



Cash.Special

ARGUS DATA INSIGHTS® Schweiz AG

Suchbegriff 1. Avaloq

Verlag Cash.Print GmbH, URL: www.cash-online.de
Redaktion Cash. Redaktion, Tel.: 040 51444 0, E-Mail: info@cash-online.de



Ausgabe 01.03.2020 • "Digitalisierung"

Seite 68

Rubrik

Medientyp Special Interest
Erscheinungsweise 3 x jährlich
Branche Wirtschaft und Finanzen allgemein
Bundesland Überregional

Publikation	verkauft	verbreitet	gedruckt	Reichweite Mio	Medien-Nr.
Cash.Special	19.954	22.138	23.833	0,14	7988

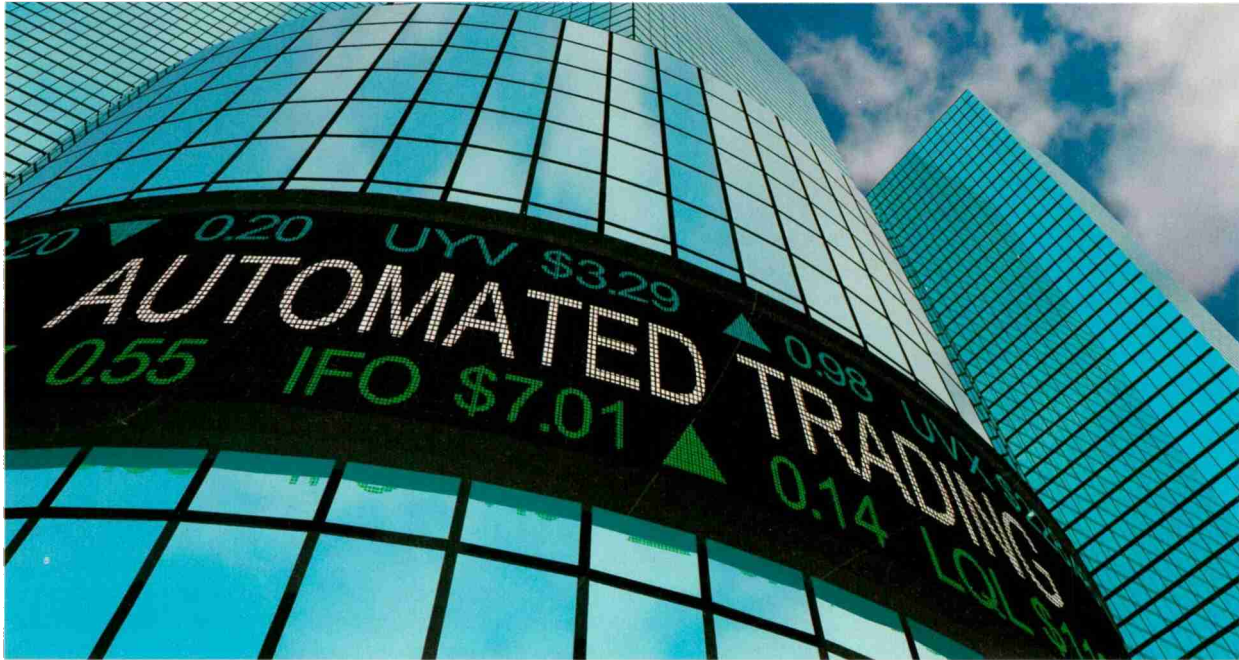
© Copyright des Artikels liegt beim Verlag

DEMOKRATISIERUNG DES WEALTH MANagements

Banken und Wealth Manager müssen auf die veränderte Demografie reagieren, wenn sie wettbewerbsfähig bleiben wollen, Sie müssen ihre Vermögensverwaltungsbereiche für das Mittelsegment und neue, jüngere Zielgruppen erweitern.

Seit jeher sind sie die beiden Pole des Bankgeschäfts: vermögende Kunden einerseits und das margenschwache Massengeschäft andererseits. Bislang erlaubte der Fokus auf eines dieser zwei Segmente einer Bank auch, sich strategisch ganz klar auszurichten: entweder als Kosten- oder als Qualitätsführer. Die Digitalisierung verändert den Wealth-Management-Markt und weicht die Konzentration auf diese beiden Extreme auf. Durch neue Technologien wie etwa Robo Advisory wird auch das bislang von Privatbanken und Vermögensverwaltern meist ignorierte Marktsegment der mittleren Vermögen interessant. Digitalisierung, Automatisierung, die durch MiFID 2 geforderte Klienten-Kategorisierung und Product-Governance sowie eine höhere Effizienz im Backoffice durch eine Industrialisierung des Bankings: Sie alle sind Treiber für eine Demokratisierung des Wealth Managements.

Traditionell war das mittlere Vermögenssegment für Privatbanken wenig attraktiv. Die exakte Definition, wer zu diesem



mittleren Segment zählt, variiert natürlich von Region zu Region und sogar von Bank zu Bank. Dennoch gilt: Die Mehrzahl der Finanzinstitute versteht unter diesen „mass affluent clients“ Kunden mit Portfolios zwischen 100.000 und einer Million Euro. Aufgrund ihrer Menge tragen diese mittelgroßen Kunden nicht sonderlich stark zur Kostendegression bei. Zugleich generieren sie aber auch nicht die Ertragsvolumina, die eine intensivere persönliche Betreuung lohnen würden. Dennoch existiert auch bei Kunden aus diesem mittleren Segment typischerweise der Wunsch nach maßgeschneiderten Lösungen, die auf ihre individuellen Bedürfnisse ausgerichtet sind.

Auch die Klienten mittlerer Größe sind durchaus anspruchsvoll. Sie erwarten, dass ihnen die Bank eine gewisse Wertschätzung entgegenbringt und einen hochgradigen Service leistet. Sie möchten schnelle Antworten auf ihre Fragen, sie wollen eine persönliche Beratung durch einen Vermögensverwalter, und sie wünschen sich ebenfalls Zugang zu komplexen Anlageformen. Beides zugleich zu tun – die Kosten gering zu halten und eine individualisierte Anlageberatung zu erbringen – war für Banken bislang eine beträchtliche Herausforderung. Die Digitalisierung eröffnet für Privatbanken und Vermögensverwalter dank neuer Technologien heute aber die Option, diese Herausforderung zu meistern und beides zu erreichen.



Robo Advisory, der automatisierte Beratungsprozess auf Basis mathematischer Algorithmen, impliziert, dass diese KI-gestützte Beratung für den Kunden über mobile oder Online-Kanäle erfolgt. Abhängig davon, wie ausgeprägt die technologische Unterstützung im Beratungsprozess ist, sind für unterschiedliche Kundensegmente auch Mischformen denkbar. Das Spektrum reicht von der vollautomatisierten Beratung durch den Robo Advisor über ein hybrides Beratungsmodell bis hin zu einer vor allem persönlichen Beratungsbeziehung, die nur digital unterstützt wird. Die drei Beratungsmodelle unterscheiden sich nicht nur durch den Grad der Automatisierung, sondern – und dies macht die Differenz strategisch relevant – durch die adressierte Zielgruppe. Während die Vollautomatisierung vor allem den Retailmarkt und eher junge Kunden fokussiert, steht bei der nach wie vor persönlichen Beratung von High-Net-Worth- und Ultra-High-Net-Worth-Klienten die digitale Unterstützung der Beratungsleistung im Zentrum.

In unserem Kontext der Mass Affluent Clients mit Portfolios ab circa 100.000 Euro ist ein hybrides Modell besonders interessant, das Service Level Agreements in verschiedene Service-Klassen gliedert. Diese Service Levels legen fest, wie intensiv Monitoring und aktives Management des Portfolios sind – ohne dabei auf regelmäßige persönliche Treffen zu verzichten. Entsprechend unterscheiden sich auch die Gebühren in jeder Service-Klasse – sie können etwa von 40 bis 80 Basispunkten auf die Assets Under Management (AUM) reichen. Bei solch einem hybriden Beratungsmodell ist ein Klient natürlich auch in der Lage, jederzeit online weitere Services zu nutzen.

Die Ansprüche, die moderne Kunden an digitale Services stellen, sind dem, was Privatbanken traditionell bieten, weit voraus

Es ist eine Folge der Digitalisierung unseres Alltags: Die Ansprüche, die moderne Kunden an digitale Services stellen, gerade jüngere Klienten aus den neuen Segmenten, sind dem, was Privatbanken traditionell bieten, weit voraus. Eine Bank, der es ernst damit ist, neue Kundensegmente zu erschließen und zu bedienen, die von den Möglichkeiten der Demokratisierung im Wealth Management profitieren will, muss entscheiden, wie sie ihre digitalen Angebote an den Kunden bringen möchte. Dabei gilt das Prinzip: Wo und wann immer der Kunde selbst es will. Denn Kundenorientierung und -zentriertheit sind die zentralen Aspekte für digitale Private-Banking-Angebote. Es geht darum, genau die Advisory Experience zu bieten, die der Kunde möchte.

Für Banken wird es in diesem Kontext wichtig, Alltagsrelevanz zu erzeugen, indem sie schlicht im Alltag ihrer Kunden vorkommen. Ihre online-affinen Kunden kann eine Bank beispielsweise dabei unterstützen, ihre Steuererklärung zu erstellen – wenn sie ihnen ein Tool anbietet, das den Datenhaushalt der Bank nutzt, um bestimmte Felder der Erklärung vorzubefüllen. Reicht der Kunde



seine Steuererklärung dann online ein, weiß die Bank bereits, ob und in welcher Höhe eine Steuergutschrift zu erwarten ist. Das Resultat: Die Bank kann sofort eine automatisierte, KI-basierte Empfehlung aussprechen – und die Conversion Rate wird steigen. Für eine intelligente Segmentierung und passgenaue Ansprache dieser neuen Kunden ist natürlich auch eine aussagefähige, automatisierte Datenanalyse erforderlich.

Wenn langjährige Kunden beispielsweise nicht mehr weit vor einem Vererbungsfall stehen, ist es für die Bank wichtig, die Erbfolge zu kennen, um Assets weiterhin betreuen zu können. Und wer jüngere Kunden mit kleinen oder mittleren Vermögen früh gewinnen möchte – um sie schon zu binden, bevor sie sich zu High Net-Worth Clients entwickeln –, muss jetzt auf ihre aktuellen Bedürfnisse eingehen. Im Falle von Millennials bedeutet das eben auch, ihrem selbstverständlichen Umgang mit digitalen, rund um die Uhr verfügbaren und oft KI-gestützten Self-Service-Lösungen Rechnung zu tragen.

Banken mit offener IT-Architektur können einen agilen Fail-Fast-Ansatz verfolgen und neue Services ohne hohes Risiko erproben

Den Aufwand bei der Betreuung der Kunden mit mittleren Vermögen überschaubar zu halten und ihnen dennoch individuelle Services zu bieten, wird auch durch eine konsequente Effizienzsteigerung möglich. Ein wichtiger Ansatzpunkt dafür ist die Industrialisierung und Automatisierung des Bankings, die Backoffice-Prozesse eingeschlossen. Im Zweifelsfall bedeutet das für die Bank den Schritt in die Cloud. Wenn eine Bank sich für Software-as-a-Service (SaaS)- und Business-Process-as-a-Service-Modelle (BPaaS) entscheidet, überwindet sie damit die hemmende Komplexität individuell gewachsener Legacy-Systeme, erhöht die eigene Innovationsfähigkeit und reduziert ihre Kosten. Gerade die Industrialisierung des Bankings in Gestalt eines BPaaS-Modells resultiert in viel höheren Straight-through-Processing-Raten (STP) und eröffnet der Bank oder dem Vermögensverwalter die Chance, sich auf seine wirklichen Stärken zu konzentrieren – auf das wettbewerbsdifferenzierende Know-how.

Neue Kundengruppen zu adressieren, ist für Privatbanken nicht nur eine Frage der geeigneten neuen Strategie. Die Erfahrung zeigt, dass eine klare strategische Ausrichtung ebenso wichtig ist wie eine IT-Infrastruktur, die die neue Strategie und die neuen Prozesse flexibel umsetzen kann. Hier haben Banking- und Wealth Management-Plattformen mit einer offenen Architektur grundsätzliche Vorteile. Jede einzelne Technologie ist für ein Finanzinstitut noch beherrschbar, aber die Summe der transformativen Technologien und Ereignisse ist es für das einzelne Unternehmen nicht mehr.

Im Idealfall greifen Privatbanken darum auf das Know-how von Experten in einem Ökosystem oder einer Community zurück. Ihre Innovationsfähigkeit erhöht sich deutlich, wenn Banken dem



Open Banking-Prinzip folgen und bereit sind, interessante Lösungen von Fintech-Partnern über die API-Schnittstellen des SaaS-Systems zu integrieren. So werden innovative Technologien für die eigenen Klienten schnell produktiv. Und eine hohe Innovationsgeschwindigkeit kann im sich verändernden Markt und bei neuen Kundensegmenten entscheidende Wettbewerbsvorteile verschaffen. Eine Bank mit offener IT-Architektur hat bei ihren technologischen Innovationen eine viel kürzere Time-to-Market. So kann sie auch einen agilen Fail-fast-Ansatz verfolgen und neue Technologien und Services ohne hohes Innovationsrisiko erproben.

Wer den Anschluss nicht verlieren möchte, beherzigt den Grundsatz: Done is better than perfect.

Autor Karl im Brahm ist CEO der Avaloq Sourcing (Europe) AG und verantwortet als Head of Germany der Avaloq die Aktivitäten der Avaloq Gruppe (www.avalooq.com) im deutschen Markt.