

Cocca, Teodoro D.; Csoport, Peter

Working Paper

Positionierung des schweizerischen Bankwesens im internationalen
Strukturwandel des Finanzsektors: Hypothesen, Visionen und
Strategien für die Zukunft

Working Paper, No. 31

Provided in Cooperation with:

Swiss Banking Institute, University of Zurich

Suggested Citation: Cocca, Teodoro D.; Csoport, Peter (2002) : Positionierung des schweizerischen Bankwesens im internationalen Strukturwandel des Finanzsektors: Hypothesen, Visionen und Strategien für die Zukunft, Working Paper, No. 31, Universität Zürich, Institut für schweizerisches Bankwesen, Zürich

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/76034>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



Institut für schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich

Working Paper

Januar 2002

Nr. 31

Positionierung des schweizerischen Bankwesens im internationalen Strukturwandel des Finanzsektors

Hypothesen, Visionen und Strategien für die Zukunft

Dr. oec. publ. Teodoro D. Cocca

Dr. oec. publ. Peter Csoport

Positionierung des schweizerischen Bankwesens im internationalen Strukturwandel des Finanzsektors

Hypothesen, Visionen und Strategien für die Zukunft

Teodoro D. Cocca
Peter Csoport

1	Einleitung	3
2	Struktur und Entwicklung des schweizerischen Bankensektors	3
2.1	Grundzüge des schweizerischen Bankgewerbes	3
2.2	Entwicklung der Bankbranche.....	3
2.3	Abnehmende Bankendichte	4
2.4	Universalbankprinzip	4
2.5	Internationale Positionierung	4
2.6	Wertschöpfung in der Bankbranche	6
2.7	Heterogene Bankenlandschaft	7
2.8	Fusionen und Übernahmen.....	8
3	Framework	9
3.1	Technologie	10
3.2	Wertorientierung in der Bankbranche.....	11
3.3	Die sozio-demographischen Entwicklungen in der Schweiz	12
3.4	Euroland	13
4	Hypothesen	14
4.1	Der Neue Schweizer Kunde	14
4.1.1	Bedeutung der Kundenanalyse.....	14
4.1.2	Merkmale des neuen Kunden	15
4.1.3	Konsequenzen für Schweizer Banken	16
4.2	Retailbanking hat Zukunft	18
4.2.1	Die neue Welt der Retailbank.....	18
4.2.2	Die Beziehung zum Kunden	19
4.3	Finanzportale – Die neuen Konkurrenten der klassischen Universalbank.....	20
4.3.1	Transaktionskostenanalyse.....	21
4.3.2	Konvergenzthese.....	23
4.3.3	Markttrends.....	24
4.4	E-Commerce als Imperativ der Banken	24
4.4.1	Netzwerk von Netzwerken	25
4.4.2	Veränderung der Wertschöpfungskette im Vermögensverwaltungsgeschäft	27
4.4.3	Internet-Banking in der Schweiz.....	28
4.4.4	Schweizer Kernkompetenz in E-Commerce	28
4.5	Swiss Private Banking	29
4.5.1	Erfolgreiche Strategien im Private Banking.....	30
4.5.2	Size matters in Private Banking – but how?	31
4.5.3	Wieviel Internet verträgt das Private Banking?.....	32
4.6	"Swiss Value Chain" der Wertschriften-Abwicklung	32
4.7	Bankkundengeheimnis	33
4.7.1	Steuerhinterziehung.....	34
4.7.2	Erfolgreich mit und ohne Bankkundengeheimnis	35
4.8	Regulation und Aufsicht.....	36
4.8.1	Grenzen der Regulierung.....	36
4.8.2	Regulierung von Aggregatoren und Portalen.....	37
5	Zusammenfassung und Folgerungen	38
	Literatur	39

1 Einleitung

Die einst konservative und gut prognostizierbare Bankbranche steht mitten im radikalen Wandel. Was noch vor fünf Jahren als undenkbar galt, ist zum grossen Teil schon geschehen. Externe Beobachter und die betroffene Branche sind sich einig, dass die Phase des Wandels für die Banken noch lange nicht abgeschlossen ist. Dieser Beitrag diskutiert diesen Wandel aus Sicht der Schweizer Banken und des Schweizer Finanzplatzes. In einem ersten Schritt wird die Struktur und die Entwicklung des schweizerischen Bankensektors dargestellt. Anschliessend werden die Kräfte des Wandels im Bankwesen aufgezeigt und in ein Framework eingeordnet. Im Rahmen von mehreren – provokativen – Hypothesen wird dann die zukünftige Entwicklung der Schweizer Banken diskutiert. Eine Zusammenfassung bildet den Abschluss. In den Mittelpunkt der Betrachtung stellen die Autoren das für die Schweizer Banken, auch im Ausland, Image-prägende Geschäft mit Privatkunden.

2 Struktur und Entwicklung des schweizerischen Bankensektors

2.1 Grundzüge des schweizerischen Bankgewerbes

Die Schweizer Banken blicken auf eine sehr lange Tradition zurück. Die ältesten unter ihnen, die Privatbanken, wurden vor 200 bis 250 Jahren als Einzelfirmen, Kollektiv- oder Kommanditgesellschaften gegründet. Sie dienten im Laufe der Zeit einer grossen Zahl von Monarchien, Imperien und Regierungen in Europa und anderen Kontinenten als Kreditgeber und Finanzverwalter. Heutzutage zählen die Schweizer Banken zu ihrem Kundenkreis schweizerische und internationale Privatpersonen, Unternehmungen, institutionelle Kunden und Konzerne. Ihrem föderalistischen Aufbau entsprechend besitzt die Schweiz ein dezentrales Bankensystem mit einer grossen Zahl selbständiger Institute. Charakteristisch für das schweizerische Bankgewerbe sind die grosse volkswirtschaftliche Bedeutung der Bankbranche, die hohe Bankendichte, das vorherrschende Universalbankenprinzip, die starke Auslandverflechtung und die Heterogenität der Branche.

2.2 Entwicklung der Bankbranche

Zu Beginn der 90er Jahre veränderte sich die Struktur des schweizerischen Bankwesens infolge von Übernahmen, Fusionen und Liquidationen dramatisch. Die Zahl der Beschäftigten nahm zwischen 1990 und 1999 um 9.6% ab. Die Anzahl Institute reduzierte sich um 40.5% und die Anzahl Niederlassungen um 32.2%. Im gleichen Zeitraum stieg jedoch die gesamte Lohnsumme der Banken, indem im Durchschnitt höhere Löhne und Boni bezahlt wurden. Trotz dieses Konzentrationsprozesses im Bankenmarkt konnte der Bankensektor seine bedeutende Stellung innerhalb der schweizerischen Volkswirtschaft behaupten. Der Anteil der Banken an der gesamten Wertschöpfung beträgt in der Schweiz heute ca. 11% und liegt damit rund doppelt so hoch wie in Deutschland, Frankreich oder in den USA. Die Arbeitsproduktivität, d.h. die Bruttowertschöpfung pro beschäftigte Person, betrug 1998 bei den Banken 240'000 CHF. Nur gerade die Branche der chemischen Industrie konnte mit 228'300 CHF annähernd den gleichen Wert erreichen. Das ausserordentlich gute Abschneiden der Banken ist auf die ho-

he Arbeitsproduktivität zurückzuführen. Die grosse Wertschöpfung der Banken wurde 1998 mit nur 3.8% aller Erwerbstätigen der Schweiz erreicht.

2.3 Abnehmende Bankendichte

Die traditionell hohe Bankendichte der Schweiz weist seit 1990 eine abnehmende Tendenz auf (Abbildung 1). Folgende Vergleiche zeigen dies deutlich: Ende 2000 zählte das schweizerische Bankwesen 375 (1990: 625) Banken. Diese betrieben im Jahr 2000 insgesamt 2'903 (1990: 4'387) Geschäftsstellen, wovon 2'801 (1990: 4'297) in der Schweiz domiziliert waren. Setzt man die Zahl der inländischen Geschäftsstellen in Relation zur Wohnbevölkerung, so entfiel im Jahre 2000 auf rund 2'570 Einwohner (1990: 1'625) eine Geschäftsstelle. Trotz dieser Entwicklung verfügt die Schweiz im internationalen Vergleich immer noch über eine überdurchschnittlich hohe Anzahl Banken und über eines der dichtesten Geschäftsstellennetze.

Abbildung 1: Anzahl Banken und deren Niederlassungen in den Jahren 1990 bis 2000

Jahr	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Anzahl Banken	625	592	569	529	494	413	403	394	376	372	375
Anzahl Niederlassungen	4'387	4'357	4'262	4'117	3'922	3'771	3'645	3'439	3'199	2'973	2'903
davon im Inland	4'297	4'264	4'169	4'027	3'821	3'666	3'543	3'335	3'101	2'873	2'801
davon im Ausland	90	93	93	90	101	105	102	104	98	100	102
Einwohner pro Geschäftsstelle (Inland)	1'625	1'637	1'674	1'734	1'827	1'904	1'970	2'093	2'251	2'430	2'570
Wohnbevölkerung im Jahre 2000 (in 1'000)											7'204

SNB (2001: 20)

2.4 Universalbankprinzip

Ein besonderes Merkmal des schweizerischen Bankgewerbes ist der Universalbanktypus. Dieser zeichnet sich dadurch aus, dass alle Banken berechtigt, jedoch nicht verpflichtet sind, sämtliche Bankgeschäfte zu tätigen. Universalbanken dürfen auch Leistungen anbieten, welche nicht Bankleistungen darstellen (und somit auch nicht der Aufsicht durch die Eidgenössische Bankenkommission unterstehen), wie z.B. Versicherungsleistungen (Allfinanz). Entsprechend sind praktisch alle im Schweizer Inlandgeschäft bedeutenden Institute (Grossbanken, Kantonal-, Regional-, Raiffeisen- und Handelsbanken) Universalbanken. Dies hindert diese Banken jedoch nicht daran, auf einzelne Geschäftssparten (z.B. Hypothekengeschäft, Kommerzgeschäft, Vermögensverwaltung, Auslandgeschäft) oder Marktgebiete ihr Schwergewicht zu setzen. In der Regel sind die Börsen- und Privatbanken sowie die Auslandbanken nicht als Universalbanken tätig.

2.5 Internationale Positionierung

Erste Schlüsse zur internationalen Verflechtung können aus den Proportionen der Auslandaktiven und Auslandpassiven gezogen werden. Bei fast allen Bankengruppen übertreffen die Auslandaktiven die Auslandpassiven.

Somit legen die Schweizer Banken mehr Gelder im Ausland an, als sie von ausländischen Kunden erhalten. Dies ist eine bemerkenswerte Tatsache, die oft übersehen wird. Eine Ausnahme bilden allerdings die Kantonal-, Regional- und Raiffeisenbanken – welche gezwungen sind, ihr Inlandgeschäft zum Teil über das Ausland zu refinanzieren – sowie die Filialen ausländischer Banken. Die aussenwirtschaftliche Bedeutung des schweizerischen Bankensektors kommt in der Ertragsbilanz deutlich zum Ausdruck. Die Bankexporte sind in der Dienstleistungsbilanz (knapp die Hälfte des Saldos entfallen auf Bankkommissionen aus dem Ausland) und in der Bilanz der Arbeits- und Kapitaleinkommen registriert. Die wichtigsten Quellen dieses Überschusses im Bankensektor sind die eng mit dem Vermögensverwaltungsgeschäft verknüpften Courtagen und Treuhandkommissionen sowie die Erträge aus dem Emissionsgeschäft. Letztere beruhen auf der in der Vermögensverwaltung begründeten überdurchschnittlichen Platzierungskraft der Banken.

Abbildung 2: Grösste Banken nach Bilanzsumme

Rang	Name	Land	Bilanzsumme ¹
1	Mizuho Financial Group	Japan	1259
2	Citigroup	USA	902
3	Deutsche Bank	Deutschland	875
4	J.P. Morgan	USA	715
5	Bank of Tokyo-Mitsubishi	Japan	676
6	HSBC	Grossbritannien	674
7	Hypo Vereinsbank	Deutschland	667
8	UBS	Schweiz	665
9	BNP Paribas	Frankreich	646
10	Bank of America	USA	642
11	Credit Suisse Group	Schweiz	603
12	Sumitomo Bank	Japan	541

¹Bilanzsumme in Mrd. US\$ per Ende 2000 / Geschäftsjahr 2000

Abbildung 2 und 3 zeigen das Potential der beiden Schweizer Grossbanken im weltweiten Vergleich. Für ein kleines Land wie die Schweiz mit 7 Mio. Einwohnern dürfte es durchaus bemerkenswert sein, dass gleich zwei Anbieter zu den grössten Banken der Welt gezählt werden können.

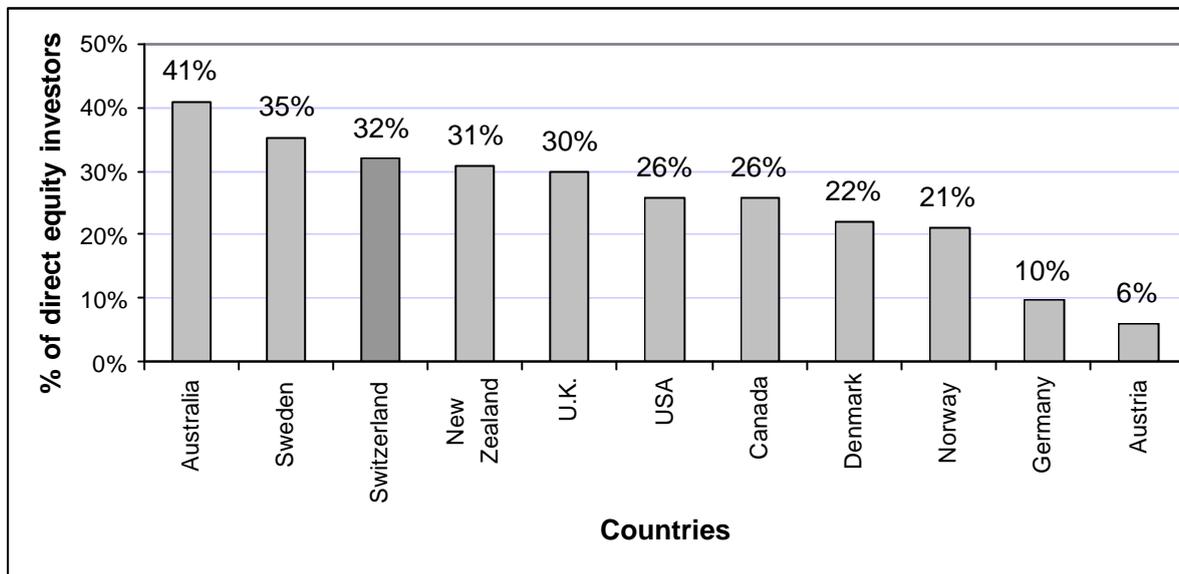
Abbildung 3: Grösste Banken nach Marktkapitalisierung

Rang	Name	Börse	Marktkapitalisierung ¹
1	HSBC	London	110
2	Bank of America	New York	96
3	J.P. Morgan	New York	89
4	Wells Fargo	New York	79
5	UBS	Virt-x	64
6	Lloyds TSB	London	56
7	Royal Bank of Scotland	London	54
8	Barclays	London	52
9	Credit Suisse Group	Virt-x	49
10	Mitsubishi Tokyo Fin. Group	Tokio	48
11	Sumitomo Mitsui	Tokio	46
12	Deutsche Bank	Frankfurt	45

¹Marktkapitalisierung in Mrd. US\$ per 30. Juni 2001

Markant ist auch die grosse Verbreitung der Aktienanlage in der Schweiz. Dies wird empirisch durch einen internationalen Vergleich belegt. Die Schweiz weist nach Australien und Schweden den höchsten Anteil direkter Aktionäre unter den berücksichtigten Ländern auf (vgl. Abbildung 4).¹

Abbildung 4: Internationaler Vergleich der Direktinvestitionen in Aktien

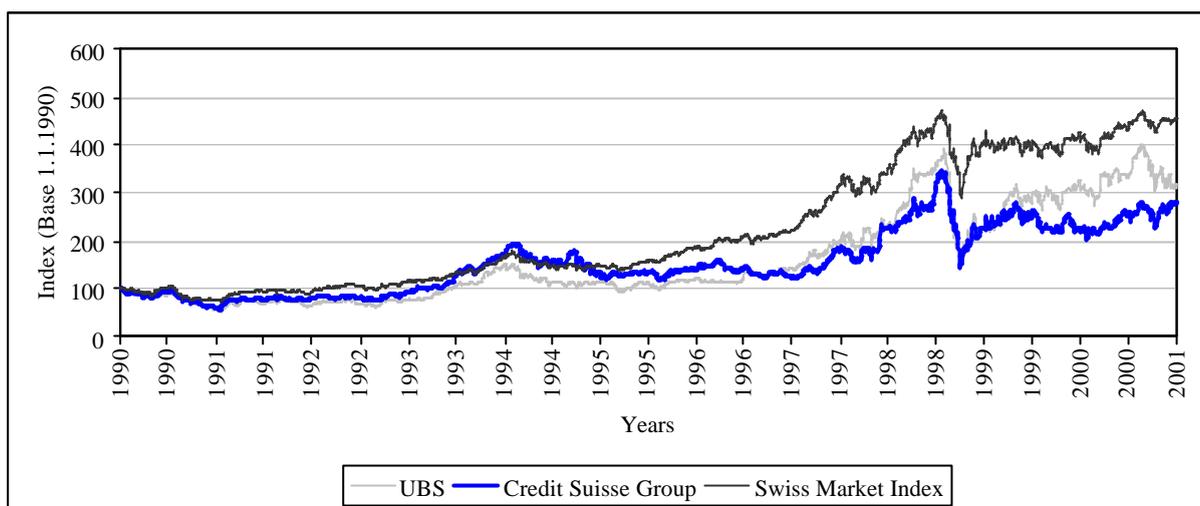


Cocca und Volkart (2001:12)

2.6 Wertschöpfung in der Bankbranche

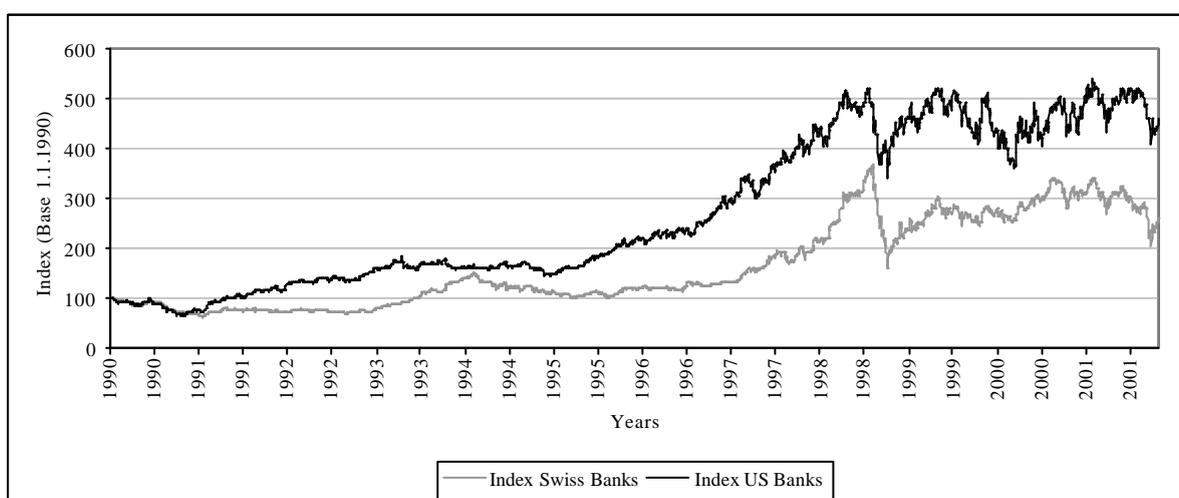
In der Vergangenheit ist es den Schweizer Banken nur unzureichend gelungen, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. McKinsey erstellte für die Periode von 1985-1994 eine Analyse der Wertsteigerung in der schweizerischen Bankbranche. Unter Berücksichtigung aller Bankgruppen wurde dabei eine Wertvernichtung – je nach zugrundegelegten Betawerten – von zwischen 11.9 und 15.5 Mrd. CHF festgestellt. Dies entspricht einem Wertverlust von 1.2 - 1.6 Mrd. CHF pro Jahr. Die Gewinne der Banken hätten rund 25 - 30% höher ausfallen müssen, um nur die risikoadäquaten Eigenkapitalkosten zu decken und damit eine Wertvernichtung zu verhindern (Vettiger 1996: 99, Brunner 1996: 81-96). Ein Vergleich für die Periode vom 1.1.1990 bis zum 25.10.2001, welche durch massive Restrukturierungen im Bankensektor gezeichnet ist, ergibt eine durchschnittliche jährliche Kurssteigerung von 12% für den Swiss Market Index.² Die beiden Grossbanken bringen es lediglich auf eine jährliche Rendite von 8.56% (UBS) respektive 8.32% (Credit Suisse Group). Da sich die Kosten des Eigenkapitals für Grossbanken nachhaltig auf mindestens 8% pro Jahr belaufen, scheint die Wertgenerierung nicht bedeutend zu sein.

Abbildung 5: Vergleich der Aktienkurse (UBS, CS Group, SMI)



Ein Vergleich der Schweizer Banken mit dem nordamerikanischen Bankwesen zeigt, dass die US-Banken über den Zeitraum 1.1.1990 bis 25.10.2001 mit einer durchschnittlichen jährlichen Rendite von 14,9% gegenüber den Schweizer Banken mit 8,9% eine bessere Wertgenerierung erzielt haben.

Abbildung 6: Vergleich der Indizes (Schweizer Banken vs. US-Banken)



2.7 Heterogene Bankenlandschaft

Die Banken in der Schweiz bilden eine ungleiche Gruppe: Nur jede vierte Bank weist eine Bilanzsumme von über einer Mrd. CHF aus; indessen entfallen auf diese rund hundert Banken 95% der gesamten Bilanzsumme. Bei den Ausserbilanzgeschäften ist die Verteilung noch einseitiger. Die Banken werden gemäss Systematik der Statistik der Schweizerischen Nationalbank in Grossbanken (UBS, Credit Suisse Group), Kantonalbanken, Regionalbanken, Raiffeisenbanken, übrige Banken (Handelsbanken, Börsenbanken, Kleinkreditbanken und ausländisch beherrschte Banken) und Privatbankiers unterteilt.

Abbildung 7: Schlüsselzahlen des schweizerischen Bankwesens (2000)

Gruppe	Institute	Niederlassungen	Bilanzsumme		Personalbestand	
	Anzahl	Anzahl	Mio. CHF	MA in %	Anzahl	MA in %
Alle Banken	375	2'903	2'124'880	100.0	124'998	100.0
Kantonalbanken	24	748	303'385	14.3	19'190	15.4
Grossbanken ¹	3	630	1'340'310	63.1	59'114	47.3
Regionalbanken und Sparkassen	103	390	75'808	3.6	5'451	4.4
Raiffeisenbanken ²	1	537	77'142	3.6	4'999	4.0
Übrige Banken	204	544	290'968	13.7	30'912	24.7
Filialen ausländischer Banken	23	27	18'843	0.9	1'243	1.0
Privatbankiers	17	27	18'424	0.9	4'089	3.2

Gruppe	Auslandaktiven		Auslandpassiven		Treuhandgeschäfte		
	Mio. CHF	in % der Aktiven	Mio. CHF	in % der Passiven	Mio. CHF	in % Bilanzsumme	Marktanteil in %
Alle Banken	1'196'189	56.2	1'111'380	52.2	411'641	19.3	100.0
Kantonalbanken	18'843	6.2	24'981	8.2	8'975	3.0	2.2
Grossbanken	983'062	73.3	916'591	68.4	74'656	5.6	18.1
Regionalbanken und Sparkassen	604	0.8	1'378	1.8	486	0.6	0.1
Raiffeisenbanken ²	2'381	3.1	3'260	4.2	260	0.3	0.1
Übrige Banken	172'436	59.2	147'374	50.6	274'001	94.1	66.6
Filialen ausländischer Banken	10'735	57.0	12'398	65.8	9'056	48.0	2.2
Privatbankiers	8'128	44.1	5'399	29.3	44'207	239.9	10.7

¹ Formal besteht die Gruppe der Grossbanken aus drei, wirtschaftlich betrachtet aus zwei Einheiten. Die Credit Suisse First Boston (CSFB) und die Credit Suisse werden aufgrund ihrer juristischen Selbständigkeit in der Bankenstatistik einzeln berücksichtigt.

² Ein Verband mit 582 angeschlossenen Instituten per Ende 1999.

Zieht man den Massstab der Bilanzsumme heran, so beanspruchen die Grossbanken insgesamt mehr als zwei Drittel des gesamten Bankenmarktes in der Schweiz; zusammen mit den Kantonalbanken sind bereits über 80% des Marktes abgedeckt. Wählt man hingegen das angeführte Ausserbilanzgeschäft «Treuhandgeschäfte» als Messgrösse, so nehmen nicht die Grossbanken den ersten Rang ein, sondern die unter den Übrigen Banken eingereihten ausländisch beherrschten Banken.

2.8 Fusionen und Übernahmen

Bei der folgenden Betrachtung der Fusions- und Übernahmeaktivitäten werden die aus internationaler Sicht relevanten Ereignisse rund um die Grossbanken herangezogen. Die im Dezember 1997 angekündigte Fusion der alten UBS mit dem Schweizerischen Bankverein (Swiss Bank Corporation) stellt einen der Meilensteine in der Geschichte des schweizerischen Bankwesens dar. Mit einer Marktkapitalisierung von 94 Mrd. CHF rückte die neue UBS an die dritte Stelle der weltweit tätigen Finanzkonzerne vor und setzt damit einen vorläufigen

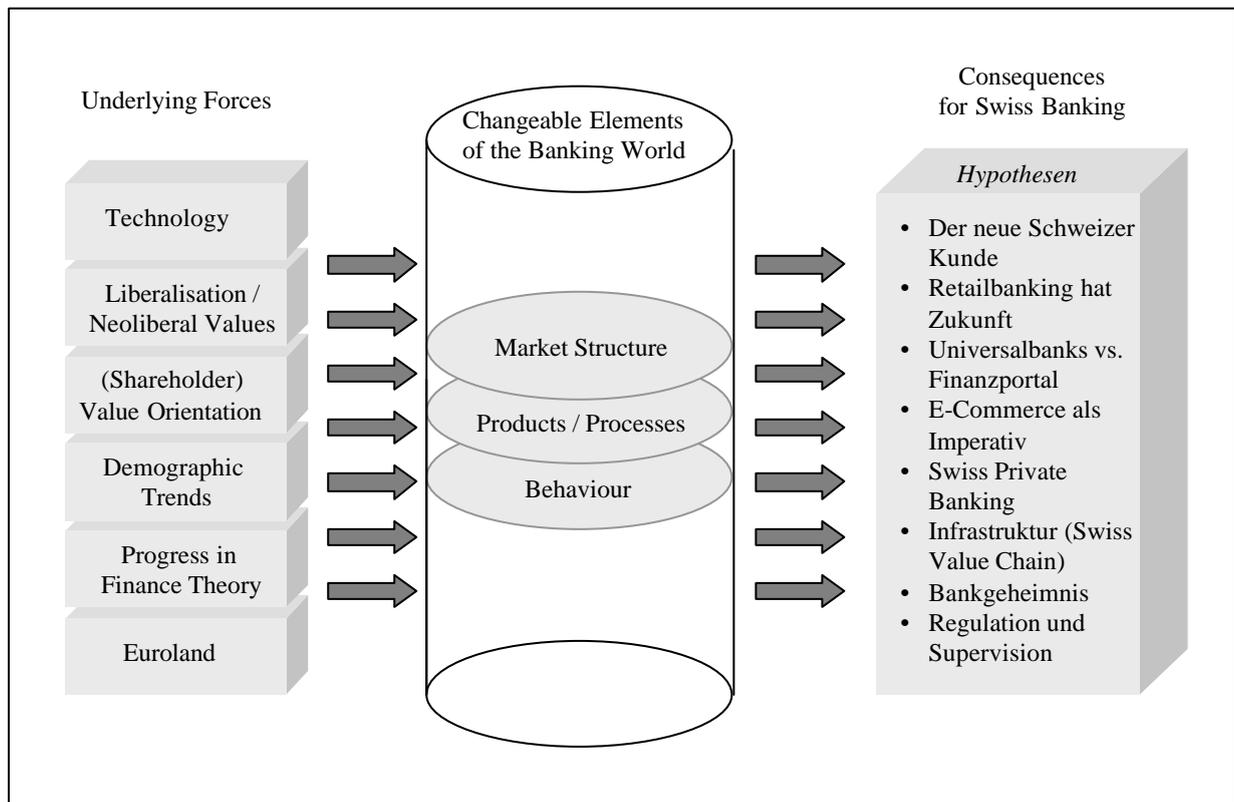
Schlusspunkt unter das Positionsgerangel im inländischen Grossbankensektor. Die Schlüsselrolle gebührte dabei dem Vermögensverwaltungsgeschäft, verfügte doch die Gruppe 1997 mit 1300 Mrd. CHF über mehr verwaltete Gelder als jedes andere Institut der Welt. Die neue UBS wurde im Juli 2000 wieder aktiv und übernahm das US-Investmenthaus PaineWebber. PaineWebber war damals das viertgrösste Brokerhaus in den Vereinigten Staaten. Das Unternehmen beschäftigte mehr als 20 000 Mitarbeiter, darunter 7600 Finanzberater, und verwaltete 452 Mrd. USD Kundeneinlagen. Die UBS hat somit auf dem lukrativen US-Markt seine Privat- und Investmentbankbereiche ausgebaut und so seine Investmentbanktochter UBS Warburg gestärkt.

Die Credit Suisse Group verwirklichte ihre Expansionsstrategie durch die Übernahme der Winterthur Versicherungen im August 1998. Im Mittelpunkt stand hierbei der Gedanke der Integration aller Finanzdienstleistungen für Private und Firmenkunden in derselben Gruppe (Allfinanz), und zwar weltweit. Nur wenige Wochen nach der US-Grossübernahme durch die UBS kaufte die Credit Suisse Group im August 2000 die amerikanische Investmentbank Donaldson Lufkin & Jenrette (DLJ). Durch die Übernahme sollte die Position der zur CS Group gehörenden Investmentbank Credit Suisse First Boston (CSFB) als globale Investmentbank erheblich gestärkt werden.

3 Framework

Die Bank- und Finanzbranche befindet sich weltweit in einer Phase des Wandels und Umbruchs. Ein Ende dieses Prozesses ist nicht absehbar. Gemäss Abbildung 8 sehen wir sechs ursächliche Trends, die sich auf die Gestaltungselemente des Bankenmarktes auswirken.

Abbildung 8: Kräfte des Wandels



Aus Sicht der Schweizer Banken (vor allem der Grossbanken) werden die wichtigsten Trends nachstehend vertieft beleuchtet.³ Die Analyse der Auswirkungen der Trends auf die Gestaltungselemente der Bankenwelt (Marktstruktur, Produkte und Prozesse, Verhalten der Anleger) wird die Formulierung von verschiedenen Hypothesen ermöglichen, welche die Grundlage der Diskussion der zukünftigen Entwicklung der Schweizer Banken bilden.

3.1 Technologie

Die Bank- und Finanzbranche ist primär ein informationsverarbeitender Wirtschaftszweig. Die Entwicklung der Informations- und Telekommunikationstechnologie und deren rasche Verbreitung in Wirtschaft und Gesellschaft sind auf lange Frist die wichtigste Kraft des Wandels für die Banken. Die Finanzbranche wird fundamentaler verändert als zum Beispiel die verarbeitende Industrie. Die Wertschöpfung der Banken und damit die wirtschaftliche Rechtfertigung ihrer Existenz basiert auf der Sicherstellung vielfältiger Transformations- und Transaktionsfunktionen im Rahmen der Finanzintermediation. Die Informatisierung führt zu einem Kollaps von Zeit und Distanz, den wohl wichtigsten Parametern in Herstellung und Vertrieb von Finanzprodukten. Diese technologische Entwicklung hat die Bankbranche innert eines Vierteljahrhunderts zu einem sehr investitionsintensiven Wirtschaftszweig werden lassen, in dem Spezialisierung, kritische Grössen sowie eine Vielzahl von Skalen-, Netzwerk- und Plattformeffekten eine entscheidende Rolle spielen.

Die Konsequenzen des Technologiewandels zeigen sich hauptsächlich in drei Bereichen:

1. Produktion: Die Art und Weise, wie Finanzdienstleistungen produziert werden, verändert sich radikal (Prozesse, Strukturen). Die traditionellen Wertschöpfungsketten werden aufgebrochen und auf unterschiedliche Art neu konfiguriert. Die Fertigungstiefe reduziert sich auch in der Bankbranche radikal. Ein wichtiges Schlagwort heisst "Markt statt Hierarchie".
2. Produkte: Die Informationstechnologie ermöglicht durch die Rekonfiguration der Transformationselemente die Erstellung neuer Finanzprodukte, welche die Bedürfnisse der Kunden oft besser abdecken als die traditionellen und die den (frühen) Anbietern höhere Gewinne bei niedrigerer Kapitalbindung gewähren.
3. Vertrieb, Kundenbindung: Der elektronische Vertriebskanal konkurrenziert die traditionellen Wege auf mannigfaltige Weise: Der Zwang zur räumlichen Nähe wird überwunden, die Dienstleistungen sind sofort und rund um die Uhr verfügbar, die Schnittstellen werden standardisiert, die Vertriebskosten sinken markant, zwischen die Bank und deren Kunden treten verschiedene "technische Intermediäre".

Alle drei Entwicklungen verändern die Wettbewerbssituation nicht nur unter den bestehenden Konkurrenten, sondern sie ermöglichen einer Vielzahl unterschiedlicher neuer Anbietern das Eindringen in traditionelle Bank-sphären.

Dass diese Entwicklung nicht noch rascher abläuft, hat verschiedene Gründe:

- Solche fundamentalen Innovationsprozesse benötigen natürlicherweise eine gewisse Zeit für die Durchsetzung. Die Innovationszyklen haben sich allerdings im Vergleich zu früheren technologischen Innovationen (z.B. Telefon) dramatisch verkürzt.
- Die Branche genießt dank der Aufsicht und Regulierung einen Schutz vor neuen Wettbewerbern, was die Anpassungsprozesse beträchtlich verzögert, langfristig aber kaum verhindern wird.
- Die Kunden, namentlich die privaten, sind in ihrem Finanzverhalten konservativ, und manche Neuerungen dürfen erst von einer nächsten Kundengeneration akzeptiert und übernommen werden.

3.2 Wertorientierung in der Bankbranche

Verschiedene Gründe haben dazu geführt, dass auch in der Schweiz die Schaffung von Unternehmenswert (Shareholder Value) ins Zentrum des unternehmerischen Handelns gerückt ist. Dieser Trend hat auch vor der Bankbranche nicht Halt gemacht. Gerade Banken sind heute gezwungen, sich vermehrt der Forderung der Eigentümer nach Werterhaltung und Wertsteigerung ihrer Anteile anzunehmen.

Im Gegensatz zum angelsächsischen Raum, wo das Primat des Unternehmenswertes bereits seit den grundlegenden Beiträgen von Modigliani und Miller fest verankert ist, hat der Shareholder Value-Ansatz in Kontinentaleuropas erst zu Beginn der neunziger Jahre Einzug gehalten. Dieser Umbruch war von polemisch geführten Diskussionen begleitet. Die folgenden Faktoren haben den Trend hin zur wertorientierten Unternehmensführung verstärkt:

- Die Tendenz zur Globalisierung führte dazu, dass sich vermehrt auch kontinental-europäische Unternehmen den Ansprüchen angelsächsischer Investoren zu stellen hatten.
- Der Anstieg der institutionell verwalteten Gelder, der sich aus der demographischen Struktur der Schweiz ergibt, führte zu einer erstarkten Position der institutionellen Anleger und in der Folge zu einem erhöhten Renditedruck auf die Unternehmen.
- Ganz allgemein ist eine Emanzipierung des Privatanlegers festzustellen, der sein Geld vermehrt nach Rendite-/Risikogesichtspunkten anlegt.

Zusätzlich zu den oben angeführten grundsätzlichen wertorientierten Faktoren sprechen einige Punkte spezifisch für die Wertorientierung in der Bankbranche:

- Die Dienstleistung der Banken ist immer eine solche der Transformation. Dabei spielen namentlich im Bilanzgeschäft der Bank die Risiko- und die Fristentransformation eine zentrale Rolle. Moderne Ansätze der Finanzmarkttheorie sind in der Lage, die Entschädigung der Bank für die Übernahme dieser Risiken wertmässig zu quantifizieren.
- Banken verfügen - aufgrund ihrer geschäftlichen Tätigkeit - im Bereich Bewertung und insbesondere im Bereich Risikoeinschätzung über besonderes Wissen. Im Vergleich zu anderen Branchen fällt hier die Adaption der modernen Konzeptionen der wertorientierten Unternehmensführung leichter.

- Die Anwendung der modernen finanzmarkttheoretischen Ansätze auf die Bank gestaltet sich - im Vergleich zu Industrieunternehmen - relativ einfach, da ein Grossteil der Bilanz aus finanziellen Aktiva und Passiva besteht.

3.3 Die sozio-demographischen Entwicklungen in der Schweiz

Da sich zahlreiche Banken ganz auf Kundennähe ausrichten, kommt der Analyse der Kundschaft hohe Priorität zu. Im folgenden Abschnitt werden die wichtigsten für den Finanzplatz Schweiz relevanten sozio-demographischen Veränderungen dargestellt:

- Überalterung der Bevölkerung und weniger Sicherheitsnetze: Wie in anderen hochentwickelten Ländern Europas und Amerikas kann auch in der Schweiz eine demographische Alterung beobachtet werden, die einerseits von der höheren Lebenserwartung und andererseits vom Geburtenrückgang herrührt und durch die Migrationsbewegungen verstärkt wird. Dies bedeutet, dass ein immer kleiner werdender Teil an Erwerbstätigen einer wachsenden Zahl von in Ausbildung stehenden Menschen einerseits und Rentnern andererseits gegenübersteht.⁴ Da dadurch die Finanzierbarkeit der öffentlichen Altersvorsorge zusehends in Frage gestellt werden muss, erhöht sich die Notwendigkeit nach individuellen Vorsorge-möglichkeiten.
- Mehr Singles, alleinerziehende Elternteile und Doppelverdiener ohne Kinder („DINKS“): Die Unsicherheiten betreffend der staatlichen Altersvorsorge werden weiter verstärkt, indem die klassische Familie mit ihrer traditionellen Absicherungsfunktion immer weniger vertreten ist. Sinkenden Heiratsraten stehen sich drastisch erhöhenden Scheidungsziffern gegenüber. Nicht nur die Zahl der Singles und der alleinerziehenden Elternteile (überwiegend Frauen), sondern auch die im Konkubinat lebenden Paare haben im Vergleich zur klassischen Familie veränderte Bedürfnisse.
- Höheres Bildungsniveau: Generell kann festgehalten werden, dass das Bildungsniveau in der Schweiz gestiegen ist. Machte 1998 der Anteil der 25-34-Jährigen, welche ihre Ausbildung einzig mit der obligatorischen Schulzeit abgeschlossen haben, lediglich 13% aus, so betrug dieser bei den 55-65-Jährigen 29%. Entsprechend verhält es sich bei Personen mit einer höheren Berufs- oder Hochschulbildung, wo die Anteile über die einzelnen Altersklassen hinweg kontinuierlich abnehmen. Während die Anteile bei den 25-34-Jährigen bei 25% liegen, machen sie bei den 55-64-Jährigen 18% aus. Grosse Unterschiede lassen sich bei der Betrachtung des Bildungsniveaus unter den Geschlechtern feststellen. Während 12% der Männer über einen Hochschulabschluss verfügen, macht der Anteil der Frauen mit derselben Ausbildung maximal 6% aus. Die Entwicklung der Maturitätsquote legt die Vermutung nahe, dass eine Abkehr dieser Tendenz stattfinden wird (BfS 2000: 391).
- Steigerung der Einkommen: Während sich das nominelle Bruttoinlandprodukt als makroökonomisches Einkommensaggregat zwischen 1980 und 1996 mehr als verdoppelt hat, was einem realen Wachstum von mehr als 20% über diese Zeitperiode entspricht, sind die Löhne der privaten Haushalte insgesamt um 80.5% , das heisst 10.2% p.a. gestiegen. War die Entwicklung der Löhne in der Schweiz seit dem Zweiten Weltkrieg von einem konstanten Wachstum gekennzeichnet, so stagnieren die Löhne real seit 1992. Für die Segmentierung des Kundenstammes ist für Banken weniger die Entwicklung des durch-

schnittlichen Einkommens relevant, obwohl dessen Veränderung einen Einfluss auf die Einteilung des Gesamteinkommens in Transaktions- und Spekulationsbestandteile hat, als vielmehr die Verteilung der Einkommen.

- Grössere Polarisierung: Obwohl die Schweizer Bevölkerung generell wohlhabender geworden ist, polarisiert sich die Verteilung der Vermögenswerte zusehend. Während die gut ausgebildeten Personen eine immer grösser werdende Prämie für ihre Arbeit erhalten, werden die Arbeiter mit mangelhafter Ausbildung in die Arbeitslosigkeit oder in schlecht bezahlte Teilzeitstellen gedrängt.
- Erweiterte Freizeitmöglichkeiten und -Aktivitäten, sich verändernde Wertvorstellungen und neue Formen von Arbeit (Home-Office) und Arbeitszeitmodelle haben erhebliche Auswirkungen auf die Faktoren „Zeit“, „Verfügbarkeit“ und „Nutzen“ einer Finanzdienstleistung. Diese muss schneller, flexibler und verfügbarer werden, besser am originären Konsum- bzw. Investitionsbedarf des Kunden orientiert sein und den Wertvorstellungen (Freizeit- und Konsumverhalten) des Kunden genügen. Freizeit gewinnt an Wert und wird zunehmend wichtiger. Neben dem Wunsch, die Bankgeschäfte schnell und zu jeder Zeit durchführen zu können, kommt damit auch zum Ausdruck, dass einzelne Kunden (im Gegensatz zu den Day Traders) nicht ihre wertvolle Zeit dafür aufbringen möchten, ihre Vermögenssituation ständig zu überwachen. Andererseits hat sich in der letzten Zeit der Trend etabliert, dass der Konsum an sich eine befriedigende Wirkung auf den Kunden hat. Damit lässt sich eine Kundengruppe definieren, die Spass daran hat, Aktiengeschäfte selber zu tätigen. Neue Medien wie das Internet verstärken diese Kombination von Investment und Entertainment (Investainment!).

3.4 Euroland

Mit der Einführung des Euro entsteht ein grosser und liquider europäischer Finanzmarkt. Das Volumen der Anleihen, Aktien und Bankaktiva der 11 Teilnehmer am monetären Schulterchluss erreichte bereits 1995 mit USD 21 Billionen ungefähr den gleichen Wert wie in den USA. Die Marktkapitalisierung eines EWU-weiten Aktienmarktes macht immerhin 31% des US-Marktes aus und ist damit grösser als der japanische oder der britische Markt. Allerdings ist die Struktur der Assets sehr unterschiedlich, denn in der Wirtschafts- und Währungsunion entfallen fast 60% auf Bankaktiva, während es in den USA nur etwa 20% sind. In der EWU wird sich dementsprechend der Prozess der Disintermediation beschleunigen. Diesem Trend „aus der Bilanz, in den Markt“ wird sich auch die Schweiz nicht entziehen können.

Für die Schweiz und den Schweizer Franken gibt es zwei Szenarien:

- a) Der Schweizer Franken bleibt eine Alternative zum Euro und bildet einen sicheren Hafen in unsicheren Zeiten. Eine starke Höherbewertung des Frankens wäre allerdings mit Konsequenzen für die Export- und Binnenwirtschaft verbunden. Die Banken würden von einer solchen Entwicklung „profitieren“, allenfalls zu Lasten ihrer Kreditqualität.
- b) Der Schweizer Franken wird dem Euro folgen, der Schweizer Franken entwickelt sich zu einer Parallelwährung des Euro, der Schweizer Franken verliert einen Grossteil seiner Sonderstellung. Die Unterschiede an den Finanzmärkten dürften sich reduzieren, insbesondere im Zinsbereich. Für die schweizerische Realwirt-

schaft wäre dies per Saldo die günstigere Entwicklung. Sie würde die Nachfrage der Schweizer Wirtschaft nach allen Arten von Euro-Bankdienstleistungen erhöhen, auch im Inland. Die Sonderrolle des Finanzplatzes Schweiz würde sich reduzieren, es sei denn, er könnte seine führende Rolle im Infrastrukturbereich (SIC, Börse, SIS etc.) auch im Euro bewahren

Die Bankindustrie wird von der neu entstandenen Währung am meisten betroffen sein. Die Banken müssen einerseits die Euro-Kompatibilität aller Geschäftsbereiche sicherstellen und andererseits neue Geschäftspotentiale erschliessen. Der Übergang zur Einheitswährung bedingt Umstellungen im Zahlungsverkehr, bei der Kontoführung, im Wertschriftenbereich, im Börsen-, Geldmarkt- und Devisenhandel, bei den Derivaten und in der Vermögensverwaltung.

Eine besondere Bedeutung für Schweizer Banken kommt dem Anlagegeschäft zu (Institutionelle und Private). Mit der Errichtung der EWU und der Einführung der Einheitswährung entsteht ein integrierter Finanzmarkt, der die Preistransparenz im Europäischen Wirtschaftsraum wesentlich erhöht. Finanzanlagen innerhalb des EU-Raumes werden für EWU-basierte Investoren kein Wechselkursrisiko mehr aufweisen. Dadurch steigt die Transparenz beim Vergleich alternativer Vermögensanlagen im Allgemeinen und beim Vergleich zwischen verschiedenen Unternehmen im Besonderen. Der Wettbewerb wird sich in den einzelnen Geschäftsfeldern verschärfen. In der standardisierten Vermögensverwaltung werden die Margen aufgrund zunehmender Preistransparenz, der hohen Kapitalmobilität der institutionellen Investoren sowie dem technischen Fortschritt sinken.

4 Hypothesen

4.1 *Der Neue Schweizer Kunde*

Im Zentrum der Erbringung der Marktleistung eines Finanzinstitutes steht der Kunde mit seinen Bedürfnissen. Der hier entwickelte Ansatz geht davon aus, dass sich sozio-demographische Entwicklungen in einer Veränderung bankrelevanter Kundenbedürfnisse niederschlagen. Ist der Anbieter von Finanzdienstleistungen nicht im Stande, die sich verändernden Kundenbedürfnisse zu befriedigen, läuft er Gefahr, seine Marktstellung zu verlieren. Die vorliegende Analyse konzentriert sich auf den Investitionsprozess aus Kundensicht und umfasst das Privatkundengeschäft (Retail- und Private Banking) einer Schweizer Grossbank.

4.1.1 Bedeutung der Kundenanalyse

Entwicklungen, die eine Industrie von Grund auf reformieren, werden auch als „Killerapplikationen“ bezeichnet. Sie werden definiert als ein neues Produkt oder ein neuer Service, der die Regeln einer Industrie entscheidend verändert. Ein klassisches Beispiel ist der Personal Computer. Killerapplikationen haben begonnen, sämtliche Märkte und Industrien zu durchdringen. Im Finanzdienstleistungsbereich weist das Internetbanking ein enormes Potential zur Killerapplikation auf. Dabei ist eine technologische Weiterentwicklung nicht notwendigerweise auch eine Killerapplikation. Es können vielmehr „sustaining“ (beibehaltende) und „disruptive“ (aufbrechende) Technologien unterschieden werden (Christensen 1999: 108). Entwicklungen im Bereich der „sustaining techno-

logies“ beziehen sich auf die Verbesserung der Performance etablierter Produkte und bringen selten bahnbrechende Veränderungen in den Industrien mit sich. Die „disruptive technologies“ hingegen ziehen enorme Konsequenzen nach sich: Sie definieren die Ausgangslage für alle Marktteilnehmer neu und werden zu einem im voraus nicht bestimmbareren Zeitpunkt auch zu einem dominierenden Kundenbedürfnis.

Dabei ist auch folgendes Phänomen zu beobachten. Gut geführte Unternehmen, deren Firmenleitungen die Bedürfnisse der Kunden genau verfolgen, investieren in die Weiterentwicklung der aktuellen Produkte und beachten alle ökonomischen Grundregeln richtig, Dennoch verlieren sie ihre Marktdominanz, wenn solche Killerapplikationen auftreten. Viele der generell als gut akzeptierten Managementprinzipien haben offensichtlich nur situationsbezogene Gültigkeit und sind keine Garanten für den langfristigen Erfolg einer Firma. Die klassischen Denkansätze erkennen die Zeichen der aufbrechenden Killerapplikationen nicht und werden durch die sich in der Folge veränderten Kundenbedürfnisse überrascht. Die Aufgabe des Managements ist es nun, sich mit diesen Entwicklungen vertraut zu machen, die Implikationen für die konkrete Managementtätigkeit zu erkennen und diese in die Praxis umzusetzen. Es gilt, zwei Dinge gleichzeitig zu tun: einerseits die Bedürfnisse der bisherigen klassischen Kundengruppen nicht zu vernachlässigen, aber andererseits den Fokus auf die Bedürfnisse der zukünftig dominierenden Kundengruppen zu richten, um im richtigen Zeitpunkt (dann, wenn diese Kundengruppen dominierend werden und die Killerapplikation zum notwendigen Bestandteil des Leistungsangebots der Bank werden muss) deren Bedürfnisse auch erfüllen zu können.

4.1.2 Merkmale des neuen Kunden

Der Kunde steht im Mittelpunkt. Seine finanziellen Bedürfnisse bleiben in Zukunft die gleichen wie in der Vergangenheit. Der private Kunde benötigt vier Arten von Finanzdienstleistungen: (1) Finanzanlagen, (2) Finanzierungen, (3) Zahlungsverkehr und (4) Risikodeckungen. Bleibt damit alles beim alten bei den Kunden der Zukunft? Die Antwort ist ein dreifaches Nein.

- 1. Nein: Der Retailkunde ist nicht ein rein rationaler Geldmensch. Vermehrt sucht er in Geldsachen auch Spiel, Spass und Unterhaltung: F & F, „Fun and Finance“, könnte das neue Schlagwort lauten, namentlich im Anlagegeschäft. So propagiert Yahoo „make money and have fun“. Andere sprechen von der „Generation ich“, die viel arbeiten, viel verdienen und ganz viel Spass dabei haben will. Die Finanzbedürfnisse erscheinen vermehrt verbunden mit Lifestyle-Bedürfnissen. Natürlich ist auch der traditionelle Privatkunde kein reiner Geldmensch. Er legt oft ebenso Wert auf Zeit wie Geld. Zeit ist dabei nicht verstanden als Transaktionsgeschwindigkeit, sondern als Dimension der Aufmerksamkeit, die ihm die Bank in der Form von Kontaktzeit ihrer wertvollsten Ressource, dem qualifizierten Personal, gewährt.
- 2. Nein: Der Retailkunde ist mit neuen Technologien ausgerüstet. Bereits heute hat über die Hälfte der Bevölkerung der Schweiz Zugang zum Internet, in drei Jahren werden es mehr als 60 Prozent sein. Der Retailkunde verfügt heute über eine Debit- und häufig über eine Kreditkarte, in drei Jahren werden diese Karten mit neuen Funktionen auf der Basis von Chips ausgerüstet sein, dabei auch mit einer digitalen Signatur.

- 3. Nein: Der Retailkunde ist besser informiert. Es kennt die finanziellen Produkte und Dienstleistungen, er hat einfachen Zugang zu Finanzinformationen, er vergleicht Preise und Leistungen. Der treue Sparkunde emanzipiert sich zum kritischen Anleger, auch im Retailbanking. Der Kunde ist weniger loyal als in der Vergangenheit, er unterhält gleichzeitig mehrere Bankbeziehungen. Natürlich gibt es auch in Zukunft noch alte Kunden, sogar immer mehr. Aber auch die älteren Kunden werden sich mehr und mehr dem beschriebenen Profil annähern, das Internet-Zeitalter ist für alle Retailkunden angebrochen.

4.1.3 Konsequenzen für Schweizer Banken

Kunden sind vermehrt bereit, auch Nicht-Banken als Informationslieferanten oder Berater in Anspruch zu nehmen, wenn die Qualität und der Preis der Leistung stimmen. Banken geniessen heute ein hohes Vertrauen bei den Anlegern, aber dies kann sich bei den nachfolgenden Generationen ändern. Diejenige Generation, die mit Marken wie Microsoft, Amazon oder ETrade aufwächst, wird auch Finanzdienstleistungen von diesen Firmen beziehen. Jüngstes Beispiel dazu ist der Vorstoss von Sony ins Private und Retail Banking. Besonders Unternehmen, die über eine breite Kundenbasis verfügen (AOL), einen Vertriebskanal dominieren (Nokia, Psion) und/oder besondere Marketing-Fähigkeiten haben, sind zunehmend eine Konkurrenz für Banken. Bankintern zeichnet sich ab, dass für die Kundensegmentierung nicht mehr die Höhe des Vermögens, sondern das nachgefragte Serviceangebot (Beratungskunden, Verwaltungskunden und Individualkunden) ausschlaggebend ist. Der Markt entwickelt sich zunehmend nach den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden, denn diese sind durch ihr höheres Know-how und die realen Handlungsalternativen gegenüber der Bank in einer stärkeren Position als bisher.

Damit verändert sich die Rolle der Bank als Informationslieferant. Nicht mehr das Finanzinstitut alleine wird als Quelle für fundierte Finanzinformationen verwendet werden. Weiter wird das Thema Geld und Investition aufgrund dieser Entwicklung den Mythos eines elitären Gutes verlieren und zu einem Konsumgut werden. Durch die verbesserte Informationsversorgung und die erhöhte Fähigkeit des Anlegers, Informationen zu verarbeiten, ist er vermehrt in der Lage, selber Investitionsentscheide zu fällen. Zudem wird er Leistungen und Preise bewusster vergleichen und damit häufiger die Bank wechseln bzw. mehrere Bankverbindungen eingehen (abnehmende Bankenloyalität). Die Ungleichbehandlung von Klein- und Grossinvestoren wird zunehmend misstrauisch beobachtet. Auch der Kleinanleger möchte qualitativ hochstehende Leistungen zu fairen Preisen erhalten. Der bereits in der Primarschule erlernte Umgang mit moderner Technologie wird die problemlose Nutzung von PC und Internet enorm steigern.

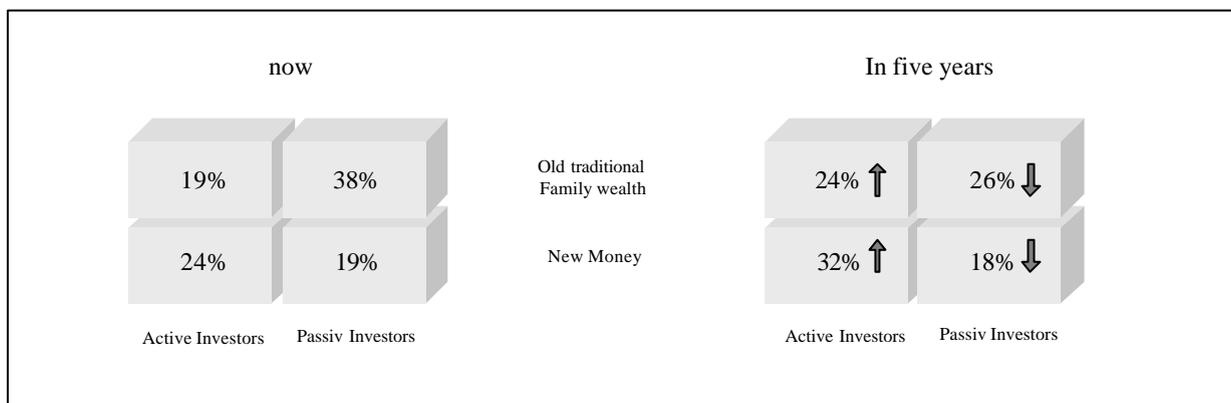
Veränderungen in der Altersstruktur wirken sich einerseits auf die qualitative und quantitative Zusammensetzung des Privatkundensegmentes und andererseits auf die Bedürfnisstruktur der nachgefragten Finanzdienstleistungen aus. Senioren werden in Zukunft eine dominante demographische Kraft darstellen. Es wird von der „Implosion der Weltbevölkerung“ gesprochen (Wallace 1999). Neben der lebensphasenbezogenen Beratung und Produktgestaltung wird auch die Nachfrage nach individuellen Lösungen zunehmen. Die Generation der Baby-Boomer (Jahrgänge 1946 bis 1964) nähern sich in den nächsten Jahren der Pensionierung, derjenigen Phase mit der höchsten Vermögensakkumulation, und werden die dominante Investorengruppe sein. Deren Verhaltensun-

terschiede zu früheren Generationen kommen beispielsweise beim Internet Banking zum Ausdruck, wo die „Mittdreissiger“ die meisten Bankgeschäfte im Netz tätigen. Diese Generation wird einen grossen Teil des Vermögens via institutionelle Anleger oder via direkte Anlage an der Börse investieren. Die Baby-Boomer halten in der Schweiz mit 32% überdurchschnittlich (Durchschnitt insgesamt: 29%) viel Aktien (Cocca und Volkart 2000: 11). Das Handelsvolumen wird mit der darauffolgenden Generation weiter steigen. Die Generationen X (Jahrgänge 1965-1981) und Y (Jahrgänge ab 1982) haben technologisches Know-how, sind gegenüber staatlichen Vorsorgeeinrichtungen skeptischer und werden im Vergleich zu ihren Eltern aktiver Traden sowie viel früher ihr Geld an der Börse investieren.

Das verfügbare Einkommen hat sich in der Schweiz relativ stabil entwickelt. Hingegen hat sich das Geldvermögen aufgrund der Börsenhausse Ende der 90er-Jahre stark vergrössert. Trotz der Korrekturen in den Jahren 2000/2001 wird sich die Nachfrage nach Finanzdienstleistungen aufgrund der zu erwartenden Vermögensübertragung auf die sogenannte Erbgeneration erhöhen. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass die Erben im Vergleich zu den Erblassern neben einem veränderten Anlageverhalten (tendenziell risikoreicher, da nicht selbst erarbeitetes Geld) auch einen veränderten Beratungsbedarf aufweisen werden. Mit zunehmendem Anlagevermögen steigt das Interesse und Engagement der Privatkunden bei der Nachfrage nach Finanzdienstleistungen. Der Kunde will ganzheitliche, individuelle, lebensphasenbezogene Beratung.

Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, wird der Anteil der direkt getätigten Investitionen durch den Anleger zunehmen.

Abbildung 9: Entwicklung der aktiven Investoren in der Schweiz



PriceWaterhouseCoopers (1999: 28).

Für das Retail Banking lassen sich aus den oben genannten Entwicklungen die folgenden Auswirkungen ableiten. Erstens wird durch die längere Ausbildungszeit das Einkommen der Jugendlichen und jungen Erwachsenen reduziert, welches vermehrt von der Vermögens- und Einkommenssituation der Eltern abhängt. Durch die Erhöhung des Anteils der Frauen, welche dank ihrer besseren Ausbildung anspruchsvolle und lukrative Berufe ausüben, wird zweitens eine neue Kundschaft für Banken entstehen. Die Verzögerung des Zeitpunktes der Eheschliessung sowie der ersten Schwangerschaft sind Folgen dieser Entwicklung und führen zu einem neuen Frauenbild, dem es in der Produktgestaltung Rechnung zu tragen gilt. Und schliesslich werden die Kunden, beson-

ders diejenigen mit ökonomischer Ausbildung, anspruchsvoller hinsichtlich der Beratung, da sie meist selbst in der Lage sind, die Risiken der einzelnen Produkte abzuschätzen und Konkurrenzprodukte zu beurteilen. Die Banken werden genötigt sein, noch mehr Ressourcen in die Ausbildung ihrer Mitarbeiter zu investieren.

Die skizzierten Veränderungen üben einen weitreichenden Einfluss auf das Verhalten der Kunden der Zukunft aus. Allen Kunden ist die Forderung nach einer modularen Produktpalette mit integrierten Versicherungsleistungen und der Wunsch nach mehr Flexibilität gemein. Grosse Unterschiede bestehen jedoch bei der Wahl der Vertriebskanäle. Während der traditionelle Bankkunde auch weiterhin die ihm vertrauten Vertriebskanäle - allen voran den kostenintensiven Bankschalter - benutzen wird und vor allem auf den persönlichen Kontakt wert legt, nutzen die innovativen, neuen Bankkunden vermehrt die neuen Distributionskanäle wie Internet und Call Centers. Obwohl dadurch die Kosten sinken, darf die Gefahr EINER sinkenden Kunden-Loyalität und der Austauschbarkeit der Produkte nicht unterschätzt werden.

Die wichtigste Erkenntnis ist, dass die Marktnachfrage oft langsamer wächst als die technologischen Möglichkeiten. Dies führt bei den Marktteilnehmern zunächst zu einer gewissen Verunsicherung. Die zukünftigen demographischen Kern-Kundengruppen werden jedoch diesen Unterschied mit der Zeit verkleinern. „Disruptive technologies“ und das Internetbanking werden daher die Marktbedürfnisse der Zukunft sein, auch wenn sie heute von weiten Teilen der gegenwärtig wichtigsten Kundschaft noch nicht als Grundbedürfnis wahrgenommen werden. Dies ist ein Merkmal der „disruptiven“ Killerapplikationen, die immer zunächst von den am wenigsten profitablen Kunden geschätzt werden.

4.2 Retailbanking hat Zukunft

Die vorliegende Hypothese widmet sich der Zukunft der Schweizer Retailbanken, der Retailkunden und deren gegenseitiger Beziehung. Unter Retailbanking wird das Bankgeschäft mit privaten Kunden bis zu einer gewissen Vermögensgrenze von zum Beispiel 250'000 CHF verstanden. In vielen Ländern pflegen Retailbanken typischerweise auch das Geschäft mit kleineren und mittleren Firmenkunden. Dieses wird hier nicht untersucht.

4.2.1 Die neue Welt der Retailbank

Bleiben für den Kunden die vier finanziellen Grundbedürfnisse gleich, so ändert sich für die Bank in der Zukunft fast alles. Das Retailbanking leidet heute an Überkapazitäten in Personen, Produktions- und Vertriebssystemen, Standorten und vielleicht auch Kapital. Diese Überkapazitäten werden in den kommenden Jahren weiter abgebaut werden müssen. Der Auf- und Ausbau der Informatik- und Geschäftssysteme der Retailbanken wird immer teurer, die variablen Kosten zusätzlicher Geschäftsvolumina auf diesen Systemen sinken dagegen stark.

Damit entsteht einerseits für die besten Retailbanken die Chance, bei hohen Volumen die Rentabilität des Retailbanking auf ein attraktives Niveau heben, da die heutigen hohen variablen Personalkosten massiv sinken werden. Andererseits erfordert die technologische Entwicklung eine totale Restrukturierung der Wertschöpfungskette der Produktion, namentlich bei Universalbanken. Die meisten Banken müssen ihre hohe Fertigungstiefe reduzieren, Leistungen vermehrt von spezialisierten Dritten beziehen, sich auf einige wenige Kernfähigkeiten (nahe beim

Kunden) konzentrieren. Die Geschwindigkeit der Restrukturierung ist entscheidend für den Erfolg oder das Überleben der Retailbanken. Bankenregulierung und -aufsicht gewähren den Retailbanken wohl einen zeitweisen Schutz vor neuen Konkurrenten, dieser wird aber nicht nachhaltig sein. Schliesslich ist zu erwarten, dass, begünstigt durch die europäische Währungsunion, in den kommenden Jahren grosse, gesamteuropäische Retailbanken entstehen. Dass sich der Schweizer Bankenmarkt dieser Entwicklung widersetzen kann, scheint trotz des autonomen schweizerischen Währungsraumes eher unwahrscheinlich.

4.2.2 Die Beziehung zum Kunden

Entscheidend für die Zukunft der Retailbank ist, dass sie die Kundenbedürfnisse in der zukünftigen Welt profitabel befriedigen kann. Dazu gehört eine starke Beziehung zum Kunden. Zu diesem Thema haben Banken neue Konzepte entwickelt, Beispiele sind Allfinanz und One-stop Shopping. Eine geschickte Kundensegmentierung durch die Bank bildet die Grundlage solcher Konzepte. Wenn aber der Kunde König wird, und das Internet stärkt seine diesbezügliche Position ohne Zweifel, erscheint dieser Denkansatz fraglich. Wichtig wird nicht sein, wie die Bank ihre Kunden segmentiert, sondern wie die Retailkunden ihre Lieferanten segmentieren, wie sie ihre Finanzdienstleistungs-Anbieter auswählen.

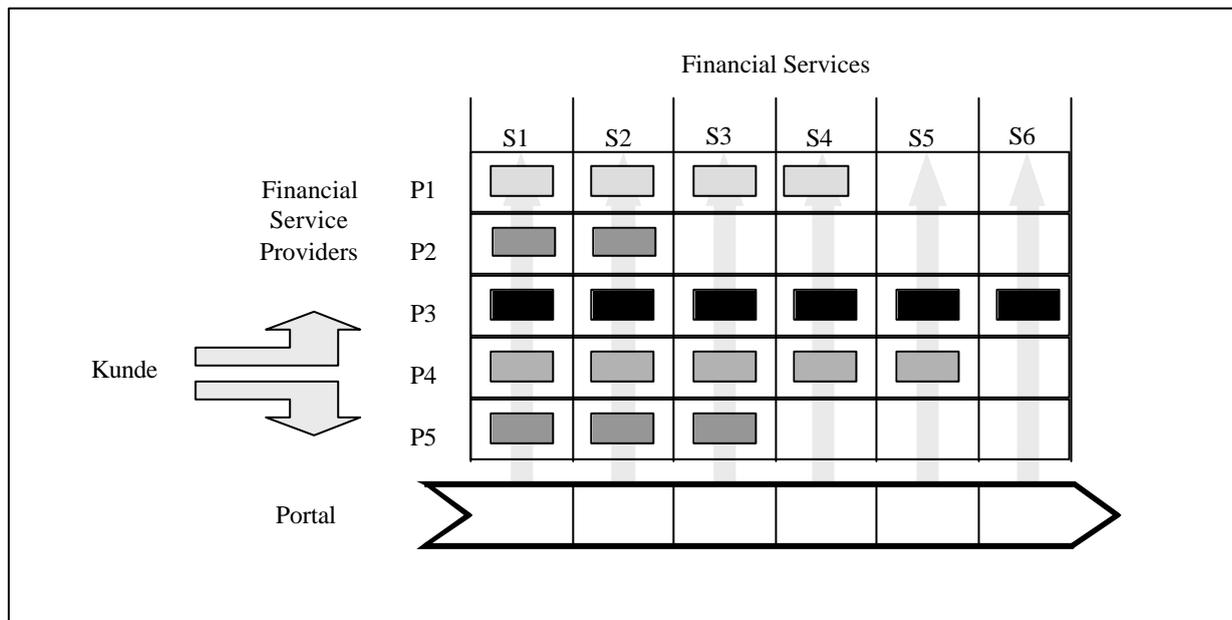
Die Beherrschung der elektronischen Schnittstellen zum Kunden gehört zu den Überlebensfragen jeder Retailbank. Dass der persönliche Kontakt zum Retailkunden auch in Zukunft eine Rolle spielen wird, ist heute weitgehend anerkannt. Die Art des persönlichen Kontaktes wird aber mehr dem vereinbarten Besuch beim Arzt oder Rechtsanwalt entsprechen, als die heute bestehende kostenintensive ad hoc-Praxis. Auf dem elektronischen Vertriebskanal begegnen der Retailbank vermehrt neue Konkurrenten aus anderen Branchen, die auch die neuen Bedürfnisse anzusprechen versuchen. Zu erwähnen sind etwa die Betreiber von Internet und Telekommunikationsnetzwerken, die Hersteller von Betriebssystemen, Browsern und Applikationssoftware, die Betreiber von Internet-Portalen, sowie die Detailhandelsfirmen mit grossen Kundenstämmen. Es besteht das Risiko, dass die Retailbanken den direkten Bezug zum Kunden faktisch verlieren und zu Zulieferanten anderer Firmen, welche die Kundenschnittstelle erobert haben, relegiert werden. In diesem Zusammenhang stellt sich für die Retailbanken die Frage, welche Rolle sie für ihren Kunden in Zukunft spielen wollen. Zwei bereits etablierte neue Modelle sind einerseits der Produktspezialist „Online-Broker“, andererseits das „Finanzportal“. Dem Geschäftsmodell einer „Pure Online Retailbank“ werden in der näheren Zukunft wenig Chancen eingeräumt. Voraussetzungen, um zu einem solchen Finanzportal zu werden, sind neben höchster Professionalität eine starke Marke und eine offene Architektur. Im Online-Geschäft von morgen wird die Bank auch ein Medienunternehmen sein. Und zwar ein Medienunternehmen, das dem Kunden im Informationsmanagement viele Aktivitäten abnimmt und den Informations-Overflow reduziert, strukturiert und für den Kunden jederzeit verfügbar hält. „Der Kundenberater als Navigator in dieser Welt“, könnte die These lauten

4.3 Finanzportale – Die neuen Konkurrenten der klassischen Universalbank

Die Universalbank mit ihrer umfassenden Produktpalette hat sich in Kontinentaleuropa und vor allem auch in der Schweiz erfolgreich behauptet. Im Zeitalter des E-Commerce beschränken sich jedoch einige erfolgreich positionierte Banken als Spezialanbieter auf wenige Glieder der bankbetrieblichen Wertschöpfungskette. Ist das schweizerische Universalbankenmodell aufgrund theoretischer Überlegungen im Zeitalter internetbasierter Finanzdienstleistungen überholt? Eine transaktionskostentheoretische Analyse zwischen der Universalbank und einem virtuellen Finanzportal soll diese Frage beantworten.

Die Informationstechnologie führt in der Finanzdienstleistungsbranche zu einem Zerfall der Wertschöpfungskette (Janssen 1999). Die Digitalisierung ermöglicht es, die Wertschöpfungskette in ihre Einzelteile aufzubrechen und entsprechend den Wünschen des Kunden neu zusammenzusetzen. In dieser Betrachtung kann der Kunde ein Finanzportal benutzen, welches ihm die Möglichkeit bietet, einzelne Teile der Wertschöpfungskette vom jeweils besten Spezialanbieter zu beziehen (vgl. Abbildung 10). Auf diese Weise setzt sich die Wertschöpfungskette flexibel zusammen, so dass jedes Glied (Financial Service) austauschbar ist. Bisher musste der Kunde zur Befriedigung seiner Wünsche zwischen verschiedenen Anbietern bzw. Service Providern (P1, P2, P3, P4, P5) wählen, die ein Produktbündel, welches aus einer fixen Kombination aus Financial Services (S1, S2, S3, S4, S5, S6) bestand, anbieten. Universalbanken stellen solche Service Provider dar. Der Kunde wählte also nicht einzelne Services, wie er dies über das Finanzportal tun kann, sondern entschied sich für einen Service Provider (Universalbank) mit entsprechendem Angebot.

Abbildung 10: Neuzusammensetzung der Wertschöpfungskette durch ein Finanzportal



In Anlehnung an Janssen (1999).

4.3.1 Transaktionskostenanalyse

Transaktionskosten entstehen grundsätzlich im Zusammenhang mit Tauschprozessen.⁵ Die Höhe der Transaktionskosten wirkt sich auf die Art und Weise der Organisation und die Durchführung wirtschaftlicher Prozesse aus. Transaktionskosten entstehen sowohl bei der Durchführung einer Markttransaktion (z.B. die Inanspruchnahme eines Finanzportals) als auch bei der Koordination innerhalb einer Unternehmung (z.B. Universalbank) selbst.⁶ Die Struktur einer Wirtschaft ist durch das Verhältnis der relativen Transaktionskosten beim Erbringen einer Leistung durch den Markt gegenüber dem Erbringen derselben Leistung durch eine Unternehmung bestimmt.⁷ Dabei setzt sich die jeweils transaktionskostenminimierende Koordinationsform durch.⁸ Transaktionskosten können in folgende Kategorien unterteilt werden: Anbahnungskosten, Verhandlungs- und Entscheidungskosten, Abwicklungskosten sowie Überwachungs- und Durchsetzungskosten:⁹

- **Anbahnungskosten:** Such- und Informationskosten entstehen aus der Kommunikation zwischen möglichen Tausch- bzw. Handelspartnern sowie im Form der Kosten zur Sammlung von Informationen zu Preisen, Qualitäten und spezifischen Eigenschaften von Finanzprodukten. Erfolgt der Produktbezug über die Universalbank, profitiert der Kunde von einem aus einer Hand simultan angebotenen Sortiment (One Stop Shopping / One Face to the Customer). Risiken einer Überschneidung im Leistungsbereich zweier vom Kunden gleichzeitig konsumierten Produkte werden so eher verringert. Die Reputation der Universalbank bzw. eine zufriedenstellende vergangene Geschäftsbeziehung reduziert auf der Kundenseite die Kosten detaillierter Überprüfungen bei zukünftigen Produktbezügen über dieselbe Bank. Die Ausrichtung des Kundenbetreuers auf die spezifischen Kundenbedürfnisse kann die Suchkosten verringern. Das Finanzportal hingegen ermöglicht dem Kunden jederzeit einen reichhaltigen und umfassenden Überblick über den Gesamtmarkt, wodurch die Transparenz erhöht wird und die Suchkosten markant sinken.¹⁰ Zudem werden dem Kunden möglicherweise geeignete Tools zur Verfügung gestellt, die ihm Vergleich und Beurteilung der angebotenen Produkte erleichtern, teilweise erst richtig ermöglichen. Bei komplexen und neuartigen Produkten oder bei spezifischen Kundenwünschen dürfte die Informationsversorgung über das Portal allerdings kaum ausreichen.
- **Verhandlungs- und Entscheidungskosten:** Das Abfassen schriftlicher Verträge sowie deren Aushandlung und die Aufbereitung verfügbarer Informationen verursacht Kosten. Für einen Nachfrager ergeben sich zudem Opportunitätskosten, die aus der Differenz zwischen dem theoretisch besten und dem in der zur Verfügung stehenden, oft beschränkten Zeit gefundenen Angebot, entstehen. Der Verhandlungsprozess mit der Universalbank kann sich als vorteilhaft erweisen, da nur zwei einander bekannte Parteien involviert sind. Bei der Zuschaltung eines Portals ist dem Kunden der effektive Produkthersteller und dessen Qualität oft gar nicht oder erst zu einem späteren Zeitpunkt bekannt. Allfällige individuelle Kundenabfragen, die zum Treffen der Kaufentscheidung beantwortet werden müssen, können den Produkthanbieter nur umständlich erreichen, da es im Interesse des Portals ist, die Identitäten von Anbietern und Nachfragern unerkannt zu halten. Bei Geschäften mit einer Universalbank können offene Fragen informell durch Kontaktaufnahme mit dem Kundenberater geklärt werden. Bei der Abwicklung über ein Portal eröffnet sich dem Kunden durch seinen exklusiven Zugang zum Gesamtmarkt die Möglichkeit, die für ihn optimale Produktwahl zu treffen (Best Choice). Der wesentliche Nachteil der Universalbanklösung liegt dementsprechend im Risiko des Kunden, sich nicht für das bestmögliche auf dem Gesamt-

markt angebotene Produkt zu entscheiden (Second-best Solution). Dieses Risiko (Opportunitätskosten) steigt mit zunehmender Anzahl potentieller Anbieter. Eine Untersuchung kommt zum Schluss, dass sich für jeden amerikanischen Haushalt ein Betrag von 950 US\$ errechnen lässt, der durch die Wahl des besten Produktes gespart werden könnte (Singer 2000: 29). Es gilt zu beachten, dass die Entscheidungsfindung des Kunden bei Überinformation massgeblich erschwert, wenn nicht sogar verunmöglicht wird. Verfügt das Portal allerdings über eine effektive Suchfunktion, kann die Tragweite dieses Problems reduziert werden. Der vollständige Vertragsabschluss ist beim Bezug zahlreicher Produkte (z.B. Eröffnung einer Kontobeziehung oder gültiger Abschluss einer Versicherungspolice) noch nicht realisierbar, da einerseits noch keine umfassende (internationale) rechtliche Regulierungen vorliegt und andererseits Sicherheitsbedenken aus technologischer Sicht bestehen. Die Kosten der Beziehungsaufnahme zu einem zusätzlichen Lieferanten können als „Investitionskosten“ ins Gewicht fallen und beschränken die Wahl.

- **Abwicklungskosten:** Die Erfüllung der bei Vertragsabschluss eingegangenen Verpflichtungen bzw. die Steuerung der Transaktionsprozesse verursacht ebenfalls Kosten auf der Kundenseite. An der Abwicklung der Transaktion über die Universalbank partizipieren höchstens zwei Parteien, und damit fallen tendenziell geringere Abwicklungskosten an. Oftmals erfolgen Vertragsabschluss und Abwicklung simultan. Bei der Portal-Lösung kann davon ausgegangen werden, dass das Portal nur Such- und Vergleichsfunktionen übernimmt und der Kunde möglicherweise gleichzeitig mit mehreren Parteien unterschiedlicher Herkunft eine Geschäftsbeziehung eingegangen ist. Dadurch ergeben sich höhere Abwicklungskosten. Da durch diese Mehrpartnerbeziehung zusätzliche Schnittstellen geschaffen werden, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Fehler in der Abwicklung entstehen. Die Vorteilhaftigkeit der Portal-Lösung ist grundsätzlich sehr stark von der Existenz gemeinsamer Standards der verschiedenen Anbieter abhängig.
- **Überwachungs- und Durchsetzungskosten:** Der Kunde muss Fristen, Qualitäten und Mengen der bezogenen Produkte und Dienstleistungen überwachen. Wird der Vertrag seitens des Anbieters nicht wie vereinbart erfüllt, entstehen dem Kunden zusätzliche Kosten bei der Realisierung des Vertragsinhaltes. Im Rahmen der Universalbank-Lösung ist nur ein Partner zu überwachen, dessen Gerichtsstandort eindeutig festgehalten ist. Sollten Unregelmässigkeiten auftreten, ist nur gegen diese Partei vorzugehen, was sich in geringen Durchsetzungskosten äussert. Erfolgt die Abwicklung hingegen über ein Portal, ist zu berücksichtigen, dass die Regulierung noch Lücken aufweist. Darunter fallen beispielsweise Bestimmungen zur digitalen Signatur. Sind mehrere Parteien an der Wertschöpfung beteiligt, die zudem in verschiedenen Ländern domiziliert sein können, ist für den Kunden meist nicht eindeutig ersichtlich, wer bei Mängeln zu belangen ist. Dies erschwert die Rechtsdurchsetzung zusätzlich.

Die gesamte Bewertung der transaktionskostenspezifischen Vor- und Nachteile zeigt in der Anbahnungs-, Verhandlungs- und Entscheidungsphase einen Vorteil zugunsten des Finanzportals, während sich Transaktionen über die Universalbank in der Abwicklungs-, Überwachungs- und Durchsetzungsphase als vorteilhafter erweisen. Es können die folgenden grundsätzlichen Schlüsse gezogen werden:

- Die transaktionskostenspezifischen Vorteile des Portals greifen hauptsächlich bei standardisierten, einfach erklärbaren Produkten, über deren Funktionen und Eigenschaften der Kunde von vornherein ausreichend informiert ist.
- Je höher die Variabilität und Spezifität eines Produktes, und je schwieriger die Artikulierbarkeit der Produkteigenschaften, desto problematischer erweist sich die Abwicklung über das Portal.
- Je seltener das Produkt nachgefragt wird, desto weniger vorteilhaft ist dieser Vertriebskanal.
- Je höher die Affinität des Kunden zur modernen Technologie ist, desto eher wird er sich des Portals bedienen.
- Je grösser die kundenspezifischen Zeitkosten für das Zusammenstellen eines Produktes über ein Portal, desto eher wird das Angebot einer Universalbank in Anspruch genommen.
- Je grösser das Know-how des Kunden in Bezug auf Finanzgeschäfte ist, desto eher wird er ein Portal benutzen.

4.3.2 Konvergenzthese

Die Auswertung der Transaktionskostenanalyse zeigt, dass grundsätzlich keines der beiden Geschäftsmodelle in seiner Extremform dem andern überlegen ist. Sowohl das Finanzportal als auch die Universalbank können aus dieser Perspektive weiter nebeneinander existieren. Der Wettbewerbsdruck lässt eine Konvergenz der beiden Angebotsformen erwarten. Das Finanzportal, welches tendenziell das „Rosinenpicken“ der besten Produkte ermöglicht, bevorzugt spezialisierte, effiziente Produkthanbieter. Um keine Kostennachteile zu erleiden, wird die Universalbank ihre Fertigungstiefe reduzieren und sich ausschliesslich auf kompetitive Geschäftsbereiche konzentrieren, um einen „Leverage“ ihrer Kernkompetenzen in Breite und Tiefe zu erzielen. Diese in zunehmendem Masse fokussierte Universalbank gliedert Produktionsfunktionen aus (Outsourcing), kooperiert und vernetzt sich innerhalb der Wertschöpfungskette, insbesondere dort, wo keine Kerngeschäfte vorhanden bzw. zu viele nicht durch den Markt entschädigte Produktmerkmale bestehen. Um dem Nachteil ihrer zu engen (fokussierten) Produktpalette gegenüber dem Finanzportal zu begegnen, ist sie gezwungen, Fremdprodukte anzubieten, so dass sich ihre Internet-Präsenz zunehmend derjenigen von Finanzportalen angleichen wird.

Die bereits erläuterten Unzulänglichkeiten von Finanzportalen sowie die Unmöglichkeit, den Markt in der Praxis vollständig zu bedienen, lassen erwarten, dass der Wettbewerbsdruck die ursprünglich als „General Purpose Portale“ konzipierten Anbieter zu einer Anpassung ihrer Strategie zwingen wird. Auch hier findet eine Fokussierung auf bestimmte Produkte bzw. Kundenbedürfnisse statt (vertikale Portale). Zudem werden einige Portale versuchen, ihre Fertigungstiefe zu erhöhen, indem sie beispielsweise enger mit einzelnen Banken kooperieren oder sogar selber Bankenstatus annehmen. Damit versuchen Finanzportale das Problem zu überwinden, dass ihr Dienstleistungsangebot derzeit lediglich die Informations- oder Anbahnungsphase umfasst. Durch Erweiterung der Fertigungstiefe ist eine schnittstellenlose Durchführung von Transaktionen weitaus leichter realisierbar. Konvergenzen werden daher von beiden Seiten begründet: Finanzportale neigen dazu, ihre Fertigungstiefe zu erhöhen sowie sich auf ein bestimmtes Produktangebot zu spezialisieren; Universalbanken tendieren dazu, eine Reduktion ihrer Fertigungstiefe anzustreben und vermehrt Fremdprodukte von Spezialisten in ihr Angebot aufzunehmen. Wie weit sich die beiden Intermediationsformen annähern werden, muss die Zukunft zeigen.

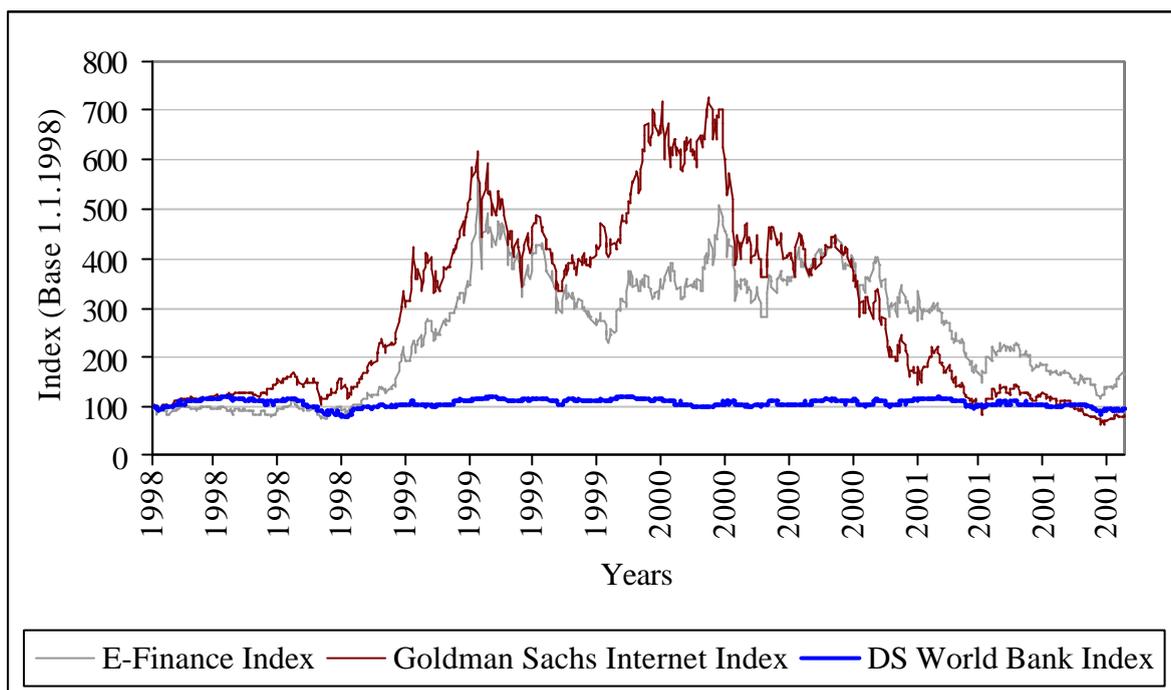
4.3.3 Markttrends

Einer der Haupttrends im Bereiche der E-Finance ist zur Zeit die Entwicklung von Portalen hin zu Aggregatoren. Dies in einem viel weiteren Sinne, als bisher auf dem Markt präsent. Beispielsweise kann hierbei der Konsument von einer Website aus die aggregierten Kontostände mehrerer Bankkonti bei verschiedenen Finanzinstituten betrachten und via Internet direkt unter Kontrolle haben. Auf diese Weise sollte es dem privaten Investor gelingen, seine Aktiven und Passiven optimal zu bewirtschaften. Diese Dienstleistung dürfte gerade vor dem Hintergrund abnehmender Loyalität der Kunden und der damit verbundenen höheren durchschnittlichen Zahl von Bankbeziehungen ein echtes Bedürfnis darstellen. In Europa dürfte das Angebot der Credit Suisse Group mit dem Insurance Lab, einer interaktiven Datenbank für Versicherungsprodukte, zu den Pionieren gehören. Informationen zu Versicherungsprodukten von Swiss Life Direct, CS Life, Winterthur Life, Allianz, Basler Versicherung, Helvetia Patria, National und Zurich Financial Services können abgerufen werden. Sowohl Zurich Financial Services und Rentenanstalt als auch die Bank Vontobel beabsichtigen, ähnliche Produkte auf den Schweizer Markt zu bringen. Während die Credit Suisse Group mit dem Fundlab einen ersten Schritt in Richtung eines Angebotes von Fremdprodukten getan hat (über 830 Fonds von 32 verschiedenen Anbietern), kommen zur Zeit neue Produkte auf den Markt. Im September 2000 lancierte die Deutsche Bank mit Moneyshelf.com ein Finanzportal, auf dem Privatpersonen ihre gesamte Finanzposition überblicken können. Ein Zugriff auf Bankkonti verschiedener Institute ist genauso möglich wie der Vergleich von Anlagefonds zahlreicher Anbieter. Egg, die zweitgrösste britische Internet-Bank, ermöglicht den Kunden die Wahl zwischen 220 Fonds von 17 verschiedenen Anbietern. Nicht ein einziges Produkt stammt hierbei von Egg. Kooperationen zwischen Banken und Portalen stellen erfolgsversprechende Allianzen dar. Die Aggregation von Bankdaten über mehrere Anbieter bringt dem Kunden nicht nur einen Mehrnutzen in Form von „Convenience“, sondern ermöglicht zudem die Entwicklung völlig neuer Tools, die heute nur grossen Kunden zugänglich sind (Risikomanagement-, Asset Allocation- und Portfolio-Management-Tools). Sie machen es möglich, die Gesamtvermögenssituation des Anlegers zu berücksichtigen. War das Ermöglichen von Transaktionen via Internet (Börsenaufträge, Zahlungsverkehr) nur der Beginn der Internet Revolution? Dies dürfte zweifellos der Fall sein. Von weit grösserer Bedeutung wird für die Banken die Aggregation und die Konsolidierung von Kundendaten durch Finanzportale sein, was eine Idee darüber vermittelt, wie eine zukünftige virtuelle Finanzwelt aussehen könnte: Der Kunde stellt sich seine eigene (virtuelle) Universalbank zusammen!

4.4 *E-Commerce als Imperativ der Banken*

Welche Bedeutung hat E-Commerce für die Banken? Nimmt man die Signale der Börse als grössten, liquidesten „Meinungsmarkt“ zur Hand, ergibt sich ein klares Bild. E-Commerce hat in der Bankenwelt eine grosse Bedeutung. Der E-Finance Index¹¹ hat seit dem 1.1.1998 eine Rendite von 69% erreicht. Im gleichen Zeitraum hat sich die Gesamtheit aller Internet Anbieter mit einer Rendite von minus 16% und die Banken mit minus 7% schlechter entwickelt.

Abbildung 11: Die „Ansicht“ der Börse



4.4.1 Netzwerk von Netzwerken

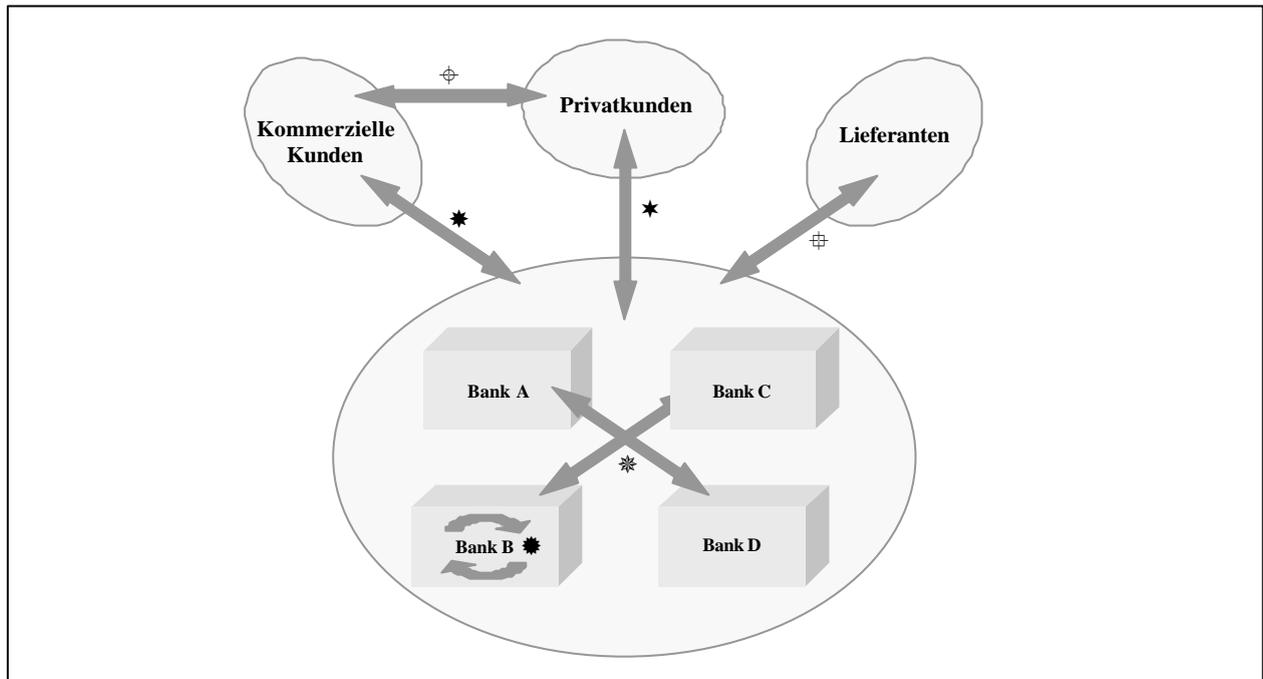
Die Informations- und Kommunikations-Technik bietet eine Vielfalt von Instrumenten an, um die Phasen des Handels im E-Commerce von Gütern und Dienstleistungen zu unterstützen. Dank dem Internet wurden die grössten Fortschritte bisher in der Informationsphase realisiert. Die Transparenz der Angebote hat sich bei praktisch zu vernachlässigenden Kosten um Dimensionen verbessert, viele Produkt- und Dienstleistungsmärkte sind schon recht nahe dem Zustand des vollkommenen Marktes. Am schwächsten ist auf den Gütermärkten bisher die technologische Unterstützung der Vereinbarungsphase. Demgegenüber sind im Bankgeschäft Instrumente für alle elektronischen Handelsphasen vorhanden, allerdings jeweils nur für den bilateralen Einsatz zwischen einer Bank und einem Kunden. Elektronisch am schwächsten oder noch gar nicht unterstützt ist die erstmalige Beziehungsaufnahme, die formelle Seite der Kundenakquisition. Die Verbreitung der digitalen Signatur und der zugehörigen Registrierung und Zertifizierung könnte auch diese wichtige Handelsphase dem E-Commerce der Banken öffnen. Die Handelstransaktionen des E-Commerce werden heute allgemein in zwei grosse Kategorien unterteilt:

- B2B: Business to Business
- B2C: Business to Consumer

Diese Klassifikation ist unvollständig: theoretisch wären für die Gütermärkte auch die Gruppen C2C und C2B aufzuführen. Allerdings spielen diese heute praktisch keine Rolle. Für die Praxis bedeutsam ist jedoch die Erweiterung der Klassifikation für den Finanzmarkt. Im Bereich „E-Commerce der Banken“ sind Transaktionen mit Banken (gekennzeichnet mit dem griechischen β) in die Klassifikation aufzunehmen. Damit ergeben sich folgende zusätzlichen Transaktionsarten:

- $\beta 2C$: Bank to Consumer (private Kunden)
- $\beta 2B$: Bank to Business (kommerzielle Kunden)
- $\beta 2B$: Bank to Bank (für originäre Geschäfte zwischen Banken)
- $\beta'2B'$: Sekundäre Internbanken- oder "Street Side"-Transaktionen, die zur Abwicklung einer primären Banktransaktion notwendig sind.

Abbildung 12: Die 6 E-Commerce Sphären der Bank



Beim Thema „E-Commerce der Banken“ denkt man zuerst an das Internet Banking, an die elektronische Beziehungen und Transaktionen zwischen dem privaten Kunden und der Bank (Abbildung 12: Beziehung Nr. 1: $\beta 2C$). Die Kundenbeziehung steht zu Recht im Zentrum des Interesses, die Beschränkung auf diesen Aspekt verhindert aber den Blick auf das Ganze und damit die Erkennung aller Chancen und Risiken. Das Bild ist unvollständig, zeigt nicht die ganze Thematik und vernachlässigt andere wichtige Aspekte sowie die Verknüpfungen zwischen den verschiedenen Aspekten.

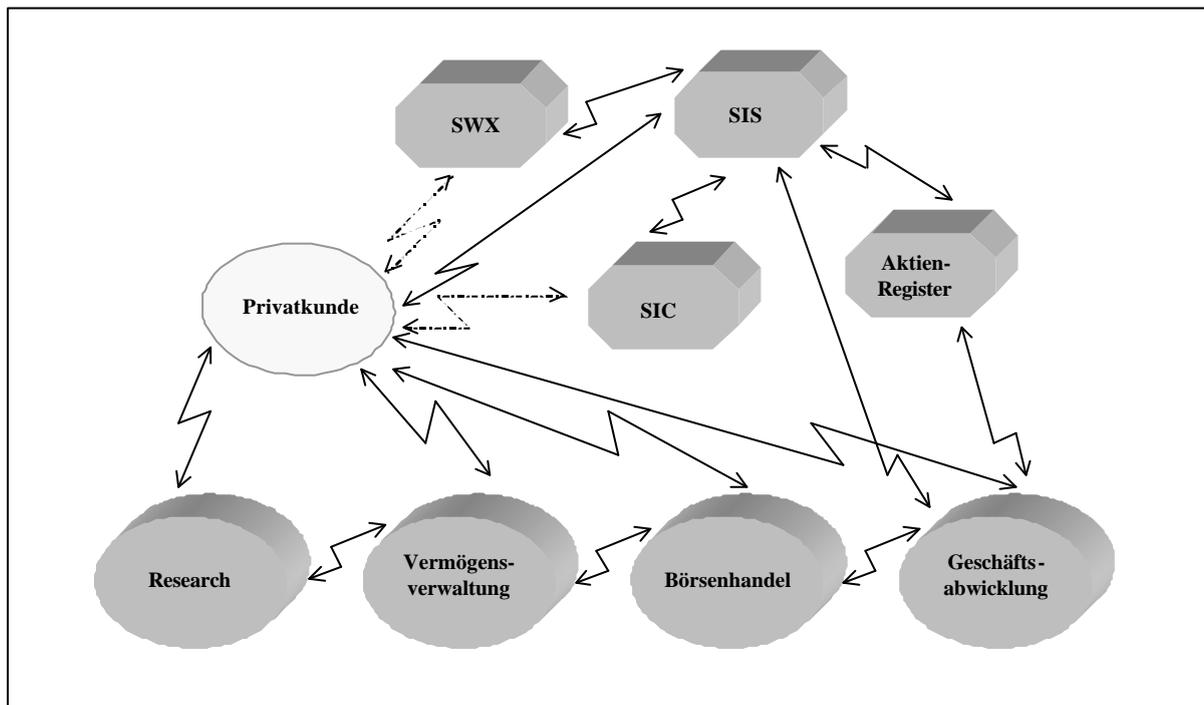
Es gibt für eine Bank 6 E-Commerce Sphären: Neben den erwähnten Privatkundenbeziehungen ($\beta 2C$) die Beziehungen (Nr. 2) zur kommerziellen Kundschaft ($\beta 2B$), die andere Anforderungen stellt als die private Kundschaft. Dann die Beziehungen (Nr. 3) innerhalb einer Bank oder Bankengruppe, die insbesondere bei Grossunternehmen vermehrt als Marktverhältnisse betrachtet werden, weiter die Beziehungen (Nr. 4) zu andern Banken aus originären und sekundären Geschäften ($\beta 2B$), schliesslich die Beziehungen (Nr. 5) zu den Lieferanten der Bank. Zusätzlich besteht für die Banken ein potentiell sechstes Geschäftsfeld zwischen ihren Kunden und deren Kunden, an dem die Banken traditionell nicht beteiligt waren. Eine Reihe von Bankgeschäften sind für den Bankkunden keine originären Geschäfte, er benötigt sie einfach zur Abwicklung seiner eigenen primären Geschäften. Das klassische Beispiel ist der Zahlungsverkehr, aber auch der Anschaffungskredit für ein Auto gehört in diese Kategorie. E-Commerce öffnet den Banken neu die Möglichkeiten für solche aus der Sicht des Kunden sekundäre Geschäftsfelder. Aktuelle Beispiele sind die elektronische Rechnungsstellung (Bill Presentment and Payment) oder

die Vermittlung des Zugangs zur digitalen Unterschrift und die Übernahme der entsprechenden Registrierung. Alle diese sechs Handelssphären sind bei der Beurteilung der Möglichkeiten, Risiken und Chancen des E-Commerce der Banken zu berücksichtigen.

4.4.2 Veränderung der Wertschöpfungskette im Vermögensverwaltungsgeschäft

Im Zentrum des Interesses des E-Commerce für Schweizer Banken steht zu Recht die Beziehung zum Kunden. Traditionell hat die Bank direkten Kontakt zu ihren Kunden, sei es in der Filiale, über das Telefon oder per Post. Mit der Kundenbetreuung sind auch wichtige regulatorische Aufgaben und Verantwortlichkeiten verbunden, insbesondere die Kundenidentifikation und die Gewährleistung der weiteren Sorgfaltspflichten. In der Schweiz war und ist die Fertigungstiefe im Bankgeschäft hoch, traditionell wird die gesamte Wertschöpfungskette durch die Bank selbst abgedeckt. Abbildung 13 illustriert diesen Aspekt am Beispiel des Vermögensverwaltungsgeschäftes.

Abbildung 13: Wertschöpfungskette im Vermögensverwaltungsgeschäft



Bisher ist das private Vermögensverwaltungsgeschäft vertikal integriert. Die Bank betreut den Kunden, besorgt das Research, die Vermögensverwaltung und Anlageberatung, den Börsenhandel und auch die Abwicklung. Allenfalls entwickelt und produziert sie auch neue Produkte selbst, beispielsweise Anlagefonds und strukturierte Produkte. Die Bank hat einen exklusiven Zugang zum Kunden. In der vernetzten Welt des E-Commerce wird jede dieser Wertschöpfungsstufen zu einem eigenen Geschäftsfeld, auf dem neben den integrierten Banken auch Spezialisten auftreten. In dieser Welt spezialisieren sich die Banken vermehrt auf einzelne Funktionen, vorzugsweise auf die Kundenbetreuung, reduzieren ihre Fertigungstiefe und beziehen andere Leistungen von Lieferanten. Beispiele dafür sind das Research, der Börsenhandel oder die Abwicklung bei einer Transaktionsbank oder

einem Global Custodian. Diese Reduktion der Fertigungstiefe kann analog zur Automobil- oder Elektronikindustrie als Outsourcing der Bank betrachtet werden. In der vernetzten Welt des E-Commerce kann aber grundsätzlich jeder dieser Lieferanten seine Leistungen auf elektronischem Weg auch dem Kunden anbieten und versuchen, sich durch günstigere Preise, bessere Leistungen oder auch durch Vermeidung von Interessenkonflikten beim Kunden direkt zu etablieren. Dass dies bisher im Private Banking noch nicht in stärkerem Masse geschehen ist, hat verschiedene Ursachen. Im institutionellen Vermögensverwaltungsgeschäft begann das Aufbrechen der Wertschöpfungskette schon vor einiger Zeit. Die Abtrennung der Geschäftsabwicklung oder „technischen Vermögensverwaltung“ von der „finanziellen Vermögensverwaltung“ ist heute gute Praxis. Dass die Disintermediation in der Wertschöpfungskette bisher nicht ausgeprägter stattgefunden hat, ist teilweise darauf zurückzuführen, dass verschiedene dieser Dienstleistungsanbieter im Besitz der Banken sind, welche ihnen den direkten Zugang zu ihren Kunden verwehren. Grundsätzlich bestehen die dargestellten Möglichkeiten der Reduktion der Fertigungstiefe und der Konkurrenz um den Kunden auf allen Stufen der Wertschöpfung in allen Bereichen und Geschäften der Bank.

4.4.3 Internet-Banking in der Schweiz

In der Schweiz gibt es bereits eine Vielzahl von Finanzportalen, welche eine breite Palette von Dienstleistungen offerieren. Verschiedene Anbieter, wie z.B. Borsalino, Consors, Credit Suisse Youtrade, ESider, Finanzinfo, Swissquote oder UBS Tradepac, bieten unter anderem aktuelle Konto-, Depot- und Börseninformationen sowie Zahlungsabwicklungen und Börsentransaktionen an. Mit Youtrade (Credit Suisse) und UBS Tradepac sind die Grossbanken mit einer breiten Produktpalette vertreten. Die Kantonalbanken haben wie die Regionalbanken, welche ihre Informatik in das Gemeinschafts-Unternehmen RBA-Service AG ausgelagert haben, in Verbänden Internet-Lösungen produziert, um beim Aufbau durch Synergien Kosten einzusparen. Beispielsweise werden die Internet-Seiten der Regionalbanken durch die RBA-Service AG aufgeschaltet und betreut. Zu Beginn des Jahres 2001 haben auch die Raiffeisenbanken in Kooperation eine zentrale Internet-Lösung erarbeitet, wobei jede Bank mit einem eigenen Kundenauftritt auf das Netz gehen kann.

4.4.4 Schweizer Kernkompetenz in E-Commerce

Im Bankgeschäft des Informationszeitalters gelten zum Teil die alten Erfolgsfaktoren der Vergangenheit, zum Teil ganz neue. Wettbewerbsvorteile von Schweizer Banken hinsichtlich einer internationalen Ausrichtung des Internet-Banking lassen sich wie folgt identifizieren:

- Eine entscheidende Voraussetzung für Erfolg im E-Commerce der Banken ist das Vertrauen oder die Reputation bei der Kundschaft. Auch der Kunde der Zukunft wird seine Bankgeschäfte nicht einfach beim kostengünstigsten Anbieter tätigen. Wissenschaftliche Studien zum Kaufverhalten im Internet zeigen sogar bei problemlosen und standardisierten Produkten wie Bücher oder Musik-CD's, dass die Kunden häufig nicht beim billigsten Anbieter kaufen, sondern bei einem, den sie kennen und dem sie vertrauen (Bailey 1998). Die zeitliche und räumliche Trennung von Kunde und Anbieter scheint das Bedürfnis nach Vertrauen im Vergleich zum gewohnten Präsenzkaufl noch zu erhöhen (Smith 1999:12). Der Vertrauensfaktor könnte dazu führen, dass die grossen, bekannten Banken im E-Commerce die bes-

ten Erfolgchancen haben. Eine erhöhte Bedeutung erhält in der neuen Welt die Marke, wobei bekannte Marken ihre Wurzeln nicht unbedingt im Bankgeschäft haben müssen. Auch ein gutes Rating dürfte für Banken im ECommerce eine Bedeutung erhalten, die über die traditionelle Funktion der Bonitätsbewertung von Schuldtiteln hinausgeht. Ähnlich wird auch die Qualität des Finanzplatzes und der Bankenaufsicht, welcher eine E-Commerce Bank untersteht, ein gewichtiges Element des Vertrauens sein, ebenso wie die technische Sicherheit der Informatiklösung und die Gewährleistung der Privatsphäre des Kunden. All dies sind klassische Stärken von Schweizer Banken, die auf das Label „Swiss Banking“ setzen können.

- Aufgrund der vier Landessprachen der Schweiz sind die meisten Webauftritte schon jetzt mindestens in französischer und deutscher Sprachen vorhanden. Ein „sanfter“ Markteintritt in den grossen Nachbarländern ist somit leichter zu erreichen.
- Die Internet-Angebote der beiden Grossbanken zählen weltweit bereits heute zu den besten Lösungen. Damit profitieren sie als First Mover von einem Erfahrungsvorsprung und sind bestens positioniert, um sich einen grossen Marktanteil des Internet-Marktes zu erobern.
- Die Kapitalkraft der Schweizer Banken ermöglicht erstens die Finanzierung von zahlreichen eigenen Projekten und zweitens die Übernahme erfolgreicher EFinance Anbieter, sofern diese zu einer ernsthaften Bedrohung für das eigene Geschäft würden.
- Die technologisch weit fortgeschrittene Finanzinfrastruktur der Schweiz erleichtert die Umsetzung der Vorteile der Internettechnologie über weite Bereiche der gesamten Wertschöpfung (Swiss Value Chain).

4.5 Swiss Private Banking

Derzeit durchläuft die Vermögensverwaltung für private und institutionelle Anleger goldene Zeiten. Noch nie stand dem Private Banking so viel Vermögen zur Verfügung wie heute. Der Markt wird weltweit auf rund USD 25 Bio. (Jahr 2000) veranschlagt, dies ist mehr als zweieinhalbmal soviel wie vor zehn Jahren.

Abbildung 14: Verwaltetes Vermögen in der Schweiz

<u>Im Inland verwaltete Wertschriftenbestände von Kunden:</u>		<u>inländisch</u>	<u>ausländisch</u>	<u>Total</u>
Mrd. CHF	1998	1'400	1'600	3'000
	1999	1'591	1'847	3'500
	2000	1'661	2'056	3'716

SNB (2000: 49)

Der Finanzplatz Schweiz spielt in diesem Markt eine Leaderrolle und trägt damit ohne Zweifel zum weltweiten Bekanntheitsgrad hiesiger Institutionen bei. Der schweizerische Anteil am Weltmarkt des grenzüberschreitenden Wealth Management¹² wird zwischen 25% und 30% geschätzt. Private Banking ist ein lukratives Geschäft. Dafür sorgt nebst den hohen Margen eine Ertragsdynamik, welche die Erträge mit zunehmenden Depotwert „automatisch“ mitwachsen lässt. Weil zudem nur wenig Kapital erforderlich ist, fällt die Rentabilität dieses Geschäftes äusserst attraktiv aus. Der Ertrag pro Mitarbeiter beträgt rund CHF 600'000. Die Eigenkapitalrendite (nach

Steuern) der Schweizer Banken im Vermögensverwaltungsgeschäft liegt zwischen 19% und 34%, während die Rendite in den übrigen Geschäftsbereichen zwischen -8% und 6% liegt.

Einiges deutet darauf hin, dass sich die klassischen vermögenden Bankkunden verändern. Stilvolle Besprechungszimmer mit teuren Gemälden könnten bald ausgedient haben. Die Meinungen darüber gehen weit auseinander. Eines ist sicher: Der Wandel wird auch im Private Banking stetig sein. Die wachsende Zahl an Konkurrenten deutet auf einen harten Wettbewerb hin. Mit blossem Sammeln von Geldern ist es nicht mehr getan. Früher liessen sich die privaten Anlagekunden grundsätzlich in „On shore“ und „Off shore“- Kunden segmentieren. Seit einigen Jahren sind aber neue Kundensegmente mit differenzierten Befürfnissen im Entstehen (Unternehmer, die durch ein IPO oder Firmenkauf reich geworden sind; Executives, die über Optionen grosse Vermögen akkumulieren; Trading-orientierte Kunden, die Anlageentscheide selbst fällen).

4.5.1 Erfolgreiche Strategien im Private Banking

Die neuen Herausforderungen verlangen klare Strategien. Drei Elemente sind von überwiegender Bedeutung:

- Die Marktpositionierung vieler Institute ist zu fokussieren. Nicht allen Kundensegmente alles anbieten heisst, die Maxime, sondern jene Segmente bedienen, deren Bedürfnisse die spezifische Privatbank dank ihren speziellen Fähigkeiten in einem einzigartigen Angebot abdecken kann. Eine klare Abgrenzung ist auch gegenüber den Anbietern im oberen Retail-Bereich sinnvoll. Dabei spielen zum einen Image- und Branding-Überlegungen mit, zum anderen die Einsicht, dass die meisten Private Banking Institute nicht über eine Kostenstruktur verfügen, um diese Segmente ausreichend rentabel zu bedienen.
- Die Architektur muss offener werden. Noch immer verkaufen viele Privatbanken nur ihre eigenen Produkte und Dienstleistungen und verzichten auf Fremdprodukte. Die Wertschöpfung einer im Sinne des Kunden handelnden Privatbank muss darin bestehen, Kunden einen Überblick über das kaum überschaubare Angebot im Markt zu verschaffen, Produkte und deren risikoadjustierte Performance zu evaluieren und zu einer kundenspezifischen Gesamtlösung zusammenzusetzen.
- Das intangible Kapital, d.h. Mitarbeiter, Netzwerke und Marken, sind stärker zu entwickeln. Private Banking bleibt vorerst auf Personen fixiert. Kontinuität und Qualität der Mitarbeiter bestimmen massgeblich den Erfolg. Innovative Karrieremodelle und Kompensationspläne müssen angeboten werden, um Spitzenkräfte rekrutieren und halten zu können. Netzwerke werden vor dem Hintergrund einer Tendenz zum „Unbundling“ stark an Bedeutung gewinnen. Als Betreiber eines Netzwerkes koordiniert die Privatbank verschiedene Anbieter von Produkten und Dienstleistungen (z.B. Nachrichten, Research, Reporting-Instrumente). Das Netzwerk sollte in der Lage sein, dem Kunden eine optimale Gesamtlösung und den beteiligten Kooperationspartnern die Möglichkeit einer höheren Wertschöpfung zu bieten. Bei zunehmender Konkurrenz, stärkerem Fokus auf spezifische Kundensegmente und vermehrtem Arbeiten im Verbund ist eine starke Marke mit klarer Aussage unabdingbar. Die Schweizer Anbieter im Private Banking haben sich bis heute stark auf die Reputation des „Swiss Private Banking“ abgestützt. Dieser Begriff könnte in Zukunft aber zu allgemein sein, um als intangibles Kapital Wirkung zu entfalten. Privatbanken werden als zusätzliches Element eigenständige Marken entwickeln müssen, welche die Positionierung im Markt klar kommunizieren. Neben dem von den einzelnen Mitarbeitern geprägten

Persönlichkeitselement in der Kunden-Bank Beziehung sollte eine „institutionelle Persönlichkeit“ entwickelt werden, um die Gunst der Kunden zu gewinnen.

4.5.2 Size matters in Private Banking – but how?

Es scheint sich aufzudrängen, dass grosse gegenüber kleinen Instituten über Skalen- und Verbundeffekte verfügen, die ihnen ein effizienteres Arbeiten erlauben. Dass dies für kommerzielle Banken nicht zutrifft, wird durch zahlreiche empirische Untersuchungen belegt. Stark diversifizierte grosse Institute weisen hohe Koordinations- und Administrationskosten auf, welche die Grössenvorteile zunichte machen. Das schweizerische Private Banking konnte sich den seit Jahren beobachtbaren weltweiten Fusionen in der Bankbranche weitgehend entziehen. Auch die technologischen Entwicklungen prägten diesen Geschäftszweig in weit schwächerem Ausmass als andere Bereiche. Abbildung 15 zeigt, inwiefern die Betriebsgrösse von Private-Banking-Instituten in der Schweiz einen signifikanten Einfluss auf Rentabilität und Erfolg hat.

Abbildung 15: Kennzahlen nach Grösse (MA=Mitarbeiter der Bank, Zahlen für Geschäftsjahr 1998)

	0-50 MA (N=8)	50-100 MA (N=8)	100-250 MA (N=5)	250-500 MA (N=5)	>500 MA (N=5)
Ertrag / MA ¹	453	542	515	621	637
Aufwand/MA ¹	238	268	269	263	308
Bruttogewinn/MA ¹	215	274	246	357	329
Reingewinn/MA ¹	98	147	174	294	230
Verwaltetes Vermögen/MA ²	52	40	42	50	53
Eigenkapital/MA ¹	1120	993	945	1125	1178
Ertrag/verwaltetes Vermögen ³	1,02	1,37	1,28	1,27	1,31
Aufwand/Ertrag ³	52	51	54	44	49
ROE (Bruttogewinn) ³	23	28	28	47	29
ROE (Reingewinn) ³	10	15	18	39	21

¹ in CHF 1'000
² in CHF Mio.
³ in %

Quelle: Geiger (2000)

Es kommt deutlich zum Ausdruck, dass die Banken der Grössenklassen „250-500 Mitarbeiter“ durchschnittlich am profitabelsten und am wirtschaftlichsten arbeiten. Die zweitbeste Gruppe sind die Banken mit über 500 Mitarbeitern. Eindeutig am schwächsten schneiden die Banken der Kategorie „0-50 Mitarbeiter“ ab. Die vorstehenden Zahlen sind allerdings nicht einfach die Folge einer unterschiedlicher Performance, sondern auch ein Spiegelbild unterschiedlicher Geschäftsmodelle. Grössere Banken bieten umfassende Dienstleistungen an und produzieren sämtliche Wertschöpfungselemente selbst. Kleinere Banken konzentrieren sich eher auf die kundennahe Anlageberatung und Vermögensverwaltung. Das Wertschöpfungspotenzial ist in unmittelbarer Nähe des Kunden hoch. Mit zunehmender Distanz werden die Verdienstmargen kleiner. Hier wird die Wertschöpfungskette zunehmend industriell und unterliegt verstärkt Skaleneffekten. Die Zahlen scheinen darauf hinzudeuten, dass der Markt langfristig Raum sowohl für grosse als auch für kleinere Akteure bietet. Erstere setzen ihre Kundennähe, letztere ihre Effizienzvorteile als Differenzierungsmerkmal ein.

4.5.3 Wieviel Internet verträgt das Private Banking?

Das Internet bringt eine der traditionellen Stärken des Private Banking ins Wanken – den Informationsvorsprung gegenüber dem Kunden. Kostenlos stehen dem Anleger heute auf dem Internet vielfältigste Information zur Verfügung. Ein Teil der Wertschöpfung des Bankers wird damit obsolet oder verliert an Bedeutung. Online Broker setzen etablierte Institute auf der Transaktionsseite unter Druck. Dieser Sichtweise steht eine eher klassische gegenüber: Die grosse Mehrheit der Private-Banking-Kunden will jedoch – in unterschiedlicher Intensität – auch in Zukunft einen persönlichen Dialog mit der Privatbank führen.

Empirische Daten zeigen für den Schweizer Markt, dass Kunden von Privatbanken das Internet für die Informationsbeschaffung am häufigsten benutzen. Der Handel via Internet wird vor allem von Anlegern mit überdurchschnittlichem Einkommen und Vermögen durchgeführt: die klassische Kundschaft einer Privatbank also. Heute benutzen diese Anleger die Web-Angebote von Dritten, da im Private Banking die Internet-Angebote erst langsam auf den Markt kommen.

Die Unverträglichkeit von Internet und persönlicher Beratung ist nicht gegeben. Ganz im Gegenteil. Das Internet wird die Qualität der persönlichen Kundenbeziehung erhöhen, indem die Online-Beratung mittels intelligenter Instrumente in die Offline-Beratung durch den Kundenberater integriert wird. Da der Kunde die gleichen Informationen und die gleichen Instrumente zur Verfügung hat wie der Berater, wird es im Gespräch der beiden nicht mehr hauptsächlich darum gehen, Informationen weiterzugeben, sondern vor allem um den Nutzen, den man aus den vorhandenen Informationen erzielen kann. Dem Kunden wird der Zugang zu allen Produkten auf dem Markt verschafft. Internet-Tools und die Berater werden ihm dabei helfen, die für ihn richtigen Produkte zu finden. Der Beratung suchende Kunde von morgen wird wesentlich mehr wissen. Er ist anspruchsvoller bezüglich Performance, aber auch was seine Beratung betrifft, sowohl inhaltlicher als auch zeitlicher gesehen. Er möchte mit der Bank via Internet und Call Center verkehren und Transaktionen selber ausführen. Dies stellt die Bank vor die Herausforderung, eine Multikanalarchitektur zu entwickeln. Ob der Kundenberater noch im Mittelpunkt steht oder ob er einer von mehreren gleichberechtigten Kanälen ist, wird von der gewählten Strategie jedes Institutes abhängig sein.

Versteht man Private Banking als denjenigen Bereich des Bankgeschäftes, in welchem dem Kunden das Beste vom Besten angeboten wird (wie beispielsweise die Luxusklasse im Autogeschäft) so ist es klar, dass das Internet dazu gehört – mit dem Besten, was es bieten kann. Das Private Banking verträgt soviel Internet wie es ihre besten Kunden tun - und dies ist sehr viel.

4.6 "Swiss Value Chain" der Wertschriften-Abwicklung

Die Schweizer Finanzplatzarchitektur zeichnet sich durch die drei Gemeinschaftswerke der Swiss Exchange (SWX), des Effektenabwicklers SegInterSettle (SIS) und des Zahlungssystems Swiss Interbank Clearing (SIC) aus. Die über die Handelsplattformen Virt-x oder SWX abgeschlossenen Transaktionen werden als Locked-in-Trades direkt an die Effektenabwicklungsplattform der SIS weitergeleitet, ohne dass die Geschäftsparteien den Abwicklungsauftrag separat erteilen müssen. Das Zahlungssystem SIC ist über eine Delivery-

versus-payment-Verbindung an SECOM angeschlossen. Jede Transaktion wird dabei in Echtzeit fortlaufend und einzeln (brutto) nach dem Prinzip des Delivery-versus-payment abgewickelt. Das Modell basiert auf einer automatisierten Verbindung zwischen dem Effektenübertragungssystem und dem Zahlungssystem, mit welcher sichergestellt wird, dass die Lieferung erst - und nur dann - erfolgt, wenn auch die Zahlung vorgenommen wird. Diese integrative Automatisierung von Effektenhandel und Abwicklung ist weltweit unerreicht und wird deshalb auch als "Swiss Value Chain" bezeichnet. Das Kreditrisiko ist sowohl hinsichtlich der Gegenparteien als auch gegenüber den Systembetreibern während der Abwicklung eliminiert. Die Verbindung der Gemeinschaftswerke ermöglicht ein vollständiges „Straight Through Processing“ (STP) und führt zu einer hohen Abwicklungsqualität mit einer äusserst niedrigen Fehlerrate. Neu wird bei der Abwicklung von Virt-x-Transaktionen das London Clearing House (LCH) als zentrale Gegenpartei für die Abwicklung garantieren. Ein optionales Netting ist demnächst vorgesehen.

Die Konsolidierung der Clearing- und Settlement-Infrastruktur und die damit verbundene Reduktion von Schnittstellen und Standards wird in der heterogenen europäischen Finanzplatzarchitektur zu steigender Produktivität führen. Dabei geht es einerseits um eine massive Reduktion der Komplexität, andererseits um die Bereitstellung von Kapazitäten für die zukünftig weiter ansteigenden Handelsvolumen, die zu wesentlich günstigeren Kosten und geringeren Risiken zu bewältigen sein werden.

Die Frage nach der definitiven Gestalt der künftigen Infrastruktur für das Clearing und Settlement von Effekten in Europa bleibt vorerst noch unbeantwortet. Klar ist, dass sich ein neues Infrastrukturmodell von heute bestehenden Lösungen wesentlich unterscheiden wird. Trotz aller Vorteile, die konsolidierte Infrastrukturen mit sich bringen, dürfen auch die gewichtigen Nachteile, wie die enormen Projektkosten und Projektrisiken, monopolistisches Verhalten sowie die reduzierte Wahlmöglichkeit für die Marktteilnehmer nicht vernachlässigt werden. Mittelfristig scheint ein Netzwerk von mehreren Clearing-Stellen und zentralen Gegenparteien für verschiedene europäische Marktsegmente wahrscheinlicher als die Realisierung einer einzigen zentralen Lösung. Mit der "Swiss Value Chain" besitzen die Schweizer Banken eine vielversprechende Ausgangslage bei der Mitgestaltung der zukünftigen Handels- und Abwicklungsinfrastruktur. Denn das Schweizer Modell bildet eine gute Basis für eine effiziente grenzüberschreitende Lösung, wie sie von der paneuropäischen Börse Virt-x angestrebt wird.

4.7 Bankkundengeheimnis

In der Schweiz hat der Mensch ein Recht auf den Schutz seiner Privatsphäre. Somit ist es die Pflicht der Bank, über alle Tatsachen, die ihre Kunden betreffen, Verschwiegenheit zu wahren. Das Bankkundengeheimnis wurde bereits 1934 im Gesetz über Banken und Sparkassen verankert und besagt, wer als Organ, Angestellter, Beauftragter, Liquidator oder Kommissar einer Bank, als Beobachter der Eidgenössischen Bankenkommission (EBK), als Organ oder Angestellter einer anerkannten Revisionsstelle handelt, darf ihm von Bankkunden in dieser Eigenschaft anvertraute Informationen nicht offenbaren. Das Gesetz spricht von Bankgeheimnis. Da es sich um ein Recht des Bankkunden handelt, ist der Begriff Bankkundengeheimnis korrekter. Das Bankkundengeheimnis ist aber nicht absolut, denn es soll Kriminellen keinen Schutz bieten. Banken erteilen insbesondere in- und ausländi-

schen Strafbehörden aufgrund gesetzlich vorgegebener Verfahren Auskunft. Zahlreiche Massnahmen wurden bereits umgesetzt, um eine kriminelle Nutzung des schweizerischen Bankkundengeheimnisses zu erschweren:

- Professionelle Finanzintermediäre sind verpflichtet, ihre Kunden zu kennen ("Know your customer-Prinzip"). Ziel ist, den Vertragspartner zu identifizieren und den wirtschaftlich Berechtigten festzustellen. Damit sollen Strohmänner als solche erkennbar werden. Eine mangelhafte Identifikation ist strafbar.
- Seit 1990 wird bestraft, wer eine Handlung vornimmt, die geeignet ist, die Ermittlung der Herkunft, die Auffindung oder die Einziehung von Vermögenswerten zu vereiteln, die, wie er weiss oder annehmen muss, aus einem Verbrechen herrühren (Geldwäscherei).
- Bei Wahrnehmungen, die darauf schliessen lassen, dass Vermögenswerte aus einem Verbrechen herrühren, sind Finanzinstitute verpflichtet, die Strafverfolgungsbehörden zu informieren, ohne deshalb mit dem Bankkundengeheimnis oder anderen Rechten von Kunden in Konflikt zu geraten.
- Personen, die sich an einer kriminellen Organisation beteiligen, welche ihren Aufbau und ihre personelle Zusammensetzung geheimhält und den Zweck verfolgt, Gewaltverbrechen zu begehen oder sich mit verbrecherischen Mitteln zu bereichern, machen sich strafbar.
- Das Korruptionsstrafrecht wurde 1999 umgestaltet und verschärft und namentlich auch die Bestechung ausländischer Amtsträger als Verbrechen unter Strafe gestellt.
- Entgegen von Aussagen in zahlreichen Kriminalromanen gibt es in der Schweiz keine anonymen Konten. Auch für Nummernkonten muss der Bankkunde identifiziert werden und ist der Bank bekannt.

Das Bankkundengeheimnis bietet somit keinen Schutz, wenn der Verdacht besteht, dass Gelder im Zusammenhang mit einem nach schweizerischem Recht strafrechtlich relevanten Tatbestand auf einer schweizerischen Bank deponiert wurden.

4.7.1 Steuerhinterziehung

Bei der Diskussion um das schweizerische Bankkundengeheimnis gilt es, die kriminellen Handlungen von der Steuerhinterziehung zu unterscheiden. In der Schweiz gilt bei der Steuererhebung die Selbstdenkulation. Dieses besondere Verhältnis der Bürger zum Staat im Steuerbereich führt dazu, dass die (milde) Form der Steuerhinterziehung nicht strafrechtlich, sondern mit empfindlichen administrativen Bussen geahndet und mit einer Quellensteuer von 35 Prozent auf Kapitalerträgen als Pfand belegt wird. Strafrechtlich relevant ist hingegen der Steuerbetrug (Steuerhinterziehung in Verbindung mit einem weiteren Straftatbestand wie z.B. Urkundenfälschung). Dass die administrativen Massnahmen genügen und diese Praxis den Gegebenheiten des Landes entspricht, beweist die hohe Steuerdisziplin in der Schweiz: Im internationalen Vergleich verzeichnet dieses Land die weitaus geringste Schattenwirtschaftsquote, obwohl der Anteil an direkter Fiskalbelastung privater Einkommen in der OECD überdurchschnittlich ist.

Unbestritten ist das von der Schweiz verfolgte Prinzip der Gleichbehandlung von In- und Ausländern und damit von in- und ausländischen Investoren. Die EU hat bis heute im Verkehr mit Drittstaaten stets jene Massnahmen akzeptiert, die im Hinblick auf das zu erreichende Ziel "gleichwertig" sind. Es widerspricht grundlegenden Prin-

zipien des schweizerischen liberalen Staatswesens, ein von der EU gewünschtes, automatisches Meldeverfahren und den damit verbundenen Kontrollapparat aufzubauen, der jede Privatsphäre erodieren würde.

4.7.2 Erfolgreich mit und ohne Bankkundengeheimnis

Die politischen Behörden wie auch die Wirtschaft stehen nach wie vor für das Bankkundengeheimnis ein. Als Garant für seinen Fortbestand können die schweizerische Bundesverfassung und das Referendumsrecht gelten. Neue Umfragen weisen eine Zustimmung von 77% auf, 72% der Bevölkerung wollen das Bankkundengeheimnis sogar gegen den Willen der EU stützen. Unabhängig davon müssen die Schweizer Banken ihr Geschäft so betreiben, dass sie auch ohne Bankkundengeheimnis erfolgreich sein können. Trotzdem, oder gerade deswegen, muss und kann die Schweiz die Privatsphäre der Menschen auch in Zukunft durch das Bankkundengeheimnis schützen. Weshalb in diesen Forderungen kein Widerspruch steckt, und wie das zu erreichen ist, sei hier aufgezeigt.

Die EU, die OECD und andere Meinungsträger haben das Bankkundengeheimnis der Schweiz zum Angriffsziel erklärt. Als offizieller Grund wird vorab die Bekämpfung von Steuerhinterziehung und „unfairem Steuerwettbewerb“ ins Feld geführt. Dass den Vorstössen gegen das Bankkundengeheimnis ebenso der Neid auf die führende Stellung der Schweizer Banken im lukrativen Privatkundengeschäft zugrunde liegt, wird gerne verschwiegen. Die Staaten der EU haben ihren Bürgern mit den vier Freiheiten auch den freien Kapitalverkehr versprochen. Dass die Staaten diese Bürger und deren Vermögen nur dann bei sich behalten können, wenn für diese die Forderungen und Leistungen des Staates attraktiv sind, wird gelegentlich verdrängt. Dies gilt mit und ohne schweizerisches Bankkundengeheimnis. So wichtig das günstige Umfeld für den Erfolg des Privatkundengeschäftes ist, so wenig können die Banken ihre künftige Strategie von der Institution des Bankkundengeheimnisses abhängig machen. Die Schweizer Banken müssen ihr Geschäft so betreiben, dass sie auch ohne Bankkundengeheimnis erfolgreich sein können, und dies aus mehreren Gründen:

Die europäische Umfrage von PricewaterhouseCoopers (1999) bestätigt den fundamentalen Strukturwandel bei der Private Banking-Kundschaft. Das Schwergewicht verschiebt sich vom alten Reichtum zum neuen, vom passiven zum aktiven Investor. Service-Qualität und Anlageperformance sind die aufsteigenden Präferenzen, Vertraulichkeit und Bankkundengeheimnis verlieren an Bedeutung. Die junge Kundengeneration weiss, dass schwarzes Geld weniger Wert hat als versteuertes und für viele Zwecke ungeeignet ist. Sie hat erkannt, dass neben den finanziellen auch die Reputationsrisiken der Steuerhinterziehung gross sind. Zudem bestehen für die Reichen vermehrt legale Wege zur Reduktion der Steuerbelastung. Es ist davon auszugehen, dass die EU-Staaten künftig ihre aufgeblähten Staatsquoten und überhöhten Einkommenssteuern unter dem Druck der Wähler und des Marktes abbauen werden, was die Attraktivität der Steuerhinterziehung weiter reduziert. In diesem Zusammenhang gewinnt das Onshore-Private Banking gegenüber dem Offshore-Geschäft rasch an Bedeutung, die grossen Wachstumsraten liegen in der Betreuung der Privatkunden an ihrem Domizil. Die schweizerischen Bankiers wollen durch kompetitive Leistungen, und nicht durch Steuerschlupflöcher erfolgreich sein. Die Sorgfaltspflichtvereinbarung verbietet seit Jahren die aktive Beihilfe zu Kapitalflucht und Steuerhinterziehung. Aus politischer Optik wird das Bankkundengeheimnis ein weniger attraktives Angriffsziel, wenn glaubhaft wird, dass die dominierende Stellung der Schweiz und ihrer Banken im Privatkundengeschäft davon wenig abhängig ist.

Das Bankgeheimnis ist zwar ein wichtiger Standortfaktor des Finanzplatzes Schweiz. Ebenso bedeutungsvoll sind aber die politische Stabilität, die Rahmenbedingungen sowie die fachliche Kompetenz, die Infrastruktur und die moralische Integrität der Schweizer Banken. Gerade die besten Kunden verlangen diese Integrität, da sie letztlich auch die ihre ist.

4.8 Regulation und Aufsicht

Bei der Diskussion der Auswirkungen des Strukturwandels auf die Aufsicht der Schweizer Finanzdienstleister kristallisieren sich einige Merkmale der „Neuen Bankenwelt“ heraus, die grundlegende Annahmen des konventionellen Aufsichtsumfeldes in Frage stellen.

4.8.1 Grenzen der Regulierung

Aus Sicht der Aufsichtsorgane stehen die Schutzbedürfnisse der Anleger und des Gesamtsystems im Mittelpunkt. Für die Anbieter hingegen ist die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle zentral. Eine restriktive Handhabung der Zulassung erfüllt die Ansprüche im Bereich des Anleger- und Systemschutzes. Allerdings stehen dieser Zielsetzung zwei möglicherweise wichtige Nachteile gegenüber:

- Das Aufsichtsrecht kann auch als wesentliche Eintrittsbarriere für Neuanbieter fungieren. Dabei werden die Anforderungen so hoch gestellt, dass Neuanbieter nicht in der Lage sind, die Kosten zur Erfüllung der Anforderungen zu tragen.
- Der Schutz eines zu restriktiven Systems fördert den Status quo und hemmt Innovationen. Geschützt werden somit die etablierten Anbieter vor den neuen Herausforderern.
- Die administrative Bürde der Aufsicht kann so gross sein, dass kleinere Banken die entsprechenden Kosten nicht mehr tragen können. Damit bevorteilt eine starke Regulierung die Grossbanken gegenüber den kleinen.

Aus Sicht der Dienstleistungsanbieter dürfte eine lockere Regulierung vordergründig vorzuziehen sein. Dies ist aber aus Sicht der Entwicklung von Finanzdienstleistungen via Internet nicht zwingend die beste Lösung. So fällt bisher auf, dass die Möglichkeit der Nutzung weniger strenger Regulierungsregime bei Anbietern von Internet-Dienstleistungen nicht wahrgenommen wird, obwohl dies technisch unproblematisch wäre. Begründen lässt sich dies wiederum mit den spezifischen Merkmalen des Internets und von Finanzdienstleistungen. Benutzer von Finanzdienstleistungen via Internet sind mit der Problematik konfrontiert, dass sie Geschäfte mit einer Gegenpartei abwickeln müssen, die erstens keine physische Präsenz hat und zweitens sehr häufig aus einem Drittland operiert. Diese Umstände erhöhen aus Sicht des Nachfragers der Dienstleistung die Unsicherheit der Erfüllung der Vertragsbestimmungen. Diese Unsicherheit wird drittens dadurch erhöht, dass es sich bei den Anbietern von neuen Geschäftsmodellen häufig um Marktneulinge handelt, welche nicht durch ihren guten Ruf (Reputation) für die Seriosität des Angebotes einstehen können. Dem Aspekt des Vertrauens der Marktteilnehmer in neue Internet-Dienstleistungen kommt eine hohe Bedeutung zu. Damit sind neueintretende Anbieter in einem Teufelskreis: Einerseits haben sie nicht genügend Reputation, um glaubhaft Dienstleistungen anbieten zu können, und ande-

rerseits haben sie noch nicht über Dienstleistungsangebot, das den Aufbau von Reputation erlaubt. Hier kann der Regulation eine hilfreiche Rolle bei der Durchsetzung neuer Geschäftsmodelle zukommen. Kann der Anbieter darauf hinweisen, dass seine Dienstleistung der Aufsicht einer Behörde unterstellt ist, gewinnt er Reputation und entkommt dem oben beschriebenen Dilemma. Eine gesetzliche Regelung im allgemeinen und eine Aufsicht durch die entsprechenden Behörden im speziellen können daher nicht a priori als innovationshemmend bezeichnet werden.

Einer der wichtigsten Ansätze im Aufsichtsrecht ist der Grundsatz der Wettbewerbsneutralität: Der Eingriff der Aufsichtsbehörde sollte keine marktverzerrende Wirkung haben. Ein dem Innovationsgedanken förderliches Aufsichtssystem muss aber auch dem Grundsatz folgen, dass die Kosten der Regulierung den Anbieter im Anfangsstadium nicht „abwürgen“ dürfen. Ist dies nicht erfüllt, so wirken die regulatorischen Anforderungen als marktseitige Eintrittsbarrieren und führen zu einer (unerwünschten) Verzerrung des Wettbewerbes. Dabei sollen nicht (ebenfalls verzerrende) Ungleichbehandlungen von Finanzdienstleistungsanbietern eingeführt werden, sondern der Innovationen Raum zur Entfaltung gewährt werden.¹³ Es gilt Regelungen zu finden, die den Entwicklungsstadien neuer Marktplätze anpassbar sind und dem Gesetzgeber die Möglichkeit einer differenzierten Regulierung geben. Es kann die Frage gestellt werden, ob gleiche Tätigkeiten mit denselben Risiken und Rahmenbedingungen bewusst unterschiedlich behandelt werden sollen. Zur Beantwortung dieser Frage dürfte die Unterscheidung qualitativer (Anzahl betroffener Anbieter) und quantitativer Kriterien (Risiko für den einzelnen Anleger) hilfreich sein.

4.8.2 Regulierung von Aggregatoren und Portalen

Die Veränderungen von Produktion, Vertrieb und Organisation der Banken haben weitreichende Konsequenzen, deren Konkretisierung aus aufsichtsrechtlicher Sicht allerdings schwierig ist. Die Ablösung des vertikal und horizontal integrierten Finanzanbieters durch neue Geschäftsmodelle erschwert die Aufgabe der Aufsichtsbehörden.

Die Portale (Aggregatoren), die Finanzdienstleistungen zur Abdeckung spezifischer Bedürfnisse aggregieren, könnten bald einer kritischeren Sichtweise der Aufsichtsbehörden gegenübergestellt sein. Sofern zum Beispiel eine klare Trennung zwischen dem Angebot eines Portals und einem Broker gegeben ist, stellt sich aufsichtsrechtlich kein Problem. Sobald aber hier das Portal eine Aggregationsfunktion für verschiedene Kontoverbindungen wahrnimmt und Kontonummern und Passwörter der Kunden selber speichert, ist die Unterstellung unter die Aufsicht zu erwägen. So stellten sich bereits die amerikanische Bankenaufsichtsbehörde, der Comptroller of the Currency, und der Basler Ausschuss die Frage, ob diese Aggregatoren nicht auch der Aufsicht zu unterstellen seien. Der Aggregator kann grundsätzlich eine Bank oder eine Nicht-Bank sein. Der Kunde gibt dem Aggregator beispielsweise die Kontonummern und die Passwörter seiner Bankverbindungen an. Mittels eines Prozesses, das sich „Screen scraping“ nennt, werden dann die Daten von der Website eines Dritten, oft ohne seine Kenntnis, gesammelt und gefiltert wiedergegeben. Aggregation und „Screen scraping“ werden momentan vor allem in den USA angeboten. Innerhalb von wenigen Jahren dürften diese Praktiken aber auch in Europa zum Standardangebot zählen. Neben den strategischen Aspekten, die sich aus dieser technischen Möglichkeit ergeben, stellen sich

auch Sicherheit-, Rechts- und Reputationsfragen für die betroffenen Finanzinstitute. Auch wenn die Banken keine Kontrolle darüber haben, wer „Screen scraping“ auf ihren Websites betreibt, könnten sie für den Missbrauch der Information verantwortlich gemacht werden. Insbesondere das schweizerische Bankkundengeheimnis dürfte heute solchen Aggregationslösungen durch nicht beaufsichtigte Anbieter wenig förderlich sein. Verliert die Bank die Kundenschnittstelle an einen Aggregator, stellen sich auch bezüglich der „Know your customer“-Regel Fragen. Wer muss den Kunden identifizieren, wenn die Bank zu einem anonymen Produktlieferanten degradiert wird? In dieser Konstellation wäre nur der Aggregator dazu in der Lage. Etablieren sich nur einige wenige Aggregatoren auf dem Markt, welche die Kundenschnittstelle kontrollieren, steht auch der Systemschutz zur Diskussion. Fällt ein Aggregator, der die Schnittstellen zwischen den Produktlieferanten und Millionen von Kunden kontrolliert, aus technischen Gründen aus, könnten sich durchaus Gefahren für das gesamte System ergeben. Je fortgeschrittener die Integration der einzelnen Dienstleistungen durch den Aggregator erfolgt, desto eher wird der Anbieter einer Aufsicht unterstehen müssen. Allerdings gilt gemäss heutigem Recht auch, dass nur ein beaufsichtigter Finanzintermediär in der Lage wäre, eine vollintegrierte Lösung zu bieten. Aus dieser Betrachtung folgt, dass Banken in einer sehr günstigen Lage sind, diese Funktion wahrzunehmen. Die Begründung für die Beaufsichtigung eines Aggregators liesse sich primär durch den Schutz des Kunden vor Missbrauch bankrelevanter Daten begründen. Da keine Einlagen direkt beim Aggregator getätigt werden, spielt der Gläubigerschutz keine Rolle. Hingegen können sich für den Systemschutz durchaus Gründe für eine Beaufsichtigung ergeben.

Medienportale sind klassische Beispiele von Non-Banks, welche die Informationsphase der Kunden zu beherrschen versuchen und die Informationen dann an die entsprechenden Anbieter von Transaktionsdiensten weiterleiten. Die reine Vermittlung von Informationsinhalten und Verbindungen via Links stellt aufsichtsrechtlich keinen relevanten Tatbestand dar und würden von einer Regulierung verschont bleiben. Dies allerdings nur so lange, als die Informationsdienste klar von den Transaktionsdiensten zu trennen sind. Kontrollieren die Portale die Kundenschnittstellen und erkennen die Kunden nicht mehr, über welchen Anbieter (Bank) ein Produkt bezogen wird, könnte die Aufsichtsbehörde versucht sein, den Medienportalen beispielsweise die Aufgabe der Informationspflicht gemäss Börsengesetz aufzuerlegen. Medienportale könnten dann in Bedrängnis geraten, wenn sich beispielsweise bei Vergleichsfunktionen von Drittprodukten offensichtliche Interessenskonflikte abzeichnen und der Gesetzgeber der Meinung wäre, dass der Anleger im Sinne des Konsumentenschutzes davor zu schützen sei. Dies dürfte aber eher unwahrscheinlich sein.

5 Zusammenfassung und Folgerungen

Auch der Schweizer Finanzplatz wird sich im Zeichen des E-Commerce weiter verändern und sich neuen Herausforderungen zu stellen. Wer unter den alten und neuen Anbietern von Finanzdienstleistungen als Sieger aus diesem Transformationsprozess hervorgehen wird, ist schwierig zu prognostizieren. Einfach scheint dagegen eine andere Vorhersage: Der Kunde wird der grosse Gewinner sein, Adam Smiths "unsichtbare Hand" wird im elektronischen Markt, der kaum zeitliche und geographische Grenzen kennt, dafür besorgt sein. Oft wird dem Finanzplatz Schweiz vorgeworfen, er stütze sich zu stark auf das Bankkundengeheimnis und vernachlässige den technologischen und strategischen Wandel, um den veränderten Bedürfnissen gerecht zu werden. Gemäss unserer Standortbestimmung besitzt die Schweiz eine ausgezeichnete Infrastruktur, vorteilhafte Rahmenbedingungen

und damit eine gute Ausgangslage im weltweiten Wettbewerb. Wahrscheinlich ist die „Swiss Banking“-Marke stark genug, um für die nächsten Jahre die Stellung im internationalen Private Banking wahren zu können. Viel entscheidender ist jedoch, ob die Schweizer Banken auch weiterhin ihre komparative Stärke ausbauen: Ihr Markenzeichen besteht nämlich nicht so sehr aus dem Private Banking, sondern vielmehr aus dem Private Relationship Management.

Die Autoren bedanken sich bei Prof. Dr. Rudolf Volkart und Prof. Dr. Hans Geiger, Institut für schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich für die zahlreichen konstruktiven Kommentare.

Literatur:

- Bailey, J. P. (1998) 'Intermediation and Electronic Markets: Aggregation and Pricing in Internet Commerce', Doctoral Thesis, Technology, Management and Policy, Massachusetts Institute of Technology 1998.
- Brunner, C. (1996) 'Value Based Management - zentrale Herausforderung der Bankführung', in: Geiger, H. / Hirszowicz, C. / Volkart, R. / Weibel, P. F. (Hrsg.): Schweizerisches Bankwesen im Umbruch, Verlag Paul Haupt, Bern/Stuttgart/Wien 1996, pp. 81-96.
- Brynjolfsson, E. and Smith, M. (2000) 'Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers', *Management Science*, Volume 46, Nr. 4, April 2000, pp. 563-585.
- Brynjolfsson, E. and Smith, M. D. (1999) 'Frictionless Commerce?', Research Paper, Sloan School of Management, MIT, Cambridge 1999.
- Bundesamt für Statistik (1999) 'Statistisches Jahrbuch 2000', NZZ Verlag, Zürich 1999.
- Butler P. et al. (1997) 'A Revolution in Interaction', *The McKinsey Quarterly*, Nr. 4 1997, pp. 4-23.
- Carlton, D. W. and Perloff J. M. (1994) 'Modern Industrial Organization', HarperCollins College Publishers, New York 1994.
- Christensen, C.M. (1999) 'The Innovators's Dilemma', Harvard Business Review Press, Boston 1999.
- Coase, R. H. (1937) 'The Nature of the Firm', *Economica*, Vol. IV, November 1937, pp. 386-405.
- Cocca, T. D. and Volkart, R. (2000) 'Equity Ownership in Switzerland 2000', Swiss Banking Institute, Versus, Zurich 2000.
- Expertengruppe Finanzmarktaufsicht (2000) 'Finanzmarktregulierung und -Aufsicht in der Schweiz', Bern 2000.
- Freixas, X. and Rochet, J.-C. (1997) 'Microeconomics of Banking', MIT Press, Cambridge/London 1997.
- Fuchs, W. (1994) 'Die Transaktionskosten-Theorie', Trier 1994.
- Geiger, H. (2001) 'Schweiz: Erfolg ohne Bankkundengeheimnis?', in: *Finanz und Wirtschaft*, 28. April 2001.
- Geiger, H. (2000) 'Welche Grösse braucht eine profitable Bank?', in: *Neue Zürcher Zeitung*, 16. Mai 2000, p. B11.
- Janssen, M. (1999) 'How to Optimize Costs Management in Private Banking Through Focused IT Investments', Conference Presentation, Private Banking: Le Défi de la Technologie, Geneva 1999.
- PriceWaterhouseCoopers (1999) 'European Private Banking Survey', London 1999.
- Richardson, G. B. (1972) 'The Organization of Industry', *Economic Journal*, Vol. 82, 1972, pp. 883-896.
- Richter, R. and Furubotn, E. G. (1996) 'Neue Institutionenökonomie', Mohr Siebeck, Tübingen 1996.
- Schmid, B. F. and Lindemann, M. A. (1998) 'Elements of a Reference Model for Electronic Markets', 31st Annual Hawaii International Conference on Systems Science (HICCS '98).
- Scholtens, L. J. R. (1993) 'On the Foundation of Financial Intermediation', *Kredit und Kapital*, Nr. 1, 1993 pp. 112-141.
- Schumann, J. (1987) 'Die Unternehmung als ökonomische Institution', *Volkswirtschaftslehre*, Nr. 4 1987, pp. 212-218.
- Singer, M., Stephenson, J. and Waitman, R. M. (2000) 'Click and Save', *The McKinsey Quarterly*, Nr. 3 2000, pp. 28-33.
- Smith, M. D., Bailey, J. and Brynjolfsson, E. (1999) 'Understanding Digital Markets: Review and Assessment', Working Paper, MIT Sloan School, Boston 1999.
- SNB (2001) 'Die Banken in der Schweiz', Zürich 2001.
- Stäger, C. (1999) 'Multi Channel Management - Mehrdimensionale Optimierung der Kundenbeziehung zur nachhaltigen Steigerung der Profitabilität im Retail Banking', Verlag Paul Haupt, Bern/Stuttgart/Wien 1999
- Vettiger, T. (1996) 'Wertorientiertes Bankcontrolling: Das Controlling im Dienste einer wertorientierten Bankführung', Verlag Paul Haupt, Bern/Stuttgart/Wien.
- Wallace, P. (1999) 'Agequake: Riding the Demographic Rollercoaster Shaking Business, Finance, and Our World', Nicholas Brealey, London 1999.
- Williamson, O. E. (1985) 'The Economic Institutions of Capitalism', The Free Press, New York 1985.

Fussnoten:

- ¹ Der Anteil des Aktienbesitzes in der Schweiz wurde folgendermassen ermittelt: Es wurden diejenigen Investoren erfasst, welche entweder direkt in Aktien investieren und/oder Aktien über ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm (employee stock ownership plan (ESOP) besitzen. Der Anteil der indirekten Investoren beinhaltet auch die Anzahl derer, die in reine Aktienfonds investieren.
- ² Dieser beinhaltet die höchst liquiden Titel der 30 bedeutendsten Schweizer Unternehmen, welche rein 80 Prozent der gesamten Marktkapitalisierung repräsentieren.
- ³ Die Aspekte der Liberalisierung und die Entwicklungen in der Finanztheorie werden hier nicht im Einzelnen diskutiert, da sich diese Elemente aus Sicht der Autoren generell auf alle Banken auswirken und keine Spezialität bei Schweizer Banken darstellen. Die beiden Elemente finden allerdings in der Diskussion der übrigen Punkte Einfluss.
- ⁴ Gegenwärtig liegt das Verhältnis der über 65-jährigen, welche aus dem Erwerbsleben ausgestiegen sind, zu den Erwerbstätigen (20- bis 65-jährige), bei 25%. Diese Quote dürfte nach dem realistischen Szenario bis ins Jahr 2050 auf 45% ansteigen. (Vgl.: <http://www.statistik.admin.ch>)
- ⁵ Williamson (1985: 1) definiert eine Transaktion als „when a good or service is transferred across a technologically separable interface. One stage of activity terminates and another begins“.
- ⁶ Dies ist auch die Begründung dafür, warum es nicht nur eine „big firm“ geben kann (Coase 1937: 394).
- ⁷ *Williamson (1985)* oder *Richardson (1972)* beschränken sich nicht auf diese zweidimensionale Betrachtung, sondern weisen auf Zwischenformen der Koordination durch Kooperation von Unternehmen hin (Verträge, Franchising, Genossenschaften).
- ⁸ Vgl. dazu auch Schumann (1987: 217).
- ⁹ Vgl. Richter and Furubotn (1996: 51). Eine etwas andere Kategorisierung findet sich bei Freixas and Rochet (1997: 18); Carlton and Perloff (1994: 5); Scholtens (1993: 122); Fuchs (1994: 43).
- ¹⁰ Die Zeit, die beim Auffinden einer Certificate of Deposit benötigt wird, kann durch das Telephon um 60%, durch das Internet um weitere 90% gesenkt werden (Butler 1997).
- ¹¹ Dieser von den Autoren errechnete, marktgewichtete Index (in USD) stellt sich aus den Titeln Swissquote (Schweiz), Consors (Deutschland), Direkt Anlage Bank(Deutschland), Comdirect (Deutschland), Charles Schwab (USA), Intuit (USA), E*Trade (USA), Ameritrade (USA) und JB Oxford (USA) zusammen.
- ¹² Als grenzüberschreitendes Wealth Management wird die Vermögensverwaltung im Auftrag von Kunden mit ausländischem Domizil verstanden.
- ¹³ Wettbewerbsneutralität: Grundsätzlich sollte der Staat alle Unternehmen gleich behandeln (Wettbewerbsneutralität). Diese Gleichbehandlung interpretiert sich als eine verhältnismässige Gleichbehandlung, d.h.: (1) Gesetzgeber und Behörde müssen das Prinzip der Differenzierung anwenden. Das bedeutet konkret, dass Regulierung und Aufsicht die Produktpalette und das Geschäftsvolumen jedes einzelnen Dienstleistungsanbieters berücksichtigen müssen. (2) Regulierung und Aufsicht sollen dem funktionalen Ansatz entsprechen. Danach sollen ähnliche Aktivitäten, welche auf den Produktmärkten in einem Konkurrenzverhältnis stehen und die selben Risiken aufweisen, regulatorisch auch ähnlich behandelt werden, sofern nicht bewusst zwei unterschiedliche Ansätze der Regulierung zugelassen werden, um dem Kunden eine offene Entscheidung zu ermöglichen (vgl. Expertengruppe Finanzmarktaufsicht (2000: 36)).

Working Paper Serie

In der Working Paper Serie werden gegenwärtig aktuelle Research-Projekte auszugsweise vorgestellt und dem interessierten Publikum zugänglich gemacht.

Working Papers können am Institut für schweizerisches Bankwesen, Plattenstrasse 14, 8032 Zürich zu einem Preis von Fr. 5.-- (zuzüglich Versandkosten und MWST) bezogen werden.

Nr. Autor(en), Titel

- 1 Christoph Auckenthaler/Alfred Mettler, "Chaos-Theorie und Finanzmarktforschung" (Zürich 1994)
- 2 Alfred Mettler, "Formalisierte Bonitätsprüfungsverfahren und Credit Scoring" (Zürich 1994)
- 3 Linard Nadig/Rudolf Volkart, "Marktzinsmethode und betriebliche Investitionsanalyse" (Zürich 1994)
- 4 Rudolf Volkart, "Wertkommunikation, Aktienkursbildung und Managementverhalten - Kritische Eckpunkte im Shareholder Value-Konzept" (Zürich 1996)
- 5 Katharina Bibus, "Liquiditätsverhalten von Banken im Rahmen eines Real-Time-Gross-Settlement-Systems: ein spieltheoretischer Ansatz" (Zürich 1996)
- 6 Rudolf Volkart, "Missverständnisse und Interpretationsprobleme im Zusammenhang mit der Methoden-anwendung von DCF-Analysen " (Zürich 1997)
- 7 Christoph Auckenthaler/Jürg Gabathuler, "Gedanken zum Konzept eines Total Enterprise Wide Risk Management (TERM)" (Zürich 1997)
- 8 Rudolf Volkart/Peter Labhart/Reto Suter, "Unternehmensbewertung auf 'EVA'-Basis – neue Möglichkeiten der Informationsvertiefung" (Zürich 1997)
- 9 Rudolf Volkart, "Optionswertbildung und Optionspreistheorie – Versuch einer integrierten 'didaktischen' Darstellung" (Zürich 1998)
- 10 Rudolf Volkart, "Optionstheoretische Überlegungen zur Kapitalstrukturgestaltung und zur Kreditfinanzierung" (Zürich 1998)
- 11 Hans Geiger, "Die Zeit der Banken" (Zürich 1998)
- 12 Peter Lautenschlager/Alfred Mettler/Rudolf Volkart, „Neue Wege für das inländische Kreditgeschäft“ (Zürich 1998)
- 13 Rudolf Volkart, "Optionstheoretische Analyse von Fremdkapitalkontrakten und alternative Credit Risk Spread-Bestimmung – eine integrierte Darstellung" (Zürich 1999)
- 14 Rudolf Volkart, „Aktienrückkäufe und Eigenkapitalabsetzungen – Wertkonsequenzen aus analytischer Sicht“ (Zürich, Dezember 1998)
- 15 Rudolf Volkart, „Adjusted Present Value und Tax Shield im Rahmen des DCF-Konzeptes – Zur analytischen Umsetzung aus theoretischer und praktischer Sicht“ (Zürich, Dezember 1998)
- 16 Rudolf Volkart, „Risikobehaftetes Fremdkapital und WACC-Handhabung aus theoretischer und praktischer Sicht“ (Zürich, Februar 1999)
- 17 Rudolf Volkart, „High Yield Debt als Finanzierungsinstrument – Kapitalkosten, Risiko-Rendite-Struktur und Agency-Aspekte“ (Zürich, März 1999)
- 18 M. Cramer, „Smart Micro Pay – Ein Broker-basiertes Micropayment-Schema zum Bundling von Transaktionen“ (Zürich, März 1999)
- 19 Hans Geiger, „Die Risikopolitik der Banken – Eine Vorlage“ (Zürich, August 1999)
- 20 Rudolf Volkart/Peter Labhart, „Invested Capital & Equity – Kritische Grössen im Rahmen der Wertbe-trachtung“ (Zürich, März 2000)
- 21 Christine Hirszowicz/Dean Jovic, „New BIS Capital Frame work“ (Zürich, März 2000)
- 22 Christine Hirszowicz, „Stellenwert einer wirksamen Bankenaufsicht im Rahmen der internationalen Finan-zarchitektur“ (Zürich, Mai 2000)
- 23 Hans Geiger, „Globalisation and Payment Intermediaion“ (Zürich, Juni 2000)
- 24 Teodoro Cocca, „Das Zuteilungsdilemma der Emissionsbank-Finanztheoretische und regulatorische Aspekte“ (Zürich, August 2000)

Working Paper Serie

- 25** Teodoro Cocca, Florian Linner, Marzena Podleswski, Peter Stapfer, „Virtuelle Finanzportale vs. Universalbanken-Sind die Tage der Universalbank gezählt?“ (Zürich, Oktober 2000)
- 26** Hans Geiger, „Regulating and Supervising Operational Risk for Banks“ (Zürich, November 2000)
- 27** Hans Geiger, „Lob dem Geld: Zur Effizienz des Handels und Bezahlens“ (Zürich, November 2000)
- 28** Teodoro Cocca, Rudolf Volkar, „Aktionärsverhalten in der Schweiz“ (Zürich, Mai 2001)
- 29** Christoph Auckenthaler/Reto Rauschenberger/Stephan Skaanes, „Mehrwert für Aktionäre von ISO 14001-zertifizierter Unternehmen (Zürich, Mai 2001)
- 30** Christine Hirszowicz, „Fiskalpolitischer Aktivismus auf internationaler Ebene: kostspielig und ineffizient“ (Zürich, Mai 2001)
- 31** Teodoro D. Cocca, Peter Csoport, „Positionierung des schweizerischen Bankwesens im internationalen Strukturwandel des Finanzsektors Hypothesen, Visionen und Strategien für die Zukunft“ (Zürich, Januar 2002)