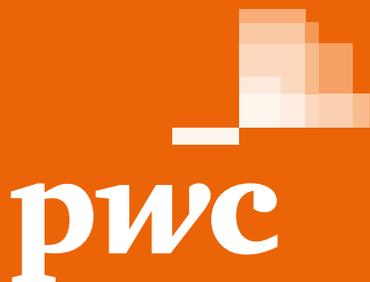


***Thesenpapier***

MEGATREND  
FINANZPLATZ

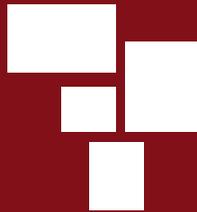
*Fünf Thesen für den Erfolg von morgen  
Juni 2015*



Auch mehrere Jahre nach dem Höhepunkt der letzten Finanzkrise steht der Finanzplatz Schweiz vor grossen Herausforderungen. Zwar sind bereits viele Hausaufgaben zur Bewältigung historischer Probleme gemacht. Doch hat sich durch geänderte Rahmenbedingungen und Erfolgsparameter der Wettbewerb nicht nur verschoben, sondern auch dramatisch verschärft. Um die Erfolgsgeschichte des Finanzplatzes Schweiz fortzuschreiben, braucht es deshalb ein radikales Umdenken und ein beherztes Umsetzen seitens kritischer Akteure. Im Folgenden wollen wir hierzu mit fünf Thesen Denkanstösse bieten.



**These 1:**  
Regulierung als  
strategische Schlüssel-  
funktion



**These 2:**  
Dominant gestalterisches  
Leitmotiv  
(Dominant Design)



**These 3:**  
Selbstvertrauen und  
Selbstbewusstsein – die  
Uhrenindustrie und ihr  
Rebranding als Vorbild



**These 4:**  
Sicherheit und Vertrauen –  
Investition in neue Medien  
und Kanäle



**These 5:**  
Die digitale Zukunft –  
regulierte Bewilligungs-  
träger und bisher nicht  
regulierte, agile  
FinTech-Unternehmen

## Alle Finanzplatzakteure müssen Regulierung als strategische Schlüsselfunktion begreifen.

### Fakten

Lange Zeit waren bei Finanzintermediären für das Thema Regulierung mehrheitlich Spezialisten im Compliancebereich oder in anderen internen Infrastrukturfunktionen zuständig. Vor allem bei international tätigen Finanzunternehmen – hat sich das in den letzten Jahren geändert. Der Bereich Regulierung wandelte sich zu einer strategischen Kerndimension, für die sich inzwischen die obersten Leitungsorgane verantwortlich zeigen.

Das ist kein Zufall. Denn in einer zunehmend vernetzten Welt ist das Nichtbeachten von geltenden Regeln und Standards, also die Non-Compliance, keine echte Option mehr: Der stetig steigende Informationsaustausch und die daraus resultierende erhöhte Transparenz ebnen den Weg, um neue Verhaltensregeln für Regulatoren und Kunden effektiv durchzusetzen. Daraus ergibt sich ein allgemeines Bedürfnis, die relevanten Prozesse strin-

gent und gesamtkonzeptionell zu strukturieren, zu implementieren, zu überwachen, zu dokumentieren und laufend zu überprüfen. Dies wiederum bedingt, die Prozesse innerhalb von Systemen zu automatisieren und zunehmend interdisziplinäre Fähigkeiten auszubilden. Nur so gelingt es, diese Prozesse nachhaltig auf die Gesamtorganisation und auf ihre Dienstleistungen und Produkte zu übertragen. Das alles führt zu einer Neudefinition des Vertrauens zwischen den Finanzintermediären und deren Kunden.

Gleichzeitig müssen Finanzdienstleister das zunehmende Ineinanderfließen (Konvergenz) von neuen aufsichts- und steuerrechtlichen Rahmenvorgaben berücksichtigen. Dies vervielfacht die Komplexität und Ressourcenintensität der Herausforderung durch Regulierung. Die dabei oft konzeptionell erheblich unterschiedlichen Systematiken und Anforderungen in den verschiedenen Ländern der Welt erhöhen die Anforderungen für Finanzintermediäre zusätzlich. Häufig sind diese in mehr als einem Rechtsraum tätig oder bedienen Kunden mit Sitz ausserhalb des eigenen Heimatlandes. Zusätzlich erhöhen die Taktgeber der internationalen Regulierungsagenda ihre Kadenz laufend.

Insbesondere die Non-Compliance bisheriger Offshore-Kundenbeziehungen sowie die daraus wachsende Fokussierung auf den Rechtsstand im Domizilland des Kunden werden immer sichtbarer. Diese fundamental geänderte Rahmenbedingung führt dazu, dass über viele Jahre etablierte und praktizierte Geschäftsmodelle ihre Gültigkeit verlieren. Diese Modelle stellten häufig auf spezifische, nationale Sonderregelungen ab. Auch vor diesem Hintergrund kommen Finanzdienstleister nicht umhin, Regulierung als strategische Dimension zu verstehen: Sie macht erforderlich, dass Recht mit Geschäft verbunden wird.

Was auf Ebene des einzelnen Finanzunternehmens gilt, trifft auch auf Staaten zu. Sie müssen sich ebenfalls einem immer schärfer werdenden Finanzplatzwettbewerb stellen. Insbesondere die regulatorischen und steuerlichen Rahmenbedingungen auf nationaler Ebene machen die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit eines Finanzplatzes aus. Daneben spielen andere Standortfaktoren eine wichtige Rolle, etwa geopolitische Stabilität, verfügbare internationale Talentressourcen, Anbindung an Finanz- und Handelszentren, Reputation sowie technische Infrastruktur.



# DARAUS ZIEHEN WIR FOLGENDE SCHLÜSSE

Die konkrete Ausgestaltung des regulatorischen Rahmenwerks in Verbindung mit der nationalen Aufsichtspraxis wird zunehmend zur Visitenkarte eines Finanzplatzes. Sie entscheidet über seine Chancen im internationalen Wettbewerb. Für den Marktzugang aus Drittstaaten wird insbesondere die Äquivalenz mit international verbindlichen Standards zum dominierenden Faktor. Ein Beispiel dafür sind die Regeln des harmonisierten EU-Raumes. Für alle Finanzintermediäre wird der kompetente Umgang mit Regulierung zunehmend zur Kerndisziplin. Non-Compliance ist heute keine valide Option mehr. Die Kundenwahrnehmung vom grosszügigen Umgang mit internationalen Standards beziehungsweise vom Rückzug hinter nationale Spezialregeln hat sich entsprechend geändert. Kunden wollen Rechts- und Steuersicherheit. Die Einhaltung internationaler und nationaler Complianceregeln ist dafür die Grundlage. Zusätzlich haben sich die Möglichkeiten zur Durchsetzung von Verhaltensstandards vervielfacht. Es ist an der Zeit, umzudenken, diese neuen Realitäten zu akzeptieren und die Ressourcen auf Basis ganzheitlicher Sichtweisen in Vorwärtsstrategien zu investieren, statt einen unhaltbaren Status quo zu verteidigen.

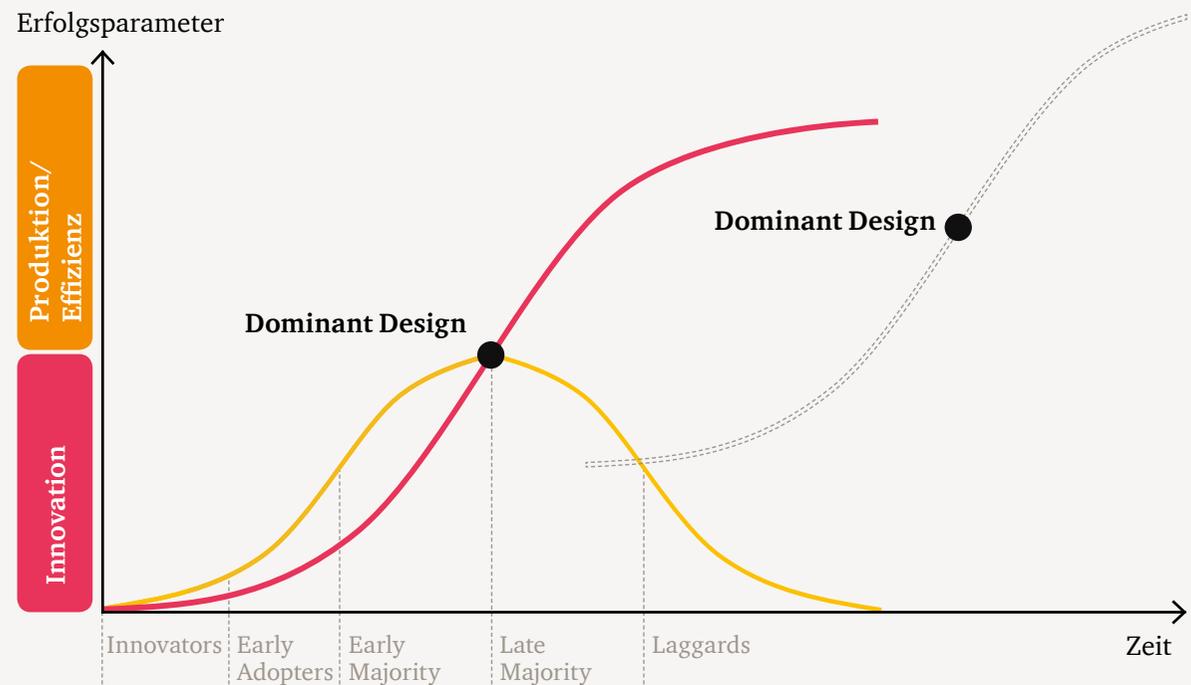
In allen Transformations- und Umbruchzyklen gibt es einen Schlüsselpunkt für den Zukunftserfolg in Form eines dominanten gestalterischen Leitmotivs (Dominant Design). Neue Vorschriften und Standards schreiben dieses den Finanzdienstleistern derzeit weitgehend vor.

### Fakten

In klassischen Wirtschaftsmärkten mit technologiebasierten Produkten ist das frühzeitige Erkennen und Umsetzen von disruptiven Innovationen oder zumindest überlegenen technischen Lösungen entscheidend. Daraus erwächst ein dominantes gestalterisches Leitmotiv, das sogenannte Dominant Design. Dieses kann schnell zum ultimativen Standard werden. In Verbindung mit effizienten Produktionsfaktoren bildet es die Grundlage für die Ausbildung signifikanter Marktstellungen. Somit entscheidet es über Erfolg oder Misserfolg von ganzen Unternehmen (siehe folgende Abbildung).<sup>1</sup>

Im Lauf der Zeit ändern sich die Hauptkriterien für den neuen Standard ebenso wie die Zielkundengruppen. Wer letztere nicht bedienen kann, wird der Marktentwicklung nicht gerecht werden und nicht von ihr profitieren. Für Marktteilnehmer kommt erschwerend hinzu, dass die Marktentwicklung nicht linear verläuft, sondern konsolidiert betrachtet eine S-Kurve bildet. Die grösste Herausforderung stellt somit für alle

ENTWEDER WIRD DER STANDARD DURCH EIN INNOVATIVES UNTERNEHMEN DEFINIERT  
technologie Innovationsbasiertes Dominant Design



<sup>1</sup> Vgl. hierzu Utterback, J., *Mastering the Dynamics of Innovation*, 1994, S. 91, Moore, G., *Crossing the Chasm*, 1991, S. 12, und Dobrauz-Saldapenna, G., *Uptake Revisited. An Investigation into the Success & Failure Factors for Innovative Products in International Markets*, 2010, S. 12.

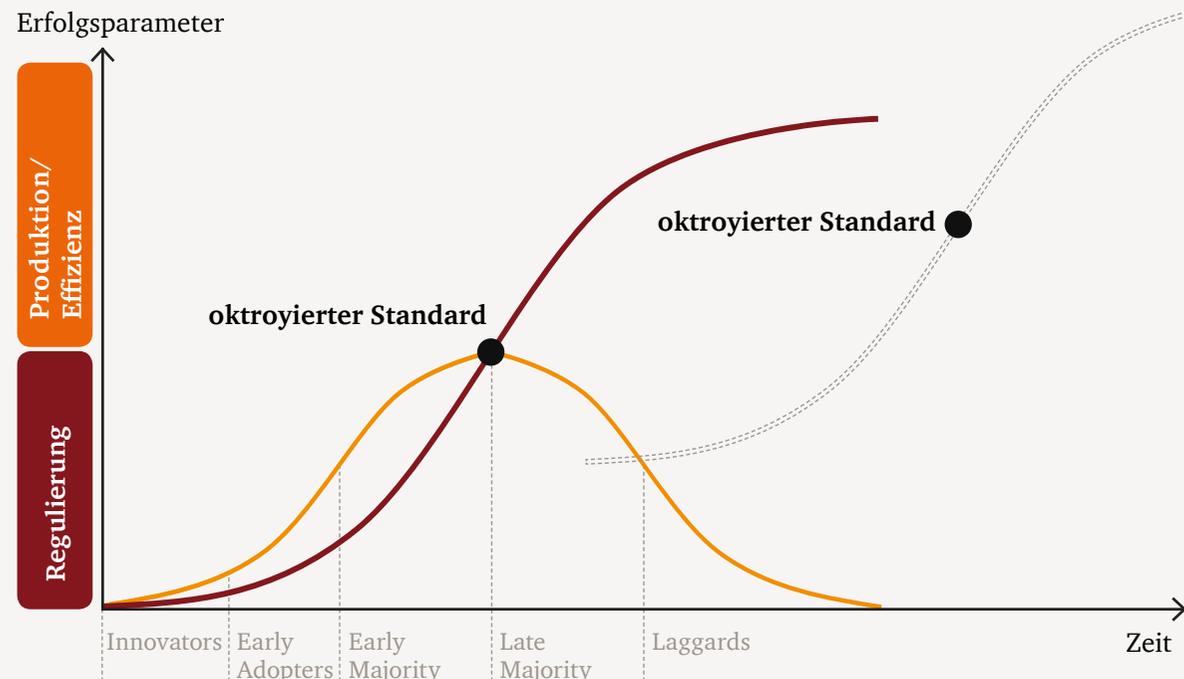
Unternehmen die Umsetzung aller inhaltlichen Schlüsselfaktoren im vorherrschenden Leitmotiv (Dominant Design) dar. Wer dieses ignoriert, läuft Gefahr, die Kurve gänzlich zu verlassen. Oder aber er legt das Augenmerk nicht rechtzeitig von Produktinnovation auf Produktionseffizienz und andere nachgelagerte Faktoren. Er kann dadurch in Rückstand geraten. Zu den zunehmend wichtiger werdenden nachgelagerten Faktoren zählen auch das Branding und das Marketing.

Was für Unternehmen im Allgemeinen gilt, ist auch für Finanzdienstleister entscheidend. Hier wirken ähnliche Dynamiken. Das sogenannte Dominant Design tritt bei fast gleicher Wirkung in Gestalt von Regulierung und in Form von verpflichtenden Standards auf (siehe folgende Abbildung).<sup>2</sup>

Ein eindrückliches Beispiel hierfür zeigt der Retailfonds-Bereich. Die sogenannten UCITS-Richtlinien generierten für den harmonisierten EU-Markt einen einheitlichen und verbindlichen Standard. Obgleich das Schweizer Recht die Anforderungen der verschiedenen UCITS-Richtlinien materiell nachvollzogen hatte, konnte die Schweiz bisher formell am Markt nicht direkt teilnehmen. Im Ergebnis führte dies dazu, dass der Standort Schweiz im europäischen Vergleich für Publikumsfonds keine Rolle mehr spielte. Selbst der Schweizer Heimmarkt für diese Produkte ging verloren und wird heute zu mehr als 80 Prozent von Produkten aus der EU beherrscht.

Regulierung definiert das neue Dominant Design für künftig erfolgreiche Finanzdienstleister. Sie ist unverrückbarer Teil der neuen Normalität. Statt dies als lästigen Kostenfaktor unter dem Titel Compliance und Verwaltungsaufwand zu verbu-

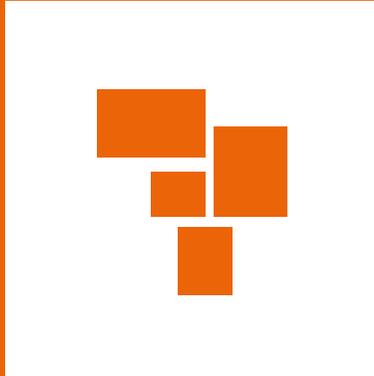
## ...ODER ER WIRD STAATLICH GEMACHT. regulierungsbasierter oktroyierter Standard



chen, sind Finanzunternehmen und Finanzplätze deshalb gut beraten, Regulierung als strategische Kerndisziplin und als Schlüssel für die Zukunft zu begreifen.

Dies soll kein Aufruf sein, ausländische Regeln un-differenziert nachzuvollziehen. Vielmehr gilt es, so viel wie nötig umzusetzen, um Marktzugänge zu sichern. Marktteilnehmer sollten den verbleibenden Spielraum aus der Freiheit des autonomen Nachvollzugs tatsächlich und maximal nutzen.

Idealerweise tun sie das, indem sie den Kunden modulare und optionale Systeme zur Verfügung stellen. Diese sollen aber nicht dazu dienen, aufsichtsrechtliche Unterschiede zwischen Staaten nach unten auszunutzen. Marktteilnehmern, die für ihre Geschäftsmodelle zum Beispiel keinen Zugang zur EU benötigen, nützt es vielmehr, Gefässe zu schaffen und zur Verfügung zu stellen, die nicht unnötige Kosten verursachen.



# DARAUS ZIEHEN WIR FOLGENDE SCHLÜSSE

Die neue Regulierung der Finanzmärkte ist für die Akteure nicht Zwang, sondern eine einmalige Chance. Erfolg werden in Zukunft jene Akteure haben, die das Dominant Design in Form von neuen Standards und neuen Vorschriften rechtzeitig mit den neuen Bedürfnissen der Kunden synchronisieren. Daraus entstehen neuartige, individuelle Kundenbeziehungen. Gegenseitige Transparenz und ein neues Preis-Leistungs-Verständnis für Beratung und Betreuung werden sie kennzeichnen. Weil das Dominant Design zum ersten Mal in der Geschichte für Banken kein Zufall, sondern weitgehend das Ergebnis von gesetzgeberischen Entscheidungen ist, können Marktteilnehmer die Form frühzeitig erkennen. Finanzdienstleister haben so die Chance, rechtzeitig auf zukunftsfähige Lösungen für neue Kundenbedürfnisse zu fokussieren. Widerstand gegen neue Vorschriften und Standards ist nicht nur zwecklos, sondern auch zukunftsfeindlich.

## Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein sind für die Schweizer Finanzdienstleister die besten Garanten einer erfolgreichen Zukunft. Von der Uhrenindustrie und ihrem Rebranding können die Akteure viel lernen.

### Fakten

In den nächsten fünf Jahren wird eine neue Art global erfolgreicher Finanzdienstleister entstehen.<sup>3</sup> Heute befindet sich der Schweizer Finanzsektor an einem ähnlich herausfordernden Punkt wie die Schweizer Uhrenindustrie in den 1970/1980er-Jahren. Damals änderten sich nach Jahrzehnten des Erfolgs die Haupterfolgsparemeter für den dritt-wichtigsten Exportsektor radikal. Bisherige Geschäftsmodelle und Produkte versagten, und unerwartete Mitbewerber betraten den Markt.

Dieser stiess das eigentliche Produkt damals nicht als grundsätzlich überflüssig ab. Entscheidend war vielmehr dessen symbolische und emotionale Dimension. Es galt rückblickend, die Bedeutung von Ästhetik, technischem Know-how und Markenreputation zu verstehen und neu zu verknüpfen.<sup>4</sup> Diese Verknüpfung gelang und führte zu neuen Erfolgen.

Schweizer Unternehmen in der Finanzindustrie könnte ein Comeback gelingen wie der Uhrenbranche. Dafür aber müssen sie die Kernstrategie und das Wertversprechen ihrer Branche grundsätzlich

überdenken. Um beides effizient zu realisieren, sollten Marktteilnehmer Ressourcen optimieren und sich konsequent auf das Branding in aufstrebenden Schwellenmärkten sowie im oft unterschätzten Heimmarkt konzentrieren. Kurzum also genau jene Massnahmen die auch die Schweizer Uhrenindustrie zurück an die Spitze geführt hat.

Um eine Marke nachhaltig positiv beim Verbraucher zu verankern, sind Probleme mit Kunden und Aufsichtsbehörden bereits im Ansatz konsequent zu vermeiden. Das kann gelingen, wenn Marktteilnehmer höchste Compliancestandards auf allen Ebenen der Organisation beachten und anwenden. Ebenso nötig sind maximale Transparenz gegenüber den Kunden und Regulatoren, die fortlaufende Beurteilung durch unabhängige Drittparteien und ein gelebtes Bekenntnis zur permanenten Verbesserung.

Das Bild der Schweiz in der Welt ist grundsätzlich positiv. Unser Land wird mit Stabilität, Weltoffenheit, Verlässlichkeit und Qualität assoziiert. Kurz gesagt: Die Schweiz genießt Vertrauen. All dies sind Werte, die für den Finanzsektor besonders

wichtig sind. Aber gerade den Schweizer Finanzplatz nehmen ausländische Stellen, Institutionen und Medien kritisch oder oft gar negativ wahr. Um dem entgegenzuwirken, ist ein verstärktes Standortbranding nötig. Es muss die Schweizer Grundwerte für den Finanzplatz konsequent in den Mittelpunkt stellen. Immerhin diente die Schweiz dem Stadtstaat Singapur noch in den 1980er-Jahren bei der Entwicklung seiner nationalen Strategie als Richtschnur und Massstab.

Der grösste Wachstumsfaktor für den globalen Finanzsektor ist der vorausgesagte weitere Vermögensanstieg in Südamerika, Afrika, Asien und im Mittleren Osten (SAAAME). Zwar rechnen die meisten Analysten auch für die nächsten Jahre mit der grössten Vermögenskonzentration in Europa und Amerika. Allerdings werden primär die SAAAME-Staaten zum erwarteten grossen Vermögenssprung beitragen. Diese Vermögen bergen für den Finanzplatz Zukunftspotenzial.

<sup>3</sup> Vgl. *PwC Asset Management 2020*.

<sup>4</sup> Vgl. Credit Suisse.

# KERNSTRATEGIE UND WERTEVERSPRECHEN

*Probleme mit Kunden und Aufsichtsbehörden schon im Vorhinein vermeiden.*

*Um das zu erreichen, sollten auf allen Ebenen die höchsten Compliancestandards beachtet und angewendet werden.*



*Maximale Transparenz gegenüber den Kunden und Regulatoren ist ebenso wichtig wie die fortlaufende Beurteilung durch unabhängige Drittparteien und ein gelebtes Bekenntnis zur permanenten Verbesserung.*



*Ressourcen optimieren und das Branding in aufstrebenden Schwellenmärkten sowie im Heimatmarkt verbessern.*



# DARAUS ZIEHEN WIR FOLGENDE SCHLÜSSE

Eine starke Markenführung, die auf einem kritisch reflektierten Wertversprechen basiert, das empfehlen wir dem Finanzplatz Schweiz und seinen Akteuren. Wir sind überzeugt, dass die Markenbildung im Finanzsektor eine entscheidende Rolle spielen wird, wenn es darum geht, weltweit bedeutende Standorte hinzuzugewinnen und die eigene Expansion zu finanzieren. Die international operativen Finanzintermediäre des Jahres 2020 sollten deshalb über eine Marke verfügen, die potenzielle Kunden in allen wichtigen Märkten der Welt gleichermassen als stark anerkennen und wiedererkennen. Diese Anforderungen gelten selbst für spezialisierte Manager oder Nischenanbieter im Bankgeschäft, die sich auf alternative Anlagen konzentrieren. Nur so können sie in einer globalisierten, dicht vernetzten und von Daten- und Informationsreichtum gekennzeichneten Welt herausragen oder gleichberechtigt in starke Kooperationen eintreten. Bisher ist es nur sehr wenigen Schweizer Finanzhäusern gelungen, sich mit ihrer Marke sowohl in den entwickelten Märkten als insbesondere auch in den für das künftige Wachstum zentralen SAAAME-Märkten (Südamerika, Afrika, Asien und Mittlerer Osten) zu etablieren. Ihnen sollten weitere folgen.

## Akteure sollten konsequent in neue Medien und Kanäle investieren. Matchentscheidend sind Sicherheit und Vertrauen.

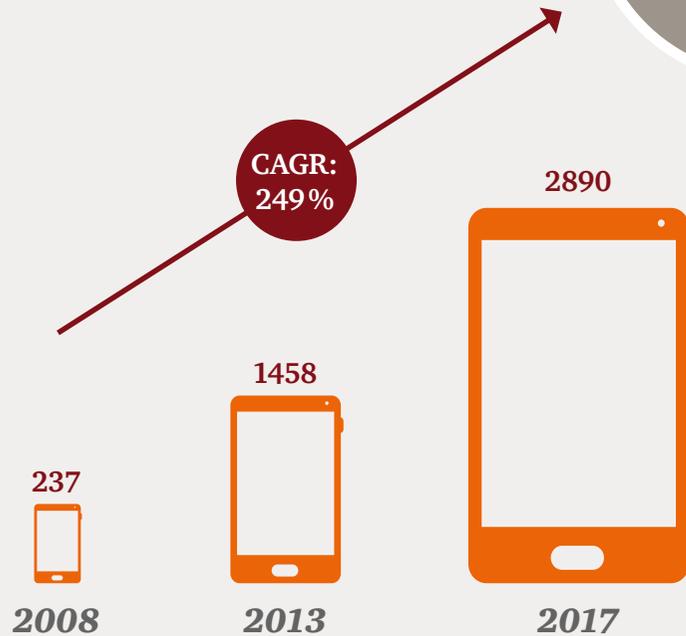
### Fakten

Wir glauben, dass bis 2020 eine neue Art weltweit erfolgreicher Finanzdienstleister entstehen wird. Diese Dienstleister werden sich auf das Vertrauen in ihre starke Marke stützen. Überdies werden sie sehr effiziente Plattformen nutzen, um für ihre Kunden massgeschneiderte Lösungen anzubieten. Sie werden auch von neuen Technologien sowie den Kommunikationskanälen der sozialen Medien und vom ständig wachsenden Daten- und Informationsreichtum profitieren. Matchentscheidend wird für die Wettbewerber sein, dass die Kundendaten sicher sind. Sie sind die Zentralwährung der neuen digitalen Welt. Massgeblich für den operativen Erfolg ist damit die Frage, wem die Kunden insbesondere aus dem Technologiebereich das grösste Vertrauen entgegenbringen. Diesen Bereich prägen zunehmend neue Anbieter, die um wichtige Teile in der Wertschöpfungskette konkurrieren. Die Vertrauensfrage stellt sich sowohl auf Kundenebene als auch für den Finanzplatz insgesamt. Für Letzteren sind dabei Rechtssicherheit und Berechenbarkeit die wesentlichen Messeinheiten.

Die Möglichkeiten der digitalen Technik wandeln alle Bereiche des heutigen Lebens. Sie verändern nachhaltig und tief greifend die Art und Weise, wie Kunden und Bank zusammenarbeiten. Die digitale Transformation betrifft alle Funktionen, Produkte und Kanäle einer Bank, aber auch der meisten anderen Finanzdienstleister. Die Transformation eröffnet ihnen zahlreiche neue Wege. Die dramatisch wachsende Verfügbarkeit von künstlicher Intelligenz in Alltagsgeräten (Smart Devices) (siehe Abbildung 3) und die neuen Möglichkeiten, die diese eröffnen, feuern diesen Prozess an. Ebenfalls sichtbar beschleunigend wirkt das Zusammenspiel von zunehmend ausgeklügelten Data-Analytics-Techniken mit nutzbaren Datenriesenmengen (Big Data) sowie das Herausbilden von sogenannten digitalen Ökosystemen.

## Globale Verteilung von Smartphones

in Millionen Geräte



*Im Jahr 2020  
 werden 80 %  
 der erwachsenen  
 Bevölkerung ein  
 Smartphone  
 besitzen.*

Der grösste Druck kommt indes zunehmend vonseiten der Kunden. Zwar bilden heute noch die sogenannten „Digital Deniers“ die Hauptadressaten des Leistungsspektrums unserer Finanzindustrie. Die Kunden sind vielfach konservativ oder lehnen digitale Möglichkeiten gar ganz ab. Bereits 2025 aber werden die sogenannten „Digital Natives“ oder „Digital Nomades“ überwiegen. Das sind Kunden, die sich in der digitalen Welt sozialisiert oder diese angenommen haben. Sie sind mit dem Erlebnis des Onlinekonsums, seiner Direktheit und der absoluten Kundenzentriertheit aufgewachsen. Die betreffenden Jahrgänge wickeln schon heute praktisch alle ihre Finanzgeschäfte online ab. Das bedeutet jedoch nicht, dass diese neue Art von Kunden künftig einfach durch eine vollständige Onlinemigration der Leistungspalette bedient werden kann. Für diese Kunden ist die Bank vielmehr eine Plattform. Sie muss ihnen nach wie vor offenlassen, zu entscheiden, wann, wo und wie sie Dienstleistungen on- oder offline nutzen wollen.

Das Vertrauen der Kundenkategorie ist gänzlich anders definiert als das der „Digital Deniers“. Letztere vertrauen und vertrauen primär auf die eigene Familie. Sie sichern sich durch möglichst hohe Privatsphäre und Intransparenz gegen gegen etwaige Umwälzungen auf Staatsebene wie Krieg, Staatsbankrott oder andere staatliche Eingriffe in die individuelle Vermögenssituation ab. Die „Digital Natives“ dagegen verlassen sich eher auf Transparenz, Vergleichbarkeit und globale Verfügbarkeit. Wer sich auf dem Markt gegenüber der generellen und nicht steuerbaren Wertentwicklung verschliesst, riskiert, auf die falsche Markenführungsstrategie zu setzen und letztlich die Kunden der Zukunft zu verlieren.



# DARAUS ZIEHEN WIR FOLGENDE SCHLÜSSE

Investitionen in die Technologie und insbesondere in die Verbesserung des Datenmanagements sind absolut kritische Faktoren im Wettlauf um die Zukunft im Wealth und Asset Management. Unerlässlich sind zudem die frühzeitige Entwicklung und die Nutzung von neuen Möglichkeiten wie Social-Media-Kanälen für eine verdichtete Kundenbetreuung und für Kundendienstleistungen. PwCs jüngster Global CEO Survey zeigt in diesem Zusammenhang schon heute auf, dass die Top-3-Social-Media-Kanal-Nutzer innerhalb des Asset-Management-Sektors zu Europas Top Ten mit den grössten Nettozuflüssen in Publikumsfonds gehören. Wenig überraschend sind diese Gewinner anglo amerikanischer Herkunft.

## Der eigentliche Wettbewerb um die digitale Zukunft findet zwischen regulierten Bewilligungsträgern und bisher nicht regulierten, agilen FinTech-Unternehmen statt.

### Fakten

Regulierte Finanzunternehmen sind bei der Fortentwicklung ihrer Leistungspalette in den digitalen Raum hinein mit zunehmend verdichteten Leitplanken konfrontiert. Im Wettbewerb um die wichtigsten Teilsegmente der Wertschöpfungskette in der Finanzindustrie treten ihnen bisher unregulierte und entsprechend agilere FinTech-Unternehmen in wachsendem Mass entgegen.

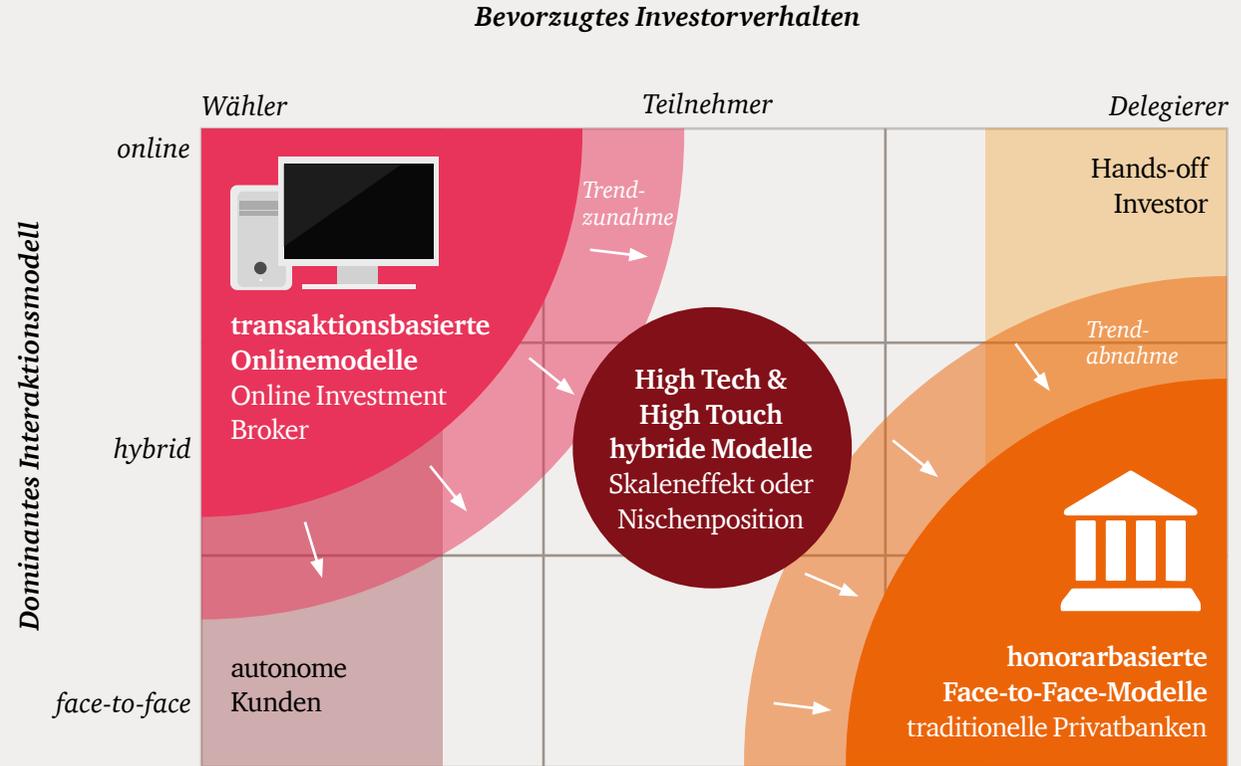
Schon heute sehen wir, dass insbesondere viele der künftigen Asset und Wealth Manager zu einem grossen Teil nicht aus den Reihen der traditionellen Anbieter und Produktsektoren stammen. Sie kommen vielmehr aus dem Alternativsektor, aus heute dafür wenig bekannten Regionen wie insbesondere Asien und aus Weiterentwicklungen

von FinTech-Unternehmen und Unternehmen der neuen Medien. Gleiches gilt für den Bereich der Kreditmärkte, wo schon jetzt Nichtbanken mit innovativen Plattformen für Kreditvergaben die etablierten Modelle angreifen. In Zukunft wird also die Wertschöpfungskette nicht allein von Banken, sondern zunehmend auch von unabhängigen Nichtbanken besetzt sein.

Vor diesem Hintergrund müssen Finanzinstitute dringend Ansätze überdenken, mit denen sie bisher vor allem auf Zeit spielten. Ein konkretes Beispiel sind die Wealth-Management-Dienstleistungen. Für sie gibt es auf der strategischen Landkarte mehrere Optionen, die es zu beurteilen gilt (siehe folgende Abbildung).

Die Optionen reichen vom bisherigen Kundenbetreuungsmodell im Besprechungszimmer einer Bank (face-to-face) bis zur vollständig digitalisierten und in vielen Teilen automatisierten Kundenbeziehung (online). Zwei Grundtendenzen sind nicht zu übersehen: die laufende Zunahme online basierter Kundenbetreuungsmodelle und die stetige Abnahme gebührenbasierter face-to-face-Kundenbetreuung.

Neben der Anpassung ihrer Prozesse und Geschäftsmodelle müssen bisherige Marktteilnehmer überlegen, wie sie auf neue digitale Mitbewerber reagieren wollen. Das Spektrum der Handlungsoptionen ist sehr breit. Wie sich Marktteilnehmer entscheiden, hängt von ihrem Ziel ab. Wollen sie ihre bisherige Position verteidigen, können Partnerschaften und Kooperationen sinnvoll sein. Wollen sie progressiv und organisch wachsen, sollten sie Erfahrung und Marktanteile einkaufen. Wollen sie eine dominante Rolle oder gar eine Vorreiterrolle einnehmen, müssen sie sinnvollerweise in Eigenlösungen investieren.



Quelle: Diemers, D./Baechi, P., PwC/Strategy&



# DARAUS ZIEHEN WIR FOLGENDE SCHLÜSSE

Klassische Finanzunternehmen und Unternehmen aus den Branchen FinTech und Neue Medien verfügen jeweils über grosses und grundsätzlich verknüpfbares Wissen. Die entscheidende Frage ist, wer wen integriert und wer letztlich wen dominiert, wenn es darum geht, die neuen Möglichkeiten mit klassischen Finanzdienstleistungen zu kombinieren. Für die etablierten Marktteilnehmer spricht, dass der Eintritt in den regulierten Finanzbereich mit hohen Hürden verbunden ist. Immer mehr Vorschriften lassen diese Hürden weiter ansteigen. Ausschlaggebend wird sein, welchen Banken oder welchen Nichtbanken die Kunden schliesslich am stärksten vertrauen.

# Kontakte



**Günther  
Dobrauz-Saldapenna**  
Leiter Legal Regulatory  
Services



**Dieter Wirth**  
Leiter Financial Services

