

Dynamik durch Fintechs

Wie Privatbanken ihre Vorteile bei der Digitalisierung ausspielen

Die meisten Großbanken verfolgen zwar mittlerweile Strategien für den digitalen Wandel, lassen jedoch eine Vorreiterrolle bei technischen Innovationen noch immer vermissen. Ganz anders die Privatbanken: Welche Vorteile sie bei der Digitalisierung haben und wie diese zum Tragen kommen, erklärt Nicholas Ziegert von W&Z Fintech.

Für die Finanzindustrie hätten die vergangenen Jahre ereignisreicher nicht sein können. Auf der Bilanz stehen zahlreiche und weitreichende Veränderungen, auch hervorgerufen durch hunderte Fintech-Startups, die sich in das Finanzwesen gedrängt haben, um langbestehende Produkte und Services auf den Kopf zu stellen.

Neue Kundengewohnheiten, Negativzins, Bankregulierung wie Mifid II oder PSD 2, Margenerosion und Kostenexplosion beschäftigen die Banken. All dies spielt bei den Strategien für eine sinnvolle Digitalisierung eine Rolle. Nämlich, wie dem Kunden bessere Dienste angeboten und Prozesse der Banken verbessert werden können.

Die Fintechs sind längst nicht mehr nur als Herausforderer der Banken zu sehen. Die jungen Unternehmen haben erkannt, dass sie gemeinsam mit den Kunden und eingeführten Marken der Banken weiter kommen als gegen diese. Andererseits benötigen Banken den frischen Geist beziehungsweise die Innovationen und Tools der Fintechs, um ihr Angebot und ihre Prozesse auf den Stand zu bringen, den die Kunden aus dem E-Commerce und der übrigen digitalen Welt kennen.

Beispiele für eine fruchtbare Zusammenarbeit sind etwa die Kooperationen zwischen dem Robo-Advisor Scalable Capital der ING-Diba, das Start-up Gini mit der Deutschen Bank, die eine API (Schnittstelle) für die Foto-Überweisung liefert oder zwischen Elinvar und der Warburg Bank, die zusammen einen neuen Robo Advisor auf die Beine gestellt haben.

Andere Banken wiederum kopieren Fintech-Angebote und versuchen, diese selbst zu vermarkten. Beispielhaft zu nennen sind in diesem Zusammenhang etwa einige Sparkassen, die mit Yomo ein Pendant zum N26-Mobilkonto entwickelt haben oder das Online-Bezahlsystem Paydirekt, das dem amerikanischen Paypal Konkurrenz machen soll.

Laut einer Studie der Unternehmensberatung Sopra Steria arbeiten bereits 60 Prozent der Banken mit einem Fintech zusammen und sogar jedes vierte Kreditinstitut hat eigens ein Fintech gegründet. Das zeigt, wie aktiv Banken bereits die Digitalisierung angehen.

Im internationalen Vergleich schneiden die deutschen Banken schon erstaunlich gut ab. Ganze 93 Prozent verfolgen Strategien zur digitalen Transformation, so die Ergebnisse einer Studie des IT-Dienstleisters GFT. Sobald es jedoch um konkrete Umsetzungen, das Implementieren von Anwendungen, geht, sinkt dieser Anteil deutlich. Denn Künstlicher Intelligenz (KI), dem Trendthema der Finanzbranche, messen die deutschen Banken noch kaum wesentliche Bedeutung bei. Was also aus dem Bankbereich fehlt, sind wirkliche Vorreiterinnovationen.

Ein ganz anderes Bild ergibt sich allerdings bei der Gruppe der Privatbanken, die typischerweise nicht wie Konzerne, sondern – sozusagen agiler - wie klassische Mittelständler geführt werden. Privatbankiers haben in den vergangenen Jahrhunderten eine ganze Reihe von Herausforderungen zu bestehen gehabt: Kriege, Besatzungen, Epidemien, Wirtschafts- und Finanzkrisen, Revolutionen, Nationalsozialismus, um nur einige zu nennen. Und nun ist es der digitale Wandel.

Die Kunst mit Wandel umzugehen, ist ein wichtiger kultureller Teil der heute aktiven Privatbanken geworden. Gemeinhin werden Privatbankiers gern als konservativ und wenig modenanfällig beschrieben. Das bedeutet allerdings nicht, dass sie unflexibel sind und ausschließlich an alten Zöpfen festhalten.

Seit Jahrhunderten mussten die Privatbanken neben dem Umgang mit Krisen regelmäßig ihre Geschäftsausrichtung an die Bedürfnisse der Kunden anpassen. Am Anfang stand das Geldwechselgeschäft, gefolgt von der Finanzierung von Staaten und Handelshäusern. Dann stiegen Privatbanken vermehrt ins Investmentbanking-Geschäft und die Beratung mit Privatkunden ein.

Doch woher kommt diese Wandelungskraft? Ein entscheidender Punkt ist die Unabhängigkeit der Privatbankiers. Sie sind weder von den Interessen eines fremden Hauptaktionärs, noch den wechselnden Stimmungen des Kapitalmarktes oder vom Mainstream der Bankenbranche abhängig. Auch wenn einige Privatbanken heute starke Eigentümer haben - den unabhängigen Geist haben sie sich überwiegend bewahrt.

Privatbankiers sind Unternehmer, die wissen, dass es selten einen Vorsprung hervorruft – meist sogar einen Schaden –, wenn sie das tun, was auch alle anderen tun. Gleichzeitig ist der Privatbankier äußerst risikobewusst, ohne jedoch risikoscheu zu sein. Viele Wagnisse im Kleinen sollen den Weg zu neuen Geschäftsfeldern weisen. Ein einziges großes Wagnis riskiert dagegen den gesamten Bestand.

Auch die im Vergleich zu Großbanken überschaubare Größe macht Privatbanken wandelbarer. Die Umstrukturierung großer Bank-Tanker ist meist ein Akt von vielen Jahren. Die Deutsche Bank eröffnete beispielsweise 2016 eine „Digitalfabrik“ mit rund 400 Mitarbeitern und plante ein Budget von 750 Millionen Euro ein, um ihre Strategie umzusetzen. Privatbanken dagegen schaffen es in überschaubarer Zeit und deutlich weniger „Material“ immer wieder, sich neu zu erfinden.

Trotzdem ist das für Privatbankiers wichtige Private Banking beziehungsweise Wealth Management der am wenigsten digitalisierte Bereich der Finanzdienstleistungsbranche, so der Report „Sink or swim: Why wealth management can’t afford to miss the digital wave“ von PWC.

Demzufolge bieten nur 25 Prozent der Wealth-Management-Anbieter ihren Kunden die Möglichkeit, digitale Kanäle zu nutzen. Knapp 70 Prozent der vermögenden Privatkunden dagegen nutzen Online-Anwendungen. Was also sind die Strategien der Privatbanken?

Schauen wir zunächst darauf, wie sich die Privatbankiers öffentlich zur Digitalisierung äußern. Die Privatbank Hauck & Aufhäuser, die wir trotz ihres neuen chinesischen Ankerinvestors noch zu den Privatbanken zählen, formuliert Ihre Strategie beispielsweise so:

„Im Wesentlichen steht unsere Strategie der nächsten Jahre auf vier Säulen: Digitalisierung, Kosteneffizienz, Ausschöpfung möglicher Synergien (...) sowie anorganisches Wachstum. Um uns im Finanzdienstleistungsmarkt zu behaupten und unsere Position zu stärken, müssen wir

sowohl unsere Kooperation mit digitalen Vermögensverwaltern weiterentwickeln als auch unsere traditionell angebotenen Dienstleistungen in die digitale Welt transferieren - angefangen von einer agilen Kommunikation mit unseren Kunden auf verschiedenen Kanälen bis hin zu einem zeitgemäßen Online-Banking und -Reporting. Um dieses Zielbild einer digitalen Privatbank zu erreichen, sind umfangreiche Investitionen nötig, die wir nur mit einer hohen Kosteneffizienz bei unserer täglichen Arbeit werden aufbringen können.“ (Quelle: Hauck&Aufhäuser; Michael Bentlage, Sprecher der Sprecher der Geschäftsleitung; März 2017).

Auch die Vermögensverwaltung, ein Kernprodukt des Private Bankings, wird digitalisiert. Es herrscht bei den meisten Privatbankiers die Ansicht vor, dass es keinen Austausch der individuellen Vermögensverwaltung geben wird. Stattdessen werden digitale und klassische Vermögensverwaltung nebeneinander Bestand haben. Darüber hinaus werden Robo-Advisors eigenständig als Produkte neben individuellen Anlagestrategien samt Beratung stehen.

Joachim Gorny, ehemaliger Vorstand von Merck Finck-Privatbankiers, beschreibt dies so:

„(...)Dazu gibt es immer zwei Ansichten. Das nehme ich oftmals in Gesprächen mit Kollegen wahr. Aus unserer Branche heraus empfinden wir Robo-Advisor und Fintechs als die vielbeschworene Gefahr, zu denen die Kunden abwandern. Wenn Sie es aber von der anderen Seite betrachten, haben diese rein zahlenmäßig – selbst in den USA, wo die Entwicklung bereits einige Jahre Vorsprung hat – noch keine signifikanten Marktanteile gewonnen.

Warum ist das der Fall? Eine schlüssige Antwort darauf ist, dass hier wieder das Element Vertrauen ins Spiel kommt. Wir unterhalten uns regelmäßig mit Fintechs, die uns mitteilen, dass hin und wieder Kunden vorbeikommen, um zu schauen, ob es sie wirklich gibt. Bei einem Bankhaus wie dem unseren weiß jeder, dass es existiert. Als alteingesessenes, traditionelles Institut hat es einen unbeschädigten Namen. Wenn wir uns solchen Diensten widmen, weiß man: Es steht etwas dahinter. Und das wird automatisch mit dem Thema Vertrauen verbunden.

Diese Höhe müssen Fintechs erst noch aufbauen. Daher ist die Conclusio für uns, wenn wir über diese Dinge nachdenken, in Kooperationsmodellen zu planen. Das sieht man auch an anderer Stelle: Deutsche Bank und Commerzbank haben Kooperationen mit Fintechs, die sie in

Frankfurt zusammenführen, um hierarchiefrei und gemeinschaftlich neue Banking-Modelle zu entwickeln. Man tastet sich heran. Ich glaube nicht, dass es eine Einbahnstraße in die eine oder andere Richtung gibt, sondern auch dieses Feld ist heterogen.

Das Szenario der massiven Kundenabwanderung kann nur dann eintreten, wenn es den Fintechs gelingt, in kurzer Zeit so viel Vertrauen aufzubauen, dass die Hemmschwelle der Kunden sinkt. Ich denke jedoch eher, dass das Kooperationsmodell für beide Seiten von Vorteil ist. Wir können eine technische State-of-the-art-Lösung für gezielte, geclusterte Themenbündel wesentlich schneller und effizienter in der Kooperation mit einem Partner betreiben, als dass wir versuchen, unsere gesamte IT einmal in diese Richtung zu drehen. Diese Möglichkeiten bergen ein enormes Potenzial für beide Seiten.“ (Quelle Merck Finck-Privatbankiers; Joachim Gorny, Vorstand; Mai 2017).

Aus diesen exemplarischen Zitaten ist ersichtlich, dass die Privatbanken weiterhin am hohen individuellen Anspruch und dem Mensch-zu-Mensch-Kontakt festhalten werden, unterstützt jedoch durch deutlich mehr digitaler Technologie. Sätze, wie jene, dass Robo-Advisor den menschlichen Berater ganz ersetzen werden, wird man bei Privatbanken nicht finden. Dies deckt sich mit den geäußerten Kundenbedürfnissen. Hauck & Aufhäuser hat 2016 den Robo-Advisor Easyfolio gekauft, und nutzt ihn als Einstieg in die Welt der digitalen Vermögensverwaltung auch für institutionelle Kunden. Die Privatbank Warburg aus Hamburg setzt seit Herbst 2017 auf das duale Angebot individueller und (halb-)automatisierter Vermögensverwaltung mit dem Robo-Advisor Warburg Navigator.

Die Anlagestrategien werden in einem regelbasierten Anlageprozess unter Einbeziehung der fundamentalen Markteinschätzung des Asset Managements ermittelt. Dabei soll es aber nicht bleiben, so Jan Kühne, Digitalchef der M.M.Warburg & CO: *„Wir sehen die Zukunft in personalisierten Portfolien, die die individuellen Vorgaben der Anleger, etwa in Form von Nachhaltigkeitskriterien, in individuelle Portfolien überführen. In vielen Situationen wird dies aber nicht rein Online erfolgen, sondern in einem hybriden Ansatz unter Einbeziehung des Kundenbetreuers.“*

Nicht ganz so eindeutig sind die Folgen für die Geschäftsmodelle beziehungsweise für die Monetarisierung der Bankangebote. Wenn bisher gut 100 Basispunkte an Marge in der Vermögensverwaltung verdient werden konnten, drücken ETFs und digital gemanagte

Vermögensverwaltungen den Bank-Ertrag oft unter diesen Bereich. Dies kann nur durch zweierlei aufgefangen werden: eine erhebliche Ausweitung der gemanagten Volumina oder – und das ist der spannende Bereich – durch (digitale) Zusatzleistungen, für die die (Privat-) Kunden zu zahlen bereit sind.

In dieser Hinsicht haben Privatbanken durch ihren Fokus auf hochindividuelle Dienstleistungen eine günstigere Ausgangslage als große Geschäftsbanken.

Wie wird vor diesem Hintergrund die Zukunft aussehen? Allgemein ausgedrückt wird die Bankberatung durch die Digitalisierung weg vom klassischen Vertrieb und hin zu höchstindividueller Beratung gedrängt. Durch digitale Plattformen und intelligente Antragsstrecken spart der Berater bei administrativen oder rein informativen Vorgängen Zeit, die er stattdessen bei den tatsächlich relevanten Beratungsthemen wie der Vermögensallokation und Vermögensstrukturierung der Kunden investieren kann.

Ein Beispiel für diese Art von Konstrukt ist die App Ownly unseres Unternehmens W&Z Fintech, einer Tochtergesellschaft der Privatbank M.M. Warburg & CO. Basierend auf der Multibanking-Funktionalität und Einbindung von liquiden und illiquiden Assets, bietet sie eine ganzheitliche Vermögensübersicht, sowie Zugang zu ausgewählten Finanzprodukten und hochwertige Kapitalmarktanalyse.

Weil die Nutzer solch einer Plattform bereits mit allem grundlegenden Wissen versorgt sind, muss der Bankberater nicht mehr an der Basis einsetzen. Stattdessen verfügt er über die nötige Zeit, um gezielt auf die individuellen Wünsche, Bedürfnisse und Fragestellungen seiner Kunden eingehen. Darüber hinaus existieren noch weitere digitale Services und Ansätze von Privatbanken, welche den Beratern Zeit gewähren.

So hat sich die Sutor-Bank aus Hamburg früh als Plattform für Fintechs erboten, um junge Finanzunternehmen bei der Abwicklung von Bankgeschäften und regulatorischen Pflichten zu unterstützen. Auf diese Weise ist sie in eine Nische eingetreten, in der sie selbst weiter klassisch agieren, aber durch die Kooperationen mit Fintechs an deren Wachstum teilhaben kann. Außerdem sollen so auch Ideen für gemeinsame neue Geschäftsmodell entstehen.

Donner & Reuschel nehmen Anlauf mit dem Berliner Fintech Elinvar, das auch den Warburg Navigator mitbegleitet, um ihre gesamten Vermögensverwaltungsprozesse zu digitalisieren.

Donner & Reuschel hat schon erste Erfahrungen mit einer Partnerschaft mit dem Schweizer Fintech Speedlab gemacht, das schon früh algorithmenbasierte Portfolioverwaltung entwickelt hat.

Zu betrachten wäre außerdem die Bethmann-Bank beziehungsweise deren Muttergesellschaft, die niederländische ABN Amro. Hier lassen sich mit dem kürzlich veröffentlichten Prosperity und Moneyou gleich zwei (halb-)digitale Angebote finden. Bei Prosperity handelt es sich um einen digitalen Vermögensverwalter inklusive Coaching und Aufbau einer individuellen Vermögensstrategie mit persönlichen Beratern via Audio oder Video. Moneyou bietet den Nutzern stattdessen die Möglichkeit, trotz Niedrigzinsphase ein digitales und gut verzinstes Tagesgeld- oder Festgeld-Konto zu eröffnen. Mittlerweile werden mit Moneyou auch Fondsinvestments angeboten.

Die Quirin-Privatbank, welche von dem Gründer der Consorsbank ins Leben gerufen wurde, hat es den großen Konzernbanken gleichgetan und mit Quirion einen Robo-Advisor entwickelt, mit dem früh in die digitale Vermögensverwaltung eingestiegen wurde.

Das Bankhaus Lampe setzt zuletzt wiederum auf digitale Medienpräsenz am Arm der Zielgruppe, sowie auf den sympathischen Face-to-Face-Kontakt zur jungen Zielgruppe der Erben. Der mittlerweile ausgeschiedene Lampe-Chef Stephan Schüller sagte hierzu: „Aufgrund der großen Vermögen im Markt gibt es einen unglaublichen Beratungsbedarf, wo einfache Bauernregeln nicht mehr reichen. Privatbanken brauchen langen Atem.“ Auf dieser Grundlage ließ er es sich nie nehmen, beispielsweise auf einer Alumni-Veranstaltung seiner Universität mit Schürze hinter dem Tresen zu stehen und Bier und Wein an die zukünftigen Zielkunden auszuschenken. Jedenfalls wurde eine ansprechende App (Lampe e-cash) – nicht nur, aber vor allem für die junge Zielgruppe - entwickelt.

So kommen wir von den rein digitalen Produkten wieder hin zu dem zentralen Vorteilspunkt der Privatbanken: Ihre Unabhängigkeit und Wandelbarkeit, die es ihnen ermöglicht, nichts so machen zu müssen wie alle anderen.

Unterm Strich steht bei weitem noch nicht fest, welche Ertragsbereiche die zukünftigen Säulen des Geschäftes der Privatbanken sein werden. Die Ansätze und ersten Projekte der

Privatbankiers sind jedenfalls mutig und vielfältig genug um anzunehmen, dass sich ausreichend neue Modelle durchsetzen werden.

Privatbanken lassen sich nicht zu sehr von Digitalisierungstrends-und Beratern beindrucken. Sie schauen jedoch ganz genau hin, wo die neuen Technologien den eigenen Kernkompetenzen hilfreich sind.

Die Kunst in der digitalen Zukunft der Privatbanken wird es also sein, die richtige Mischung aus menschlicher High-End- und maschinengestützter Beratung immer wieder neu zu justieren. Robos werden in den kommenden Jahren immer mehr können – ersetzen werden sie den Menschen jedoch nicht. Damit ergibt sich für die Privatbanken die Chance, menschliches und digitales Potential zum Nutzen anspruchsvoller und vor allem neuer Kunden zusammenzuführen.

Über den Autor:

Nicholas Ziegert ist geschäftsführender Gesellschafter von W&Z Fintech. Die Gesellschaft entwickelt und betreibt die App Ownly, die Kunden aus dem Private-Banking-Segment in die Lage versetzen soll, ihr Vermögen selbstständig zu verwalten.