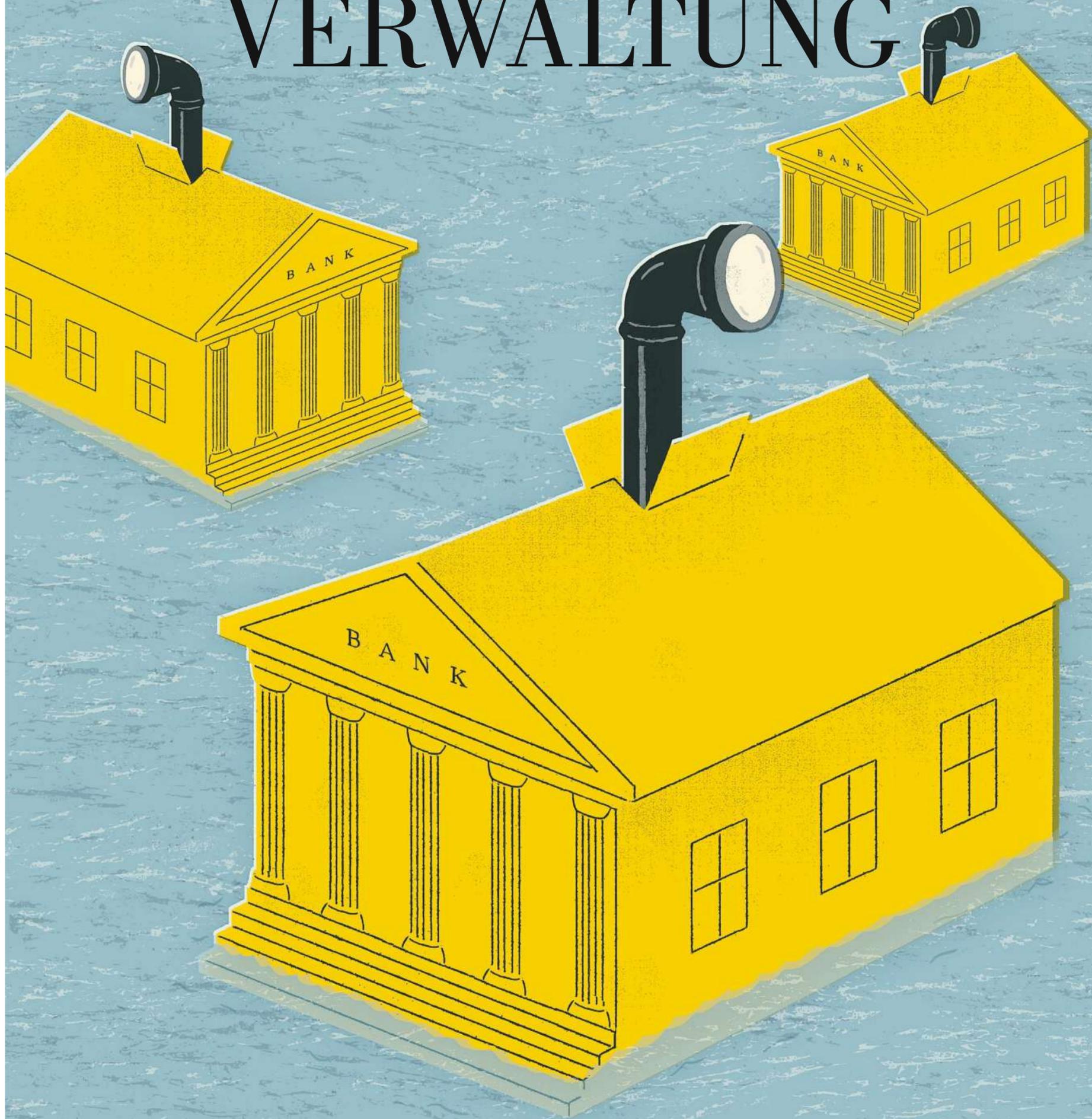


Neue Zürcher Zeitung

VERMÖGENS- VERWALTUNG



Eine Branche muss sich neu ausrichten
Wege zu profitabilem Wachstum

Zwischen den Welten

Ermes Gallarotti · Privatbanken sind längst keine Ertragsperlen mehr. Sie haben in den vergangenen Jahren zwar viel getan, um dem Margendruck zu begegnen. Aber insgesamt gingen die Erträge stärker zurück als die Kosten, so dass die betriebliche Effizienz und damit auch die Profitabilität tendenziell abnahm. Hinzu kommt, dass der robuste Zuwachs an verwalteten Vermögen, den einzelne Banken ausweisen, im Wesentlichen auf Übernahmeaktivitäten zurückgeht und damit primär akquisitorischer Natur ist. Klammert man die UBS und die Credit Suisse aus, musste die Branche im vergangenen Jahr im grenzüberschreitenden Geschäft erstmals seit langer Zeit einen milliardenschweren Nettoabfluss von Geldern hinnehmen.

Wie lässt sich vor diesem Hintergrund profitables Wachstum sicherstellen? Darüber sind sich die Autoren dieser Sonderbeilage uneinig. Ein zum Optimismus neigendes Lager stellt sich auf den Standpunkt, dass die Standortvorteile des Schweizer Finanzplatzes und die während Jahrzehnten erworbene und weiterentwickelte Expertise der Banken auch in Zukunft den Unterschied zur Konkurrenz ausmachen werden. Aus ihrer Sicht ist ein radikaler Umbau traditioneller Geschäftsmodelle nicht nötig. Es geht vielmehr darum, für eine wettbewerbsfreundliche Re-

gulierung und für offene Märkte einzustehen und die Chancen der Digitalisierung zu nutzen. Der eine oder andere Autor rechnet gar mit einer Renaissance des klassischen Swiss Banking.

Aber es lassen sich auch Stimmen vernehmen, die fest davon überzeugt sind, dass die Zukunft der Vermögensverwaltung digital ist. Demnach werden nicht mehr Menschen, sondern lernfähige und argumentierende Maschinen im Zentrum stehen, die auf intelligente Weise mit ihren Kunden interagieren können. Persönliche Gespräche mit einem Berater aus Fleisch und Blut finden in dieser Welt nur noch im Ausnahmefall statt und nehmen die Form kostenpflichtiger Zusatzleistungen an. Die Analogie mit der Automobilindustrie liegt auf der Hand: Dort geht die Ära des Verbrennungsmotors zu Ende, die Zukunft gehört dem Elektroantrieb.

Doch bis Privatbanken ihre «Verbrennungsmotoren» ausrangieren und – wenn überhaupt – auf die E-Vermögensverwaltung setzen, wird noch viel Zeit ins Land gehen. In diesem Transformationsprozess muss jede Bank an sich selber arbeiten, Althergebrachtes überdenken, Innovatives wagen. Denn ohne schmerzliche Anpassungen wird es nicht gehen. Die guten alten Zeiten, in denen die Erträge von selbst sprudelten, sind endgültig vorbei.

Inhalt

INTERVIEW

«Wir müssen definitiv härter arbeiten»

Seite 6

VERMÖGENSVERWALTER

Totgesagte leben länger

Seite 7

ERTRAGSLAGE

Die Privatbanken tun sich schwer mit der Zukunft

Seite 8

NEUE GESCHÄFTSFELDER

Gemeinsam mit Startups wachsen

Seite 9

WACHSTUMSCHANCEN

Unternehmer als vielversprechende Kunden

Seite 10-11

EINE BRANCHE IM WANDEL

Veränderung als Chance begreifen

Seite 12

DIGITALISIERUNG

Vermögensverwalter können von anderen Branchen lernen

Seite 15

SWISS BANKING

Warum eine Renaissance bevorstehen könnte

Seite 16

ROBO-ADVISORS

Die Zukunft der Vermögensverwaltung ist digital

Seite 18

VIER FRAGEN – VIER ANTWORTEN

Wo Experten Wachstumschancen sehen

Seite 20

IMPRESSUM: Chefredaktion: Eric Gujer. Verantwortlich für diese Beilage: Ermes Gallarotti, Christian Steiner. Art-Direction: Reto Althaus. Bildredaktion: Verena Tempelmann. Redaktion und Verlag: Neue Zürcher Zeitung, Postfach, 8021 Zürich.

**Echte
Leader
rechnen.**

Traden Sie
mit dem Leader.

- Tiefe Depotgebühren
- V.I.P. Trading Desk
- Exklusive Services

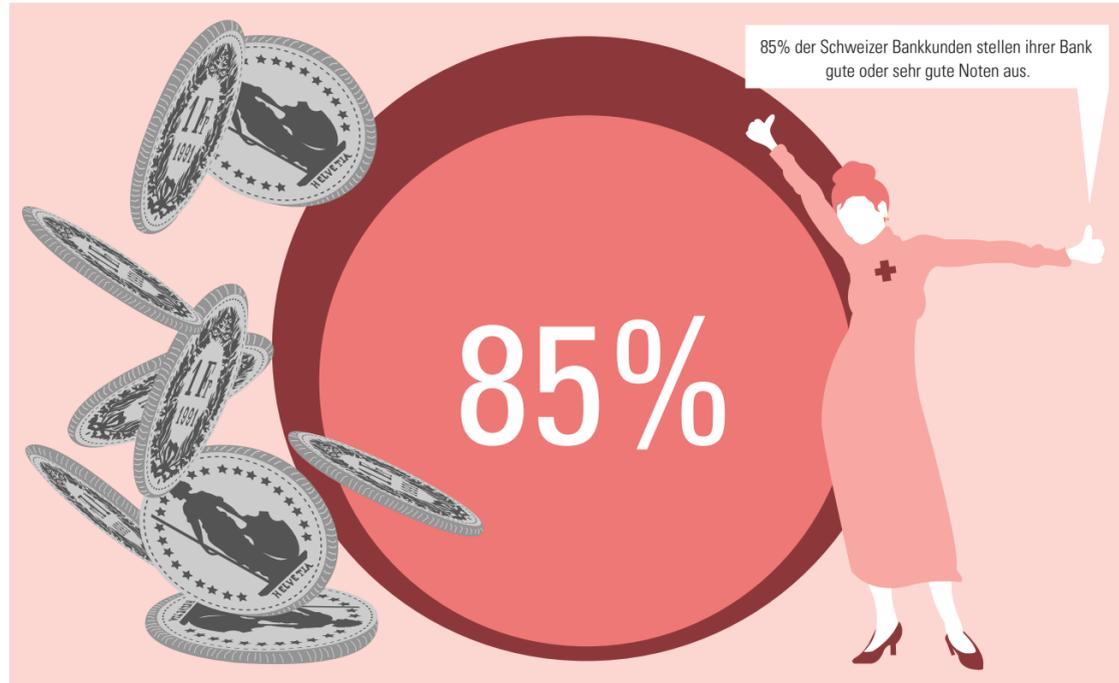
swissquote.com/leader

**Transferkosten
erstattet***

 **Swissquote**

*Siehe Angebotsbedingungen

Hohe Kundenzufriedenheit



QUELLE: SBVG-MEINUNGSUMFRAGE

NZZ-Infografik/lvg.

Wie der Schweizer Finanzplatz an der Spitze bleibt

Die Schweizer Banken geniessen im In- und Ausland eine hohe Wertschätzung. Damit das so bleibt, müssen Wettbewerbsfähigkeit, Offenheit und Innovation höchste Priorität haben. Von Herbert J. Scheidt

Die Schweizer Banken stehen für Qualität, globale Wettbewerbsfähigkeit und hohe Innovationskraft. Mit ihren erstklassigen Produkten, ihrem ausgezeichneten Service und professioneller Beratung werden ihre Dienstleistungen im In- und Ausland in überdurchschnittlichem Masse geschätzt. Umfragen zeigen Zufriedenheitsquoten von über 85%, und die Statistiken der Nationalbank für das Jahr 2016 weisen einen aggregierten Jahresgewinn von 7,9 Mrd. Fr. aus. Die Banken sind damit Abbild des Erfolgsmodells der Schweiz und der Schweizer Wirtschaft. Swiss Banking ist «Swiss made».

Unter den verschiedenen Geschäftsaktivitäten stellt die Vermögensverwaltung im internationalen Vergleich eine besondere Kernkompetenz der Schweizer Banken dar. Vermögensverwaltung heisst: Wie wird Vermögen individuellen Bedürfnissen entsprechend angelegt, damit für den Kunden die beste Lösung gefunden und der Wert dieses Vermögens erhalten und gesteigert wird?

Drei Leitlinien

Im Kern entscheidet die richtige Asset-Allocation über den Anlageerfolg; eine Fähigkeit, welche die Banken über Jahre

professionalisiert und zu ihrer grossen Stärke gemacht haben. Kundenberater, die ihre Kunden bedürfnisgerecht beraten, sowie Produkt- und Anlagespezialisten, die für die erfolgreiche Umsetzung verantwortlich sind, bilden ein gewachsenes Netzwerk, das sich nicht ohne weiteres kopieren lässt. Damit die Schweizer Banken auch in Zukunft an der Spitze bleiben, muss man sich an drei Leitlinien orientieren, die für die Rahmenbedingungen der Zukunft entscheidend sind: Wettbewerbsfähigkeit, Offenheit und Innovation.

Wettbewerbsfaktor Regulierung

Die Schweiz ist gemäss World Economic Forum die wettbewerbsfähigste Volkswirtschaft der Welt. Damit dies so bleibt, ist Wettbewerbsfähigkeit auch ein wichtiges Thema für die Regulierung. Diese schafft Standards und damit Qualitätsmassstäbe, aber sie ist auch ein erheblicher Kostenfaktor. Deshalb sind der partnerschaftliche Dialog aller betroffenen Akteure und sorgfältige Kosten-Nutzen-Analysen vor der Einführung neuer Regeln ein fundamental wichtiges Element erfolgreicher Wettbewerbspolitik. Zwar wird ein Grossteil neuer Regeln heute durch internationale Vor-

gaben ausgelöst. Aber die Umsetzung auf nationaler Ebene ist nur dann sinnvoll, wenn sie den nationalen Besonderheiten Rechnung trägt und vorhandene Freiräume dafür genutzt werden.

Und schliesslich dürfen keine Wettbewerbsnachteile begründet werden, indem die Schweizusterschülerhaft vor anderen Ländern neue Regeln in Kraft setzt, so wie dies momentan im Bereich

der Liquiditätsquote (Net Stable Funding Ratio) zu beobachten ist. Obwohl die Schweizer Banken im internationalen Vergleich bereits überdurchschnittlich gut kapitalisiert sind, plant die Schweiz die Einführung schon für 2018, die EU frühestens 2020, und mit Blick auf die USA besteht Unsicherheit, ob diese Regeln überhaupt je eingeführt werden.

Nicht ohne offene Märkte

Offene Märkte sind ein Muss für die global ausgerichtete Schweizer Wirtschaft. Die Schweiz muss diese Interessen auf allen Ebenen aktiv vertreten. Dies betrifft zum Beispiel die Vertretung in internationalen Gremien wie der OECD. Mit Blick auf die EU muss es gelingen, zu verdeutlichen, dass die Schweiz nicht ein beliebiger Drittstaat ist, sondern wegen ihrer Lage auf das Engste mit Europa und der EU verbunden und darüber hinaus ein etablierter Partner der EU ist.

Der gegenseitige Marktzugang und vor allem die gegenseitige Anerkennung von Gesetz und Regulierung auf Äquivalenz sind für die Schweiz und Europa wichtige Meilensteine für die Fortsetzung dieser Erfolgsgeschichte. Protektionistischen Tendenzen, die in eine andere Richtung weisen, muss die Schweiz entschlossen entgegenreten.

Die rasanten Fortschritte im Bereich der Digitalisierung verändern zahlreiche Geschäftsmodelle. Für Banken eröffnen sich neue Formen der Kundenbetreuung und Rentabilitätspotenziale gleichermaßen. Die Schweizer Banken sind in diesem Bereich sehr aktiv. Sie sind innovativ und haben beste Voraussetzungen, um auch morgen erfolgreich zu sein. Das

bedeutet, für Rahmenbedingungen einzutreten, die Innovation ermöglichen.

Was es zu beachten gilt

Vor allem bei der Datensicherheit sind Schweizer Unternehmen führend und dürften vom Trend, Datenhaltung und Datenmanagement mit Cloud-Lösungen zu betreiben, profitieren. Dies kann aber nur gelingen, wenn die Schweizer

Die rasanten Fortschritte im Bereich der Digitalisierung verändern zahlreiche Geschäftsmodelle.

Gesetze die entsprechenden Entwicklungen auch zulassen. Die Schweiz und die Schweizer Banken sollen an der Spitze bleiben. Es gilt, sich entlang den skizzierten Leitlinien Wettbewerbsfähigkeit, Offenheit und Innovation für dieses Ziel einzusetzen.

Herbert J. Scheidt ist Präsident der Schweizerischen Bankiervereinigung.

ANZEIGE



Sprechen Sie in der Familie offen über das Vermögen?

Offene Märkte sind ein Muss für die global ausgerichtete Schweizer Wirtschaft. Die Schweiz muss diese Interessen auf allen Ebenen aktiv vertreten.

Die Schweizer Vermögensverwalter haben sich jüngst fast nur um die Kosten kümmern können. Nun wäre es an der Zeit, wieder zu wachsen. Wo steht der Schweizer Finanzplatz?

Verschiedene Faktoren haben dazu geführt, dass sich die Banken auf die Kosten konzentriert haben. Erstens waren da die Folgen der Finanzkrise von 2008. Zweitens die Veränderungen, die es beim Bankgeheimnis und durch den automatischen Informationsaustausch gab. Und drittens die vielen Vorschriften und Verordnungen, die zu massiv höheren Aufwendungen führten. Hinzu kamen der starke Franken und die niedrigen Zinsen. All das belastete die Rentabilität der Banken. Gleichzeitig trieben sie aber die Innovation voran, erschlossen neue Märkte oder übernahmen Konkurrenten, um Grössenvorteile zu erzielen.

Steht die Branche nun vor einem Neustart?

Die Transformation ist wohl mehr oder weniger abgeschlossen. Die Banken haben viel Geld in ihre Systeme investiert, zum Beispiel um ihre Kunden bes-

«Wir wissen aus Tradition, wie man mit wohlhabenden Kunden umgeht.»

ser zu bedienen und zu beraten. Der Franken ist etwas schwächer geworden, und die Notenbanken streben eine Normalisierung der Geldpolitik an. Daher wird die Profitabilität der Vermögensverwalter wieder steigen, Anzeichen dafür gab es bereits in den Semesterzahlen.

Ist das die neue Realität?

Ja, weil die Branche einen der Konkurrenzvorteile verlor, den sie dank dem Bankgeheimnis jahrzehntlang besessen hatte. Das hat die Beziehungen der Banken zu den Kunden und den Aufsichtsbehörden fundamental verändert. Heute herrscht viel mehr Transparenz als früher, und das ist gut so. Diese neuen Bedingungen bieten auch neue Gelegenheiten, die es zu nutzen gilt.

Wie wettbewerbsfähig ist der Schweizer Finanzplatz nach dieser Transformation?

Im Jahre 2000 haben viele Marktbeobachter das Ende des Private Banking prognostiziert. Das Internet werde die Branche überflüssig machen, hiess es. Aber uns gibt es immer noch, allerdings in neuer Form. Die Anbieter haben auch das Ende des traditionellen Bankgeheimnisses und den Steuerstreit mit den USA überlebt. Die alten Trümpfe der Schweiz, zum Beispiel die Rechtsordnung und die stabile Währung, kommen nun wieder zur Geltung und stärken den Finanzplatz. Zudem wissen wir aus Tradition, wie man mit international ausgerichteten, wohlhabenden Kunden umgeht. Wir brauchen uns vor den angelsächsischen Anbietern nicht zu verstecken, obwohl diese manchmal den Eindruck erwecken, als beherrschten sie die Finanzwelt.

In der Schweiz sind in den vergangenen zehn Jahren aber Dutzende von Vermögensverwaltern untergegangen.

Dafür gibt es einfache Erklärungen. Welche Institute sind überhaupt verschwunden? Erstens Auslandsbanken, deren Mutterfirmen in Probleme geraten waren und sich neu ausrichten mussten. Zweitens Anbieter mit Kosten-Ertrags-Verhältnissen von 90% und mehr. Drittens gab es Banken, die auf den Radar der Aufsichtsbehörden gerieten, da sie Vorschriften verletzt hatten. Wichtig für die Schweiz ist aber Folgendes: Die Banken verschwanden zwar, doch die Kundenvermögen blieben im Land.

Ist der Finanzplatz im Vergleich mit den Jahren vor 2008 schwächer oder stärker? Viel stärker! Wir haben stabilere Kundenbeziehungen. Die zusätzliche Regulierung hat für klare Verhältnisse gesorgt, und wir haben daher unser



Guy de Picciotto, Chef der Genfer Privatbank UBP.

SELINA HABERLAND / NZZ

«Wir müssen definitiv härter arbeiten»

Guy de Picciotto, Chef der Genfer Privatbank UBP, glaubt, dass die Finanzbranche ein neues Kapitel aufschlagen könne. Die Schwierigkeiten der Vergangenheit seien gelöst. Für die Banken bestehe nun die Chance, alte Stärken auszuspielen.

Dienstleistungsangebot ausgebaut. Die Kosten sind zwar gestiegen, aber der Schweizer Finanzplatz hat an Stärke und Attraktivität gewonnen.

Gleichzeitig ist das grenzüberschreitende Geschäft um einiges komplexer als früher: Die Banken müssen heute unzählige Vorschriften beachten.

Das Geschäft ist anspruchsvoller geworden, das stimmt. Vor der Finanzkrise gab es im Private Banking zuzusagen keine Vorschriften zum grenzüberschreitenden Geschäft. Nun operiert ein Vermögensverwalter in einem engen regulatorischen Korsett. Mittlerweile haben wir uns aber darauf eingestellt.

Wird somit das grenzüberschreitende Geschäft, die Kernaktivität der Schweizer Vermögensverwalter, bestehen bleiben?

Wir sind eindeutig ein Exportsektor. Ein hoher Anteil der Kunden, die nicht aus

Asien stammen, wird bei der UBP immer noch in der Schweiz gebucht, teilweise auch in London.

Viele grosse Institute verstärken allerdings das sogenannte Onshore-Geschäft, betreuen die Kunden also in den Heimatländern. Sie halten das aus regulatorischer Sicht für einfacher.

Ihr Geschäftsmodell unterscheidet sich von dem unsrigen. Ich bin nicht sicher, ob eine Onshore-Strategie mit geringeren Kosten und Risiken verbunden ist als das grenzüberschreitende Geschäft. Banken, die ihre Onshore-Aktivitäten verstärken, konkurrieren direkt mit den einheimischen Anbietern. In ausländischen Märkten eine anerkannte Marke aufzubauen, ist sehr aufwendig.

Von Zürich aus gesehen hat man allerdings vermehrt den Eindruck, dass gerade der Genfer Finanzplatz in den ver-

gangenen Jahren an Bedeutung eingebüsst hat.

Das ist ein Vorurteil. Für mich ist es sehr wichtig, dass man die beiden Finanzplätze nicht gegeneinander ausspielt. In Genf gibt es immer noch mehr reine Privatbanken als in Zürich, und in den vergangenen fünf Jahren haben in Zürich auch mehr Vermögensverwalter und Auslandsbanken geschlossen als in der Rhonestadt. Wir sind gefordert, die Bedeutung des gesamten Schweizer Finanzplatzes zu wahren.

Viele Vermögensverwalter haben gerade den heimischen Markt entdeckt und eröffnen hierzulande Niederlassungen. Ist die Schweiz dafür nicht zu klein?

Einige Banken haben Gelegenheiten genutzt, weil sie Teams von den Grossbanken übernehmen konnten. Gleichzeitig haben diese Institute ihre Angebotspalette erweitert, beispielsweise mit Hypothekarkrediten. Ohnehin benötigt man nicht viel Kapital, um eine kleine Niederlassung zu eröffnen.

Wieso ist die UBP in der Deutschschweiz nur in Zürich und Basel vertreten?

Weil ich nicht sehr gut Deutsch spreche. Nein, im Ernst, die UBP hat sich seit je mehr auf das internationale Geschäft konzentriert. Und möglicherweise kennen uns viele wohlhabende Kunden nicht so gut wie andere Schweizer Traditionsbanken.

In Zürich verwaltet die UBP immerhin 30 Mrd. Fr. Welcher Anteil stammt aus lokalen Quellen?

Rund 30%, der Rest sind Vermögen ausländischer Kunden. Unsere Präsenz in Zürich fusst mehrheitlich auf der Akquisition von Auslandsbanken, aber auch auf der Entwicklung unserer Wachstumsmärkte.

Sie kommen uns als ein ausgesprochener Optimist vor. Woher rührt diese Zuversicht?

Vermögensverwaltung bietet schöne Wachstumsaussichten und ist immer noch ein lukratives Geschäft, allerdings müssen wir definitiv härter arbeiten.

Ist es nicht anspruchsvoller geworden, Kunden mit versteuerten Geldern zu betreuen? Wer früher Schwarzgeld besass, war gleichsam an die Bank gekettet.

Selbst in Zeiten des automatischen Informationsaustauschs wechseln Kunden nicht so schnell die Bank, wenn sie mit deren Dienstleistungen unzufrieden sind. Bankbeziehungen sind meist sehr stark. Zudem ist es mittlerweile sehr kompliziert, ein Konto zu eröffnen. Auf der ganzen Welt ist das ein Albtraum.

Welche Märkte stehen bei der UBP im Fokus?

Der Nahe Osten, Lateinamerika, Osteuropa und Asien.

Also fast die ganze Welt, ausser Westeuropa.

Die Region ist im Vergleich mit den genannten Märkten weniger zentral geworden. Wir sind aber in dieser Region weiter aktiv und bauen unsere Präsenz punktuell aus. In Italien zum Beispiel verfügen wir über Know-how vor Ort.

In Asien ist die UBP erst seit der Übernahme von Coutts International vor zwei Jahren in nennenswerter Weise präsent. Noch ist Ihre Bank aber ein eher kleiner Anbieter. Wie wollen Sie das ändern?

Wenn sich eine Übernahmegelegenheit ergibt, werden wir sie ergreifen. Das gilt auch für die Schweiz und London.

Viele Banken haben immer noch Mühe, in Asien in die schwarzen Zahlen zu kommen. Wie sieht es bei der UBP aus? Mit verwalteten Privatkundenvermögen von über 10 Mrd. Fr. ist die UBP dort nicht ganz profitabel, auch wegen des Goodwill, den wir abschreiben müssen. Wir benötigen nochmals 10 Mrd. Fr. Vermögen.

Wie sieht es in den USA aus? Sie sagten einmal, die UBP müsste dort eine Präsenz aufbauen, um lateinamerikanische Kunden zu betreuen.

Die USA sind etwas vom Radar verschwunden.

Warum?

Die wirtschaftliche Lage ist in vielen lateinamerikanischen Ländern schwie-

rig. Mir scheint auch, dass lateinamerikanische Kunden nicht mehr so sehr darauf erpicht sind, ihr Geld in die USA zu bringen.

Was ist der Grund? Präsident Trump?

Ich weiss es nicht. Vielleicht merkten sie, dass der Service in den USA gar nicht so gut ist, wie sie das erwartet hatten.

Wie wird das Vermögensverwaltungsgeschäft in zehn Jahren aussehen?

Der Sektor wird gut dastehen. Denn was kann die Branche durcheinanderbringen, also disruptiv wirken, wie man heute sagt?

Fintech-Unternehmer glauben, sie könnten die Branche auf den Kopf stellen.

So weit wird es nicht kommen. Die Technologie wird uns stattdessen helfen, mit den Kunden noch enger zu kommunizieren. Und dank Big Data können wir

«Alles wird viel schneller gehen, und das zu niedrigeren Kosten.»

unser Angebot besser an deren Bedürfnisse anpassen. Die Blockchain-Technologie wird es zudem ermöglichen, die Zahl der Intermediäre zu senken und direkte B2B-Beziehungen zu pflegen. So wird es möglich sein, gewisse dominante Anbieter zu umgehen, etwa Swift oder Euroclear. Alles wird viel schneller gehen, und das zu niedrigeren Kosten. Vielleicht verdienen wir künftig etwas weniger, aber dann müssen wir halt unsere Kostenstruktur anpassen.

Die UBP könnte allerdings gleichsam von einer firmenspezifischen Disruption betroffen sein. Die Bank gehört Ihrer Familie. Was passiert, wenn Sie keinen Nachfolger finden?

Wir sind eine grosse Familie. Mein Bruder und meine Schwester sind im Geschäft, und wir haben alle Kinder und werden sehen, ob sie am Bankgeschäft interessiert sind. Wir haben Auswahl.

Wäre ein Börsengang eine Alternative?

Nur das nicht. Wir benötigen kein Kapital für unser Wachstum. Zudem ist Vermögensverwaltung ein langfristig ausgerichtetes Geschäft, das nicht unbedingt mit kurzfristigen Börsenzwängen vereinbar ist.

Was wäre, wenn kein Familienmitglied mehr die Bank führen würde?

Falls das wirklich einträfe, müssten wir uns tatsächlich Optionen überlegen. Ich kann mir nicht vorstellen, dass unsere Familie nur noch im Verwaltungsrat vertreten wäre und der operative Chef von aussen käme. Mein Vater hat die Bank 1969 gegründet, und es wäre grossartig, wenn sie noch Generationen in Familienbesitz bliebe.

Interview: Ermes Gallarotti, Daniel Imwinkelried

ZUR PERSON

imr. · Der 57-jährige Bankier Guy de Picciotto ist Chef der Genfer Vermögensverwaltungsbank Union Bancaire Privée (UBP), die 1969 von seinem Vater, Edgar de Picciotto, gegründet worden war. Nach dem Betriebswirtschaftsstudium an der Webster University arbeitete de Picciotto als Unternehmensberater in Genf und Brüssel. 1988 stiess er zur UBP, die damals noch Compagnie de Banque et d'Investissements hiess. Seit 1998 ist er CEO.

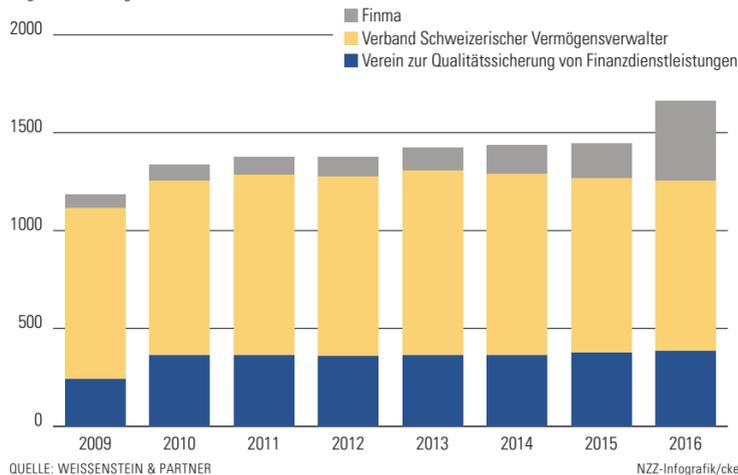
Mitte 2017 verwaltete das Institut Vermögen von privaten und institutionellen Anlegern im Umfang von 119 Mrd. Fr. und zählt damit zu den zehn grössten Anbietern in der Schweiz. Sie beschäftigt knapp 1700 Mitarbeiter und betreibt über 20 Zweigstellen rund um den Globus. Das Unternehmen befindet sich im Besitz der Familie de Picciotto.

Totgesagte leben länger

Seit mehr als einem Jahrzehnt wird eine rasante Konsolidierung bei unabhängigen Vermögensverwaltern vorausgesagt. Die Statistiken der Finma sowie der Selbstregulierungsorganisationen, denen sich Vermögensverwalter unterstellen, zeigen ein differenziertes Bild. Von Marcus H. Bühler

Die Finma kontrolliert immer mehr

Regulierte Vermögensverwalter in der Schweiz



QUELLE: WEISSENSTEIN & PARTNER

NZZ-Infografik/cke.

Ähnlich wie bei Banken lohnt es sich auch bei unabhängigen Anbietern von Vermögensverwaltungs- und Beratungsdienstleistungen, nicht nach absoluten Zahlen – ob positiv oder negativ – zu urteilen. Es gilt vielmehr zu verstehen, warum sich Kunden für einen unabhängigen Finanzdienstleister entscheiden.

Hang zur Segmentierung

Ende der neunziger Jahre erfolgte die Markteinführung von Systemen zur Erfassung von Kundeninformationen (Customer Relationship Management, CRM) mit dem Ziel, die Wertschöpfung zu erweitern, die Dienstleistungsqualität zu verbessern und die Leistungsfähigkeit im Unternehmen zu steigern. Bereiche wie Marketing, Vertrieb und Finanzcontrolling wurden auf die erhobenen Kundeninformationen ausgerichtet; der Vertrieb erfolgte nun zielgerichtet und möglichst auf die Bedürfnisse der Kunden abgestimmt. Kunden wurden vertikal und horizontal segmentiert, um die bankeigenen Produkte, unterstützt durch das CRM-System, zu placieren.

Unter diesem Hang zur Segmentierung litt die Vertrauensbeziehung zwischen Kunde und Bank. Dies nahm man in Kauf. Im Vordergrund standen eine bewusst anvisierte, tiefere Kosten-Ertrags-Relation beim Verkauf von Dienstleistungen und die Generierung höherer Kommissionserträge. Die Intensität der persönlichen Beziehungen ging zurück, die Analysen über Sinn und Zweck von Finanzanlagen wurden weniger.

Mit dem Einsatz neuester Software und CRM-Coaches sowie einer eisernen Disziplin bei der Auswertung von aggregierten Kundendaten hat die Vermögensverwaltungsbranche den falschen

Weg eingeschlagen. Nicht gesammelte Kundeninformationen, sondern eine vom Kunden geprägte Beziehung (Customer Managed Relationship, CMR) ist künftig wettbewerbsentscheidend.

Jüngere Kunden informieren sich online bestens und entscheiden, was sie wann und wo kaufen wollen. Auch Investoren jeden Alters nutzen das Internet als Informationsquelle. Die «Beeinflussung» der Entscheidungsfindung erfolgt somit auf einer ganz anderen Ebene. Anleger bilden sich heute ihre eigene Meinung bezüglich Anlageprofil und Anlageverhalten, Risikotoleranz und Risikofähigkeit. Sie haben einen freien Informationszugang über soziale Netzwerke und offene Portale. Kursinformationen, Analysen und Hintergrundberichte sind kostenlos «on the go» verfügbar. Blogs und Interessengruppen tauschen sich aus und ersetzen teilweise das persönliche Gespräch mit dem Anlageberater.

Die Kunden bestimmen, wie und wann sie mit dem Anbieter in Kontakt treten, welche Dienstleistungen und Produkte sie kaufen und wie Zahlungen abgewickelt werden. Heute, und noch viel stärker in der Zukunft, stehen deshalb Kundenverhalten und Kundenwünsche an erster Stelle der Wertschöpfungsanforderungen.

Der Kunde ist König

Zuerst wurde diese Trendwende von vermögenden Familien erkannt. Durch die Bündelung der Vermögen einer oder mehrerer gleichgesinnter Familien innerhalb einer eigens dafür geschaffenen Struktur entstanden sogenannte Single- oder Multi-Family-Offices. Dank der Grösse der so zusammengeführten Ver-

mögen wurde zum einen die Entscheidungshoheit der Familie gestärkt; zum andern wurde es möglich, Dienstleistungen aufgrund klar definierter Kriterien zu beziehen.

Der Kunde bleibt König

Die bekannte Weisheit «Der Kunde ist König – der König regiert!» hat sich mittlerweile auch bei Privatkunden durchgesetzt. Diese suchen nach Werten und nicht nach Produkten. Für Anbieter von Finanzdienstleistungen heisst das, den Kunden zuzuhören, ihre Wertvorstellungen ernst zu nehmen und als Partner mit ihnen auf Augenhöhe zu kommunizieren. Der Anbieter muss lernen, dass die Kunden bestimmen, welche Leistungen und Werte sie wann und zu welchem Preis zu kaufen bereit sind.

Sinkende Margen und damit sinkende Gewinne führen zu einem Kostensparreflex. Dabei wird nicht nur der Paradigmenwechsel von CRM zu CMR vergessen, sondern werden auch die bestehenden Preisstrukturen zu wenig hinterfragt. Als preisbestimmende Grösse galt früher die Vermögensgrösse eines

Kunden, und zwar gemäss der einfachen Regel: Je grösser die Vermögenswerte sind, desto tiefer ist der angewandte Tarif. Diese holzschnittartige Sicht ist nicht zielführend. Soll es denn nicht möglich sein, die bei institutionellen Kunden wie beispielsweise Pensionskassen üblichen Tarife auch bei Privatkunden anzuwenden und diese weiterhin persönlich zu beraten?

Warum nicht?

Die logische Gegenfrage lautet: Warum nicht? Bei vielen Anbietern ist leider genau das Gegenteil der Fall, und Preiserhöhungen werden mit dem gestiegenen regulatorischen Aufwand begründet. Vermehrt gibt es aber Firmen, gerade bei unabhängigen Vermögensverwaltern, die schlanke Kostenstrukturen unterhalten und die Preise ihrer Dienstleistungen für institutionelle und private Kunden gleichwertig anbieten. Die komplette Transparenz, welche für alle Kunden als gegeben erachtet werden sollte, führt somit unweigerlich zu einer flexibleren Preisgestaltung zugunsten des Kunden.

Der Erkenntnisgewinn in Sachen Customer Managed Relationship und Preisfindung bei Privatkunden ist unübersehbar. Er wird, neben neuen Ideen und einem innovativen Angebot an Dienstleistungen, darüber entscheiden, welche Anbieter fähig sein werden, langfristig zu wachsen und für ihre Kunden und Aktionäre einen nachhaltigen Mehrwert zu schaffen. Es genügt nicht, neue Namen für bereits bestehende Angebote zu erfinden, ohne die Angebote grundlegend zu überdenken, zu verändern und den Mut zu haben, sie gegebenenfalls einzustampfen.

Nicht nur Lippenbekenntnisse

Wenn gerade Privatbanken ihre Ertragsprobleme mit dem Zuwachs an Wettbewerbern bei gleichbleibenden Kundenvermögen begründen, müssen sie sich an der eigenen Nase nehmen und sehr kritisch hinterfragen, welche wirklich neuen Ideen sie in letzter Zeit lancierten und zum Erfolg führen konnten. Ein Blick auf die Websites von Privatbanken zeigt, dass in dieser Hinsicht noch sehr viel Verbesserungspotenzial vorhanden ist.

Unabhängige Vermögensverwalter haben dank ihrer Agilität, der Bereitschaft zur Transparenz und innovativen Ideen die Nase vorne. Die Zulassungslizenzen belegen dies eindeutig. Den Kunden ist zu wünschen, dass sich bei allen Anbietern Sätze wie «Der Kunde steht im Zentrum unseres Handelns» nicht als reine Lippenbekenntnisse erweisen.

Marcus H. Bühler, CFA, ist Verwaltungsrat von Weissenstein & Partner.

ANZEIGE



Auch über die Weitergabe an die Nachkommen?

Es genügt nicht, neue Namen für bestehende Angebote zu erfinden, ohne sie grundlegend zu überdenken, zu verändern und den Mut zu haben, sie gegebenenfalls einzustampfen.

KPMG Schweiz hat die wichtigsten Kennzahlen von 85 in der Schweiz tätigen Privatbanken untersucht und sozusagen einen «Konzernabschluss» des Schweizer Privatbankengeschäfts errechnet. Die untersuchten Privatbanken repräsentieren rund drei Viertel der hierzulande tätigen privaten Finanzinstitute, exklusive der beiden Grossbanken UBS und Credit Suisse sowie der Retail-Banken.

Schwacher Neugeldzufluss

Die Untersuchung zeigt, dass die Privatbanken die verwalteten Vermögen zwischen 2010 und 2016 insgesamt um beinahe 40% steigern konnten. Drei Viertel dieses Wachstums sind auf Übernahmen einiger grosser Privatbanken mit aktiver Mergers-and-Acquisitions-Strategie zurückzuführen.

Im selben Zeitraum reduzierte sich die Anzahl der Privatbanken in der Schweiz um fast ein Drittel beziehungsweise um 51 Institute. Der kumulierte Nettoneugeldzufluss betrug über die letzten sieben Jahre dagegen lediglich 6% der verwalteten Vermögen. Die Kommissionserträge blieben trotz starker Zunahme der verwalteten Vermögen in absoluten Zahlen stabil, und der Bruttogewinn sank gar um 10%.

Den Schweizer Privatbanken ist es bisher nicht gelungen, die stark sinkenden Erträge zu stabilisieren beziehungsweise die Kosten im selben Tempo oder sogar noch rascher zu reduzieren. Die Profitabilität vieler Privatbanken verharrte auf einem tiefen Niveau. Der Median der Eigenkapitalrentabilität erreicht gerade einmal 4%, und beinahe ein Viertel der Banken schreibt einen operativen Verlust. Das Kosten-Ertrags-Verhältnis ist auf fast 85% geklettert und liegt damit auf einem historischen Höchststand.

Treten an Ort

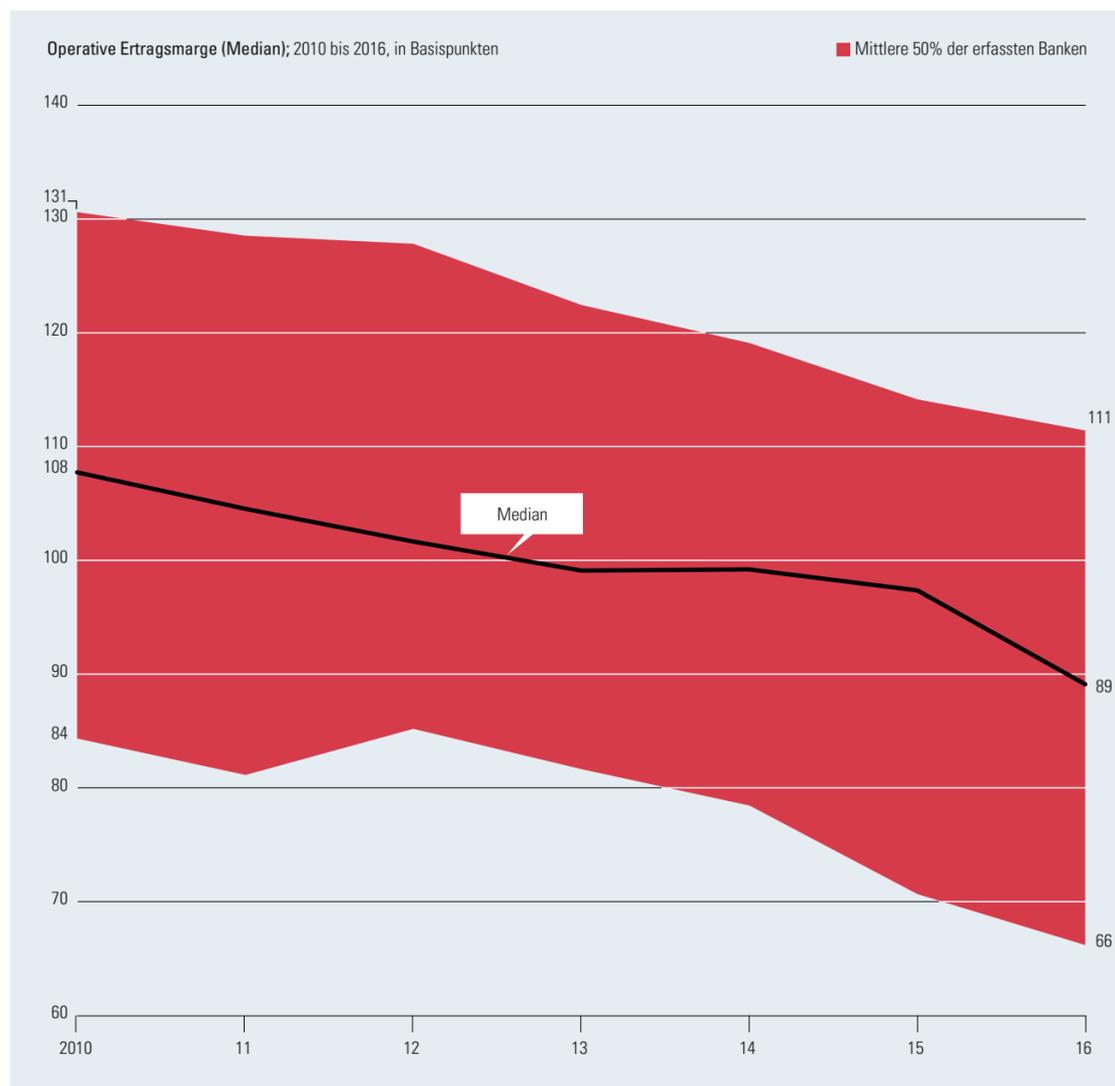
Auch zehn Jahre nach Ausbruch der Finanzkrise ist es der Branche also nicht gelungen, den Weg zurück auf ein vernünftiges Profitabilitätsniveau zu finden. Es gibt jedoch eine relativ erfolgreiche Gruppe von grossen und kleineren Privatbanken, die Jahr für Jahr eine risikogerechte Rendite im Bereich von 10% für ihre Aktionäre erreicht. Diese insgesamt 15 Privatbanken werden entsprechend als «Strong Performers» kategorisiert. Um in den kommenden Jahren wieder eine angemessene Profitabilität zu erreichen, müssen gleichzeitig Herausforderungen bei Wachstum, Erträgen und Kosten angenommen werden.

Das erwähnte Wachstum bei den verwalteten Vermögen ist durch Übernahmeaktivitäten einiger grosser Geldhäuser getrieben und täuscht darüber hinweg, dass zahlreiche Privatbanken weniger Vermögen verwalten als noch 2010. Die deutlichen Abflüsse infolge restriktiver Regulierung und strategischer Fokussierung konnten nicht kom-

Die Privatbanken in schwierigem Gelände

Den Schweizer Privatbanken gelingt es zehn Jahre nach der Finanzmarktkrise immer noch nicht, die Erträge zu stabilisieren und die Profitabilität deutlich zu steigern. Von Christian Hintermann und Philipp Rickert

Starker Margendruck



QUELLE: KPMG

NZZ-Infografik/eff.

denbindung verstärkt, zusätzliche Vermögen gewonnen und die Bruttomarge ausgeweitet werden.

Allerdings ist das Potenzial vermutlich beschränkt auf eine Verlangsamung der Margenerosion beziehungsweise auf eine Margenausweitung um einige wenige Basispunkte. Somit sind diese Massnahmen zwar zwingend notwendig, aber kaum ausreichend, um das Profitabilitätsproblem zu lösen.

Hohe Barbestände

Ein weiterer Schlüsselfaktor ist die Reduktion des Baranteils in den Kundendepots, denn der Hebel auf die Bruttomarge ist hier sehr gross, wenn es gelingt, die Kunden davon zu überzeugen. Der Baranteil ist in den vergangenen Jahren laufend gestiegen. Der Medianwert liegt zwar bei rund 18%, doch die Bandbreite ist mit 5 bis 30% auffallend gross. Vor diesem Hintergrund geht es um Kundenbindung und Kundenvertrauen und natürlich auch um die Anlagepolitik. Zwar haben viele Banken diesen Hebel erkannt. Es gelingt aber trotz der positiven Entwicklung an den Finanzmärkten nur sehr beschränkt, diese Quote zu reduzieren.

Bei zahlreichen Banken sind alleine Massnahmen auf der Ertragsseite nicht ausreichend. Die privaten Geldhäuser müssen sich auch um die Kostenseite

Was zu tun wäre

Zahlreiche Banken haben verschiedene Wachstumsprogramme aufgegleist, um das Kundenvolumen sowie die Ertragsbasis zu steigern. Zudem sollen die Kundenbindung verstärkt, zusätzliche Vermögen angezogen und die Bruttomarge erhöht werden. Zu solchen Massnahmen zählen:

- Investitionen in die Beratung und die Ausbildung und klarere Definition der Rolle von Kundenberatern, engeres Führen der Mitarbeiter an der Schnittstelle zum Kunden mit Hilfsmitteln wie der Pipeline-Diskussion bis hin zur Erstellung von Ranglisten.

- Der Aufbau einer ausgefeilten Basis an Kundendaten. Relevante Daten werden systematisch in sogenannten Data-Warehouses gesammelt, um zielgerichtete Angebote zu ermöglichen.

- Neue Segmentierung der Kunden in Ergänzung zur traditionellen Matrix «Vermögensgrösse versus Kundenland». Der Ansatz darf sich nicht auf die Definition neuer Segmente beschränken, sondern muss auch für jedes Seg-

ment spezifische Hilfsmittel entwickeln, beispielsweise Beratungsunterlagen und Trainings.

- Überarbeitung von Preislisten und der Rabattpolitik. Da der Einfluss der Preispolitik auf die Profitabilität sehr gross ist, lohnt es sich, diese Massnahme ergänzend zur Durchführung eines Preis-Projekts umzusetzen.

- Echte Bemühungen im Bereich der Kundenbindung, basierend auf dem Verständnis der Kundenbedürfnisse, beispielsweise auf sogenannten Tiefeninterviews.

- Durchführung einer umfassenden und zukunftsgerichteten Finanzplanung für möglichst viele Kunden. Positionierung der Bank als «persönlicher Kompass» für finanzielle und monetäre Aspekte des Lebens.

- Aufbau von Standorten ausserhalb der Schweiz (Onshore), vor allem in Europa, aber auch in aufstrebenden Märkten, um wieder aktiv Kunden zu akquirieren und Grössenvorteile zu erzielen.

kümmern. Dies wurde in vergangenen Jahren durchaus gemacht, was sich in Form sinkender Kosten manifestiert.

Doch genau mit dem grössten Kostenblock tun sich viele Privatbanken reichlich schwer: Sowohl die durchschnittlichen Personalkosten als auch die Anzahl Mitarbeiter im Verhältnis zu einem bestimmten Geschäftsvolumen haben sich in den letzten sieben Jahren nicht nennenswert reduziert. Der Personalaufwand ist weiterhin viel zu hoch. Grund dafür sind häufig sehr komplexe, nicht ausreichend strukturierte und automatisierte Prozesse.

Alte Systeme machen zudem jede Anpassung des Geschäftsmodells sehr schwierig, langwierig und teuer. Nur schon die Anpassungen im Service-Offering, die dringend nötig sind, sind häufig sehr aufwendig. Prozesse und Plattformen müssen deshalb grundsätzlich überarbeitet werden. Digitalisierung und Robotics sind die Stichworte.

Die Nische als Option

Gelingt dies, kommen schliesslich Grössenvorteile zum Tragen. Dazu sind aber grosse Investitionen sowie ein langfristiger Zeithorizont von mehreren Jahren notwendig. Grössere Privatbanken haben schon enorme Anstrengungen un-

Bei zahlreichen Banken sind alleine Massnahmen auf der Ertragsseite nicht ausreichend.

ternommen, die teilweise aber erst in Zukunft eine positive Wirkung entfalten werden. Viele Banken verfügen jedoch nicht über die finanziellen Mittel und die notwendige Zeit für solche Massnahmen. Ihnen bleibt nur die Option einer Nischenstrategie, die es erlaubt, aufgrund eines klaren Fokus die Komplexität stark zu reduzieren.

Alternativ können sich Banken auf ihre Kernkompetenzen beschränken und in den restlichen Bereichen mit Partnern zusammenarbeiten. Dabei ist beispielsweise die Rückgabe der Banklizenz mit gleichzeitiger Fokussierung auf die Kundenbeziehung eine Option, die mancherorts ernsthaft in Erwägung gezogen werden sollte.

Selbstverständlich bleiben Unternehmensübernahmen weiterhin ein probates Mittel, um Wachstum und Grössenvorteile zu erzielen. Voraussetzung dafür ist aber, dass die übernehmende Bank bereits über Prozesse und Systeme verfügt, welche tatsächlich auch spürbare Effizienzsteigerungen erlauben. Dass sich bei der Akquisition auch Banken von hoher Qualität finden müssen, die zur eigenen Strategie passen und deren Eigentümer zum Verkauf bereit sind, versteht sich von selbst. Aufgrund der in der Schweiz stark reduzierten Anzahl Institute wird dies aber immer schwieriger.

Geforderte Eigentümer

Es zeigt sich, dass es einer Gruppe von Banken weiterhin gelingt, eine ausreichende Profitabilität zu erreichen, da sie zahlreiche der erwähnten Anpassungsschritte gemacht haben. Dies sind typischerweise sehr grosse Privatbanken oder kleine Nischenanbieter. Daneben wird es für eine grosse Zahl der verbliebenen 114 Privatbanken aber schwierig, diese Massnahmen in ausreichendem Umfang umzusetzen und eine deutliche Verbesserung der finanziellen Situation zu erreichen. Es ist offen, wie lange die Eigentümer bereit sind, in der Schweiz tätige Privatbanken auf dieser Basis weiterzuführen.

Christian Hintermann ist Partner sowie Leiter Advisory Financial Services bei KPMG Schweiz. Philipp Rickert ist Partner und Leiter Financial Services sowie Mitglied der Geschäftsleitung von KPMG Schweiz.

Die Profitabilität vieler Privatbanken verharrte auf einem tiefen Niveau.

persiert werden, beispielsweise durch steuerlich transparente Neukunden aus neu definierten Zielsegmenten. Bei einem gleichzeitigen Rückgang des Medianwertes bei der Bruttomarge von 108 Basispunkten im Jahr 2010 auf 89 Basispunkte im letzten Jahr, einem Minus von 16%, fehlen also die entsprechenden Erträge.

Zahlreiche Banken haben verschiedene Initiativen ergriffen, um das Kundenvolumen und die Ertragsbasis zu steigern, also organisch zu wachsen. Durch solche Massnahmen soll die Kun-

In einem gesättigten Markt für sehr vermögende Privatkunden haben viele Privatbanken, nicht zuletzt auch aufgrund der internationalen und regulatorischen Veränderungen, ein altes Kundensegment wiederentdeckt: die Unternehmer und ihre Familien. Rein zahlenmässig ist dieses interessant. Gemäss Erhebungen des Bundes sind nämlich 88% der rund 575 000 Schweizer Unternehmen in Familienhand. Und rund 70 000 Unternehmen stehen in den kommenden fünf Jahren vor Nachfolge-Entscheidungen.

Es ist also leicht nachvollziehbar, weshalb sich zahlreiche Banken auf die Betreuung dieser Zielgruppe in Vermögensfragen ausrichten. Auch wenn sich die einzelnen Institute in ihren konkreten Angeboten leicht unterscheiden, den grossen Unterschied machen sie damit für diese Kundengruppe nicht. Um als Privatbank mit diesem Kundensegment wachsen zu können, ist ein spezifischerer Ansatz notwendig. Ein Ansatz, mit dem man sich als Anbieter klar positionieren kann und sowohl den Bankkunden als auch den Unternehmern einen Mehrwert bietet. Doch dieser Weg erfordert ein langfristiges Denken, Investitionsbereitschaft seitens der Bank und ein spezifisches Know-how.

Nicht alles für alle tun

Als Privatbank kann und sollte man nicht alles für alle sein. Dies gilt auch im Bereich der Unternehmenskunden. Deshalb geht es zunächst darum, zu entscheiden, welche Art Unternehmen beziehungsweise Unternehmer man mit dem eigenen Angebot ansprechen möchte. Eine vielversprechende Lösung kann darin bestehen, Startup-Firmen zu begleiten, die auf der Suche nach Kapital und neuen Finanzierungsmöglichkeiten sind, um wachsen zu können.

Häufig finden sich solche Firmen im Umfeld der beiden technischen Universitäten der Schweiz, der ETH Zürich und der EPFL in Lausanne. Diese Unternehmen stehen meist an einem Punkt, wo sie zwar eine gute Geschäftsidee haben, diese jedoch kaum über herkömmliche Bankkredite finanzieren können, da dieses Geschäft für viele Banken zu riskant ist. Sie müssen deshalb entweder auf die Familie und Freunde zurückgreifen oder aber Privatpersonen finden, die ihnen Kapital zur Verfügung stellen.

Und genau hier kann eine Privatbank ins Spiel kommen, wenn sie das Know-how in Bezug auf solche Unternehmen hat, in der Startup-Szene gut verankert ist und eine langfristige Perspektive hat. Der letztgenannte Punkt ist besonders erwähnenswert, da die Privatbank in einer ersten Phase mit einem Engagement für Startups kaum Einnahmen generieren kann. Denn typischerweise dauert es fünf bis sieben Jahre, bis eine solche Firma selber Geld verdient und deren Inhaber für die Bank als Privatkunden interessant werden. Diese langfristige Perspektive haben in der Regel jedoch nur Privatbanken, die selber ebenfalls in Familienbesitz sind und deswegen nicht stets besseren Quartalsergebnissen nachrennen müssen.

Eine Brücke bauen

Doch was macht eine Privatbank für das Startup als Partner schon von Anfang an interessant, auch wenn sie selber kein Geld investiert? Es ist ihr Netzwerk. Sie verfügt über sehr vermögende Privatkunden, die genau solche Investitionsmöglichkeiten suchen. Derartige Investoren schauen sich pro Jahr dreissig bis

vierzig interessante Unternehmen an und steigen schliesslich im Schnitt bei zwei bis drei Firmen ein.

Eine gut vernetzte Privatbank bringt also Investoren mit den Unternehmen zusammen. Dies erfordert neben guten und vertrauensvollen Beziehungen zu den eigenen Kunden auch eine Investition in den Aufbau und die Pflege des Netzwerks bei den Startups. Denn die eigenen Kunden erwarten, dass die Bank ihnen spannende und realistische Möglichkeiten aufzeigt – eine sehr aufwendige Angelegenheit.

Und genau hier hapert es bei vielen Banken: Sie sind nicht bereit, in etwas zu investieren, was keine unmittelbaren Einnahmen generiert und allenfalls erst in einigen Jahren überhaupt zu einer Kundenbeziehung führt. Das macht für Unternehmen die Suche nach einem Partner mit einer langfristigen Perspektive in Finanzierungsangelegenheiten oft sehr schwierig.

Ein Reservoir an Kunden

Neben einem solchen Weitblick braucht es aufseiten der Bank aber auch viel Know-how und ein Flair für den Unternehmergeist. Eine Bank, die über ein starkes Beratungsgeschäft im Bereich der Unternehmensfinanzierungen, Firmenkäufe und Firmenverkäufe verfügt, bringt dies in der Regel mit. Damit ist sie ein glaubwürdiger Partner für andere Unternehmer und eigene Kunden, die ein Interesse an solchen Investitionen haben.

Schliesslich stellt sich die Frage, weshalb die Bank genau dieses Kundensegment für ihr Wachstum auswählt, wenn das Geschäft nicht sofort Erträge abwirft. Erstens kann sie ihre bestehenden Beziehungen festigen, indem sie ihren Kunden neue Anlagemöglichkeiten eröffnet und ihr Know-how in diesem Bereich zur Geltung bringen kann. Dieses einzigartige Angebot spricht sich natürlich auch rasch bei Freunden und Bekannten der Kunden herum. Somit bietet sich die Möglichkeit, neue Kundenbeziehungen zu knüpfen.

Zweitens kommt die Bank in Kontakt mit vielen neuen Unternehmern, die mittel- oder langfristig zu Kunden werden können, wenn ihr Unternehmen sich gut entwickelt. Und drittens kann die Bank diese Unternehmer auf ihrem mittel- und langfristigen Wachstumspfad begleiten. Denn ist das Unternehmen erst einmal der Startup-Phase entwachsen, benötigt es in der Regel Beratung im Bereich von Finanzierungs-lösungen wie Private Equity oder Private Debt. Zu einem späteren Zeitpunkt kann gar ein Börsengang, ein Firmenverkauf oder eine Nachfolgeregelung zum Thema werden.

Nicht ohne Glaubwürdigkeit

Damit eine Privatbank mit einer auf Startups fokussierten Strategie Erfolg hat, muss sie bei Unternehmern – sprich ihren eigenen Kunden, die investieren wollen, und den Startup-Firmen, die Finanzierungen brauchen – glaubwürdig auftreten. Dazu braucht sie das entsprechende Know-how, den Willen zu investieren sowie ein tragfähiges Netzwerk. Wichtig ist also, dass die Privatbank die Bereitschaft aufbringt, sich und dem Kunden Zeit zu geben, die Beziehung zu entwickeln. So wird sie zur Brücke zwischen Startups und Investoren.

.....
Laurent Gagnebin ist CEO der in Zürich domizilierten Rothschild Bank Schweiz.

Gemeinsam mit Startups wachsen

Die Schweizer Banken haben Unternehmer und ihre Familien als Kunden neu entdeckt. Was macht dieses Kundensegment so interessant? Und was können die Banken den Unternehmern überhaupt bieten? Um mit diesem Kundensegment wachsen zu können, braucht es den Willen, langfristig zu investieren. Von Laurent Gagnebin

ANZEIGE



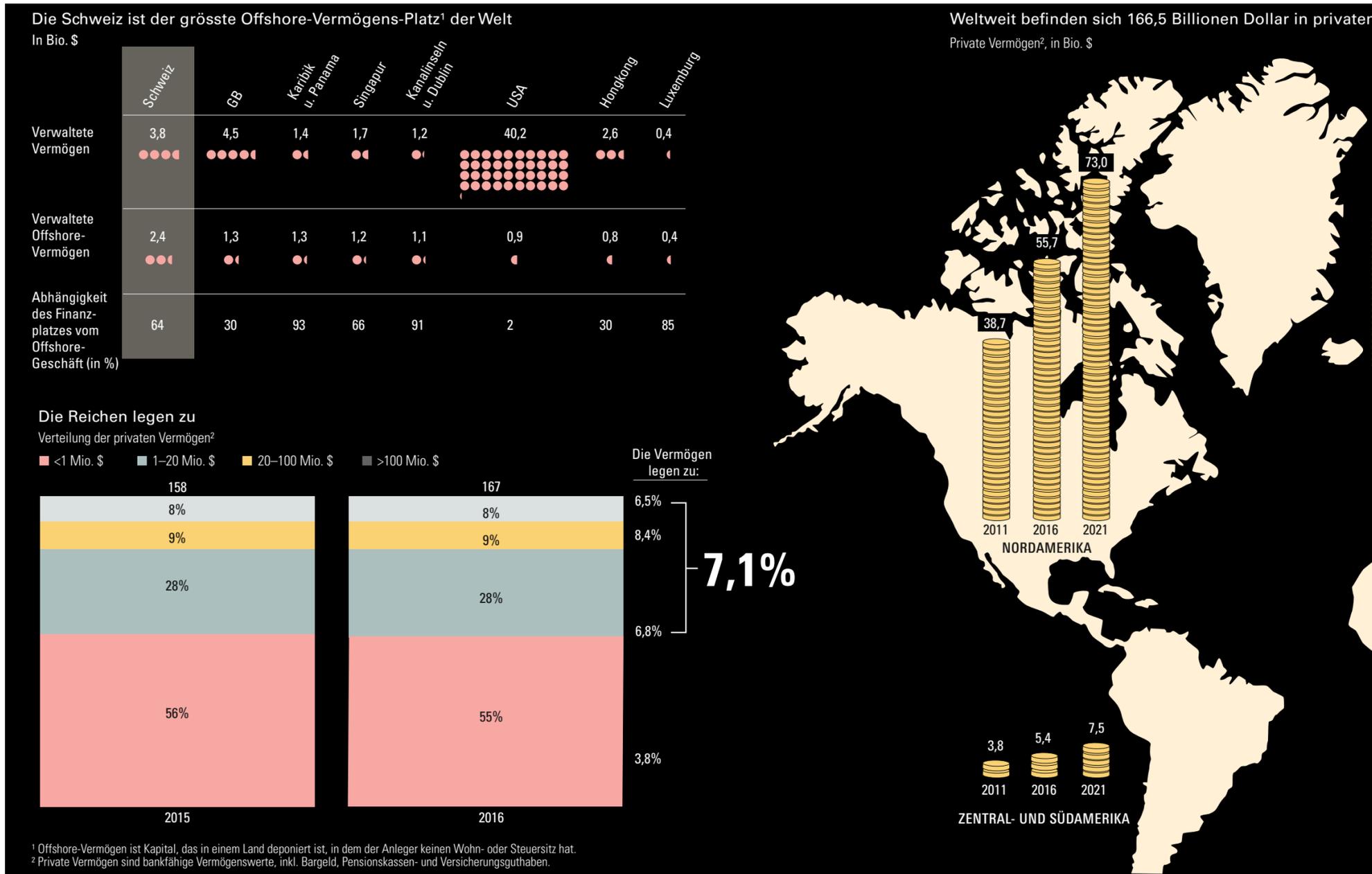
Damit Familienwerte langfristig erhalten bleiben.

Erfahren Sie, wie die **Weitergabe von Vermögen** gelingt.

Und wie die Erbengeneration lernt, damit umzugehen. Gemeinsam können wir eine Antwort finden.
Führend für Family Banking.

ubs.com/familybanking

 **UBS**



Profitables Wachstum ist keine Fata Morgana

Niedrige Zinsen, geopolitische Unsicherheit und ein wachsender Wust an Regulierungen fordern das Private Banking heraus. Wer profitabel wachsen will, muss nicht nur in die Digitalisierung, sondern auch in die Beratung investieren. Dabei sind Banken im Vorteil, die auch den spezifischen Ansprüchen von Unternehmern gerecht werden. Von Serge Fehr und Felix Baumgartner

Das «Swiss Banking» ist in den vergangenen zehn Jahren heftig durchgeschüttelt worden. Das Niedrigzinsumfeld, eher wenig aktive Kunden in wirtschaftlich und geopolitisch unsichereren Zeiten, die zunehmende Regulierung mit steigenden Compliance-Kosten und die Ablösung des Bankkündengeheimnisses durch den automatisierten Informationsaustausch haben die Ausgangslage im Private Banking tiefgreifend verändert. Wachsende Erträge sind damit vielerorts zur Fata Morgana mutiert.

Massnahmen auf der Kostenseite blieben häufig das einzige Rezept, um die Profitabilität zu halten, in einigen Fällen gar um das Überleben schlecht-

ziell steigende Nachfrage nach Beratungen und diskretionären Vermögensverwaltungsmandaten bei Banken.

Nach gemeinsamer Definition der Anlagestrategie mit dem Kunden übernimmt die Bank deren Umsetzung, gewährt dabei Zugang zu bankeigenen Anlageszenarien und unterbreitet auf das Portfolio ausgerichtete Anlagevorschläge. Dieses wird für eine transparente fixe Gebühr regelmässig einem «Gesundheits-Check» und einer Risikokontrolle unterzogen.

Hierbei gilt es auch, neue technologische Möglichkeiten einzusetzen, wenn es etwa darum geht, weltweit verfügbare Marktdaten aus der Sicht des jeweiligen Kundenportfolios in Echtzeit zu analysieren. Es versteht sich von selbst, dass rund um den Kontakt zur Bank, sei es im persönlichen Gespräch oder auf digitalen Kanälen, dem Kunden ein Service auf höchstem Niveau geboten werden muss, damit für alle verständlich und nachvollziehbar ist, weshalb neu auch die Beratungsdienstleistung der Bank ihren Preis hat.

auf neue Bedürfnisse zu reagieren. Damit kommt der Digitalisierung nicht nur die Rolle als Technologietreiber zu, sondern sie trägt auch zur Weiterentwicklung der Kundenberatung bei.

Über den ganzen Lebenszyklus

Klassische Vermögensverwalter müssen sich Gedanken machen, in welchen Bereichen persönliche Beratung einem echten Kundenbedürfnis entspricht. Ungebrochen ist die Nachfrage bei der umfassenden Finanz- und Vorsorgeplanung. Denn Bankberatung bedeutet Beratung

über alle Lebensabschnitte hinweg: von den ersten Erfahrungen im Umgang mit Geld über den Hauskauf bis hin zur Unternehmensgründung. Bei vermögenden Kunden mit internationaler Ausrichtung muss die Bank zudem eine integrierte Betreuung der Vermögenswerte an verschiedenen Standorten und in allen Facetten anbieten können («Multi-shoring»). Sehr vermögende Kunden haben häufig Bedürfnisse, die jenen von institutionellen Anlegern sehr nahe kommen. Jene Banken, die einen Zugang zu globalen Investment-Banking-Dienstleistungen anbieten können, ha-

ben hier einen erheblichen Vorteil. Generell sind Universalbanken in der Schweiz und international ausgerichtete Vermögensverwalter gut positioniert, um jene Bereiche weiterzuentwickeln, in denen ein hoher Bedarf an Beratungsdienstleistungen vorhanden ist.

Unternehmen als Kunden

Obschon das Privatvermögen in anderen Regionen der Welt ausgeprägter wächst, tut es das auch in der Schweiz. Wie der aktuelle Global Wealth Report des Credit Suisse Research Institute zeigt, liegt das durchschnittliche Vermögenswachstum bei über 5% (in Dollars gerechnet). Nebst Einkommen aus Salären und Erträgen aus Wertschriften entsteht «neues Geld» vor allem in einem Bereich: bei den Unternehmern. Diese Kunden mit klassischen Private-Banking-Dienstleistungen bedienen zu wollen, greift zu kurz. Das ist auch dann der Fall, wenn sich eine Bank erst beim Unternehmensverkauf für sie zu interessieren beginnt.

Bereits bei der Unternehmensgründung müssen die finanziellen Ziele des Unternehmens wie auch des Unternehmers aufeinander abgestimmt werden. Später kommen Themen wie Wachstumskapital, Dividendenstrategie, Mitarbeiterbeteiligungen oder die persönliche Vorsorge dazu. Für Unternehmerkunden ist es besonders wertvoll, wenn Institute eine breite Erfahrung sowohl in der Vermögensverwaltung als auch im Firmenkundengeschäft und im Investment Banking bieten. Qualitativ hochstehende Beratung setzt voraus, dass der Bankberater sich auf Augenhöhe mit dem Unternehmer austauschen kann,

Das Private Banking in der Schweiz bietet also durchaus Wachstumschancen.

Digitalisierung als Treiber

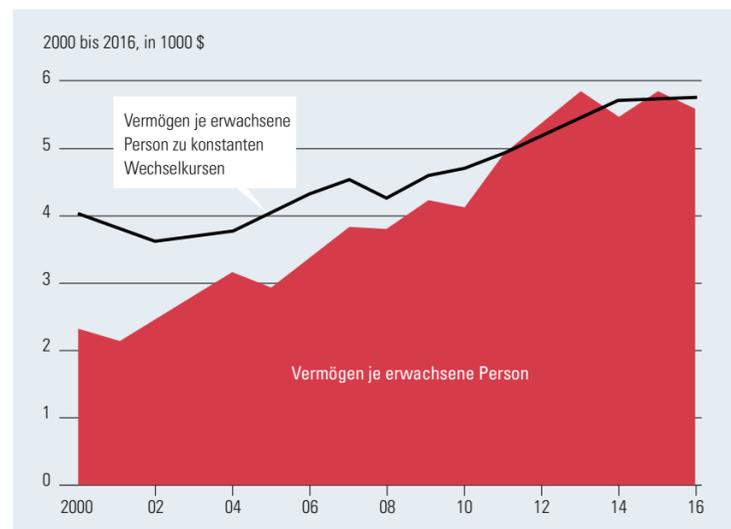
Für das reine Transaktionsgeschäft braucht es heute keinen Kundenberater mehr. Denn dieses Geschäft wird längst von IT-Plattform-Anbietern konkurrenziert – und in gewissen Fällen unkomplizierter erbracht als von einer traditionellen Bank. Mit Ausnahme von grossen Banken stehen Marktteilnehmer vor der Frage, ob sie sich zum reinen Infrastrukturanbieter wandeln oder sich auf beratungsintensive Geschäftsbereiche konzentrieren wollen. In beiden Fällen ist es unabdingbar, innovativ zu sein und agil

hin zu sichern. All diesen neuen Vorzeichen zum Trotz: Zuweilen werden Entwicklungen übersehen, die durchaus Chancen auf ein profitables Wachstum im Schweizer Private Banking bergen.

Vertrauen auf die Expertise

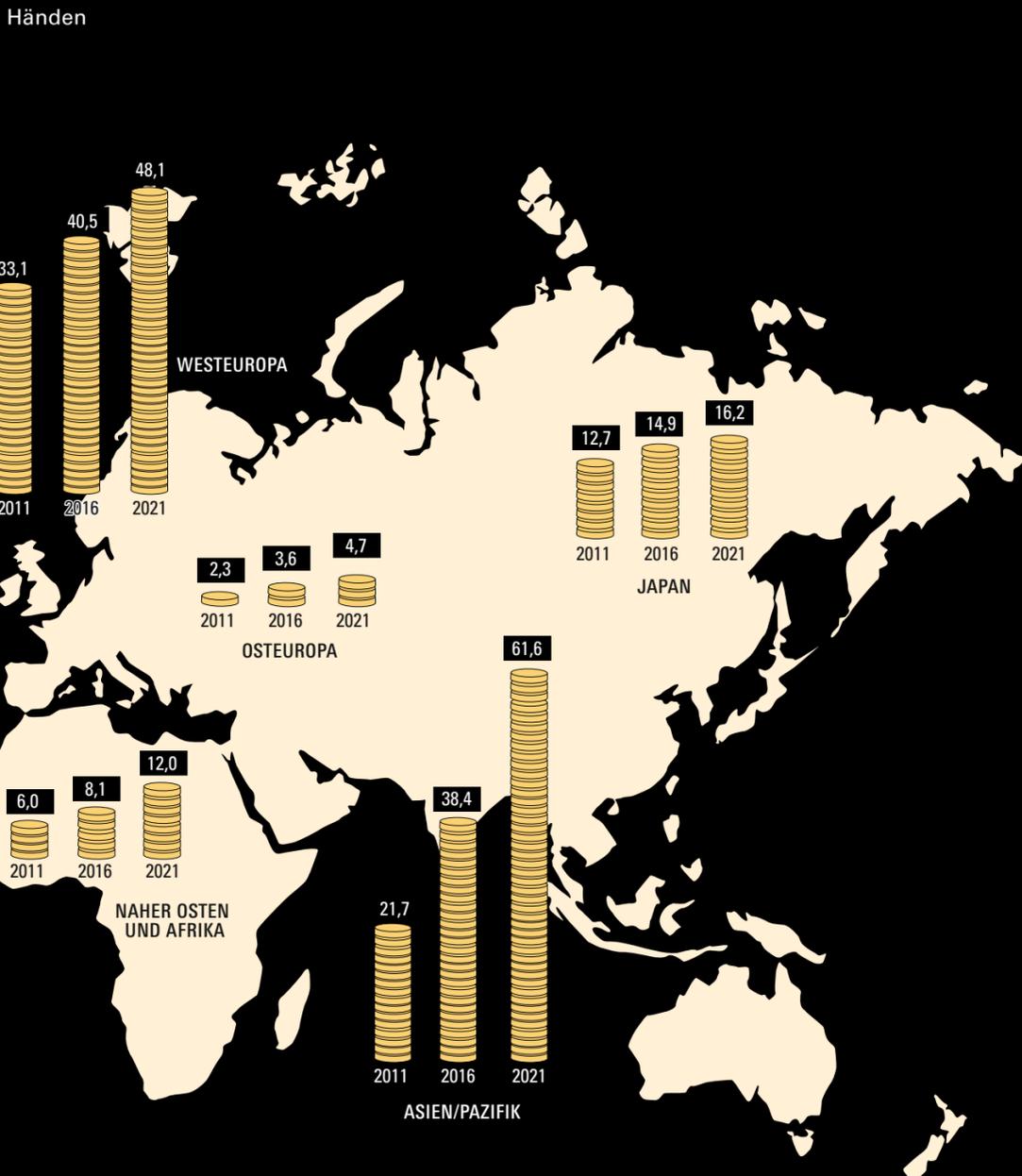
Auf der Suche nach Vermögensschutz und Vermögenswachstum sind Anleger bereit, einen fairen Preis für die Beratung zu bezahlen. Das zeigt die tenden-

Pro-Kopf-Vermögen in der Schweiz nehmen zu



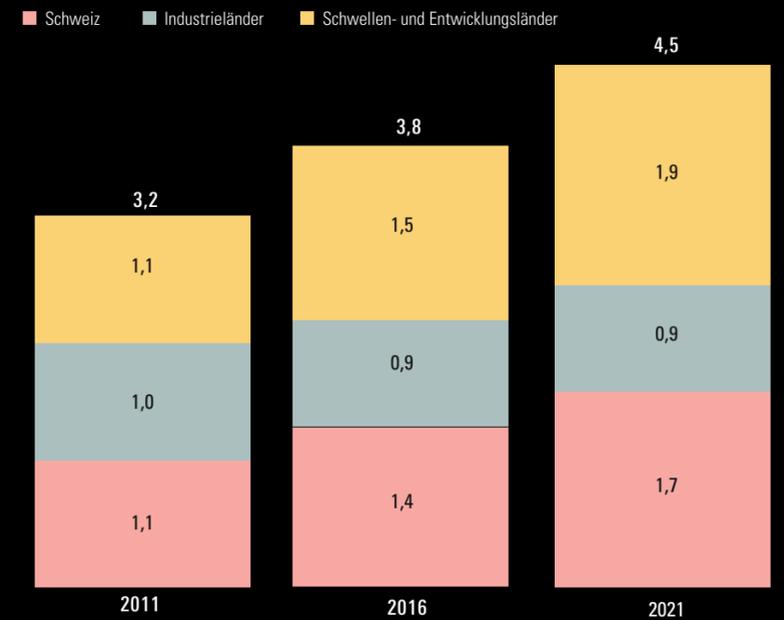
QUELLE: GLOBAL WEALTH REPORT, CREDIT SUISSE RESEARCH INSTITUTE

NZZ-Infografik/eff.



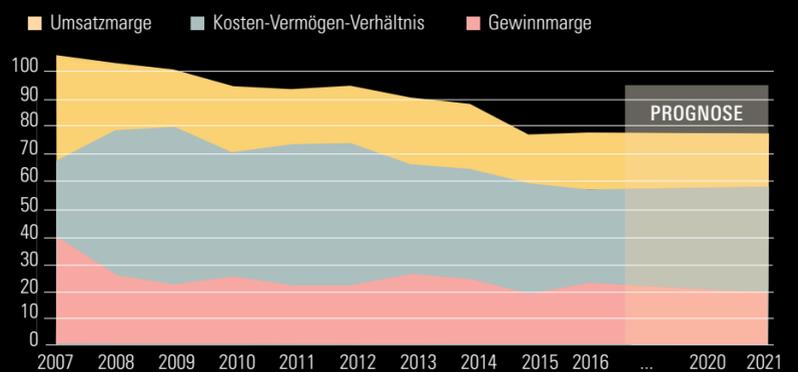
Die Schweizer Banken wachsen in den Schwellenländern

Verwaltete Vermögen in der Schweiz, in Bio. \$



Der Druck auf die Vermögensverwalter hält an

Umsatzmarge (RoA), Kosten-Vermögen-Verhältnis (CoA), Gewinnmarge (Profit-Margin), in Basispunkten, Aufwand-Ertrag-Verhältnis, in %



Neues Geld entsteht vor allem in einem Bereich: bei den Unternehmern.

dessen spezifische Bedürfnisse in der jeweiligen Unternehmensphase versteht und die passende Palette an Dienstleistungen zur Hand hat.

Auf Beratung setzen

Das Private Banking in der Schweiz bietet weiterhin Wachstumschancen. Nachdem eine Vielzahl der Vermögensverwalter in den letzten Jahren ihre Hausaufgaben hinsichtlich Regularisierung und Effizienzsteigerung erledigt haben, gilt es nun, die Geschäftsmodelle konsequent weiterzuentwickeln. Statt sich aber nur auf die Gewinnung von Marktanteilen aus bestehenden Geschäftsfeldern zu konzentrieren, tun Institute im Private Banking gut daran, auch neue Kundenbedürfnisse zu erkennen und dabei auf beratungsintensive Bereiche zu setzen – damit profitables Wachstum nicht zur Fata Morgana, sondern zu einem erreichbaren Ziel wird.

Serge Fehr ist Leiter Private & Wealth Management Clients Schweiz, Felix Baumgartner ist Leiter Premium Clients Schweiz der Credit Suisse.

Grosse Bauprojekte beeindruckten immer wieder. Dazu gehört der Gotthardtunnel – ein wahres Wunderwerk der Ingenieurskunst. Allein die Zahlen lassen wohl jeden staunen: In dem Tunnel wurden rund 4 Mio. t Beton verbaut, und täglich können 377 000 t Ladung durch den Gotthard bewegt werden. Zudem ist er mit 57 km der längste Tunnel der Welt. Die Schweiz ist ganz zu Recht stolz auf dieses Jahrhundertbauwerk.

Allerdings wird eines Tages ein anderer Tunnel gebaut werden, der noch länger ist: Tesla-Chef Elon Musk träumt von einem über 350 km langen Tunnel zwischen Washington D. C. und New York, durch den seine Hyperloop-Züge sausen sollen. Die Strecke soll in nur 29 Minuten zu schaffen sein.

Im Umbruch

Vielleicht wird sein Plan nie verwirklicht, doch irgendwann wird jemand einen Tunnel bauen, der den beeindruckenden Gotthard übertrifft. Es liegt in der Natur der Sache, dass Innovationen zu Rekorden führen. Der Gotthardtunnel entstand durch das Bedürfnis nach schnelleren Verkehrsverbindungen und ist das Ergebnis neuester Ingenieurs- und Bautechniken. Mit dem technischen Fortschritt erweitern sich die Grenzen des Machbaren – solange die Menschen nicht aufhören, grossartige Visionen wie die des Gotthardtunnels zu verfolgen.

Die Parallelen zum Asset-Management sind nicht zu übersehen. Seit meinem Berufseinstieg vor 30 Jahren befinden

Es liegt in der Natur der Sache, dass Innovationen zu Rekorden führen.

Der Tunnel in die Zukunft

Innovationen führen oft zu Höchstleistungen und Wachstum. Dieser Erfahrung müssen sich auch die Asset-Manager stellen. Von Martin Gilbert

det sich die Branche ständig im Umbruch. Aber so ausgeprägt wie momentan war er noch nie.

Die jüngere Generation muss heute mehr Eigenverantwortung für ihre Altersvorsorge tragen als jemals zuvor, da sich Regierungen und Arbeitgeber Schritt für Schritt aus der Alterssicherung zurückziehen. Um die daraus entstehende Lücke zu schliessen, ist private Vorsorge nötig. Für die heutige Generation wird es immer schwieriger, eine bestimmte Summe für den Ruhestand anzusparen. Das hat auf der einen Seite zur Folge, dass die Nachfrage nach spezifisch auf die persönliche Altersvorsorge zugeschnittenen Anlageprodukten und Anlagelösungen steigt.

Breitere Palette gefragt

Auf der anderen Seite möchten Pensionskassen, Versicherungen und Finanzinstitute die Zahl der Investmentunternehmen reduzieren, mit denen sie zusammenarbeiten. Sie fragen bei den einzelnen Anbietern verstärkt eine breitere Palette an Strategien nach. Somit müssen grosse Asset-Manager in der

Es kommt darauf an, sich auf Veränderungen einzulassen.

Lage sein, ihren Kunden das gesamte Spektrum an Strategien anzubieten. Genau das ist einer der Erfolgsfaktoren der grossen US-Vermögensverwalter.

Diese weitverbreiteten Trends führen dazu, dass die Nachfrage nach Anlageangeboten der nächsten Generation zunimmt. Die Anleger möchten in traditionelle Segmente wie Anleihen, Aktien und Immobilien investieren. Darüber hinaus fordern sie aber auch modernere Produkte, die Elemente des aktiven und passiven Managements vereinen – sogenannte Smart-Beta-Anlagen. Um erfolgreich bestehen zu können, müssen die weltweit grössten Asset-Manager

sowohl stark auf den einzelnen Kunden zugeschnittene Produkte als auch ein breiteres Spektrum an Strategien anbieten. Darüber hinaus müssen sie ihre Produkte und Strategien auf der ganzen Welt vermarkten können.

Hinzu kommt, dass die Gebühren stärker in den Fokus gerückt sind: Seit der Finanzkrise sind die Portfolios mit niedrigen Wachstumsraten und Erträgen konfrontiert. Wenn Privatpersonen sich zunehmend um ihre Altersvorsorge kümmern müssen, spielen die Kosten eine grössere Rolle. Auch institutionelle Anleger analysieren die Kosten genau und versuchen sie zu senken, indem sie weniger Vermögensverwalter einsetzen, die eine höhere Zahl an Produkten und Strategien anbieten.

Zudem werden die Aufsichtsbehörden die Gebühren weiter auf den Prüfstand stellen. Sie fordern von den Vermögensverwaltern – vollkommen zu Recht – mehr Transparenz und die Begründung ihrer Gebühren. Gleichzeitig setzt der unaufhaltsame Aufstieg des passiven Investierens aktive Manager unter Druck, ihren Mehrwert unter Beweis zu stellen.

Veränderungen akzeptieren

Eine weitere Veränderung ist bei der Interaktion zu beobachten, die sich die Kunden mit ihren Vermögensverwaltern wünschen. Bei Investitionen in Technologie, die darauf abzielen, den Kunden einen modernen digitalen Service zu bieten, ist das Asset-Management zurückgeblieben.

Es kommt darauf an, sich auf Veränderungen einzulassen. Allerdings muss man auch gut organisiert sein, um mit Veränderungen umzugehen – genau wie die Ingenieure, denen es gelang, die Vision des Gotthardtunnels in die Tat umzusetzen. Ich hoffe, diesen Tunnel bald zu durchqueren. Dabei werde ich sicher über die bauliche Meisterleistung staunen und mich fragen, welches Projekt folgen wird.

Martin Gilbert ist Co-Chief Executive von Aberdeen Standard Investments, London.

Wir leben in einer Zeit der rasanten und tiefgreifenden Transformation. Die vermögende Kundschaft ist anspruchsvoller und globaler als je zuvor, möchte ihre Interaktion mit der Bank aktiv mitgestalten und beansprucht ein grösseres Netzwerk von Finanzexperten. Erstklassige Anlageberatung wird erwartet, reicht aber allein nicht aus. Wirklich wichtig sind diesen Kunden vor allem ihre Familie, ihr Unternehmen, persönliche Interessengebiete und nicht zuletzt der Wunsch, ein positives Vermächtnis zu hinterlassen.

Mehr Kunden als je zuvor

Ihr Vermögen über Generationen zu schützen und zu vermehren, bleibt dabei die Grundprämisse. Die regulatorischen Rahmenbedingungen haben sich in vielerlei Hinsicht geändert und bringen einen spürbaren Mehraufwand sowohl für Kunden wie auch für Banken. Dazu beeinflusst die Digitalisierung immer stärker sämtliche Aspekte unserer Geschäftstätigkeit. Aufgrund dieser neuen Gegebenheiten verändern sich auch die ökonomischen Grundlagen unserer Branche: Es werden die erfolgreich sein, die sich eine Nische erschliessen oder sich global positionieren und somit Skaleneffekte realisieren.

Ich bin überzeugt davon, dass sich in der Zukunft viele neue Chancen eröffnen werden. Führende Vermögensverwalter werden in den nächsten zwanzig Jahren mehr Menschen als je zuvor auf ihrem Lebensweg begleiten und beraten. Es wird aber nur wenigen Anbietern gelingen, ein weltumspannendes Angebot aufzubauen und sich dem veränderten globalen Umfeld anzupassen. Nur so ist von den gewichtigsten Wachstumschancen zu profitieren.

Ich sehe einige wesentliche Trends auf die Wealth-Management-Branche einwirken: eine veränderte Kundenbasis, neue Regulierungen, Technologie als wichtigsten Impulsgeber und Skalierbarkeit als Erfolgsfaktor.

■ Die künftige Kundenbasis wird vielfältiger sein, vom Alter her jünger und globaler ausgerichtet. Sie wird deutlich

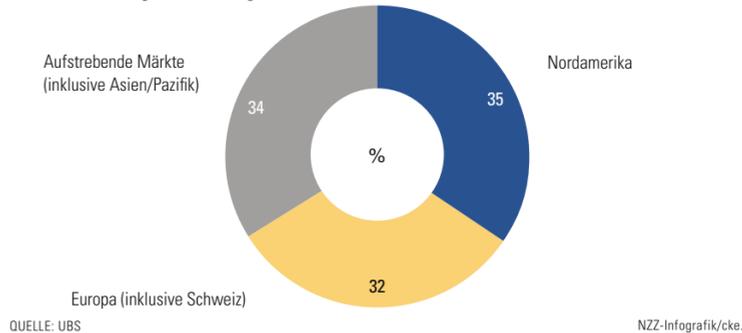
Veränderung als Chance begreifen

Die Vermögensverwalter haben es mit einer tiefgreifenden Transformation zu tun.

Aber was sich bedrohlich ausnimmt, birgt durchaus Chancen, wenn auch in erster Linie für grosse, global ausgerichtete Anbieter. Von Jürg Zeltner

Das Vermögensverwaltungsgeschäft der UBS

Anteil am Vorsteuergewinn nach Regionen



mehr Frauen umfassen und stark unternehmerisch geprägt sein. Mehr denn je werden weltweit Vermögen geschaffen, wobei sich eine klare Verschiebung von West nach Ost abzeichnet. Besonders Länder wie China bieten ein enormes Wachstumspotenzial für Vermögensverwalter, die über die notwendigen Ressourcen verfügen, um in nachhaltiges, profitables Wachstum zu investieren. Richtig beratene Kunden werden Vermögenswerte breiter diversifizieren und sich weniger auf ihren Heimatmarkt konzentrieren.

■ Regulatorische Änderungen haben zu neuen Kapitalvorschriften für Banken, viel zusätzlicher Komplexität und einer deutlich transparenteren Welt ge-

führt. Dies hat grosse Auswirkungen auf die Geschäftskosten und verlangt nach einer Fokussierung auf die Kundenberatung. Es entstehen wertvolle Chancen für die Firmen, die in den vergangenen Jahren investiert haben und entsprechend vorbereitet sind.

■ Beim Thema Technologie wird deutlich, dass es eine weitere Beschleunigung geben wird. Im Zeitalter der Digitalisierung erwarten Kunden, jederzeit und von überall mit ihrer Bank interagieren zu können. Damit Kundenberater eine ganzheitliche Beratung erbringen können, sollen ihnen als Ergänzung zu ihrem Know-how modernste Technologie und aktuelle Information zur Verfügung stehen. Netzwerke werden wei-

ter an Bedeutung gewinnen. Künftig wird ein Vermögensverwalter seinem Kunden nicht nur vertrauenswürdig in der Anlageberatung begegnen, sondern ihm auch Kontakt zu Personen mit ähnlich gelagerten geschäftlichen oder persönlichen Interessen vermitteln.

■ Letztlich spielt die Skalierbarkeit eine grosse Rolle, die an die drei erwähnten Trends anknüpft. Neben Nischenanbietern werden Akteure Erfolg haben, die es schaffen, ihr Angebot global zu skalieren und zeitgleich massgeschneiderte Beratungen anzubieten.

In Anbetracht dieser Veränderungen stellt sich die Frage, wie unsere Branche davon profitieren kann. Um das Richtige zu tun, braucht es gerade für grosse, global agierende Vermögensverwalter substanzielle Investitionen: Beispielsweise gilt es, erhebliche Mittel in die Entwicklung einer einheitlichen, globalen Technologieplattform zu investieren, welche es erlaubt, Kunden qualitativ besser zu beraten und die Kapazitäten bei steigender Nachfrage zu erweitern. Beides verspricht einen Wettbewerbsvorteil.

In die Breite und in die Tiefe

Vermögensverwalter müssen zudem ihre Produktpalette erweitern und in einen systematischen globalen Anlageprozess einbetten, um Lösungen für jede Anlageklasse, für aktive und passive Investmentstrategien und Anlagemög-

lichkeiten in allen bedeutenden Volkswirtschaften anzubieten. Durch eine offene Produktarchitektur stellt man sicher, dass der Kunde Zugang zu den für ihn richtigen Anlagen erhält.

In Mitarbeiter investieren

Und das Wichtigste: Vermögensverwalter müssen in ihre Mitarbeiter investieren. Ich bin fest davon überzeugt, dass die Vermögensverwaltung ein «people business» bleiben wird. Während wir sicherstellen sollten, dass unseren Kundenberatern modernste Technologie zur Verfügung steht, müssen wir ihnen auch die Freiheit geben, langfristige, auf Vertrauen basierende Beziehungen aufzubauen, die keine Maschine je ersetzen kann. Wandel darf für uns keine Gefahr

Es werden mehr denn je weltweit Vermögen geschaffen.

werden, sondern sollte als Chance genutzt werden, sich effizienter und effektiver um Kunden zu kümmern.

Wir haben den Vorteil, dass die Wealth-Management-Branche weiterhin doppelt so schnell wächst wie das globale Bruttoinlandprodukt. Es ist aber eine Tatsache, dass vergangener Erfolg keine Garantie für künftigen Erfolg bietet. Vor dem Hintergrund steten Wandels gibt es jedoch eine Gewissheit: Nur wer sich den Veränderungen aktiv stellt, kann weiterhin mit hohen Wachstumsraten rechnen. Für führende Vermögensverwalter geht es also nicht darum, ein neues Spiel zu lernen, sondern darum, hart an sich zu arbeiten und die Leistung zu optimieren – jeden Tag.

Jürg Zeltner, President Wealth Management, UBS.

Trotz allem ein expandierender Markt

Die Zeiten für professionelle Vermögensverwalter sind schwierig. Aber vor allem grösseren Anbietern eröffnen sich Wachstumchancen. Von Michael Klose

Das Volumen der in der Schweiz verwalteten Vermögen ist in den letzten Jahren stark gestiegen. Gemäss der jüngsten Fondsmarktstatistik der Swiss Funds & Asset Management Association (Sfama) haben Anlagen im Schweizer Fondsmarkt im Juli dieses Jahres erstmals die Marke von 1000 Mrd. Fr. überschritten. Zählt man noch dedizierte diskretionäre Mandate ausserhalb der Fondswelt hinzu, werden in der Schweiz deutlich über 2000 Mrd. Fr. an Vermögen verwaltet. Die Schweiz ist hiermit nach dem Vereinigten Königreich, Frankreich und Deutschland der viertgrösste Markt in Europa. Die Wachstumsprognosen für die nächsten Jahre, sowohl für die Schweiz wie auch global, sind weiterhin optimistisch.

Skaleneffekte nutzen

Dies klingt nach rosigen Zukunftsaussichten für Vermögensverwalter. Dennoch steht die Branche vor signifikanten Herausforderungen, die insbesondere kleinere Vermögensverwalter vor grosse Probleme stellen werden. Die Gründe dafür sind vielschichtig.

Als Erstes zu nennen ist der anhaltende Margendruck durch das weiterhin schwierige Umfeld an den Finanzmärkten mit extrem niedrigen und sogar negativen Zinsen. Dies schmälert in vielen Produkten die Aussichten auf Rendite und belastet somit auch die verrechenbaren Vermögensverwaltungsges-

bühren. Um dies auffangen zu können, gilt es, sogenannte Skaleneffekte zu nutzen beziehungsweise durch Wachstum die bestehenden Ressourcen möglichst stark zu hebeln. Der daraus resultierende intensive Wettbewerb um Marktanteile drückt jedoch wiederum die Gebühren noch weiter nach unten. Zusätzlich bedingt er hohe Investitionen in die Vertriebskapazitäten, was wiederum die Kosten steigen lässt.

Ein möglicher Lösungsweg ist der Fokus auf innovative Anlagelösungen, die sich im Markt deutlich abheben und dem Kunden ein attraktiveres Rendite-Risiko-Verhältnis bieten als klassische Produkte. Vorteile haben auch Vermögensverwalter, die eher illiquide, nicht leicht zugängliche Anlageklassen anbieten können, wie Immobilien, Infrastruktur oder Private Equity, da weiterhin relativ attraktive Renditen mit einem guten Risikoprofil zu erzielen sind.

Ein weiterer wichtiger Faktor sind die zunehmenden regulatorischen Vorgaben der Aufsichtsbehörden. Ständen direkt nach der Finanzkrise zunächst die Banken im Fokus, sind es nun verstärkt auch die Vermögensverwalter. Die Anforderungen und die Komplexität haben sehr stark zugenommen, so dass kleinere Vermögensverwalter diese meist kaum mehr stemmen können. Aber auch die grossen Marktteilnehmer sind gefordert und können die Vorgaben nur durch hohe Investitionen in ihre technische und personelle Infrastruktur erfül-

len. Dies treibt wiederum auch hier deutlich die Kosten nach oben.

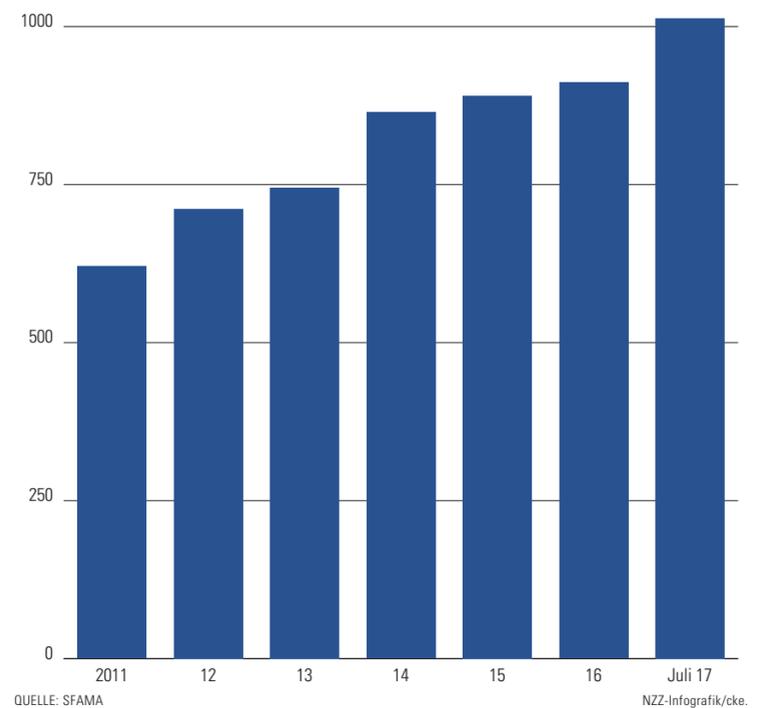
Einer der Nebeneffekte der stärkeren Regulierung wird somit vermutlich sein, dass kleinere Marktteilnehmer aus dem Markt gedrängt werden und die Grossen weiter an Bedeutung und Einfluss gewinnen. Zugleich wird die Branche jedoch davon profitieren, dass immer mehr institutionelle Marktteilnehmer, die bisher Anlagen selbst getätigt haben, in vielen Themen mit der Komplexität überfordert sind und diese an entsprechend positionierte externe Vermögensverwalter auslagern werden.

Grösse als Vorteil

Die fortschreitende Digitalisierung hat ebenfalls einen starken Einfluss auf die Vermögensverwaltung. Gemäss einer im asiatisch-pazifischen Raum durchgeführten Studie des Beratungsunternehmens Capgemini erwarten mehr als 80% der befragten vermögenden Privatkunden, den Kontakt zu ihrem Vermögensverwalter mehrheitlich oder gänzlich über digitale Kanäle abwickeln zu können. Sie würden den Anbieter wechseln, falls dieser keine integrierten digitalen Lösungen anbieten könnte. Auch wenn die Affinität zu technischen Lösungen im asiatischen Raum noch höher ist als hierzulande, werden sich die Anforderungen an die Interaktion mit den Kunden und an digitale Dienstleistungen auch in der Schweiz über die

Die Gelder fließen

Verwaltete Fondsvermögen in der Schweiz in Mrd. Fr.



nächsten Jahre stark verändern. Das bringt einen hohen Investitionsbedarf bei der technischen Infrastruktur mit sich und setzt innovatives Denken voraus. Daneben bietet es jenen Akteuren immense Chancen, die sich mit entsprechenden Angeboten deutlich von anderen Marktteilnehmern abheben können.

Vertrauen als höchstes Gut

Abschliessend lässt sich feststellen, dass sich die Vermögensverwaltungsbranche in einem Wachstumsmarkt befindet, der viele Chancen birgt. Allerdings werden diese hauptsächlich grössere Vermögensverwalter nutzen können. Und auch

hier wird es darauf ankommen, ein hohes Mass an Innovativität und Effektivität an den Tag zu legen, um im Wettbewerb bestehen zu können und weiterhin profitabel zu arbeiten. Darüber hinaus gilt es, die wesentlichsten Trends wie Digitalisierung oder Nachhaltigkeit nicht zu verpassen, sondern Vorreiter zu sein. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren werden sich jedoch nie ändern: eine gute Anlageperformance, ein ausgezeichneter Kundenservice und das Vertrauen der Kunden als höchstes Gut.

Michael Klose ist CEO von Third-Party Asset Management der Swiss Life Asset Managers.

Die 14-Billionen-Dollar-Frage

Nach Jahren der Abhängigkeit von einer lockeren Geldpolitik müssen Wirtschaft und Finanzmärkte mit einem Kurswechsel rechnen. Können sie das überhaupt?

Von Ahmed Behdenna und James McAlevey

Die Finanzkrise hat tiefe Einschnitte hinterlassen, und nun verbessert sich endlich das Umfeld. Der positivste Aspekt des jüngsten Wirtschaftsaufschwungs ist seine breite Basis. Er betrifft nicht nur die USA, auch in Europa sind beträchtliche Fortschritte zu verzeichnen. Als Folge davon haben die Anleger begonnen, intensiv über den Zeitplan und den allfälligen Umfang der Zinserhöhungen durch die wichtigsten Zentralbanken nachzudenken.

Aufgeblähte Bilanzen

Offensichtlich ist das, was mit den sich ausweitenden Bilanzen der Zentralbanken geschieht, interessanter als die eigentliche Zinsentwicklung. Die Bilanzsumme von fünf der führenden Zentralbanken der Industrieländer ist laut Daten von Thomson Reuters seit der Finanzkrise auf mehr als 14 Bio. \$ gestiegen. Eine derartige Höhe ist weder

gesund noch nachhaltig, und auch wenn die Entwicklung nicht unbedingt zu den von manchen gefürchteten Inflationswerten geführt hat, scheinen sich die meisten Zentralbanker darin einig zu sein, dass das mit den aufgeblähten Bilanzen verbundene Risiko Gegenmassnahmen erforderlich macht. Da die über alle Massen lockere Geldpolitik der Zentralbanken bald enden dürfte, stellen sich die Anleger folgende wichtige Fragen: Wird die internationale Wirtschaft in der Lage sein, diesem Abzug von Liquidität standzuhalten, und welche Folgen wird diese Umstellung der Geldpolitik für die verschiedenen Anlageklassen haben?

Manche argumentieren natürlich, dass es angesichts der nach wie vor relativ anfälligen Weltwirtschaft und hohen Schuldenquoten extrem unklug wäre, die geldpolitischen Zügel schneller als im Schneckentempo anzuziehen. Wir sind da anderer Ansicht. Erstens wurde

ein Grossteil der ausstehenden Anleihen mit langen Laufzeiten emittiert, so dass lange keine Refinanzierung erforderlich sein wird. Zweitens gilt, dass wenn die Unternehmen diesen Prozess für Aktienrückkäufe genutzt haben, sie diesen einfach umkehren können, ohne Verluste hinnehmen zu müssen, und eventuell sogar hohe Gewinne einstreichen werden.

Die geldpolitische Lockerung stelle das Wirtschaftswachstum nicht infrage, und selbst wenn die letzten Etappen kontraproduktiv waren, kann die straffere Geldpolitik die Wirtschaftserholung fördern und so den ersten echten Konjunkturaufschwung seit der Finanzkrise unterstützen.

Erfolgreiche Zentralbanken

Das alles soll legitime Bedenken im Hinblick auf die möglichen Folgen einer in Zukunft strafferen Geldpolitik nicht in Abrede stellen. Das Wirtschaftswachstum dürfte sich zumindest in den nächsten drei Jahren, solange die Zentralbanken lediglich einen Teil des in den letzten Jahren entstandenen Überschusses abbauen, weiter beschleunigen, da alle unbeabsichtigten Konsequenzen allmählich ihre Wirkung verlieren werden.

Um die Folgen für die Preisbildung von Anlagen beurteilen zu können, ist es zunächst wichtig, dass wir verstehen, was mit der Geldpolitik erreicht wurde. Durch die drastische Senkung der Zinsen und den gleichzeitigen Rückkauf von Staatsanleihen haben die Zentralbanken letztlich versucht, die Anleger dazu zu bewegen, ihre Portfolios von «risikofreien» Anlagen in Aktien umzuschichten – was man als die sogenannte «great rotation» bezeichnen könnte. Dieses Ziel haben sie nie wirklich erreicht. Die Aktienkurse haben in den vergangenen acht Jahren in der Tat stark zugelegt. Das aber nicht, weil die Anleger ihre Portfolios mit Aktien gefüllt

Ausweitung der Notenbankbilanzen

In Bio. \$; Stand: 30. 4. 2017



hätten, sondern wegen des Finanz-Engineerings, auf das die Unternehmen selbst zurückgegriffen haben.

Durch den Kauf von Staatsanleihen und die Senkung der Zinsen haben die Zentralbanken die Anleger dazu motiviert, höhere Risiken einzugehen. Anders als bei Aktien hatten die Anleger keine Bedenken, in Anleihen zu investieren, erstens aufgrund der Käufe durch die Zentralbanken und zweitens wegen der relativ attraktiven Erträge.

Anspruchsvoller Exit

In Zukunft werden die Anleger wieder wesentlich stärker auf Fundamentaldaten achten müssen, wenn die geldpolitischen Stimuli an Wirkung verlieren werden. Wie die einzelnen Zentralbanken diesen Prozess steuern, werden wir sehen. Die meisten werden wahrscheinlich, zumindest zu Beginn, den expansiven geldpolitischen Kurs langsam verlassen.

Sicher scheint nur, dass den Anleihen schwere Zeiten bevorstehen, wenn die geldpolitische Lockerung endet. Aktien könnte dies andererseits stark zugutekommen. Sie wirken im Vergleich zu Anleihen attraktiv. Die wahrscheinliche Verbesserung der wirtschaftlichen Fundamentaldaten dürfte vorderhand die Folgen höherer Zinsen ausgleichen. Engagierten Anlegern, die sich nicht nur auf die Massnahmen der Zentralbanken verlassen und bereit sind, fundamentale Faktoren zu berücksichtigen, werden sich viele Gelegenheiten bieten.

Die lange überfällige Normalisierung der Geldpolitik wird den Weg für eine präzisere Risikobewertung ebnen und dürfte die Gefahr finanzieller Instabilität reduzieren. Selbst wenn das nicht für alle Anlageklassen mit guten Neugkeiten verbunden ist, ist es begrüssenswert.

Ahmed Behdenna ist Senior Strategist, Multi-Asset, und James McAlevey Senior Portfolio Manager, Global Fixed Income, bei Aviva Investors.

EINE BANK, DIE DARAUFBZIELT, IHRE FREIZEIT UND IHR GUTHABEN ZU SCHÜTZEN.

An der Seite von Privatkunden und Familien – aufmerksam, gründlich und reaktiv.

- Private Banking
- Sichere Spareinlagen
- Vorsorge
- Nachlassplanung
- Hypothekendarfinanzierung

BCGE

Digitalisierung als Mittel zum Zweck

In der Betreuung von vermögenden Privatkunden ist Zeit das Wertvollste, was eine Bank ihren Kunden bieten kann: Zeit, ihnen zuzuhören, ihre Bedürfnisse, Anforderungen und auch Ängste zu verstehen und gemeinsam Strategien und Lösungen zu entwickeln. Seit der Finanzkrise ist die zur Verfügung stehende Zeit knapp geworden. Von Victor Aerni

Einerseits erhöhen neue regulatorische Anforderungen wie der automatische Informationsaustausch, das US-Regelwerk Fatca, die EU-Finanzmarktregulierung Mifid II oder die CRM-Zertifizierungen den Aufwand in der Vor- und Nachbereitung von Kundengesprächen signifikant. Andererseits betreut ein Kundenberater heute aufgrund des Margendrucks tendenziell mehr Kunden.

Wenn Vermögensverwalter zurück auf den Wachstumspfad wollen, müssen sie den Anteil der Zeit, die ihre Berater mit bestehenden und potenziellen Kunden verbringen, wieder deutlich erhöhen. Die Digitalisierung ist hierzu Mittel zum Zweck; sie ermöglicht Effizienzsteigerung und Leistungsoptimierung entlang der ganzen Wertschöpfungskette. Mit Digitalisierung alleine gewinnt man jedoch keine neuen Kunden, die Wirkung muss differenziert beurteilt werden.

Ein Robo-Advisor als Berater?

Glaubt man technologiegläubigen Meinungsmachern, steht die Ablösung des Kundenberaters durch den Robo-Advisor kurz bevor. Im Kundensegment der vermögenden Privatkunden ist aber eine gewisse Skepsis angebracht. Denn erstens ist die Komplexität der Ansprüche vermögender Kunden in der Regel so gross, dass sie nicht über die Standardprozesse des Robo-Advisors abgebildet werden kann. Die gleichzeitige Führung mehrerer Bankbeziehungen, die Berücksichtigung unternehmerischer Aktivitäten oder auch der Einbezug alternativer Anlagen sind nur drei Beispiele, welche die menschliche Überlegenheit gegenüber automatisierten Lösungen manifestieren.

Zweitens dürfte im Krisenfall, beispielsweise bei einem abrupten Preissturz an der Börse, ein Call-Center mit der qualifizierten Beratung überfordert sein, weil die richtige ökonomische Einschätzung, kombiniert mit dem psychologischen Element und der rationalen Empfehlung, fehlt. Drittens erfordert das anhaltende Tiefzinsumfeld Zugriff auf weitere, illiquidere Anlageklassen wie Private Equity, Infrastruktur oder Hedge-Funds, um nachhaltige Renditen zu erzielen. Diese Anlageklassen sind mit standardisierten ETF-

Persönliche Beratung bleibt bei reichen Klienten das A und O
Digitalisierungspotenzial in der Vermögensverwaltung



QUELLE: PICTET

NZZ-Infografik/Ivg.

Modellen des Robo-Advisors schwer kompatibel.

Im Segment der kleinen und mittleren Vermögen (Affluent) dürfte der Robo-Advisor hingegen bessere Chancen haben. Die Kombination aus Kostendruck, regulatorischen Anforderungen und geringerer Beratungskomplexität bietet eine stabile Grundlage für digitale Geschäftsmodelle. Allerdings ist eine nachhaltige Profitabilität noch zu beweisen. In den USA beträgt die Robo-Bruttomarge derzeit jährlich noch 0,1 bis 0,3%.

Wo künstliche Intelligenz hilft

Der klassische Anlageprozess stützt sich stark auf Daten ab. Die Aufbereitung und Interpretation von Daten wird heute mehrheitlich durch den Menschen vorgenommen. Die schiere Menge der

zu verarbeitenden Daten prädestiniert aber den Einsatz künstlicher Intelligenz. So kann beispielsweise die Plattform Kensho in Sekundenschnelle die Auswirkungen von Wahlentscheidungen oder Naturkatastrophen auf verschiedene Anlagen aufzeigen. Wer solche Technologien zugunsten seines Kunden einsetzen kann, wird entsprechende Wettbewerbsvorteile erzielen.

Automatisierte Individualität

Auch in der Distribution von Anlageempfehlungen wird digitale Unterstützung unabdingbar. Je nach Domizil und Status der Kunden sind Anlageprodukte nicht zugelassen, müssen unterschiedliche Fonds-Tranchen gewählt oder aufgrund der länderspezifischen Gesetzgebung Haftungsausschlüsse vorgenommen werden.

Mit Digitalisierung alleine gewinnt man jedoch keine neuen Kunden.

Heute obliegt ein grosser Teil dieser Arbeit dem Kundenberater – mit entsprechenden Ineffizienzen und Risiken. Künftig wird es möglich sein, automatisierte und trotzdem individualisierte Empfehlungen unter Sicherstellung der Produkte-Compliance zu generieren. Die dadurch gewonnene Zeit und Qualität muss wiederum zugunsten des Kunden eingesetzt werden.

Die Digitalisierung der Prozesse steht in der Vermögensverwaltung ganz am Anfang. Mit der Marktreife neuer Technologien wie Blockchain ist es zum Beispiel vorstellbar, dass die ganze Wertschöpfungskette im Wertschriftenhandel und in der Verwahrung automatisiert wird. Weniger radikal ist die Automatisierung einzelner Prozessschritte. So kann beispielsweise die Prüfung einer Unterschrift maschinell erledigt werden. Algorithmen gleichen Aufträge mit hinterlegten Dokumenten ab und geben diese direkt ohne menschliches Zutun frei.

In der Summe dürften die Digitalisierung und die Automatisierung im Backoffice zu massiven Effizienzgewinnen führen. Die frei werdenden Mittel müssen genutzt werden, um substantielle Investitionen in kundenorientierte und wachstumsfördernde Lösungen zu finanzieren.

Nur die Qualität zählt

In einer Welt, in der Informationen und Anlagelösungen im Überfluss vorhanden sind, kann sich ein Vermögensverwalter nachhaltig nur über die Qualität der Beratung differenzieren. Dies bedingt Zeit, die durch die Digitalisierung der Wertschöpfungskette, vom Anlageprozess über die Compliance bis zum Backoffice, freigesetzt werden muss.

Die Prozesse müssen wieder so ausgerichtet werden, dass sie den Kundenberater unterstützen und mehr Zeit für die Kundenpflege bieten. Mit der erlebten Beratungsqualität steigt das Vertrauen des Kunden in die Bank, was die Chancen, an Dritte weiterempfohlen zu werden, erhöht. Das ist auch im digitalen Zeitalter die bedeutendste Wachstumsquelle in der Vermögensverwaltung.

Victor Aerni ist Leiter Wealth Management Deutschschweiz bei der Banque Pictet & Cie.

Portfolio Management System von midix.com

- Webbasiert
- Multibankfähig
- Kunden Onboardingprozess
- 100% Schweizer Entwicklung



www.midix.com

Ich glaube an das Schweizer Banking. Ich bin sogar überzeugt, dass das gegenwärtige Umfeld und unsere Fähigkeit zur Erneuerung neue Wachstumsimpulse freisetzen werden. Worauf gründet dieser Optimismus?

Die Schweiz ist führend im internationalen Wealth-Management. Laut jüngsten Zahlen der Schweizerischen Bankiervereinigung liegen 25% der weltweit grenzüberschreitend angelegten Vermögen in der Schweiz, auch im gesamten Wealth-Management-Geschäft belegt die Schweiz regelmässige Spitzenplätze.

Diese Position hat sich das Land seit Anfang des 20. Jahrhunderts aufgebaut, indem es während der wirtschaftlichen und politischen Wirren Sicherheit, Stabilität und erstklassige Dienstleistungen bot. Im neuen Jahrtausend gehört der Missbrauch des Bankgeheimnisses zur Steuerumgehung der Vergangenheit an. Der Fokus liegt wieder auf den Stärken des Swiss Banking.

Sicher, stabil und verlässlich

Politische Stabilität und Rechtssicherheit, gepaart mit einer starken und stabilen Wirtschaft, sind die bekannten traditionellen Stärken der Schweiz. Sie sind für den bisherigen und künftigen Erfolg des Finanzplatzes unabdinglich.

Heute ist häufig von einer «Welt in Unordnung» die Rede. Diese «Unordnung» steht im Zusammenhang mit den Nachwehen der globalen Finanzkrise und grossen geopolitischen Veränderungen in einer multipolaren Welt mit Protektionismus und Abschottungstendenzen. Die Umwälzungen der digitalen Revolution kommen verstärkend hinzu. Anleger und Investoren suchen in solchen Zeiten die Sicherheit und Stabilität, für die der Finanzplatz Schweiz bekannt ist.

Neben Sicherheit und Grösse zeichnet sich der hiesige Finanzplatz durch seine moderne Infrastruktur und starke globale Vernetzung aus. Dank laufenden Modernisierungen spielt die Schweiz auch technologisch in der obersten Liga. Dazu kommen das umfangreiche Fachwissen und die hohe Servicequalität der hiesigen Banken mit ihren gut ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Dank unserem Bildungssystem und der langen Tradition ist die Schweiz heute ein einzigartiger Pool für talentierte Finanzfachleute. Swiss Banking ist also ein breit abgestütztes Qualitätslabel, das sich nicht ohne weiteres kopieren lässt. Dies darf uns aber nicht dazu verleiten, uns zurückzulehnen – denn von Stillstand kommt kein Wachstum.

Anerkannte Standards

Der Schweizer Bankenplatz muss auf das Erreichte bauen und die Zukunft innovativ gestalten. Mit einer eigentlichen Renaissance der bisherigen Werte und der gezielten Weiterentwicklung des Swiss Banking kann die Schweiz im

Vor einer Renaissance des Swiss Banking?

Die Schweiz ist weltweit führend im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft.

Diese Spitzenposition gilt es auf der Basis traditioneller Werte weiterzuentwickeln.

Besonderes Augenmerk muss der Weiterbildung der Kundenberater gelten, die auch in Zukunft die wichtigsten Ansprechpartner wohlhabender Kunden bleiben werden. Von Peter Hinder

Geschäft mit vermögenden Kunden weiterhin Weltspitze bleiben.

Politik und Behörden bestimmen den regulatorischen Rahmen und beeinflussen die Ausgestaltung des Geschäftes massgeblich. Schweizer Banken brauchen gegenseitig anerkannte Standards, die internationalen Marktzugang gewähren, und eine auf Prinzipien basierende, effiziente Umsetzung der Regulierung. Diese muss zudem vorausschauend ideale Rahmenbedingungen schaffen für alternative oder neue Anlagekategorien wie Private Equity oder Private Debt sowie für neue Geschäftsmodelle im Bereich Fintech.

Vertrauen und Verständnis

Die Schweizer Finanzplatzinfrastruktur muss international bestens vernetzt sein und höchste Qualität bezüglich Leistungsfähigkeit, Zuverlässigkeit und Sicherheit bieten. Der Aspekt der Sicherheit erhält in einer zunehmend digitalisierten Welt zusätzliche Bedeutung. Der Finanzplatz darf die rasante Entwicklung im Bereich Cyber-Security auf keinen Fall verpassen.

Gegenseitiges Vertrauen und Verständnis bleibt auch im Private Banking des digitalen Zeitalters zentral. Internationale Privatkunden und Familien erwarten von ihrer Bank breite und tiefe Kenntnisse in allen Bereichen des Banking und verwandter Disziplinen. Die Berater bleiben ihre wichtigsten Ansprechpartner und müssen verstärkt als Relationship-Manager unter Einbezug

Die Berater bleiben ihre wichtigsten Ansprechpartner und müssen verstärkt als Relationship-Manager unter Einbezug verschiedener Spezialisten agieren.

verschiedener Spezialisten agieren. Gleichzeitig müssen sie sich auf bestimmte Kundengruppen oder Länder fokussieren. Es ist ein Vorteil, wenn sie dabei auf globale Kapazitäten im Asset-Management und im Investment Banking sowie auf digitale Werkzeuge zurückgreifen können, um die oft sehr komplexen Bedürfnisse zu befriedigen.

Erfolgsfaktor Ausbildung

Die Ansprüche der Kunden an die Vermögensverwaltung wachsen weiterhin stark. Erstens steigt die Erwartung an Rendite- und Risikomanagement, und der Mehrwert muss für die Kunden klar ersichtlich sein, damit die Bank dafür einen angemessenen Preis verlangen kann. Zweitens wächst das Spektrum der Anlagekategorien und Anlageinstrumente kontinuierlich, was die Komplexität zusätzlich erhöht. Dem hohen Ausbildungsstand der Kundenberater und Produktspezialisten kommt noch mehr Bedeutung zu. Damit dem Schweizer Finanzplatz weiterhin genügend bestens ausgebildete Fachleute zur Verfügung stehen, muss die Ausbildung führend bleiben und weiter ausgebaut werden. Nur so können wir die Veränderungen in der Finanzwelt innovativ mitgestalten und die Wertentwicklung der Anlagen verbessern.

Peter Hinder, Deutsche Bank, Leiter Wealth Management Emea, CEO Deutsche Bank (Schweiz) AG und Chief Country Officer Schweiz.

NZZ-LIBRO.CH



NEU

Kaspar Villiger entwirrt die Durcheinanderwelt

«Alt Bundesrat Kaspar Villiger sieht die Welt durch Krisen erschüttert. Im Interview zu seinem neuen Buch spricht er über die Gefahren des Protektionismus, die Reform der EU und die schwindende Kompromissbereitschaft.»
LUKAS LEUZINGER, Zentralschweiz am Sonntag, 26.03.2017

Kaspar Villiger, **Die Durcheinanderwelt**
Irrwege und Lösungsansätze
160 S., Fr. 29.–* / € 29.–
ISBN 978-3-03810-250-2



NEU

Hans Rentsch durchleuchtet die Wirtschaftspolitik

Wie viel Wettbewerb kommt im Interessengeflecht der schweizerischen Politik zustande? Rentsch kritisiert u.a. die Überhöhung der direkten Volksrechte mit ihren kollektiven Beschlüssen zu Bereichen, die nach ökonomischer Logik in die Markt- bzw. Privatsphäre gehören.

Hans Rentsch, **Wie viel Markt verträgt die Schweiz?**
Ökonomische Streifzüge durchs Demokratieparadies
256 S., 4 Tab. u. Graf., Fr. 44.–* / € 44.–
ISBN 978-3-03810-238-0

BESTELLSCHEIN

Kaspar Villiger,
Die Durcheinanderwelt,
Fr. 29.–* / € 29.– / ISBN 978-3-03810-250-2
Hans Rentsch,
Wie viel Markt verträgt die Schweiz?
Fr. 44.–* / € 44.– / ISBN 978-3-03810-238-0

NAME / VORNAME

DATUM / UNTERSCHRIFT

STRASSE / NR.

PLZ / WOHNORT

TELEFON / E-MAIL

Vor zehn Jahren brach die Finanzkrise aus, und vor vier Jahren beschloss die Schweiz, am US-Steuerprogramm teilzunehmen. Beide Ereignisse schüttelten den Schweizer Bankensektor durch, und es wurde gar über das Ende des Private Banking in der Schweiz spekuliert.

Nun, die Nachricht vom Tod des Schweizer Private Banking war stark übertrieben, um es mit den Worten von Mark Twain zu formulieren. Vielmehr ist die Branche seither im Wandel und definiert sich neu, um mit den ändernden Kundenerwartungen Schritt zu halten. Das Fundament des Schweizer Private Banking ist indes unverändert geblieben. Es baut weiterhin auf die Werte Stabilität, Sicherheit und exzellenter Service für Private-Banking-Kunden. Gerade bei den vermögendsten Kunden geht es oftmals darum, hierzulande ihr Vermögen vor der politischen und wirtschaftlichen Unbill in ihrem Heimatland zu schützen und so die finanzielle Sicherheit ihrer Familie zu gewährleisten.

Vorteil für die Schweiz

Obwohl die Schweiz zunehmend von lokalen und anderen Offshore-Finanzplätzen konkurrenziert wird, ist sie im Bereich der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung nach wie vor führend. Mit Kundenvermögen von 2400 Mrd. \$ wird hierzulande fast doppelt so viel Vermögen grenzüberschreitend verwaltet wie in Grossbritannien, dem diesbezüglich grössten Konkurrenten. Dazu trägt das regulatorische Umfeld in der Schweiz massgeblich bei. Während regulatorische Vorgaben in anderen Ländern eher auf die Bedürfnisse von Retail-Kunden ausgerichtet sind, kommen sie in der Schweiz der Bereitstellung von Finanzdienstleistungen für sehr vermögende Kunden entgegen. Dies gilt sowohl für das traditionelle Portfoliomanagement wie auch für alternative Anlagen und Direktanlagen.

Schweizer Expertise bleibt gefragt

Das Schweizer Private Banking muss den Kunden zeigen, welchen Mehrwert sie für die vergleichsweise höheren Kosten erhalten. Von James Buchanan-Michaelson

Damit befindet sich die Schweiz zweifellos in einer starken Position. Gleichwohl werden die Herausforderungen für Privatbanken grösser. Denn während der Zugang zu Anlagemöglichkeiten durch die Regulierungen begünstigt wird, führt deren Zunahme zu höheren Kosten. Privatbanken können zwar einen Teil dieser Kosten durch noch stärker automatisierte Prozesse und digitale Kundenplattformen ausgleichen, aber die Bereitstellungskosten bleiben dennoch hoch. Gleichzeitig kommen die Erträge unter Druck, ist die Schweiz doch vergleichsweise teuer. Umso mehr gilt es zu zeigen, welchen Mehrwert die Kunden für die höheren Kosten erhalten. Dessen ungeachtet erwarten Schweizer Privatbanken in ihren Kernmärkten Netto-Neugeldzuflüsse. Während die Geldabflüsse als Folge einer Reduktion der Risiken hierzulande abnehmen, beginnen andere globale Finanzplätze die Auswirkungen der Regularisierung erst jetzt zu spüren.

Fokussierung als Chance

Im internationalen Kontext ist festzustellen, dass man sich im Private Banking vermehrt auf ausgewählte Länder konzentriert. Das stärkt sowohl die

Fachkompetenz als auch die Vernetzung in diesen Märkten. Zudem erleichtert es den Vermögensverwaltern, die jeweiligen regulatorischen Vorgaben für das grenzüberschreitende Geschäft einzuhalten. Die revidierte EU-Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente (Mifid II) und das hiesige Finanzdienstleistungsgesetz (Fidleg) werden einen wesentlichen Einfluss darauf haben, wie Banken von der Schweiz aus den Markt im Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) erschliessen. Es gilt für die Privatbanken, die zusätzlichen Kosten, die mit einer Niederlassung im EWR verbunden sind, dem Nutzen einer erweiterten Marktstrategie gegenüberzustellen.

Was zeichnet die erfolgreichsten Vermögensverwalter aus? Sie gewinnen neue Kunden und vertiefen bestehende Kundenbeziehungen, indem sie nach geografischer Marktabdeckung, Vermögensumfang und Kundenarten segmentieren. Sie wissen um die mitunter sehr unterschiedlichen Bedürfnisse von vermögenden, sehr vermögenden und Family-Office-Kunden und bieten ihnen massgeschneiderte Lösungen an.

Nach wie vor wird die Beratung durch einen Spezialisten aus Fleisch und Blut gewünscht. Bei vermögenden Kun-

den ist zwar ein wachsendes Interesse am Thema Robo-Advisor zu beobachten. Aber sehr wohlhabende Kunden lassen sich schwerlich für eine automatisierte Beratung begeistern. Diese Kunden wünschen sich vermehrt Flexibilität bei ihren Anlagen und nehmen auch eine aktive Anlageberatung in Anspruch. Das ist eine klare Kernkompetenz des Schweizer Private Banking und kann sich in einer signifikant höheren Kapitalrendite niederschlagen.

Auf einem guten Weg

Seit der Finanzkrise hat sich das Schweizer Private Banking weiterentwickelt, das Produkt- und Dienstleistungsangebot wurde ausgebaut. Regulierungs- und Steuerfragen wurden aktiv angegangen. Die verwalteten Vermögen nehmen zu, auch weil die Schweizer Banken stabil und sicher sind und sich laufend an die Bedürfnisse der Kunden anpassen. Das Aufwand-Ertrags-Verhältnis ist zwar immer noch ein Thema, aber auch hier wird an tragfähigen Lösungen gearbeitet. Kurzum: Das Private Banking in der Schweiz gedeiht.

James Buchanan-Michaelson ist CEO der Barclays Bank (Suisse).

Die Nachricht vom Tod des Schweizer Private Banking war stark übertrieben.



Teilhaben an intelligenten und systemgestützten Anlagen.

Jetzt einsteigen unter swisscanto.ch/regelbasiert oder bei Ihrer Bank

100% Swiss Made Asset Management

Vernetzte Zukunft: Die ständig wachsende Datenmenge beeinflusst vermehrt auch die Anlagewelt. Unser Team ist Pionier für regelbasiertes Investieren mit robusten, eigenen Analysemodellen und einem überzeugenden, langjährigen Performanceausweis. Steigen Sie jetzt ein und profitieren Sie von unserer Expertise.



Swisscanto Invest

by Zürcher Kantonalbank

Diese Angaben dienen ausschliesslich Werbezwecken und stellen keine Anlageberatung oder Offerte dar. Alleinverbindliche Grundlage für den Erwerb von Swisscanto Fonds sind die jeweiligen veröffentlichten Dokumente (Fondsverträge, Vertragsbedingungen, Prospekte und/oder wesentliche Anlegerinformationen sowie Geschäftsberichte). Diese können unter swisscanto.ch sowie in Papierform bei der Swisscanto Fondsleitung AG, Bahnhofstrasse 9, 8001 Zürich, allen Geschäftsstellen der Kantonalbanken in der Schweiz und der Bank Cler, Basel, kostenlos bezogen werden.

Robo-Advisors können von der Automobilindustrie lernen

Die Zukunft der Vermögensverwaltung ist digital. Robo-Advisors können helfen, die digitale Transformation in der Vermögensverwaltung voranzutreiben und das Verständnis für die Interaktion zwischen Mensch und Maschine zu schärfen. Ob der Erfolg in hybriden Lösungen liegt, ist fraglich. Von Patrick Hunger

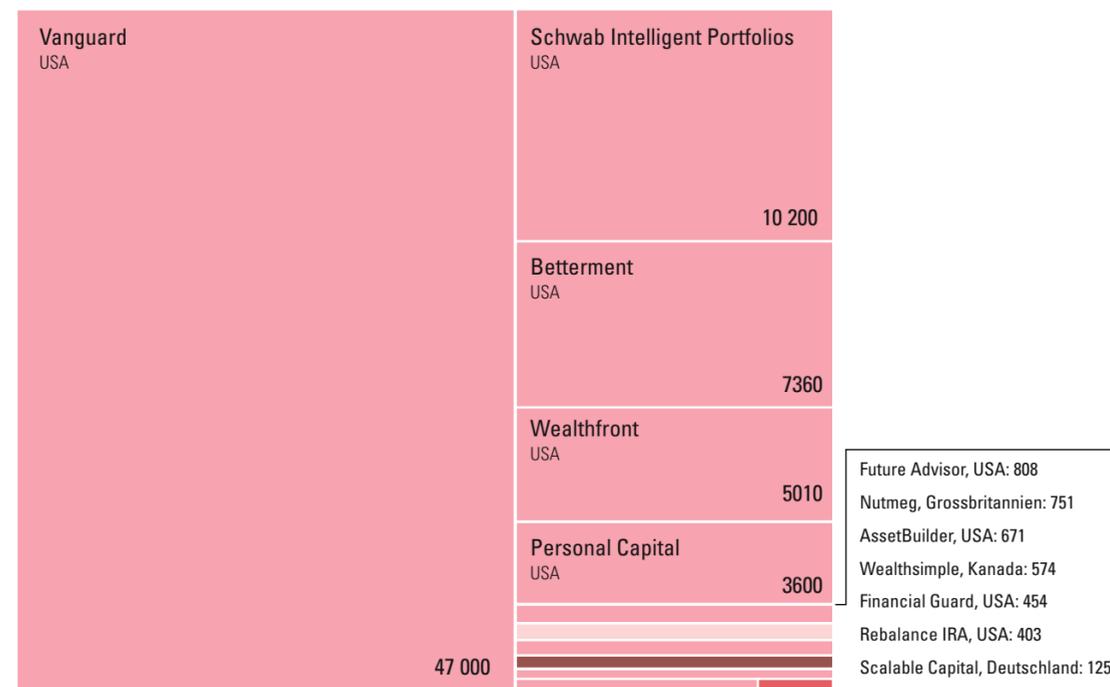
Die Vermögensverwaltung ist hinsichtlich Kosteneffizienz im Grundsatz ein nicht skalierbares Geschäftsmodell. Diesem strukturellen Problem wird seit einiger Zeit mit Robo-Advisors begegnet. Dabei handelt es sich um digitale Anlageplattformen, die automatisierte Anlageempfehlungen, zumeist passive Indexfonds, und/oder die autonome Umsetzung von Anlageentscheiden anbieten. Betrieben werden sie gleichermaßen von etablierten Vermögensverwaltungsinstituten und von Startup-Firmen. Allen Robo-Advisors gemeinsam ist der Anspruch, die Vermögensverwaltung zu skalieren, neue, bisher weniger attraktive Kundensegmente zu erschliessen und den Kunden Transparenz über Kosten und Performance zu bieten.

Die digitale Welle reiten

Kehrseite dieser Durchsichtigkeit ist ein Volumen- und Margendruck auf die Vermögensverwalter. Sie stehen vor einem strategischen Dilemma zwischen dem Offline- und dem Online-Distributionskanal. Als Ausweg aus diesem Dilemma gilt der hybride Weg. In Analogie zum historischen Ansatz in der Automobilindustrie, die mit dem Hybridantrieb die gesellschaftliche Forderung nach Umweltverträglichkeit bedient, gleichzeitig aber den technologischen Fortschritt hin zum reinen Elektroantrieb bremsen wollte, versucht auch die Vermögensverwaltungsbranche, Zwischen- oder Mehrfachlösungen zu etablieren: Indem der Robo-Advisor als günstiger Kanal neben der physischen Beratung positioniert wird, soll die Segmentierung in margensstarke und margenschwache Geschäfte und Kundengruppen aufrechterhalten, das veränderte Kundenverhalten kontrolliert und letztlich auch der Wandel in der Branche aufgehalten oder zumindest verzögert werden.

Dieser hybride Weg verkennt jedoch, dass Robo-Advisor-Plattformen kein eigentliches Geschäftsmodell begründen. Sie sind als Zeiterscheinung eine Manifestation der digitalen Transformation hin zur Mensch-Maschine-Kommunikation. Robo-Advisors zeigen den Primat der skalierbaren Technologie auf und

In den USA verwalten Robo-Advisors am meisten Geld
Verwaltete Vermögen, in Mio. \$



QUELLE: STATISTA

NZZ-Infografik/jok.

sollten eher als Ansporn für eine Desegmentierung in der Vermögensverwaltung genutzt werden. Es gibt keine unattraktiven Kunden.

Weg vom «Verbrennungsmotor»

Und hier zeigt sich eindrücklich, wie schwer sich die Branche damit tut, die digitale Welle erfolgreich zu reiten. Der bisherige «Verbrennungsmotor» der Vermögensverwaltung, das persönliche Beratungsgespräch, wird weiterhin als Wettbewerbsvorteil und Unterscheidungsmerkmal konserviert. In Wahrheit wird der Wert der Beratungsleistung durch Menschen in der Vermögensverwaltung wohl überschätzt. In Zukunft wird das Vertrauen in Technologie expo-

Künftig wird die Maschine im Zentrum stehen.

nentuell zunehmen, und die Geschwindigkeit dieses Wandels wird viele Marktteilnehmer überfordern.

Konzeptionelle Disruption

Mit künstlicher Intelligenz ausgestattete digitale Assistenten werden die Funktion der Robo-Advisors massiv erweitern: von einem auf passiven Indexprodukten basierenden Berater hin zu Maschinen mit einer Strategiekompetenz zur aktiven Anlage. Diese konzeptionelle Disruption wird es auch branchenfremden Technologieanbietern ermöglichen, in der Vermögensverwaltung Fuss zu fassen.

Unternehmen wie Facebook erkennen schon heute, dass der Ausgangs-

punkt der Leistungserbringung die Technologie ist. Wie der Autohersteller Volvo, der kürzlich angekündigt hat, kein Geld mehr in die Entwicklung von Dieselmotoren zu stecken, den hybriden Ansatz als Übergangslösung zu verfolgen und künftig auf den Elektroantrieb zu setzen, sollte die Vermögensverwaltungsbranche nicht länger am persönlichen Beratungsgespräch festhalten. Der Beratungsprozess ist vollständig zu digitalisieren und die Interaktion mit Menschen als Ergänzung anzubieten.

Das Elektroauto ist auch in der Vermögensverwaltung das anzustrebende Ziel. Die etablierten Vermögensverwaltungsinstitute tun gut daran, Teil dieser Entwicklung zu werden – sei es durch eigene Initiative oder durch die meist kostengünstigere Anbindung an Technologie- und Plattformpartner von innerhalb oder ausserhalb des finanziellen Ökosystems.

Die Maschine im Zentrum

Es gibt Marktbeobachter, die Robo-Advisors als kritischen Pfad in die Zukunft der Vermögensverwaltung sehen. Wahrscheinlicher ist, dass sie eine Zeiterscheinung bleiben, aber dennoch der Technologie entlang der Wertschöpfungskette zum Durchbruch verhelfen. Schon lange verwendet die Finanzbranche Software zur Unterstützung der Anlageberatung und zur Optimierung der Portfoliodiversifikation.

Im Zentrum stand und steht jedoch weiterhin der menschliche Berater. Hier wird sich die grosse Veränderung in der Vermögensverwaltung manifestieren: Künftig wird die Maschine im Zentrum stehen. Cognitive Computing und Big Data ermöglichen eine lernende, argumentierende, kontextuelle und iterative Interaktion zwischen Mensch und Maschine. Das persönliche Beratungsgespräch mit dem menschlichen Vermögensverwalter wird als Ergänzungsleistung die Ausnahme bilden und als kostenpflichtiger «service on demand» angeboten. Dem E-Vermögensverwalter gehört die Zukunft.

Dr. Patrick Hunger ist Chief Executive Officer der Saxo Bank (Schweiz).

Klare Fokussierung öffnet neue Perspektiven

Die Zukunftsaussichten erscheinen für Auslandsbanken vielversprechend. Vorne dürften die Nase Institute haben, die sich durch Kapitalkraft und Investitionen in den Geschäftsausbau, Dienstleistungen aus einer Hand und ein internationales Team mit Schweizer Kern auszeichnen. Von Tobias Wagner

Bei gut einem Drittel aller in der Schweiz tätigen Geldhäuser handelt es sich um Auslandsbanken. Die Angebotspalette inländischer und ausländischer Institute ist breit gefächert. Somit spielt der Markt, und er ist mittlerweile hoch kompetitiv.

Starkes Mutterhaus

Bei zahlreichen Auslandsbanken handelt es sich um Finanzinstitute, die in ihrem Stammland, dem Domizil ihres Hauptsitzes, meist in marktführender Position ein Universalbankengeschäft mit einem dichten Filialnetz betreiben. Ausserhalb ihres Domizillandes, zum Beispiel in der Schweiz, legen sie den Akzent oft auf vermögendere Privatkunden beziehungsweise auf Segmente mit spezifischen Bedürfnissen.

Sie decken das ganze Spektrum in Kombination mit einer umfassenden Lieferkapazität ab – inklusive Investment Banking, da sich dort erfahrungs-

gemäss oft Schnittstellen zum Private Banking ergeben. Die Stärke des Mutterhauses und eine kerngesunde Bilanz sind die Katalysatoren für den weiteren Geschäftsausbau in der Schweiz.

Zum Kundenkreis, der in der Schweiz eine Auslandsbank als Partner wählt, zählen unter anderem Family-Offices sowie Vermögensverwalter, Personen, die berufsbedingt in der Schweiz weilen, und nicht zuletzt wohlhabende Schweizerinnen und Schweizer, die oft ein Immobilienvermögen im Ausland besitzen.

Diese drei Gruppen eint, dass sie preisbewusst sind und neben einer optimierten Strukturierung ihres Vermögens nachweisbare Expertise und ein hochspezialisiertes Angebot wünschen. Davon kann eine in der Schweiz bewährte Auslandsbank profitieren, wenn sie aus ihrem Heimmarkt bereits intensiven Wettbewerb und Kostendruck gewohnt ist und weiss, wie man sich durch Qualität, Service und Produktangebot

Idealerweise schweisst ein harter Schweizer Kern ein Team zusammen.

von den Konkurrenten differenzieren kann. Zudem beherrscht eine Auslandsbank dank ihrer globalen Verankerung die relevante internationale Gesetzgebung und Regulierung.

Zum besseren Verständnis seien mögliche Bedürfnisse in zwei Segmenten exemplarisch veranschaulicht: Ein Family-Office will für seinen Kunden mit einer Bank zusammenarbeiten, die

sich dank ihren erfolgreichen Vertretungen vor Ort auszeichnet mit Anlagen in Russland, Tschechien oder Grossbritannien auskennt.

Der arrivierte Schweizer Patron eines KMU wiederum, der seinen Traum verwirklichen und ein Anwesen an der französischen Riviera erwerben möchte, sucht nach einem mit den lokalen Usancen vertrauten Partner, der ihm effizient zu einem massgeschneiderten Kredit aus der Schweiz heraus und in der von ihm bevorzugten Währung, beispielsweise in Schweizerfranken, verhilft.

Gefragte persönliche Beratung

Idealerweise schweisst ein harter Schweizer Kern ein internationales Team zusammen, das seine beruflichen Sporen in vielfältiger Weise abverdient hat. Am Arbeitsmarkt ist es zudem unbestritten ein weiterer Vorteil, wenn eine Auslandsbank weltweit in der obersten Liga spielt und zugleich als bekannt-

ter Name auf eine jahrzehntelange Präsenz in der Schweiz zurückblicken kann. Wer in anderen Märkten spannende Karrieremöglichkeiten anbietet, zieht die besten Talente an.

Im Zug der Digitalisierung dürften die automatisierte Gewinnung von Daten und die Auswertung von Anlagemöglichkeiten für etliche Kunden zur Qual der Wahl werden. Gerade deshalb gewinnt fundierte persönliche Beratung an Bedeutung. Und damit schliesst sich der Kreis mit Blick auf die erforderlichen Kompetenzen: Auslandsbanken mit einem Expertenteam vor Ort und Know-how-Trägern in Niederlassungen rund um den Globus können Kunden professionell unterstützen und ihnen helfen, die für sie richtigen Entscheide zu treffen. Wer dies beherrscht, wird auch künftig profitabel wachsen.

Tobias Wagner ist Leiter des Sitzes Zürich und Vorstandsmitglied der Société Générale Private Banking Schweiz.

Fokussierung auf Geschäftsfelder mit Wachstumspotenzial

Die Vermögensverwaltungsbranche hat es schwer. Aber es gibt durchaus Wachstumfelder. Stichworte sind Beratung, Individualisierung, regulatorisches Augenmass oder Transparenz im Produktedschungel. Von Sacha Fedier

Wer die Schlagzeilen, auch in der Fachpresse, liest, könnte glauben, es stehe ganz schlecht um die Schweizer Vermögensverwaltungsbranche. Diese selbst sieht die Situation gemäss einer Studie der Universität St. Gallen kritisch: Für die nächsten drei Jahre wird von einem Wachstum der verwalteten Vermögen von durchschnittlich nur 0,3% ausgegangen. Zudem wird erwartet, dass die Anzahl der unabhängigen Vermögensverwalter um 4% zurückgehen und ein starker Margendruck die Szene beschäftigen wird.

Das klingt nicht sehr ermutigend. Die positiven Zeichen sollten jedoch nicht übersehen werden, und es sind durchaus Wachstumsgebiete auszumachen. Es sind eigentliche Spannungsfelder, in denen die Basis für künftige Fortschritte gelegt werden kann – aber nur dann, wenn das Potenzial nicht durch eine Überregulierung verspielt wird.

Ordnung im Chaos

Es gilt, vier Spannungsfelder im Auge zu behalten. Das erste kann überschrieben werden mit «Ordnung in einer chaotischen Welt», das zweite mit «Individualisierung im Gegensatz zu Standardisierung». Beim dritten geht es um den Spagat zwischen Kundenbedürfnissen und Regulierung. Und eng damit verbunden ist das vierte Spannungsfeld, das Wachstum verspricht: das Bedürfnis des Kunden nach Transparenz und Führung im Produktedschungel.

Zu Ruhe oder Ordnung im Chaos: Aus Schweizer Sicht mag die Ruhe so gross nicht sein. Die Wende in Sachen

ist es, diesen Vorteil auch im Zeitalter des automatischen Informationsaustausches (AIA) zu nutzen.

Wie Kunden auf den AIA reagieren werden, muss sich weisen. Es gibt bekanntlich nichts Liquidieres oder Flüchtigeres als Kapital. Für eine abschliessende Antwort ist es noch zu früh, da unklar ist, welche Länder am Datenaustausch partizipieren werden. Aus Kundensicht bleibt entscheidend, dass Privatsphäre und Datenschutz in unserem Land auch im Zeitalter des AIA wichtig bleiben und verteidigt werden.

Individualisierung als Chance

Wachstum verspricht auch die Individualisierung im Gegensatz zur Standardisierung und im begrenzten Ausmass auch zur Industrialisierung. In der globalen Vermögensverwaltung ist die Standardisierung die Devise. Der Boom der Exchange-Traded Funds (ETF) ist nur ein Zeichen dafür. Das Vermögensverwaltungsgeschäft in der Schweiz setzt hingegen, vielleicht weniger auf Stufe Grossbanken als auf Stufe Vermögensverwalter, in wesentlichen Teilen auf die Individualisierung. Die Fähigkeit der Schweizer Vermögensverwalter, individuelle Lösungen für ihre Kunden zu erarbeiten, trägt zur Attraktivität des Finanzplatzes bei. Und individuell heisst wirklich einzigartig und mit der notwendigen Liebe zum Detail. Die Individualisierung ist eine Chance und ein Wachstumsgebiet – vorausgesetzt, der Regulator macht den Vermögensverwaltern nicht durch zu viele Einschränkungen einen Strich durch die Rechnung.

Das letzte Spannungsfeld ist die Suche der Kunden nach Orientierung im Produktedschungel. Für sie ist es nicht einfach, die optimalen Produkte auszuwählen. Das Risiko danebenzugreifen – mit entsprechenden Konsequenzen in Bezug auf die Performance und die Steuerkosten des Portefeuilles – ist nicht zu unterschätzen. Die Schweiz kann als Finanzplatz punkten, indem sie diese Frage mit bewährter Seriosität und Kompetenz zum grössten Vorteil des Kunden angeht. Entscheidend bleibt die Beratung. Der Vermögensverwalter berät den Kunden und hilft ihm, die opti-

male Lösung mit Blick auf sein Domizilland zu finden. Wichtig ist, dass der Beratungs- und Handlungsspielraum der Vermögensverwalter nicht durch zu viele und unnötige regulatorische Vorgaben eingeschränkt wird.

Know-how als Trumpf

An Wachstumfeldern mangelt es nicht. Die politische und wirtschaftliche Stabilität in Kombination mit langjährigem Know-how in der Finanzbranche bleibt ein Trumpf. Nun gilt es, die Chancen optimal zu nutzen. Der Regulator ist

aufgerufen, die Wachstumsmöglichkeiten nicht durch zu viele Vorschriften einzuschränken. Denn man darf sich fragen, ob Gesetze aus der zentralistisch geführten EU, in der die Bürger vor sich selber geschützt werden sollen, in der Schweiz wirklich tel quel umgesetzt werden müssen. Regularien sind zweifellos wichtig. Aber wenn der Einzelne in seiner Selbstbestimmung nicht mehr respektiert wird, sondern sein Schicksal von oben herab bestimmt wird, verliert die Schweiz viel mehr als nur das Bankgeheimnis.

Sacha Fedier ist Chef von VT Wealth Management.

ANZEIGE

VORSORGE AUF DEN
PUNKT GEBRACHT

Pax

**UNSERE BESITZER
REDEN UNS
DAUERND REIN
GLÜCKLICHERWEISE**



Bei Pax haben die Kunden das Sagen. Aus einem einfachen Grund: Als Genossenschaft gehört Pax ihren Kunden. Und als Genossenschaftlern steht ihnen Mitsprache nach dem Prinzip der Kopfstimme zu. So ist sichergestellt, dass nur in ihrem Interesse gehandelt wird: unabhängig, transparent und nachhaltig. Sämtliche Gewinne bleiben im Unternehmen und kommen ausschliesslich unseren Kunden zugute. Das nennen wir Vorsorge.

www.pax.ch/Vertriebspartner

Die positiven Zeichen für die Vermögensverwalter sollten jedoch nicht übersehen werden, und es sind durchaus Wachstumsgebiete auszumachen.

Bankgeheimnis hat vieles verändert, und Schweizer Vermögensverwalter empfinden die Situation nicht als ruhig. Vom Ausland aus gesehen, ist der Eindruck ein anderer. Dass die Spannungen zwischen Ost und West in politischer und zwischen Nord und Süd in wirtschaftlicher Hinsicht gross sind und vielen unüberwindbar scheinen, ist offensichtlich.

Schweiz bleibt attraktiv

Die politische Unsicherheit in den USA verschärft die Situation zusätzlich. In diesem Umfeld bleibt die Schweiz mit ihrer relativen Ordnung und Stabilität attraktiv. Die grosse Herausforderung

Wachstumspotenzial bietet auch das Bauen einer Brücke zwischen Kundenbedürfnissen und der Regulierung, und zwar im Sinne von globalen Regeln und Standards. Das mag wie ein Widerspruch klingen. Aber wer die Regulierung in ihrer Tiefe und Breite wirklich versteht, kann sie den Kunden nicht nur erklären, sondern sogar zu ihrem Vorteil nutzen. Das trifft vor allem für den grenzüberschreitenden Verkehr in Steuerfragen zu, wo die internationalen Regeln und Standards rigoros eingehalten werden müssen. Der ausländische Kunde darf in seinem Domizilland keinerlei Probleme bekommen. Der regulatorische Overkill ist aber auch hier zu vermeiden.

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?

Dass 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 Erstklassicket 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.

Historisch gesehen hat sich die Vermögensverwaltung als relativ immun gegen Veränderungen erwiesen. Dies ist auf drei Gründe zurückzuführen: Erstens wurde die Branche durch ihren rechtlichen Sonderstatus gegen zu viel Konkurrenz abgeschirmt; zweitens zögerten die Kunden, den Anbieter zu wechseln, selbst bei hohen Gebühren und unbefriedigenden Anlageergebnissen; und schliesslich war es für die Kunden aufgrund der undurchsichtigen Gebührenstrukturen ausserordentlich schwierig, Kosten zu vergleichen. Doch nun ist die Branche reif für Veränderungen.

Deutliche Anzeichen

Wie andere Branchen scheint der Beruf des Vermögensverwalters heute mit einer Welle der «Konsumerisierung» konfrontiert zu sein. Dieser Fokus auf den Endkunden führt dazu, dass Anleger eine grössere Transparenz und wettbewerbsfähigere Preise erwarten als je zuvor. Anzeichen dieses strukturellen Wandels sind kaum zu übersehen. 2016 kam es beispielsweise zur grössten Umschichtung von aktiv verwalteten Fonds zu kostengünstigeren passiven Anlageprodukten, was auf ein gestiegenes Kostenbewusstsein der Anleger hindeutet.

In die gleiche Richtung weist die Zunahme der verwalteten Vermögen, die der «At cost»-Asset-Manager Vanguard im Jahr 2016 erzielte. Mit durchschnittlichen Kosten von nur 18 Basispunkten für seine Produkte verzeichnete Vanguard Vermögenszuflüsse von mehr als 317 Mrd. \$, während der Rest der Branche Nettoabflüsse hinnehmen musste.

Die Vermögensverwaltung tut gut daran, sich der «Konsumerisierung» zu stellen. Anbieter, die zu den richtigen Antworten gelangen, können mit enormen Vorteilen rechnen. Die grössten Chancen dürften jenen Unternehmen winken, denen es gelingt, von branchenfremden Akteuren, die bereits Lösungen gefunden haben, zu lernen. Fünf Schlüsselerkenntnisse stehen im Vordergrund:

■ Zeitverzugslose Arbitrage

Online-Plattformen machen es Kunden möglich, Preise sofort und fast ohne Kosten zu vergleichen und das für sie beste Angebot auszuwählen. Ein gutes Beispiel bietet der Einzelhandel. Online-Plattformen wie Amazon haben traditionelle Einzelhändler gezwungen, ihre Preise nach unten anzupassen. Damit einher ging ein neues Kundenerlebnis: mehr Transparenz bei niedrigeren Preisen, eine breitere Produktpalette und ein teilweise besserer Service. Etablierte Unternehmen werden gezwungen, ihre Margen zu senken und ihren Umsatz zu erhöhen.

Im Bereich Vermögensverwaltung zeichnet sich ein ähnlicher Trend ab. Moderne Technologien wie Robo-Advisor sorgen bereits heute für mehr Transparenz bei den Gebühren. Der weltgrösste Robo-Beratungsdienst, Vanguard Wealth Advisor, berechnet für die Vermögensverwaltung, falls nötig einschliesslich der Beratung durch einen Menschen aus Fleisch und Blut, nur 30 Basispunkte. Die traditionellen Kostensätze, die bis zu fünfmal höher sein können, dürften zunehmend unter Druck geraten.

Die steigende Transparenz dürfte dazu führen, dass Kunden über mehr Kanäle, in einem schnelleren Tempo und zu niedrigeren Kosten bedient werden wollen. Je früher etablierte Unternehmen auf dieses neue Wettbewerbsumfeld reagieren, desto besser werden sie in der Lage sein, über die Technologie die Kosten zu senken und das Geschäftsvolumen zu erhöhen.

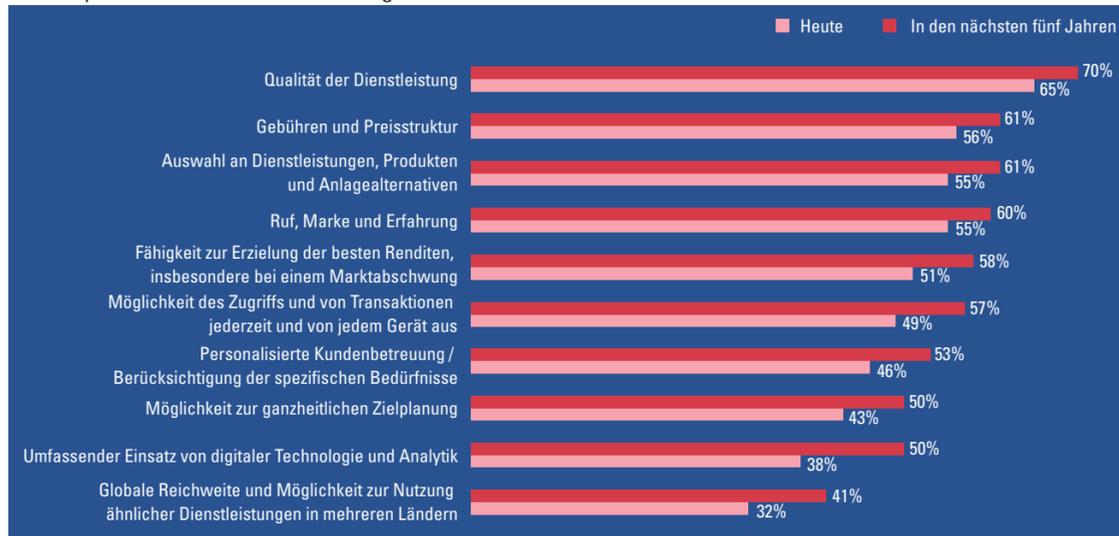
■ Mehrwert klar definieren

Die zweite Schlüsselerkenntnis kommt aus der Reisebranche. Um das Jahr 2000

Von anderen Branchen lernen

Die Vermögensverwalter müssen ihre Geschäftsmodelle anpassen. Sonst riskieren sie in einer zusehends digitalisierten und damit transparenten Welt den Anschluss zu verlieren. Von Robert Ruttmann und Ernst Mohr

Servicequalität und Gebühren als wichtigste Auswahlkriterien



QUELLE: ROUBINI THOUGHTLAB

NZZ-Infografik/lvg.

brachen Online-Reiseplattformen wie Expedia, Ebooks und TripAdvisor ganze Teile aus der Wertschöpfungskette von Reiseveranstaltern heraus. Über sie begannen Fluggesellschaften und Hotels, ihre Kapazitäten direkt an die Endkunden zu vertreiben, nachdem sie zuvor ihre Sitzplätze und Zimmer über intermediäre Reiseveranstalter verkauft hatten. Plötzlich konnten Endkunden Flüge und Hotels online von zu Hause aus buchen, und das zu niedrigeren Preisen als je zuvor. Traditionelle Reiseveranstalter wurden überflüssig.

Genau wie die Reiseveranstalter, die für hohe Margen Pakete aus Flügen und Hotelzimmern vertrieben und zur Konsolidierung gezwungen wurden, stehen viele der heutigen traditionellen Vermögensverwalter vor einer ähnlichen Situation. In einer Welt, in der automatisierte Dienstleistungen neue Massstäbe in Sachen Transparenz, Bequemlichkeit und Kosten setzen, sind die etablierten Vermögensverwalter dazu eingeladen, den realen Mehrwert, den sie ihren Kunden bieten, kreativ zu überdenken. Dieser Mehrwert sollte über den reinen Preiswettbewerb hinausgehen.

In diesem Umfeld dürften die Servicequalität oder die Beratung zu einem entscheidenden Unterscheidungsmerkmal avancieren, wie Umfrageergebnisse bestätigen. In der Reisebranche haben sich die überlebenden Agenturen durch die Nutzung von Online- und mobilen Kanälen zur besseren Versorgung ihrer Kunden an die neue Marktdynamik angepasst. Die klare Fokussierung auf die Bedürfnisse des Kunden, statt auf den Verkauf von Produkten, könnte die Rettung für viele Vermögensverwalter sein.

■ Personalisierung als Schlüssel

Die dritte Erkenntnis betrifft die wachsende Bedeutung einer differenzierten Kundenerfahrung. Verbraucher haben sich bereits an den kompromisslosen Kundenfokus von Pionieren wie Amazon, Zalando und Google gewöhnt. Ebenso wie Spotify die Musik, Netflix die Filme und Amazon die Auswahl an Büchern personalisiert, erwarten Kunden von Vermögensverwaltern, dass sie in ihrer emotionalen Komplexität verstanden und nicht nur grob nach Vermögen oder Alter kategorisiert werden.

Die genannten Beispiele machen deutlich, dass ein tiefgreifendes Verständnis des Verbraucherverhaltens erforderlich ist, um eine wirklich personalisierte Vermögensberatung anbieten zu können. Dazu können in diesen Branchen bereits erprobte Techniken der

Kundenanalyse genutzt werden, um beispielsweise anspruchsvollere psychografische Profile zu gewinnen. Das Potenzial liegt aber nicht nur im besseren Verständnis einer grossen und grösser werdenden Zahl unterschiedlicher Kunden, sondern auch in deren Beeinflussung. Viele Unternehmen setzen bereits heute Big-Data-Analysen ein, um das Verbraucherverhalten zu beeinflussen.

Beispielsweise können Unternehmen durch die Nutzung von spielerischen Elementen oder durch die sorgfältige Gestaltung unterschiedlicher Auswahlmöglichkeiten das menschliche Verhalten in Bereichen beeinflussen, in denen traditionelle Anreize zu kurz greifen. Im Gesundheitswesen etwa werden solche Techniken verwendet, um Patienten zu helfen, ihre Ernährung, ihr Bewegungsverhalten und andere Aspekte zu verbessern.

Fortgeschrittene Kundenanalyse-Tools bieten Vermögensverwaltern in der Tat neue Möglichkeiten, ihre Kunden besser zu verstehen und dementsprechend ihr Angebot anzupassen. In einer Welt, in der die Technologie zunehmend zum Rohstoff wird und Wertschöpfungsketten transparenter macht, kann eine hoch personalisierte Beratung zum entscheidenden Unterscheidungsmerkmal der etablierten Vermögensverwalter werden.

■ Konkurrenz beschleunigt Wandel

Die vierte Erkenntnis geht dahin, dass etablierten Unternehmen einer Branche zunehmend Konkurrenz aus ganz anderen Branchen mit ganz anderen Kernkompetenzen erwächst. Die Automobilindustrie ist ein Beispiel dafür, wie neue Konkurrenten die traditionelle Wertschöpfungskette aushebeln. Heute verlagert sich der Wert in Autos von Hardwarekomponenten zunehmend auf Software und Dienstleistungen. Dieser Wandel ermöglicht es Unternehmen, die in Sachen Codes und Algorithmen brillieren, wie etwa Google, Uber und Apple, direkt mit den Autoherstellern um den «Besitz» des Fahrerlebnisses zu konkurrieren.

In ähnlicher Weise könnten sich nichttraditionelle Vermögensverwalter wie Technologiefirmen zu einer ernsthaften Bedrohung für etablierte Anbieter entwickeln. Apple Pay und Samsung Pay revolutionieren bereits die Transaktions- und Zahlungsabwicklung im Finanzsektor. Im Jahr 2015 fügte der chinesische Online-Händler Alibaba die Open-Architecture-Plattform für Vermögensverwaltung Ant-Fortune seinem Portfolio von Unternehmen hinzu. Laut

Angaben des Online-Händlers lag die Nutzerzahl der Plattform Mitte 2016 bereits bei über 380 Mio. Menschen, und die verwalteten Vermögenswerte überstiegen 120 Mrd. \$.

Angesichts solcher Entwicklungen dürfte sich der Wettbewerb zwischen etablierten Vermögensverwaltern hin zum Wettbewerb zwischen branchenübergreifenden Ökosystemen verschieben. Um sich gegen solche branchenfremde Konkurrenz zu wappnen, müssen etablierte Anbieter selbst zu integrierten und digitalen Unternehmen werden. Strategische Partnerschaften mit Technologieunternehmen können diesen Prozess beschleunigen.

■ «Organisationale Ambidextrie»

Die fünfte Schlüsselerkenntnis ist, dass ein Unternehmen in der Lage sein muss, sein bisheriges Geschäft nahtlos weiterzubetreiben und zugleich den fundamentalen Strukturwandel für sich zu nutzen. Der Stanford-Professor Charles O'Reilly nennt diese Fähigkeit «organisationale Ambidextrie». Unternehmen, die nicht über diese Fähigkeit verfügen, erkennen neue Chancen nicht und konzentrieren sich stattdessen auf Kostensenkungen in ihrem bestehenden Geschäftsmodell.

Das beste Beispiel dafür ist Kodak. Im Jahr 1999 war Kodak der weltweit grösste Kamera- und Filmproduzent mit

über 2,5 Mrd. \$ Gewinn. Als der weltweite Absatz von Filmen im Jahr 2000 rapide zurückging, wurde deutlich, dass ein Strukturwandel bevorstand. Als Reaktion darauf konzentrierte sich Kodak auf Kostensenkungen, um sein profitables Filmgeschäft zu schützen, und nahm dafür sogar Kürzungen in der Forschung in Kauf. In dieser Abwärtsspirale von verzweifelten Versuchen, das herkömmliche Kerngeschäft zu beleben, verschlief Kodak die Digitalisierung der Fotografie, was schliesslich zum Konkurs im Jahr 2012 führte.

Zweigleisig fahren

Kodaks Hauptkonkurrent Fujifilm nahm einen anderen Weg. Er erkannte, dass die digitale Fotografie das Kerngeschäft bedrohte, und entwickelte eine duale Strategie: Das tradierte Geschäftsmittel wurde so lange aufrecht erhalten, wie es profitabel blieb, und zugleich wurden Chancen in anderen Märkten gesucht. Das eigene Fachwissen wurde auf neue Produkte wie Flachbildschirme, Kosmetik und Arzneimittel angewandt. Ende 2016 erzielte Fujifilm mit dieser Strategie einen Jahresumsatz von über 20 Mrd. \$.

Das Beispiel veranschaulicht die Bedeutung der organisationalen Ambidextrie. In gleicher Weise sollten auch Vermögensverwalter ihr bestehendes Geschäft fortführen, sich aber zugleich mit ihren firmeneigenen Kompetenzen neue Marktchancen erschliessen. Durch Automatisierung der Vermögensberatung könnten etablierte Unternehmen zum Beispiel Beratungskosten senken, sich damit eine Tür zum Massenmarkt öffnen und zugleich mit ihrem bestehenden Modell möglichst lange ihre traditionelle Kundschaft bedienen.

Rasches Handeln ist gefragt

Die Digitalisierung wird auch die Vermögensverwaltung grundlegend verändern. Erfahrungen aus anderen Branchen lassen sie nicht nur als Gefahr er-

Wer abwartend und halbherzig agiert, riskiert die Existenz.

scheinen, der es zu begegnen gilt, sondern auch als Chance, die ergriffen werden kann. Die Erkenntnisse aus anderen Branchen können dabei helfen, den Risiken zu begegnen und die Chancen zu nutzen. Doch es gilt, keine Zeit zu verlieren und entschlossen zu handeln. Denn die wichtigste Erkenntnis für die Vermögensverwaltung aus anderen Branchen lässt keinen Raum für Zweifel: Wer abwartend und halbherzig agiert, riskiert die Existenz.

Prof. Dr. Ernst Mohr und Robert Ruttmann, Institut für Customer Insight der Universität St. Gallen.

ANZEIGE

Hat Ihr Portfolio Zukunft?

Testen Sie den Globalance Zukunftsrechner online:

globalance-bank.com/portfolio

Mehr als Geld bewegen

Globalance Bank