

# Digitalisierungsstatus und Ansätze digitaler Zukunftsgestaltung im Private Banking

*Daniel Peble*

## **1 Einleitung**

## **2 Veränderungsdruck im Private Banking**

- 2.1 Steigende Kundenerwartungen
- 2.2 Zunehmende Vergleichbarkeit
- 2.3 Neue Wettbewerber
- 2.4 Steigende Datenverfügbarkeit
- 2.5 Stärkere Marktdifferenzierung

## **3 Digitalisierungsstatus Private Banking**

- 3.1 Verständnis von „Digitalisierung“
- 3.2 Bisherige Digitalisierungsinvestitionen und deren Wirkung
- 3.3 Digitalisierungsstatus
- 3.4 Fazit

## **4 Ansätze digitaler Zukunftsgestaltung**

- 4.1 Hybride Betreuung
- 4.2 Offener Multi-Produkt- und -Serviceansatz
- 4.3 Open Innovation
- 4.4 Betrachtung der gesamten Vermögensstruktur
- 4.5 Lernendes System
- 4.6 Wealth Coach und Orchestrator
- 4.7 Vorstoß in das (Mass-)Affluent-Segment
- 4.8 Automatisierung der Kernleistungserstellung
- 4.9 Kooperation unter Privatbanken bei nicht-differenzierungsrelevanten Leistungen
- 4.10 Aufbau von Plattformen
- 4.11 Fazit



# 1 Einleitung

Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf den Ergebnissen der Private-Banking-Studie von SKUBCH&COMPANY aus dem Jahr 2018 zur Wirksamkeit von Digitalisierungsinitiativen.<sup>1</sup> Im Rahmen der Studie wurden zwischen Juni und Oktober 2018 fragebogengestützte Interviews mit einem für den Gesamtmarkt Deutschland repräsentativen Kreis aus Vorständen und Führungskräften von *pure-play*<sup>2</sup>-Privatbanken durchgeführt. In einem zweiten Schritt wurden die Ergebnisse dieser Erhebung im November 2018 in einem gemeinsamen Workshop mit den Studienteilnehmern weiter konkretisiert und Ansätze (Hypothesen) für die Zukunftsgestaltung des Geschäftsmodells Private Banking im Kontext der Digitalisierung abgeleitet.

Die quantitativen Auswertungen der Teilnehmerinterviews sind als Indikationen, nicht als genaue Messwerte zu verstehen. Die Interviewergebnisse wurden für diesen Beitrag um Research-Erkenntnisse sowie um die im Workshop mit teilnehmenden Instituten abgeleiteten Ansätze zur Zukunftsgestaltung ergänzt.

## 2 Veränderungsdruck im Private Banking

86% der befragten Institute gehen von einer starken Veränderung des Geschäftsmodells Private Banking im Zuge der Digitalisierung aus und führen dies v.a. auf die im Folgenden beschriebenen Entwicklungen zurück.

### 2.1 Steigende Kundenerwartungen

Die Mehrheit der in Deutschland aktiven Privatbanken geht davon aus, dass Vermögende nicht zuletzt aufgrund liebgewordener Gewohnheiten im Umgang mit Google, Apple, Facebook, Amazon und Alibaba (GAFAA) zunehmend ähnlich hochwertige, digitale Kundenzugänge und -erlebnisse erwarten werden.<sup>3</sup> Zwar wird angenommen, dass der persönliche Kontakt zum Kundenbetreuer weiterhin das zentrale Element einer vertrauensvollen Kunde-Privatbank-Beziehung bleibt, jedoch künftig ergänzt um Digital Con-

---

<sup>1</sup> SKUBCH&COMPANY, Private Banking Studie, 2018 (unveröffentlichte Studie).

<sup>2</sup> Der Teilnehmerkreis beschränkt sich auf klassische Privatbanken; daher wurden u.a. keine Private-Banking-/Wealth-Management-Einheiten von Universalbanken oder unabhängige Vermögensverwalter untersucht.

<sup>3</sup> Als weiterer wichtiger Grund für steigende Kundenerwartungen an digitale Angebote im Private Banking wird der Generationenwechsel von weniger digital affinen, älteren zu stärker digital affinen, jüngeren Vermögenden genannt.

venience (z. B. in Form von 24/7-Zugang, Omni-Channel-Zugang, personalisierte Informationsversorgung in Echtzeit, Simulationsmöglichkeiten, Verfolgen individueller Spar- und Anlageziele), die Kunden ihren persönlichen Präferenzen entsprechend nutzen können.

Viele Institute sehen in Digital Convenience einen notwendigen „Hygienefaktor“ für gute Kundenbeziehungen, der künftig erfüllt werden muss, um negative Wettbewerbsdifferenzierung zu vermeiden.<sup>4</sup> Die befragten Privatbanken gehen mehrheitlich davon aus, dass Digital Convenience im Wettbewerb um Neukundengewinnung mitentscheidend wird, während die Gefahr, bestehende Kunden mangels Digital Convenience zu verlieren, (noch) als gering eingeschätzt wird.<sup>5</sup>

Einige Studienteilnehmer beobachten steigendes Kundeninteresse an Mehrwertservices, die über Banking hinausgehen – sowohl bei klassischen Themen wie alternative und illiquide Anlagen, Vermögensplanung, Güterrecht, Steuergestaltung, Stiftungsrecht oder Unternehmensnachfolge als auch bei neueren Themen, wie Nachhaltigkeit, Cyber Security, Finanzbildung (insbesondere der nachfolgenden Generationen) oder dem Austausch von Kunden untereinander in von ihrer Bank organisierten Communities.

## 2.2 Zunehmende Vergleichbarkeit

Fast alle Privatbanken erwarten, dass regulatorische Anforderungen (z. B. Payment Services Directive II (PSD II), Markets in Financial Instruments Directive II (MiFID II)) die Vergleichbarkeit von Performance und Kosten ihrer Angebote erhöhen werden und dies zu steigender Wettbewerbsintensität beitragen wird. In einer Open-Banking-Welt, wie PSD II sie fördert, könnten Kunden bspw. vergleichbare Performance-Szenarien verschiedener Anbieter laufend nachhalten und dadurch ggf. zu einem Anbieterwechsel motiviert werden.<sup>6</sup> Folgerichtig geht die große Mehrheit der befragten Institute davon aus, dass die Loyalität ihrer Kunden langfristig abnehmen wird.

---

<sup>4</sup> In einer Umfrage gaben weltweit 73% der Vermögenden bspw. an, dass die digitale Reife eines Vermögensmanagementangebots eine wichtige Rolle bei der Entscheidung, weiteres Vermögen anzulegen, spielt, vgl. Capgemini, Top 10 Trends in Wealth Management, 2017.

<sup>5</sup> Einige Institute hoffen zudem, über vermehrt digitale Kundenkommunikation dem Abwerben von Kunden beim Abgang von Kundenbetreuern künftig besser entgegenwirken zu können.

<sup>6</sup> Dazu müssten jedoch Drittanbietern in einer weiteren Ausbaustufe des Open Banking auch Depotdaten verfügbar gemacht werden.

## 2.3 Neue Wettbewerber

73% der Studienteilnehmer glauben, dass in Zukunft neue, auch branchenfremde Wettbewerber in den Private-Banking-Markt eintreten und relevante Marktanteile erobern werden. Neben Asset-Managern, Robo Advisor und Kooperationen zwischen großen Finanzkonzernen und Fintechs werden in diesem Zusammenhang vielfach auch datenbasierte Plattformen (z.B. GAFAA)<sup>7</sup> genannt. Trotz des prognostizierten weiteren Marktwachstums<sup>8</sup> deutet dies ebenfalls auf steigende Wettbewerbsintensität und Veränderungsdruck hin. Allerdings würden neue Markteintritte auch neue Kooperationspotenziale (z.B. beim Technologiezugang) für etablierte Anbieter bedeuten.

## 2.4 Steigende Datenverfügbarkeit

Etwa die Hälfte der befragten Privatbanken geht davon aus, künftig deutlich mehr Daten – insbesondere über das Verhalten und die Bedürfnisse ihrer Kunden – zur Verfügung zu haben und gezielt in noch individueller auf Kunden abgestimmte Produkt-, Service-, Informations-, Kommunikations-, Betreuungsangebote usw. umsetzen zu können. Voraussetzung hierfür dürften u.a. Investitionen in Data Analytics und Innovationsfähigkeit sein, die über das aktuell geringe Niveau<sup>9</sup> hinausgehen. Zudem müssten (digitale) Kontaktflächen und Inhalte so gestaltet werden, dass über eine erhöhte Kontaktfrequenz sowie laufendes Tracking und Tests relevante Zusatzkenntnisse über Kunden möglich werden.

## 2.5 Stärkere Marktdifferenzierung

Viele Studienteilnehmer erwarten eine stärkere Ausdifferenzierung des Private-Banking-Marktes in ein zunehmend standardisiert, digital und damit kostengünstiger betreutes Segment für Anlagevolumina bis zu etwa 3 Mio. EUR und ein gehobenes Segment darüber, das aufgrund der Komplexität und dadurch bedingt geringen Standardisier- und Automatisierbarkeit der Betreuung größerer Vermögen weiterhin ganzheitlich persönlich betreut wird – künftig jedoch ergänzt um (optionale) digitale Kundenservices.

---

<sup>7</sup> Weltweit sind 56% der HNWI's offen gegenüber Vermögensverwaltungsdienstleistungen von Bigtechs wie GAFAA, vgl. Capgemini, World Wealth Report, 2017, S. 22.

<sup>8</sup> Die Zahl der Menschen in Deutschland mit mehr als 5 Mio. USD Nettovermögen soll von 2017 bis 2022 um knapp 50.000 auf über 185.000 ansteigen, vgl. Statista, Estimated number of HNWI's in Germany 2012-2022.

<sup>9</sup> Vgl. Abschnitt 3.

Einige Privatbanken haben bereits Robo Advisor bzw. digitale Vermögensverwalter aufgebaut oder zugekauft, die auch Kunden mit Anlagevolumina weit unterhalb des traditionellen Private-Banking-Segments online Zugang zu Standard-Portfolien und teilweise auch individualisierbaren Anlagestrategien<sup>10</sup> bieten.

Die Ambitionen, mit eigenen Angeboten in den (Mass-)Affluent-Banking-Markt<sup>11</sup> vorzustoßen oder sich bewusst davon zu differenzieren, sind unterschiedlich. Banken, die sich für eine Erweiterung um solche Angebote entscheiden, stehen vor der Frage, ob und ggf. wie diese durch neue Marken und Marktauftritte vom traditionellen Private Banking abgegrenzt werden sollten.

Vor dem Hintergrund des auf breiter Ebene empfundenen Veränderungsdrucks soll im Folgenden die Frage erörtert werden, inwiefern die bisherigen Investitionen in die Digitalisierung des Private Banking bereits geeignet sind, zukunftsweisende (veränderte) Geschäftsmodelle hervorzubringen bzw. welche zusätzlichen Ansätze ggf. sinnvoll wären.

## 3 Digitalisierungsstatus Private Banking

### 3.1 Verständnis von „Digitalisierung“

Alle Studienteilnehmer verstehen unter dem Begriff „Digitalisierung“ Maßnahmen zur Prozessautomatisierung mit dem Ziel der Effizienzsteigerung – wobei nur 43% dabei auch die Kernleistungserstellung, wie z.B. Asset Allocation, einschließen.

Die Verbesserung des Kundenzugangs und der -betreuung mittels verbesserter technischer Unterstützung für Kunden und für Berater wird heute von den meisten Privatbanken im Zuge ihrer Digitalisierungsinitiativen vorangetrieben. Viele Institute arbeiten in diesem Zusammenhang an hybriden Betreuungskonzepten, die digitale Angebote mit persönlicher Betreuung und vernetzter Fachexpertise flexibel kombinieren sollen.

---

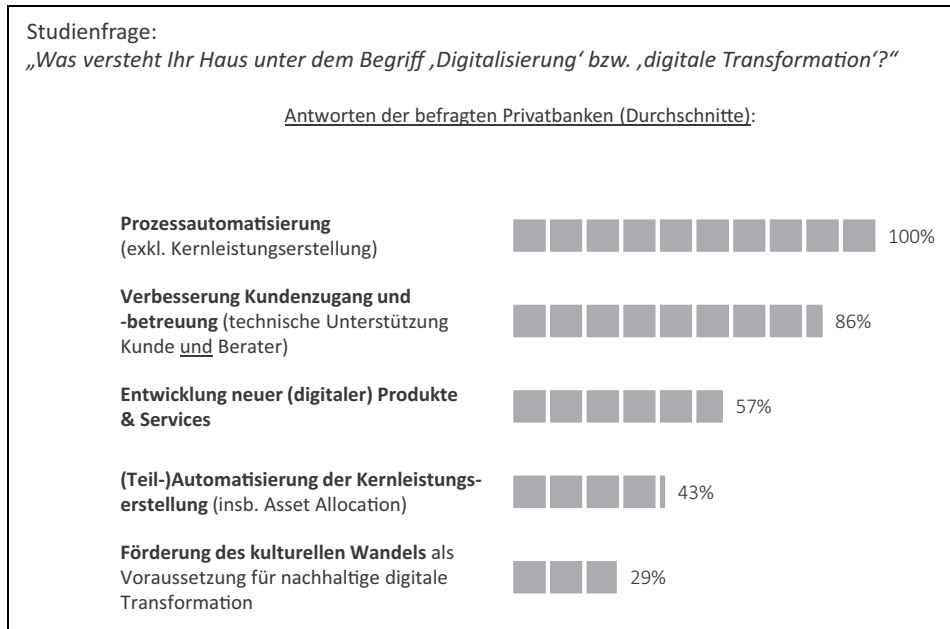
<sup>10</sup> Z.B. bietet der digitale Vermögensverwalter zeedin von Hauck Aufhäuser an, Standard-Portfolien ab 150.000 EUR mit ausgewählten Einzeltiteln zu ergänzen, vgl. [www.hauck-aufhaeuser.com/zeedin](http://www.hauck-aufhaeuser.com/zeedin).

<sup>11</sup> Während das traditionelle Private Banking für HNWI typischerweise als Marktsegment für liquide Vermögen über 1 Mio. USD definiert wird, wird mit (Mass) Affluent zumeist das Segment von ca. 100.000 bis 1 Mio. USD bezeichnet, vgl. Ernst & Young, Winds of change: Wealth management reimagined, 2016, S. 5.

Über Kooperationen mit Spezialanbietern setzt ein kleiner Teil der befragten Banken bereits Künstliche Intelligenz (KI) ein, z.B. zur Unterstützung der Investmentanalyse oder auch um Anlageentscheidungen vollständig zu automatisieren.

Nur wenige Institute berichten von Maßnahmen zur Förderung des kulturellen Wandels im Zusammenhang mit der Digitalisierung. Dies ist insofern bemerkenswert, als dass kulturelle Aspekte vielfach als grundlegende Voraussetzung für den Erfolg digitaler Transformation beschrieben werden.<sup>12</sup>

Abbildung 1: Verständnis von „Digitalisierung“



Quelle: SKUBCH&COMPANY, Private Banking Studie, 2018 (unveröffentlichte Studie)

<sup>12</sup> Bspw. sind laut einer BCG-Studie Unternehmen, die kulturellen Wandel im Rahmen digitaler Transformationsprogramme fokussiert vorantreiben, fünf Mal erfolgreicher als Unternehmen, die dabei keinen Fokus auf Unternehmenskultur legen, vgl. Boston Consulting Group, It's not a digital transformation without a digital culture, 2018.

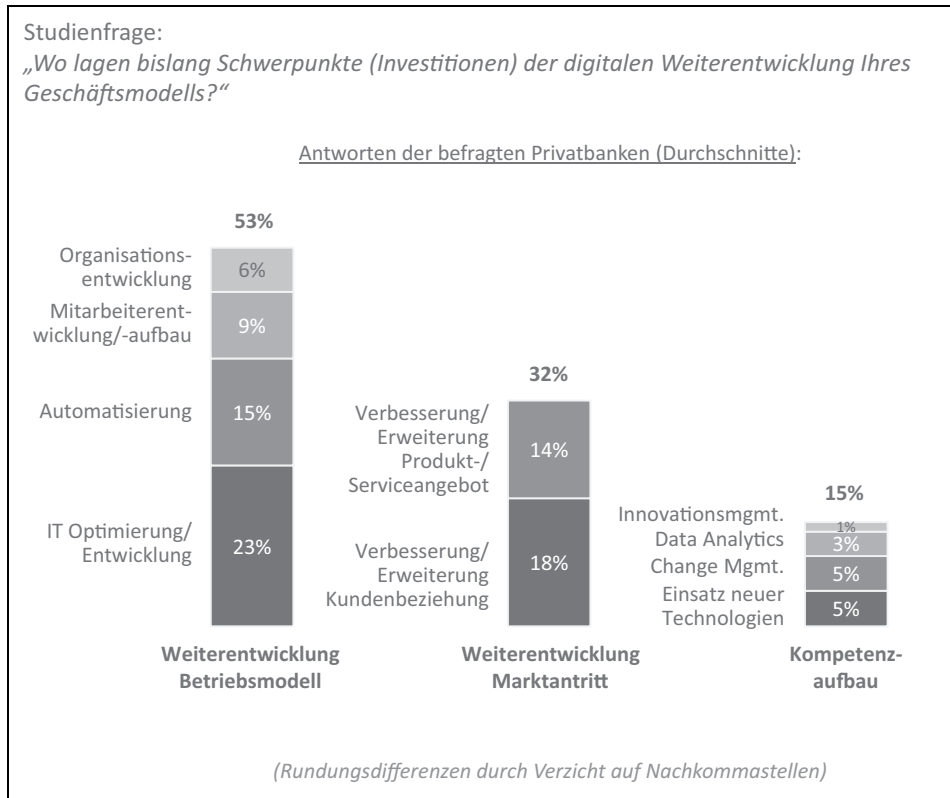
## 3.2 Bisherige Digitalisierungsinvestitionen und deren Wirkung

Mit 53% wurde der überwiegende Teil der bislang im Zuge der Digitalisierung verwendeten Finanzmittel in die Weiterentwicklung des bestehenden Betriebsmodells investiert; des Weiteren 32% in die Weiterentwicklung des Marktantritts und lediglich 15% in den Aufbau von (neuen) Kompetenzen. Teilnehmerübergreifend standen vier konkrete Investitionsziele im Vordergrund:

- IT-Optimierung/-Entwicklung (durchschnittlich 23% der Digitalisierungsinvestitionen), z.B. Flexibilisierung von *all-in-one*-Architekturen (Kernbanksysteme) durch Aufbau von *best-of-breed*-Applikations-Portfolios über normierte Schnittstellen;
- Verbesserung/Erweiterung der Kundenbeziehung (18%), z.B. durch neue Tools zur Unterstützung der Kundenbetreuer, neue Informations- und Simulationsmöglichkeiten für Kunden, Aufbau von Communities für den Austausch der Kunden untereinander;
- Automatisierung (15%), z.B. Steigerung der Dunkelverarbeitungsquote in Standardprozessen, Umsetzung papierfreier Abläufe und elektronischer Akten, Einsatz von KI zur Automatisierung von Anlageentscheidungen/Asset Allocation;
- Verbesserung/Erweiterung des Produkt-/Serviceangebots (14%), z.B. durch verstärkte Integration von Beratungsangeboten über Banking hinaus, Erweiterung des Angebots an Fremdprodukten, Aufbau von Robo Advice bzw. digitaler Vermögensverwaltung (und damit zumeist Vorstoß in das Affluent Segment).



Abbildung 2: Bisherige Investitionen im Zuge der Digitalisierung



Quelle: SKUBCH&COMPANY, Private Banking Studie, 2018 (unveröffentlichte Studie)

Neben der Automatisierung sowie der IT-Optimierung/-Entwicklung messen die Studienteilnehmer insbesondere folgenden Investitionen in die Digitalisierung die bislang größte positive Wirkung auf ihr Geschäft (in Form von Zusatzerlösen, Kostensenkungen oder Qualitätssteigerungen) bei:

- Verbesserung/Erweiterung der Kundenbeziehung – Stärkung der Relevanz, z. B. durch erhöhte Situativität mittels Real-Time-Informationsversorgung (simultan an Kunde und Betreuer), Interaktivität durch Simulationsmöglichkeiten, Kontextualisierung (u. a. mit den Themen Nachhaltigkeit und Finanzbildung);
- Verbesserung/Erweiterung der Kundenbeziehung – Aufbau von Marktzugängen über Vertriebspartner, z. B. durch White-Label-Angebote von Fonds und Strategien an andere Banken, Vermögensverwalter etc., Bereitstellung der technischen Infrastruktur an Dritte;

- Verbesserung/Erweiterung des Produkt-/Serviceangebots – Integration von Mehrwert-services, z.B. Beratungsleistungen (Vermögensplanung, Immobilien, Steuergestaltung, Unternehmensnachfolge, Güterrecht etc.), Aufbau von Kunden-Communities.

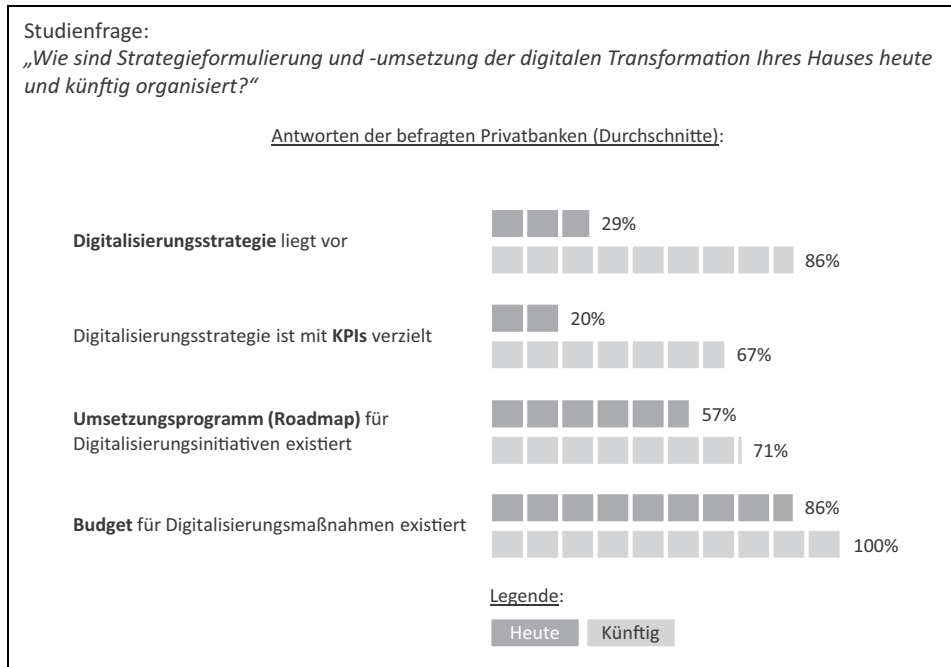
### 3.3 Digitalisierungsstatus

Die Studienteilnehmer geben den bislang erreichten Fortschritt der digitalen Transformationen ihres Private-Banking-Geschäfts durchschnittlich mit 27% an – bis auf eine Ausnahme wird der aktuelle Digitalisierungsfortschritt dabei auf 10 bis 35% geschätzt. Insofern steht die digitale Transformation des Private Banking insgesamt noch am Anfang, was auf große Spielräume bei der Zukunftsgestaltung und Nutzung neuer Chancen in den kommenden Jahren schließen lässt. Die bislang erzielte Gesamtwirkung der digitalen Transformation auf den Geschäftserfolg, wird insgesamt als „befriedigend“ (Schulnote 2,8) bezeichnet, wobei sich alle Teilnehmer Schulnoten zwischen 2 („gut“) und 4 („ausreichend“) geben. Dies führt zur Frage, was in den einzelnen Häusern wann konkret erreicht werden müsste, um den Fortschritt der digitalen Transformation künftig mit 1 („sehr gut“) bewerten zu können.

Alle Studienteilnehmer planen auch künftig in die digitale Weiterentwicklung ihrer Betriebsmodelle zu investieren. Als zweitwichtigster künftiger Investitionsschwerpunkt wird der bislang noch wenig beachtete Bereich Kompetenzaufbau, insbesondere Change Management und Innovationsmanagement, genannt. Dies lässt darauf schließen, dass die befragten Institute die großen kulturellen Herausforderungen digitaler Transformation erkannt haben und die kulturelle Befähigung ihrer Mitarbeiter und Organisationen verstärkt vorantreiben werden.

Knapp zwei Drittel der untersuchten Privatbanken geben an, ihre bisherigen Investitionen in die Digitalisierung ohne ein längerfristiges strategisches Zielbild getätigt zu haben. Demzufolge dürfte kaum zu beurteilen sein, in welchem Maße diese Investitionen – über die Wirkung auf das aktuelle Geschäft hinaus – auf das Erreichen strategischer Ziele einzahlen. Fast alle Institute planen jedoch, zügig Digitalisierungsstrategien und entsprechende Zielvorgaben zu entwickeln, um ihre Portfolien künftiger Digitalisierungsmaßnahmen stärker *top down* an strategischen Zielen und entsprechenden Zielgrößen (Key Performance Indicators (KPIs)) ausrichten zu können.

Abbildung 3: Digitalisierungsstrategie und -umsetzung



Quelle: SKUBCHE&COMPANY, Private Banking Studie, 2018 (unveröffentlichte Studie)

### 3.4 Fazit

Vor dem Hintergrund der hohen angenommenen Wahrscheinlichkeit, dass sich das Geschäftsmodell Private Banking künftig stark verändern wird und neue Wettbewerber erfolgreich in den Markt eintreten werden, erscheint das aktuelle Verständnis von und die bisherigen Investitionen in die Digitalisierung im Private Banking stark auf die Optimierung des Status Quo und weniger auf die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells bzw. das Hervorbringen echter Geschäftsmodell-Innovationen ausgerichtet zu sein. Die befragten Privatbanken begründen dies teilweise mit der Notwendigkeit, zunächst die hohe Kostenbelastung im Back-end reduzieren und technische Grundlagen für neue Geschäftsmodelle (z.B. Vernetzungsfähigkeit der IT) schaffen zu müssen.

Die bisherigen Digitalisierungsinitiativen der befragten Institute bilden eine gute Basis, die jedoch wahrscheinlich um weitere Ansätze ergänzt werden muss, um Private-Banking-Geschäftsmodelle zu gestalten, die dem Veränderungsdruck standhalten bzw. von diesem profitieren können. Die Relevanz der Frage nach Geschäftsmodellinnovationen wird auch daran deutlich, dass sich die Geschäftsmodelle der Vermögensverwalter und Privatbanken (in Europa) trotz des langfristigen Profitabilitätsrückgangs bei stetigem Marktwachstum seit langer Zeit kaum verändert haben.<sup>13</sup>

## 4 Ansätze digitaler Zukunftsgestaltung

Ausgehend von der Annahme, dass der digitale Wettbewerb durch zunehmend umfangreichere Kundeninteraktion und dadurch -kenntnis sowie durch die zunehmende Öffnung vertikal integrierter Wertschöpfung hin zu vernetzter Wertschöpfung gekennzeichnet sein wird, gilt es, einer möglicher Reduktion der eigenen Marktstellung zu einem endkundenfernen Zulieferer entgegenzuwirken, indem andere Positionierungsmöglichkeiten verfolgt werden (Abbildung 4).<sup>14</sup> Dabei geht es nicht allein um eine Festlegung auf eine der nachfolgend beschriebenen idealtypischen Positionierungsoptionen im digitalen Marktumfeld, sondern durchaus auch um Kombinationen dieser Optionen.

---

<sup>13</sup> Deloitte geht von einer „substantiellen Innovationslücke“ im Private Banking aus, da die Vermögen europäischer Millionärshaushalte von 2000 bis 2015 um 62% gewachsen sind, während die Gewinnmargen europäischer Privatbanken und Vermögensverwalter – ohne Veränderungen des Geschäftsmodells – um durchschnittlich 39% gesunken sind, vgl. Deloitte, Innovation in Private Banking & Wealth Management – Embracing the Business Model Change, 2017, S. 8.

<sup>14</sup> Vgl. Weill/Woerner, Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem, in: MIT Sloan Management Review, Summer 2015 Research Feature, 16.06.2015, sowie Abbildung 4.

Abbildung 4: Strategische Positionierungsziele



Quelle: Weill/Woerner, *Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem*, in: *MIT Sloan Management Review*, Summer 2015 Research Feature, 16.06.2015, und SKUBCH&COMPANY, *Private Banking Studie*, 2018 (unveröffentlichte Studie)

Alle Studienteilnehmer sehen sich heute wie künftig in erster Linie als Omni-Channel-Spezialisten, die Kunden über ein hochwertiges Multi-Kanal- und Multi-Produkt-Angebot eng binden und den Großteil der Wertschöpfung in einem integrierten Geschäftsmodell selbst darstellen. Einige Institute streben darüber hinaus auch stärker vernetzte Positionierungen an.

Als Plattformbetreiber würde sich eine Bank tiefe Kundenkenntnis verschaffen, indem sie ein breites Sortiment v.a. fremder Angebote an der Kundenschnittstelle bündelt. Durch die Möglichkeit, verschiedene Produkt- und Servicegeber relativ flexibel auf- und abzuschalten, dürfte eine Private-Banking-Plattform im Besonderen versucht sein, die Bedürfnisse Vermögenger gesamthafter, d.h. auch über Banking hinaus, abzubilden und daraus zusätzliche Daten von ihren Kunden zu gewinnen. Als Mittler zwischen Endkunden und externen Anbietern vereinnahmt eine Plattform Erlöse von beiden, da beide ihre Kunden sind.<sup>15</sup>

Sofern die hier unterstellte Entwicklung hin zu stärkerer Vernetzung künftig auch den Private-Banking-Markt betreffen wird, können Institute, die keine Plattformbetreiberstrategie verfolgen, als Modulhersteller versuchen, eigene Wertschöpfungskomponenten, wie z.B. Anlagestrategien, Research oder Depotführung, möglichst flexibel in möglichst viele Ökosysteme zu integrieren. Die Datengewinnung bliebe dabei jedoch im Wesentlichen auf Transaktionen beschränkt. Fortwährende Innovation müsste die Differenzierung der angebotenen Module aufrechterhalten, um Austauschbarkeit zu vermeiden.

Ausgehend von diesen idealtypischen Positionierungsoptionen wurden im Workshop mit den Teilnehmern der Private-Banking-Studie Ansätze (Hypothesen) für die digitale Zukunftsgestaltung des Private-Banking-Modells entlang der Dimensionen Vertiefung der Kundenkenntnis und Vorteile durch Vernetzung diskutiert.<sup>16</sup>

## 4.1 Hybride Betreuung

Eine erfolgreiche Positionierung als Omni-Channel-Spezialist erfordert künftig, persönliche Betreuung, digitale Angebote (Digital Convenience, vgl. Abschnitt 2.1) und zusätzliche, ggf. externe, Fachexpertise (Mehrwertservices, vgl. Abschnitt 2.1) je nach individueller Kundenpräferenz flexibel in einem hybriden Ansatz zusammenzuführen. Ziel dabei ist es, möglichst vollständige Kenntnis der Vermögensbelange und damit verbundenen Bedürfnisse des Kunden zu erhalten, um die Kundenbeziehung kontrollieren und gegen Wettbewerber verteidigen zu können. Die Bereitschaft Vermögenger, hybride Betreuungsansätze zu nutzen, lag 2017 weltweit bei etwa 40% und steigt mit zunehmender

---

<sup>15</sup> Reillier/Reillier definieren Plattform als „a business creating significant value through the acquisition, matching and connection of two or more customer groups to enable them to transact“, vgl. Reillier/Reillier, Plattform Strategy, 2017, S. 22.

<sup>16</sup> Die dargestellten Ansätze erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und sind nicht notwendigerweise neu sowie „digital“ i.e.S. bzw. rein technologiebasiert, wurden aber von den Workshop-Teilnehmern als maßgeblich für die Digitalisierung des Geschäftsmodells Private Banking erachtet.

Dauer bzw. Etablierung der Kunde-Privatbank-Beziehung.<sup>17</sup> Die Nutzung digitaler Angebotskomponenten lässt sich durch den Einsatz von Graphik und Video erhöhen, da Menschen derart aufbereitete Inhalte generell besser verstehen als reinen Text.<sup>18</sup>

Neben digitaler Unterstützung bei der Betreuung von Bestandskunden, sollte ein hybrider Ansatz auch digitale Neukundengewinnung und digitales Onboarding umfassen. Um z.B. Interessenten für ein Private-Banking-Angebot ohne Kundenbetreuer online generieren zu können, müssen Online-Marketing-Technologien und -Fähigkeiten aufgebaut werden.

## 4.2 Offener Multi-Produkt- und -Serviceansatz

Bei hybrider Betreuung sollte es nicht allein darum gehen, das bestehende Angebot auch über digitale Kanäle darzubieten, sondern darüber hinaus um ein umfangreicheres, die Bedürfnisse Vermögenger besser und breiter abdeckendes Informations-, Kapitalanlage- und Serviceprogramm. Zwar dürfte „normal“ Vermögenden ein vollumfängliches Family-Office-Leistungsprogramm auch mit Mitteln der Digitalisierung nicht kosteneffizient angeboten werden können, aber zur Erfüllung der eingangs beschriebenen steigenden Kundenerwartungen sollte „hybrid“ auch als offener Multi-Produkt- und -Serviceansatz i.S.v. Open Architecture verstanden werden.<sup>19</sup>

Dadurch werden Identifikation, Anbindung und Management externer Produkt- und Servicegeber zu wichtigen Erfolgsfaktoren im Geschäftsmodell Private Banking. Dies setzt u.a. voraus, dass hochintegrierte Kernbankensysteme z.B. durch den Aufbau von *best-of-breed*-Applikations-Portfolios über normierte Schnittstellen flexibilisiert und vernetzungsfähig gemacht werden.

---

<sup>17</sup> Während nur 37% der HNWIs hybride Betreuung bei der Beschreibung ihrer finanziellen Bedürfnisse und Risikotoleranz wünschen, präferieren 50% hybride Betreuung beim laufenden Vermögensmanagement, z.B. indem automatisierte Research-Benachrichtigungen mit Terminvorschlägen für ein Follow-up-Gespräch mit dem Betreuer ergänzt werden, vgl. Capgemini, World Wealth Report, 2017, S. 28 f.

<sup>18</sup> Vgl. Lusardi/Samek/Kapteyn/Glinert/Hung/Heinberg, Visual Tools and Narratives: New Ways to Improve Financial Literacy, in: Journal of Pension Economics & Finance, Vol. 16, No. 3, 2015, S. 1-27.

<sup>19</sup> Open Architecture erlaubt es Privatbanken, ihren Kunden z.B. auch Produkte, die zuvor nur institutionellen Kunden zugänglich waren, anzubieten und zusätzliche Fremdprodukte zu integrieren, vgl. Capgemini, Wealth Management in the Digital Age, 2016, S. 20.

### 4.3 Open Innovation

Wie beschrieben, arbeiten einige der befragten Privatbanken, z.B. beim Einsatz von KI in der Asset Allocation, bereits eng mit Technologieunternehmen zusammen. Über den Zugang zu neuen Technologien hinaus kann Open Innovation ganz allgemein neue Ideen und Impulse zu Produkten, Services, Kundenbedürfnissen etc. ins Unternehmen holen und daraus entstehende neue Ansätze mit Unterstützung externer Innovationspartner (Fintechs, Wissenschaftler, Marktforscher, Programmierer, UX-Designer (User Experience) etc.) schnell prototypisieren, testen und umsetzen.

Darüber hinaus kann auf offenen API-basierten (Application Programming Interface) Bankplattformen z.B. ausgewählten Fintechs eine direkte Verbindung mit dem Bankensystem und Kundendaten zur Verfügung gestellt werden, um für Kunden relevantere Produkte und Services entwickeln und mit Erlaubnis der Kunden anbieten zu können.<sup>20</sup> Im Zeitverlauf lässt sich so ein internationales Netzwerk der „besten“ Innovations- und Entwicklungspartner aufbauen.

Insofern geht es bei der digitalen Weiterentwicklung des Geschäftsmodells Private Banking in Richtung Vernetzung nicht nur um verstärkte Integration von Drittprodukten und -services, sondern auch um Kooperation mit Externen, bspw. zum Zweck gemeinsamer Innovation und Entwicklung.

### 4.4 Betrachtung der gesamten Vermögensstruktur

Im Sinne möglichst umfangreicher Kundenkenntnis sollte sich die Informationsbereitstellung, auf Wunsch des Kunden, auf die gesamte Vermögensstruktur, inkl. Vermögen bei anderen Banken (Open Banking) und illiquiden Werten, wie z.B. Beteiligungen, geldwerte Ansprüche oder Immobilien, erstrecken. Dazu sollten neben Status-Quo-Betrachtungen auch individuelle Planungen, Prognosen (auf Basis eigener Annahmen), Simulationen, Zielszenarien etc. möglich sein, die die Vermögens- und Einkommensentwicklung z.B. auch in Abhängigkeit von steuer-, güter-, erbschafts-, schenkungs-, stiftungsrechtlichen Aspekten bzw. Szenarien betrachten können.

Einige Workshop-Teilnehmer vermuten, dass Kunden, die ihrem Private Banker ihr gesamtes Vermögen offenlegen, bessere Gesamtergebnisse erzielen. Dazu wäre es jedoch zunächst erforderlich, dem Kundenbetreuer eine solche 360°-Sicht des Kundenvermögens zu ermöglichen. Die App „OWNLY“ der M.M. Warburg Tochtergesellschaft W&Z

---

<sup>20</sup> Ein Beispiel dafür ist der API Market der BBVA, vgl. [www.bbvaapimarket.com](http://www.bbvaapimarket.com).



Fintech bildet bspw. die liquiden Vermögensteile ihrer Nutzer über alle Bankverbindungen hinweg ab und aggregiert diese mit illiquiden Vermögenswerten zu einer gesamthafte Vermögensübersicht.<sup>21</sup>

## 4.5 Lernendes System

Hybride Betreuung mit persönlichen und digitalen Elementen und einem offenen Multi-Produkt- und Service-Angebot und Open Innovation bei Betrachtung der gesamten Vermögensstruktur des Kunden ermöglicht es, große Mengen zusätzlicher Daten aus der Kundenbeziehung zu generieren.<sup>22</sup> Um diese in passgenauere Angebote und verbesserte Kundenbetreuung, aber z.B. auch Effizienzvorteile in Prozessen oder effektivere Neukundenakquisition, zu übersetzen, bedarf es hochwertiger Datenmanagement-, Datenanalyse- und Prognosefähigkeiten.

Idealerweise werden digitale Kontaktpunkte entlang des Verkaufstrichters und der Kundenreise von Anfang an so konfiguriert, dass laufend und automatisch Datensätze zur Beantwortung priorisierter Fragen erhoben werden (z.B. Cross-, Up-Selling-Signale, Kündigungssignale oder Zufriedenheit und Loyalität bei Bestandskunden, Auslöser für die Konversion von Interessierten zu Neukunden), um letztendlich ein lernendes System aufzubauen. Zudem können z.B. Simulationsmöglichkeiten das digitale Kundenengagement und damit die Datengewinnung zusätzlich fördern. Abgesehen von Kontaktpunkten auf der klassischen Kundenreise, können z.B. aus der Kommunikation von Kunden untereinander in von der Bank organisierten Kunden-Communities oder Blogs wertvolle Zusatzerkenntnisse über deren Bedürfnisse gewonnen und ausgewählte Themenimpulse getestet werden.

Mittels einer solchen Datenbasis lassen sich Kunden zudem bspw. präziser nach ihrem Verhalten und ihren Präferenzen segmentieren, entsprechend differenziert betreuen und außerhalb von Regelterminen gezielt ansprechen.<sup>23</sup> Grundlegende Voraussetzung für Lernfähigkeit in diesem Sinne ist das Besetzen der Kundenschnittstelle als Omni-Channel-Spezialist oder Plattformbetreiber.

---

<sup>21</sup> Vgl. [www.ownly.de](http://www.ownly.de).

<sup>22</sup> Weitere banking-relevante Kundendatenquellen wären z.B. Interaktionen mit Interessenten und Kunden per Telefon, Video oder Chat, Geodaten sowie Sensorik und Social Media, vgl. Gasser/Gassmann/Hens/Leifer/Puschmann/Zhao, Digital Banking 2025, 4/2017, S. 14 f.

<sup>23</sup> Auch nicht kundenbezogene und externe Daten können in die Leistungserstellung integriert werden; bspw. setzt Blackrock bei der Aktienanalyse Daten zur Anzahl von Smart Phones in McDonalds-Filialen sowie Arbeitgeberbewertungen des Portals Glassdoor ein, vgl. Kremer, Revolution in der Geldanlage, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 23.06.2018.

## 4.6 Wealth Coach und Orchestrator

Die bisherigen Ansätze verändern die Rolle des Kundenbetreuers auf verschiedene Weise. Werden bspw. Research-Erkenntnisse sofort und simultan i.S.e. Level Information Playing Field an Kunde und Betreuer versandt, hat der Betreuer ggf. keinen Informationsvorsprung, wenn der Kunde direkt mit Fragen auf ihn zukommt. Ebenso impliziert ein Multi-Produkt- und -Serviceansatz, dass der Betreuer nicht Experte für alle dem Kunden zugänglichen Leistungen sein kann. Digitale Zugänge bedeuten, dass Kunden sich zu jeder Zeit selbstbestimmt und ohne unmittelbare Kenntnis des Kundenbetreuers über ihr Vermögen informieren können und ggf. auch selbst Simulationen oder gar Anpassungen in der Asset Allocation durchführen können.

Der Private-Banking-Berater entwickelt sich damit vom „allwissenden“ Ansprechpartner und alleinigen Umsetzer zum Orchestrator zwischen den Bedürfnissen des Kunden einerseits und den Angeboten der Bank bzw. ihres Netzwerks andererseits. Bedarfswise entsteht dabei direkter Kontakt zwischen Kunden und internen sowie externen Experten und Zulieferern, dessen Inhalte dem Kundenbetreuer verfügbar gemacht werden müssen. Im hybriden Betreuungsansatz muss der Private Banker seine Kunden im Umgang mit einem komplexen Leistungsprogramm i.S.e. Coachs trainieren und bedarfsweise unterstützen.

Durch die komplexere Rolle steigen neben den Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung des Kundenbetreuers auch die an seine Prozesseinbindung und technische Unterstützung. Bspw. ist zu klären, wann Kundenbetreuer in die Kommunikation mit online generierten Leads eingebunden werden und nach welchen Kriterien diese einem Kundenbetreuer zugeordnet werden. Hochwertige technische Unterstützung soll die akquisitions- und betreuungsaktiven Zeitanteile der Betreuer erhöhen, indem sie diese von automatisierbaren Arbeitsanteilen, z.B. mit physischen Formularen und Akten, entbindet.

Dies dürfte zudem die Attraktivität der Bank gegenüber potenziellen neuen Kundenbetreuern steigern. Trotzdem scheint die Mehrzahl der Private Banker mit der ihnen zur Verfügung gestellten Kundenbetreuungstechnologie unzufrieden zu sein.<sup>24</sup> Hybride Betreuungsansätze sollten daher nicht nur den Kunden, sondern auch seinen Betreuer digital unterstützen.

---

<sup>24</sup> Vgl. Deloitte, Innovation in Private Banking & Wealth Management – Embracing the Business Model Change, 2017, S. 18.

## 4.7 Vorstoß in das (Mass-)Affluent-Segment

Durch eine stärkere Standardisierung von Kapitalanlagelösungen können diese als skalierbar und damit kostengünstiger herstellbare Standardmodule auch Kunden mit liquiden Vermögen ab 100.000 EUR oder weniger profitabel angeboten werden, solange Beratung und Betreuung größtenteils bzw. ausschließlich digital, d.h. ohne persönliche Betreuung, erfolgen. Wie beschrieben, bieten einige Privatbanken unter den Begriffen Robo Advice und digitale Vermögensverwaltung bereits heute hinter einem digitalen Front-end automatisch replizierbare Standard-Portfolios im (Mass-)Affluent-Markt an.

Eine solche Standardisierung und Modularisierung der Angebotsarchitektur schafft einerseits eine wichtige Grundlage für zusätzliches Wachstum im, nach Anzahl der Kunden im Vergleich zum klassischen Private Banking, um ein Vielfaches größeren (Mass-)Affluent-Markt. Zum anderen dürften sich solche Standardmodule bei Bedarf auch kostenentlastend in die Betreuung größerer Vermögen integrieren lassen. Sofern potenzielle High-Net-Worth-Individual-Neukunden (HNWI) zu Testzwecken zunächst eine digitale Lösung bei geringerem Anlagevolumen bevorzugen, ergäben sich hieraus zudem Ansätze zur Neukundengewinnung für das Private Banking mittels Up-Selling.

## 4.8 Automatisierung der Kernleistungserstellung

Neben der Automatisierung von standardisierten bzw. einfacher standardisierbaren Back-end-, Reporting-Prozessen etc. sind im Private Banking, wie beschrieben, erste Ansätze zu erkennen, auch Kernprozesse wie Asset Allocation oder Risk Management und entsprechende Entscheidungen durch maschinelles Lernen zu (teil-)automatisieren.

Die Frage, ob Portfolio-Manager langfristig durch automatisierte Anlageentscheidungen ersetzt oder lediglich unterstützt werden, wird von den im Rahmen der Studie befragten Instituten uneinheitlich beantwortet. Klar scheint jedoch, dass entsprechende Algorithmen und Systeme künftig nicht in Eigenregie durch Privatbanken entwickelt werden können, sondern entweder in Kooperation mit externen Spezialisten entstehen oder von diesen zugekauft werden. Dies unterstreicht einmal mehr die Bedeutung von Integrations- und Vernetzungsfähigkeit für die digitale Zukunftsgestaltung.

Sofern Performance als Technologiekomponente zumindest in Teilen quasi fremdbezogen werden wird, verblieben Kundenbetreuung und -service als wesentliche Ansatzpunkte für eigene Differenzierungsvorteile im Geschäftsmodell Private Banking. Anders ausgedrückt, würde sich die Wertschöpfung damit vom Portfolio-Management stärker in Richtung (hybride) Kundenbetreuung verlagern, was der Rolle des Wealth Coach und Orchestrators zusätzliche Bedeutung verleihen würde. Vernetzung mit Spezialisten würde dadurch die Wertschöpfungstiefe auch im Kernleistungsbereich reduzieren.

## 4.9 Kooperation unter Privatbanken bei nicht-differenzierungsrelevanten Leistungen

Aus Kostengründen ist es aus Sicht der Workshop-Teilnehmer sinnvoll, künftig bei der Weiterentwicklung nicht-differenzierungsrelevanter Wertschöpfungsteile, z.B. in den Bereichen Operations, General Ledger Reporting oder bei der Umsetzung regulatorischer Anforderungen, enger miteinander zu kooperieren, um gemeinsam günstigere, für alle Beteiligten nutzbare Lösungen zu realisieren. Für Institute, die dasselbe Kernbanksystem nutzen, könnte dazu künftig auch ein gemeinsam abgestimmtes Anforderungsmanagement gegenüber dem Kernbanksystemanbieter kommen, damit gleichartige Entwicklungswünsche kostengünstiger umgesetzt werden können.

Laut einiger Workshop-Teilnehmer wäre man in einem Grüne-Wiese-Szenario heute versucht, ein Private-Banking-Geschäftsmodell von vorne herein ohne eigene Operations bzw. ohne jegliche nicht-differenzierungsrelevante eigene Wertschöpfungsanteile aufzubauen. Neuen Marktteilnehmern dürfte die Möglichkeit, weniger integrierte Wertschöpfungsketten mit potenziellen Komplexitäts- und Effizienzvorteilen, z.B. mittels einer Bank for Banks, zu konfigurieren, künftig vermutlich offenstehen. Die Rolle der Bank for Banks könnten dabei auch etablierte Privatbanken i.S.e. Modulherstellers übernehmen, der anderen seine Operations, technische Infrastruktur, Banklizenz etc. zur Verfügung stellt.

Insofern wird es beim Thema Vernetzung nicht nur um Kooperation mit Branchenfremden, sondern auch um Partnerschaften unter Privatbanken, sonstigen Banken und eventuell auch mit neuen Marktteilnehmern gehen.

## 4.10 Aufbau von Plattformen

Etwa die Hälfte der befragten Institute erwartet, dass Privatbanken künftig verstärkt externe Services in ihr Leistungsprogramm integrieren werden, um die Bedürfnisse vermöglicher Kunden breiter über Banking hinaus abdecken zu können. Ein Entstehen von Marktplatzmodellen bzw. Plattformen für die Belange Vermöglicher wird jedoch mehrheitlich bezweifelt, wengleich sich einige Privatbanken, wie gezeigt, mit dem Aufbau und Betrieb von Plattformen beschäftigen.

Die Zweifel könnten darin begründet sein, dass der Plattformgedanke die vertikale Integrität des Geschäftsmodells Privatbank in Frage stellt und möglicherweise nicht ausreichend auf die individuellen Bedürfnisse des Vermögenden abgestimmte Leistungen und damit mangelnde Vertrauenswürdigkeit suggeriert.

Durch laufende Selektion ist anzunehmen, dass das Produkt- und Servicesortiment eines Marktplatzmodells dem integrierter Wertschöpfung letztlich überlegen ist. Die verbleibende Frage wäre somit, ob auf einer Plattform die für die Verwaltung komplexer Vermögen unter Berücksichtigung persönlicher Bedürfnisse erforderliche individuelle und vertrauensvolle Beratung und Betreuung effizient dargestellt werden kann. Dies ist der Fall, wenn sich ein Wealth Coach als Orchestrator zwischen Endkunde und Plattform positioniert und dort online wie offline für die erforderliche individuelle Konfiguration und laufende Überwachung der über die Plattform zugänglichen Produkte und Services sorgt.

Ein Entstehen von Private-Banking-Plattformen müsste nicht zwingend disruptiv verlaufen, sondern könnte sich in einem ersten Schritt z.B. über Datenaggregation vollziehen. Im Ansatz wird dies bspw. bei der App OWNLY erkennbar, die ihren Nutzern neben der beschriebenen gesamthaften Übersicht über ihr liquides und illiquides Vermögen mittlerweile auch Zugang zu einer Präsentation ausgewählter Kapitalanlagen, wie Private Equity oder Immobilien, und deren Initiatoren bietet.<sup>25</sup>

## 4.11 Fazit

Die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells Private Banking wird in Richtung tiefere Kundenkenntnis und zunehmende Vernetzung über die Unternehmensgrenzen hinaus verlaufen und Privatbanken neue Positionierungsmöglichkeiten bieten. Der entscheidende Ausgangspunkt für die digitale Zukunftsgestaltung des Private Banking sind die Bedürfnisse Vermögender, auch über Banking hinaus, und nicht mehr das bestehende Geschäftsmodell, Angebot etc. der klassischen integrierten Privatbank.

---

<sup>25</sup> Vgl. [www.ownly.de](http://www.ownly.de).

