

Digitalisierungstrend im Anlageprozess

Mathias Scherr, Patrik Lind, Pascal Brachetto



Mathias Scherr (Manager) studierte BWL mit Schwerpunkt Medien- und Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen HSG. Nach seinem Abschluss arbeitete er mehrere Jahre als Management Consultant bei Accenture und als Geschäftsleitungsmitglied in einem Technologie Startup Unternehmen. Mathias ist seit 2011 bei Finalix. Er ist ISTQB-zertifizierter Test Manager.

Mathias Scherr hat die Finalix Banking Capability Pyramide entwickelt, welche den konzeptionellen Rahmen des vorliegenden White Papers bildet.



Patrik Lind (Manager) ist diplomierter Wirtschaftsingenieur der Fachhochschule Nordwestschweiz. Nach seinem Studium arbeitete er 3 Jahre bei der Micronas GmbH als internationaler Produkt Marketing Manager. Nach seinem Wechsel in die Finanzindustrie war er 2 Jahre bei der UBS AG und 4 Jahre bei der Credit Suisse AG tätig. Patrik Lind verfügt über umfangreiche Erfahrungen als Business Analyst und Projektleiter in den Bereichen Investment Reporting und Compliance. Seit 2013 gehört er zum Finalix Team.

Patrik Lind hat sich eingehend mit der aktuellen Praxis der digitalisierten Anlageberatung befasst und daraus die Einteilung in die drei grundlegenden Beratungsmodelle entwickelt.

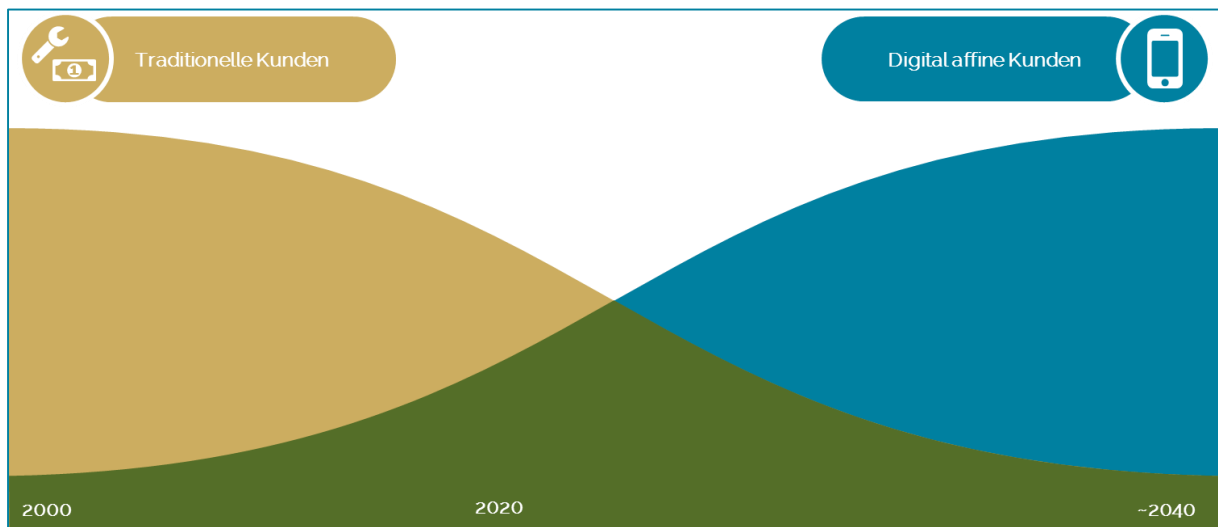


Pascal Brachetto (Manager) ist studierter Betriebsökonom mit Vertiefungsfach Finance. Vor seinem Wechsel zur Finalix arbeitete er mehrere Jahre bei der Zürcher Kantonalbank, der Bank Clariden Leu und bei Comit. Pascal Brachetto verfügt über umfangreiche Erfahrungen in den Bereichen Portfolio Management, Risiko Management, Investment Performance Ausweis und Kundenreporting.

Pascal Brachetto hat das disruptive Potential der Digitalisierung im Private Banking untersucht und daraus strategische Handlungsempfehlungen für traditionelle Finanzinstitute erarbeitet.

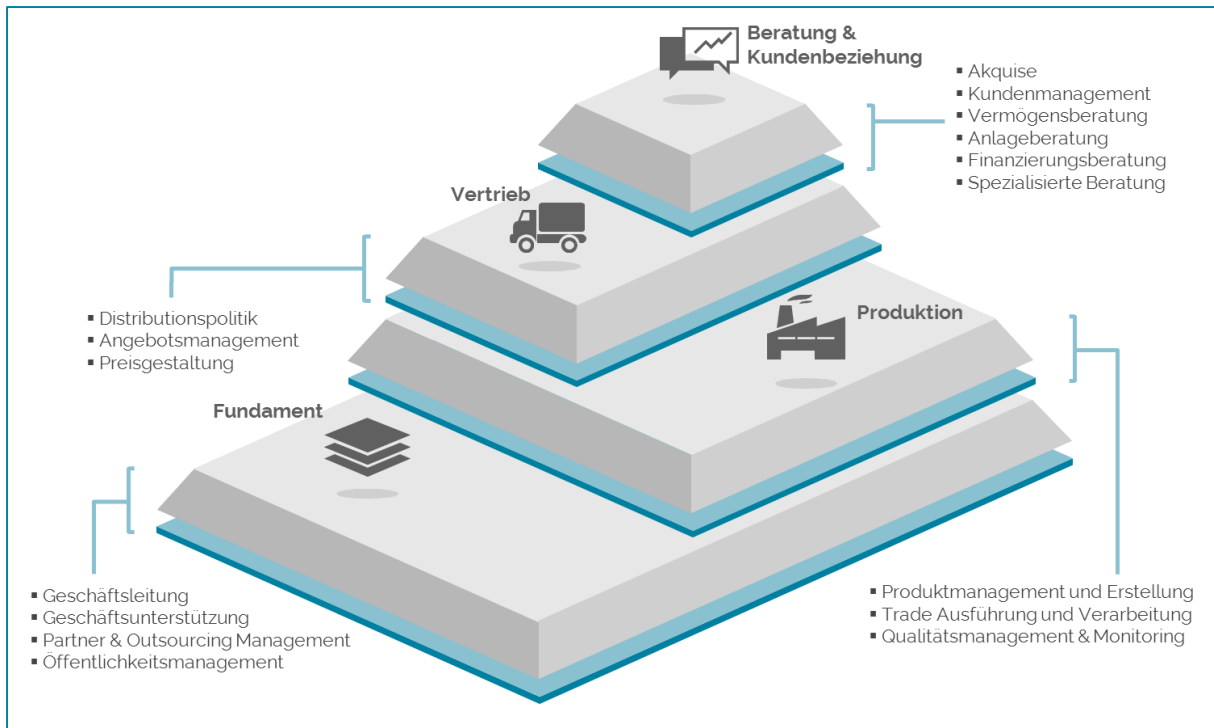
1 Einleitung

In fünf Jahren sind die *Digital Natives* 40 Jahre alt und in ihrem Kunden-Lifecycle dort, wo sie vermehrt eine Anlageberatung benötigen. Die traditionellen Kunden auf der anderen Seite werden älter und weniger. Welche Herausforderungen ergeben sich aus dieser Entwicklung für die Schweizer Privatbanken und welche Handlungsoptionen stehen ihnen zur Verfügung, um den Herausforderungen zu begegnen?



Die nachfolgenden Überlegungen versuchen diese Fragen zu beantworten. Dazu wird in einem ersten Teil (Kapitel 2) kurz auf die Finalix Banking Capability Pyramide eingegangen. Sie bildet einen einfachen Raster zur Eindordnung der nachfolgenden Gedanken. Ein zweiter Teil (Kapitel 3) skizziert drei mögliche digitalisierte Beratungsmodelle und geht auf deren Vor- und Nachteile ein. In einem dritten Teil (Kapitel 4) schliesslich werden mögliche Handlungsoptionen für Schweizer Privatbanken abgeleitet und gegenübergestellt.

2 Banking Capabilities



Die *Finalix Banking Capability Pyramide* unterteilt die Kompetenzbereiche einer Bank in vier Layer:

1. Beratung & Kundenbeziehung
2. Vertrieb
3. Produktion
4. Fundament

Sie erlaubt auf eine einfache Art eine strukturierte Analyse der Fähigkeiten einer Bank.

2.1 Beratung und Kundenbeziehung

Die *Akquise* beginnt lange bevor ein Kunde das Bedürfnis nach Anlageberatung entwickelt. Die Digitalisierung bringt neue Methoden, die es der Bank erlauben potentielle Kunden früher zu identifizieren, besser anzusprechen und gezielter zu informieren. Hat sich der Kunde für ein Beratungsangebot entschieden, bietet die Digitalisierung neue Möglichkeiten im *Kundenmanagement*. Komplizierte Papierformulare können durch eine situationsgerechte elektronische Interaktion ersetzt werden. Digitalisierung in diesen Bereichen macht Sinn.

Weniger offensichtlich ist der Nutzen von Digitalisierung im Bereich der eigentlichen *Beratungsleistung* gegenüber dem Kunden. Zwar informiert in Japan der Roboter Pepper bei der Mizuho Financial Group seit zwei Jahren über Basisprodukte der Bank. Der Mehrwert seiner Leistung ist aber wohl eher im Bereich Marketing anzusiedeln. Zumindest für Schweizer Privatbanken dürften fürs erste eher die beratungsunterstützenden Möglichkeiten der Digitalisierung interessant sein. Geräte wie Tablets oder Beratungstische führen den Kundenberater und den Kunden durch das Beratungsgespräch und reichen getroffene Entscheide direkt an die Folgesysteme der Bank weiter.

2.2 Vertrieb

In vielen Branchen hat die Digitalisierung die *Distribution* völlig auf den Kopf gestellt (z.B. Hotellerie). Das Anlagegeschäft der Banken ist davon bisher nur wenig betroffen. Zu erwarten sind Versuche mit neuen Kommunikationskanälen. In welchen Situationen Video Calls, Chats oder andere Techniken bei den Kunden die nötige Akzeptanz finden, und wo das klassische Beratungsgespräch in der Filiale unersetzbar bleibt ist auszutesten. Tatsache ist, dass die persönliche Begegnung bereits heute Stück für Stück ihre zwingenden Argumente verliert. Gut möglich, dass der Kunde in einer digitalisierten Zukunft nicht weniger zur Bank geht, aber aus anderen Gründen und mit einer anderen Leistungserwartung.

Im Bereich *Angebotsmanagement* öffnet die Digitalisierung die Türen für eine verstärkte Individualisierung der Angebote. Zumindest ein Teil der Schweizer Privatbanken befasst sich bereits heute in der einen oder anderen Form mit dem Aufbau von Capabilities im Bereich Mass-Customization von Vermögens- und Beratungsmandaten.

Auch bei der *Preisgestaltung* eröffnet die Digitalisierung neue Möglichkeiten. Individualisierte Leistungen verlangen ein individualisiertes Pricing. Wie weit die Individualisierung dabei gehen kann zeigt ein Blick in die Luftfahrtbranche. Auch wenn solche Verhältnisse bei Banken in unmittelbarer Zukunft nicht zu erwarten sind, darf man davon ausgehen, dass die heute oft rigiden, operativ aufwändigen Pricingssysteme mit der Digitalisierung eine Ablösung finden werden.

2.3 Produktion

Im Bereich der *Produktion* verspricht die Digitalisierung in erster Linie eine bessere Verfügbarkeit der für die Leistungserstellung notwendigen Daten. Zur Behebung der grundlegenden Informationsdefizite in den Bereichen Gesamtkundenvermögen, Instrument- und Marktdaten sowie Definition des Anlagerahmens dürfen neue Lösungen erwartet werden, teils durchaus auch solche mit disruptivem Potential.

Bei der *Trade Ausführung und Verarbeitung* hat die Digitalisierung schon länger Tradition. Trotzdem gibt es auch hier noch Optimierungspotential. Ideen gehen beispielsweise in Richtung einer stärkeren Automatisierung der Abwicklung von Corporate Actions. Auch findet das Thema Block Chain immer wieder Resonanz, und es werden mögliche Use Cases diskutiert.

Schliesslich bietet auch der Bereich *Qualitätsmanagement und Monitoring* Raum für Digitalisierung. Denkbar ist zum Beispiel die Ergänzung des Monitorings von Politisch Exponierten Personen (PEP) durch entsprechende Überwachungsalgorithmen im Internet.

2.4 Fundament

Auch im Fundament der Pyramide, wo die *Geschäftsleitungsfunktionen*, die *geschäftsunterstützenden Funktionen* sowie *Partner & Outsourcing Management* und *Öffentlichkeitsmanagement* angesiedelt sind, können Digitalisierungsmöglichkeiten ausgemacht werden (z.B. Digitalisierung im Personalwesen). Die Digitalisierungsbestrebungen in diesem Layer haben aber in der Regel keinen direkten Bezug zur Anlageberatung im Speziellen.

3 Digitalisierte Beratungsmodelle

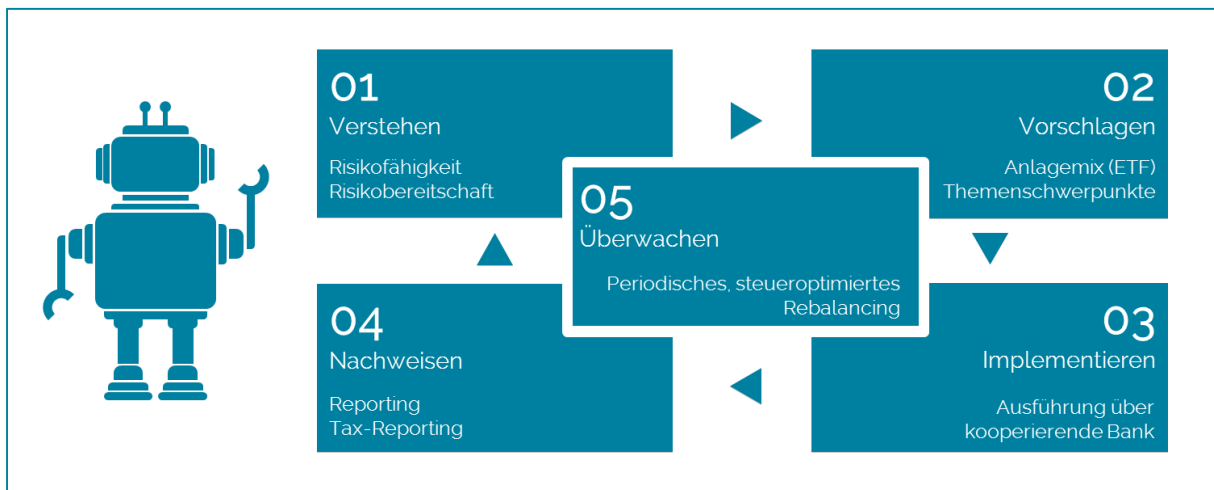
In der Praxis hat die Digitalisierung im Anlageprozess längst begonnen. Die fünf führenden Robo Advisor haben ihre verwalteten Vermögen von 2014 bis 2015 mit einem Plus von CHF 40 Mrd. mehr als verzehnfacht. Im gleichen Zeitraum haben die fünf grössten Vermögensverwalter im Private Banking CHF 225 Mrd. an Vermögen verloren, und dies trotz positiver Börsenentwicklung.

Die heutige Marktsituation ist geprägt von einer Vielzahl von Digitalisierungsversuchen. Dabei geniessen die Fintechs als Glücksritter der Stunde die uneingeschränkte Aufmerksamkeit der Medien. Für eine Beurteilung, welche Ansätze sich durchsetzen werden ist es noch zu früh. Trotzdem lassen sich die heutigen Angebote im Bereich der digitalisierten Anlageberatung in drei Gruppen einteilen.

| Modell | Mindestbetrag in CHF | Gebühren in Basispunkten |
|--|----------------------|--------------------------|
| Robo Advisor | 500 | > 15 |
| Hybrides Modell | 20'000 | > 30 |
| Beratungsunterstütztes digitalisiertes Anlegen | 250'000 | > 60 |

Die nächsten Abschnitte beschreiben die drei Modelle im Detail.

3.1 Robo Advisor



Das Modell *Robo Advisor* basiert auf einer vollumfänglichen Digitalisierung des Angebotes. Der ganze Prozess basiert auf einer App oder einer browserbasierten Lösung. Auf diesem Kanal werden in einem ersten Schritt (01) diverse Fragen zur Vermögenssituation und zu den Erwartungen des Kunden gestellt. Beim Investomat der Glarner Kantonalbank werden beispielsweise neun Fragen gestellt, um Risikotoleranz und Risikofähigkeit des Kunden zu ermitteln. Das resultierende Risikoprofil dient im zweiten Schritt (02) als Basis für die Berechnung eines Portfolios mit ETFs. Der Robo Advisor «TrueWealth» beispielsweise arbeitet mit vier Anlageklassen, die mit ETFs bestückt werden können. Es steht dem Kunden frei weitere Anpassungen vorzunehmen (z.B. Über- oder Untergewichtung der gewünschten Anlageklassen). In einem dritten Schritt (03) werden die ETFs über eine kooperierende Bank ausgeführt. Interessanterweise berücksichtigen selbst einfache Robo Advisor wie z.B.

«Wealthfront» aus den USA beim Rebalancing Kriterien zur Steueroptimierung. Im vierten Schritt (04) findet die Umsetzung ihren Nachweis. Das Reporting erfolgt periodisch oder on-the-fly. Einmal im Jahr wird ein Steuerreport erstellt.

3.2 Hybrides Modell



Auch das *Hybride Modell* basiert auf einer vollumfänglichen Digitalisierung. Im Gegensatz zum einfachen Robo Advisor können im ersten Schritt (01) aber auch Konten und Depots von Drittbanken eingebunden werden. Ein Beispiel aus der Praxis liefert hier «Personal Capital». Auch beim zweiten Schritt (02) geht das Hybride Modell weiter. Angebote wie beispielsweise das «ePrivate Banking» von Swissquote erlauben eine Über- oder Untergewichtung auf Stufe Einzeltitel. Auch Black- und Whitelist auf Titelebene gehört hier zum Standard. Bei der Implementation in Schritt drei (03) werden zur Umsetzung neben ETFs auch Einzeltitel angeboten (z.B. «Baloise Invest»).

Der grösste Unterschied zum reinen Robo Advisor besteht allerdings darin, dass bei Bedarf die Beratungsexpertise der Bank genutzt werden kann. Je nach Angebot sind in der Gebühr bereits eine gewisse Anzahl Beratungssitzungen pro Jahr enthalten oder es können gegen Bezahlung Termine dazugekauft werden.

3.3 Beratungsunterstütztes digitalisiertes Anlegen



Ein typischer Vertreter für *beratungsunterstütztes digitalisiertes Anlegen* ist das Angebot «UBS Advice». Der erste Schritt (01) erfolgt hier im Rahmen eines persönlichen Gesprächs, bei dem die gesamte Vermögenssituation des Kunden aufgenommen wird. Eine Beratungsunterstützung ist immer mit an Board und selbst Hedge-Funds können als Anlageklasse gehandelt werden. Beim Angebot «UBS Advice» wird der Kunde auf seinem mobilen Gerät täglich über Abweichungen gegenüber seiner Strategie informiert. Mit nur wenigen Klicks kann er wieder Ordnung in sein Portfolio zu bringen oder seinen Berater hinzuziehen.

4 Handlungsoptionen und Empfehlungen

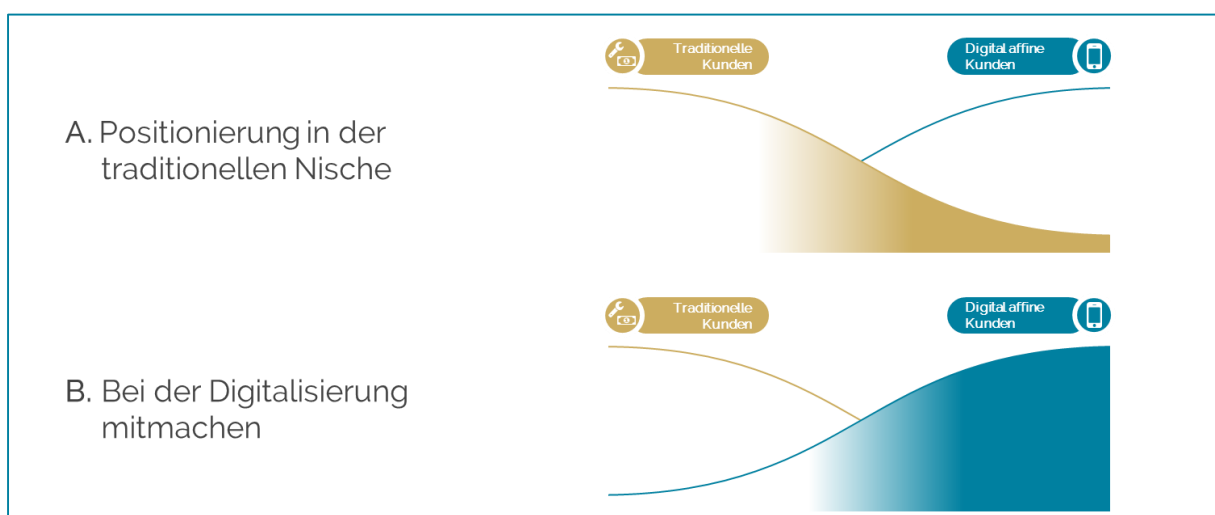
4.1 Annahmen

Trotz all den Unwägbarkeiten, welche die momentane Aufbruchstimmung mit sich bringt, lassen sich ein paar einfache Annahmen zur Zukunft des Private Banking formulieren:

1. *Der Trend zur Digitalisierung nimmt zu.*
Ignorieren ist keine Option.
2. *Die persönliche Interaktion mit einem vertrauenswürdigen Kundenberater bleibt wichtig.*
Wealth, Health and Family – über die wichtigsten Bereiche im Leben möchte man mit einer Person sprechen.
3. *Die ganzheitliche Begleitung der Kunden auf ihrem Lebensweg wird zunehmend wichtiger.*
Dies können einfache ETF-Depots - auch wenn sie sich automatisch rebalancen - nicht bieten.
4. *Die Eintrittsbarrieren für neue Mitbewerber verändern sich.*
Einerseits profitieren Fintechs von vereinfachten Anforderungen im regulatorischen Bereich, andererseits belasten schwer zu bewegende IT-Infrastrukturen die Digitalisierungsbemühungen traditioneller Banken.

4.2 Handlungsoptionen

Die Anzahl der Banken in der Schweiz hat sich zwischen 2010 und 2015 um 20% reduziert. Die strategische Positionierung einer Bank im Bereich Digitalisierung wird darüber entscheiden, ob sie in den nächsten fünf Jahren zu den Gewinnern oder zu den Verlierern in diesem Spiel gehört. Im Wesentlichen bieten sich traditionellen Privatbanken zwei strategische Handlungsoptionen.



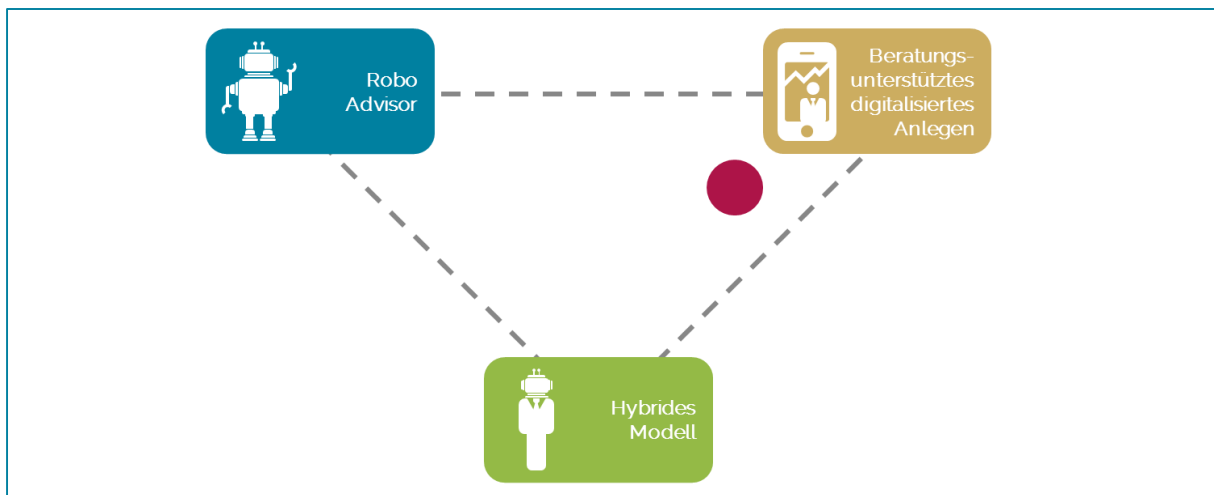
Die *Nischenstrategie* (A) verzichtet vollständig auf den Einsatz von digitalen Hilfsmitteln in der Anlageberatung. Durch den erwarteten Rückgang beim Segment der traditionellen Kunden kommt dieser Ansatz allenfalls für kleinere Privatbanken in Frage. Dass die Nischenstrategie funktionieren kann steht ausser Frage. In der Reisebranche praktiziert «Globetrotter» diesen Ansatz sehr erfolgreich. Allerdings verlangt der Ansatz eine starke

Positionierung. Wer die Nischenstrategie in Betracht zieht muss sich auf einen Verdrängungskampf in einem schrumpfenden Markt einrichten. Eine positive Abgrenzung gegenüber den Verlierern der Digitalisierung ist entscheidend.

Die *Vorwärtsstrategie* (B) drängt sich für mittlere und grössere Privatbanken auf. Dabei wird die wachsende Anzahl digital affiner Kunden konsequent gesucht und angesprochen. Mit der Vorwärtsstrategie betreten traditionelle Finanzinstitute Neuland. Die Umsetzung ist entsprechend teuer und mit Unwägbarkeiten belastet. Komplexitätskosten im IT-Bereich und eine traditionell eher zurückhaltende Kultur dürften die Umsetzung der Vorwärtsstrategie bei vielen Privatbanken ausbremsen.

4.3 Empfehlungen

Banken, die sich für eine Vorwärtsstrategie entscheiden sollten sich für eines der drei digitalisierten Beratungsmodelle entscheiden. Die Frage ist welches.



Wenn wir davon ausgehen, dass die persönliche Interaktion mit einem vertrauenswürdigen Kundenberater auch in Zukunft wichtig sein wird (siehe Annahme 2), fällt das Modell Robo Advisor für das Private Banking Segment weg. Wenn wir ferner annehmen, dass die ganzheitliche Begleitung der Kunden auf ihrem Lebensweg wichtiger wird (Annahme 3), liegt das zukunftssträchigste Modell näher beim beratungsunterstützten digitalisierten Anlegen als beim hybriden Modell.

Zur Veranschaulichung wollen wir beispielhaft skizzieren, wie beratungsunterstütztes digitalisiertes Anlegen in der Praxis aussehen könnte.



Verstehen (01)

Die initiale Klärung der persönlichen Bedürfnisse erfolgt durch den Kundenberater, unterstützt durch digitale Hilfsmittel. Allerdings hat nun auch der Kunde die Möglichkeit, seine Daten mit zu pflegen, ähnlich wie bei einem «Social Network Account». Die abgelegten Kundeninformationen umfassen neben Präferenzen und Restriktionen auch Vermögenswerte bei Drittbanken und persönlichen Besitz (z. B. Liegenschaften). Der Kunde erhält damit eine Gesamtsicht seiner finanziellen Situation. Die Bank gewinnt ein besseres Verständnis des Kunden, was ihr eine bessere Individualisierung ihrer Dienstleistungen ermöglicht.

Vorschlagen (02)

Die Bank benutzt Methoden aus dem Bereich Big Data. In Kombination mit den strukturierten Kundendaten führt dies zu mehr und persönlicheren Anlagevorschlägen. Die Vorschläge, inklusive Risk Disclosure Informationen, werden dem Kunden auf seiner Smartphone App angezeigt.

Implementieren (03)

Auf dem Smartphone können Vorschläge mit einem einzigen Klick/Touch akzeptiert werden. Die vollständige Validierung einer Umsetzung gegenüber Regulatorien, Kundenwünschen und Produktvorgaben erfolgt automatisiert und «at your fingertips» beim Auslösen der Börsenaufträge auf dem Smartphone. Alternativ kann der Kunde via Chat, Call oder Videokonferenz mit dem Kundenberater in Kontakt treten. Dem Kundenberater wird in diesem Fall umgehend der aktuelle Kontext des Kunden angezeigt.

Nachweisen (04)

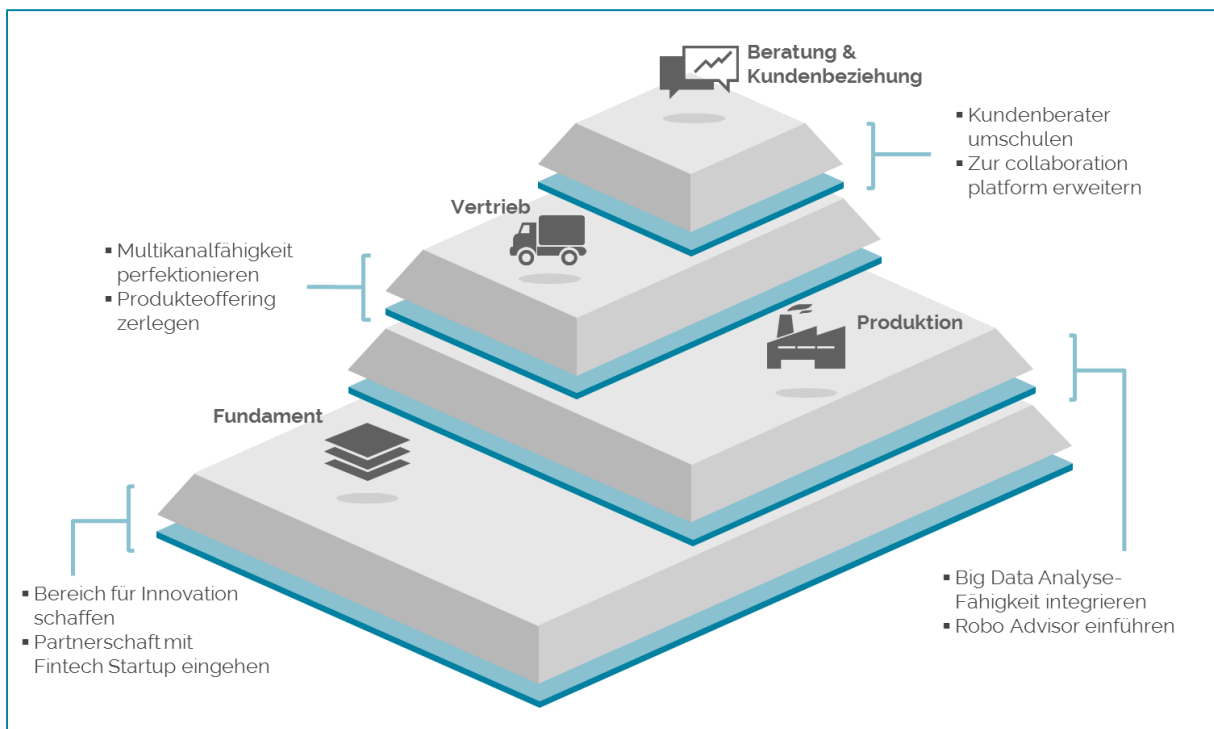
Nach erfolgter Transaktion wird die Bestätigung sowie das Beratungsprotokoll direkt in der App des Kunden abgelegt. Der Audit Trail ist damit sichergestellt.

Schritt 5 - Überwachen

Der Kunde wählt selbst, nach welchen Kriterien sein Portfolio überwacht werden soll. Anpassungen sind jederzeit durch den Kunden möglich. Verrechnet werden nur Leistungen, die auch tatsächlich in Anspruch genommen wurden. Bei einer Verletzung der Vorgaben wird der Kunde umgehend benachrichtigt und mit einem Behebungsvorschlag bedient.

4.4 Ausblick

Wo müssen nun die Hebel angesetzt werden, um die Digitalisierung der Anlageberatung vorwärts zu treiben? Wie anfangs ausgeführt geht Digitalisierung quer durch die verschiedenen Bereiche des Geschäftsmodells. Im Sinne eines Ausblicks wollen wir anhand der Banking Capability Pyramide verschiedene Ansatzpunkte für die Digitalisierung aufzeigen.



Im Layer *Beratung & Kundenbeziehung* drängt sich vor allem eine Umschulung der Kundenberater auf. Neben bankfachlichem Wissen braucht es neu auch Fähigkeiten im Umgang mit den Betriebsmitteln der Digitalisierung. Zudem müssen die entsprechenden IT-Systeme angepasst werden. Aus dem CRM-System wird eine Kollaborationsplattform.

Im Layer *Vertrieb* liegt der Hauptfokus auf der Perfektionierung der Multikanalfähigkeit. Sämtliche Informationen müssen für den Kunden sowie den Kundenberater konsistent gehalten werden. Ausserdem wird das Produkteoffering in Einzelservices zerlegt. Diese können dem Kunden massgeschneidert angeboten sowie separat verrechnet werden.

Die Veränderungen im Layer *Produktion* werden in erster Linie von der kontinuierlichen Anwendung der Portfolioüberwachung durch den gesamten Anlageberatungsprozess geprägt. Die Einführung von Methoden aus dem Bereich Big Data stärkt die Analysefähigkeiten in der Überwachung sowie in der Vorschlagsgenerierung. Ein Robo-Advice Mechanismus dient nicht als Ersatz, sondern als Unterstützung der Kundenberater.

Im Layer *Fundament* sind Massnahmen zu treffen, die es der Bank ermöglichen ihre Zukunft mit geschickten Partnerschaften zu gestalten. Digitalisierung heisst auch, sich die Fähigkeit zuzulegen Teile der Wertschöpfungskette auszulagern und Bausteine dazuzukaufen. Entsprechend gilt es der Capability Partner- & Outsourcing Management die nötige Aufmerksamkeit zu widmen.

Aus Sicht von Finalix stehen die Privatbanken in der Pole Position, wenn es darum geht Anlageberatung für digital affine Kunden zu erbringen. Sie verfügen über eine starke Marke und geniessen das Vertrauen einer breiten Kundenbasis. Diese beiden Punkte müssen sich neue Mitbewerber zuerst erarbeiten. Erfolg dürfen jene

Finanzinstitute erwarten, denen es gelingt einen idealen Mix zwischen digitaler Effizienz und persönlicher Beratung zu finden.