut J.P. Morgan erreicht Griechenland nur noch rund 80% der damaligen medialen Aufmerksamkeit.

[fuw.ch/290415-6](http://www.fuw.ch/290415-6)

Commerzbank wagt Emission

Die deutsche Commerzbank hat mehr als 100 Mio. neue Aktien platziert. Die Emission dient der Stärkung der als zu dünn erachteten Eigenkapitaldecke. Die wiederholte Erhöhung des Kapitals verwässert jedoch den je Aktie erwarteten Unternehmensgewinn. Deshalb gerieten die Bankvaloren am Dienstag unter die Räder.

[fuw.ch/290415-10](http://www.fuw.ch/290415-10)

Die wahren Kosten der Katastrophe

Das Erben im Himalaja zeigt abermals, wie gefährdet Asien ist. **ERNST HERB**

Das starke Erdbeben vom Samstag hat in Nepal, einem der ärmsten Länder Asiens, über 3600 Menschen das Leben gekostet und Zehntausende Gebäude sowie Strassen und Brücken zerstört. Das 27 Mio. Einwohner zählende Land im Himalaja verfügt nur über eine schwache Verwaltung und kämpft bis heute mit den Folgen des 2006 beendeten Aufstands der maotistischen Opposition. Dass die internationale Gemeinschaft dem überforderten Land jetzt zu Hilfe eilt, ist richtig und notwendig.

Die Betroffenheit über das grosse Leid ruft in Erinnerung, dass Asien die am meisten von Naturkatastrophen heimgesuchte Region der Welt ist. Damit hat es nicht nur in der Bewältigung der Folgen solcher Ereignisse am meisten Erfahrung, sondern auch im Katastrophenschutz. Gemäss einer Uno-Studie haben zwischen 1970 und 2014 mehr als 5000 katastrophale Naturereignisse rund 2 Mio. Menschen das Leben gekostet.

Japan ist nicht gleich Nepal

Die folgenschwerste Katastrophe war nicht etwa der zehn Jahre zurückliegende Tsunami im Indischen Ozean, sondern der tropische Wirbelsturm «Bhoo», der 1970 in Pakistan mehr als 300'000 Menschen tötete. Dass in den vergangenen Jahrzehnten über 40% aller grossen Naturkatastrophen Asien trafen, hat topografische, geologische sowie meteorologische Gründe.

Das beste Beispiel sind die Philippinen. Der über 7000 Inseln zählende Archipel liegt auf einer aktiven Vulkan- und Erdbebzone und wird jährlich von Dutzenden Unwettern heimgesucht. 2014 zogen dreissig tropische Wirbelstürme über das Land, die 815 Menschen das Leben kosteten und einen Schaden von über 8,5 Mrd. \$ verursachten.

Die Philippinen sind gemäss der Uno nach den kleinen Pazifikinseln Vanuatu und Tonga das weltweit am häufigsten Naturkatastrophen ausgesetzte Land. Damit bieten sie auch ein gutes Anschauungsbeispiel dafür, wie Schäden wenn nicht ganz verhindert, so doch reduziert werden können, und vor allem dafür, wie einmal eingetretene Katastrophen am besten bewältigt werden können.

Dabei ist – was nicht nur die Philippinen, sondern ganz Asien betrifft – in Erinnerung zu rufen, dass die Zahl der Opfer und die Kosten von Naturkatastrophen in den vergangenen Jahren gestiegen sind. Das hat vor allem mit dem Bevölkerungswachstum und dem steigenden Wohlstand zu tun. Proportional zur Bevölkerung ist der Anteil der Opfer deutlich gesunken. Das heisst auch, dass dank dem Wirtschaftswachstum die Menschen heute weniger den Naturgewalten ausgesetzt sind als vor fünfzig Jahren.

Doch das Leid ist sehr unterschiedlich verteilt. Zwar hat der 2011 von einem Tsunami ausgelöste Unfall im japanischen Nuklearreaktor Fukushima gezeigt, dass sich auch reiche Länder nicht vor allen

Eventualitäten schützen können, doch es überrascht auch nicht, dass ein Erdbeben von der Stärke wie jetzt in Nepal im wohlhabenden Japan dank der stabileren Bauweise weit weniger Opfer fordern würde. Japan hat der Welt nach 2011 auch gezeigt, wie schnell reiche Länder dank ihrer effizienten Wirtschaft zur Normalität zurückfinden können. Anders die Philippinen und in den kommenden Monaten wahrscheinlich auch Nepal, denn in Entwicklungsländern hat die Wiederaufbauhilfe oft eine gegenteilige Wirkung.

Hilfe – es droht Hilfe

Der massive Zufluss von Hilfsgeldern kann eine Aufwertung der Landeswährung nach sich ziehen, was der lokalen Exportwirtschaft schadet. Auch ist gerade in Ländern, die nur eine schwache Verwaltung haben, die Gefahr gross, dass die Gelder in dunkle Kanäle fliessen. Das stärkt verkrustete politische Strukturen, was wiederum die soziale Entwicklung bremst.

Kommt die Hilfe in Form von Baumaterialien, Medikamenten oder Lebensmitteln ins Land, werden lokale Anbieter leicht vom Markt verdrängt. Oft benötigt die einheimische Wirtschaft länger, um sich von diesen Schocks zu erholen als von den direkten Folgen der Naturkatastrophe. Seröse Hilfsorganisationen haben mittlerweile gelernt, solche Fehler zu vermeiden, und setzen auf eine nachhaltige Entwicklungszusammenarbeit.