

# Es geht um Menschen und Vertrauen

**CREDIT SUISSE** Trotz der wachsenden Bedeutung der Informationstechnologie hat der Berater eine zentrale Funktion gegenüber dem Kunden.

Hans-Ulrich Meister, Head Private Banking & Wealth Management und CEO Region Schweiz

Die Finanzbranche ist mitten in einer Phase grundlegender Transformation. Der Finanzplatz Schweiz positioniert sich neu und besinnt sich auf seine Stärken, wie hohe Dienstleistungsqualität, Stabilität, Rechtssicherheit und die kompetitiven Rahmenbedingungen. Besonders das für die Schweiz auch in Zukunft wichtige grenzüberschreitende Geschäft unterliegt einem fundamentalen Wandel. Es gibt viele Gründe, weshalb ein internationaler Kunde eine Bankbeziehung in der Schweiz aufbauen möchte. So ist die geografische Diversifikation zum Beispiel für viele Anleger von zentraler Bedeutung, und die Schweiz gilt, mehr denn je, als sicherer Standort. Entsprechend müssen wir zur Attraktivität unseres Finanzplatzes Sorge tragen.

Das Verhältnis zum Kunden ist ebenfalls signifikanten Veränderungen unterworfen, unabhängig davon, ob es sich um grenzüberschreitende oder inländische Bankbeziehungen handelt. Dank Informationstechnologie haben Kunden bereits heute deutlich einfacheren Zugang zu Finanzinformationen. Darauf bereiten sich die Banken vor und haben damit begonnen, ihr Geschäftsmodell an die sich ändernden Kundenbedürfnisse anzupassen.

## MULTI-KOMMUNIKATION

Der Kunde von morgen wird verschiedenste Kanäle zur Verfügung haben, um mit der Bank und ihren Experten zu jeder Zeit und von jedem Ort der Welt aus zu kommunizieren. Dennoch wird der direkte Kontakt zum Kundenbetreuer weiterhin zentral bleiben, vor allem wenn es um wichtige Entscheidungen geht. Eine Finanzanlage ist ein sehr persönlicher Entscheid. Grundvoraussetzung ist das Vertrauen sowohl in die Bank als auch in den Kundenberater. Die Finanzbranche hat in den letzten Jahren einen spürbaren Vertrauensverlust erlitten und setzt heute alles daran, das Vertrauen zurückzugewinnen.

Trotz der zunehmenden Bedeutung der Informationstechnologie hat der Kundenberater somit eine zentrale Funktion gegenüber dem Kunden. Entsprechend steigen die Anforderungen an die Kompetenz des Beraters. Erstens muss er die Bedürfnisse und die finanzielle Lage des Kunden genau kennen. Zweitens ist es seine Aufgabe, im Gespräch dessen Präferenzen zu eruieren und unter Berücksichtigung von dessen Finanzkenntnis und -erfahrung die

passende Anlagestrategie zu erarbeiten und weiterzuentwickeln. Der Berater kann und soll sich auf den umfassenden Investitionsprozess stützen, der das gesamte Know-how der Bank vereint – von Marktanalysen über Anlagefragen und die dazugehörigen Angebote bis hin zu professionell erarbeiteten Investitionsstrategien. Bei der Umsetzung hat der Kunde die Wahl, wie weit er in die praktische Ausführung mit Blick auf die Ziele involviert werden und wie weit er dies der Bank delegieren will.

## DIREKTGEBÜHR STATT TRANSAKTIONSBEZOGEN

Die Banken werden sich verstärkt über ihre Beratungskompetenz differenzieren. Dabei werden die Kundenerwartungen in Zukunft noch umfassender abgeklärt und festgehalten. Darauf aufbauend wird mit dem Kunden transparent vereinbart, welche Leistungen er für welchen Preis erhalten wird. Heute finanzieren Banken ihre Beratungsdienstleistungen mehrheitlich über transaktionsbasierte Gebühren. Die Beratung, die eigentliche Kernkompetenz und -dienstleistung der Bank, wird damit lediglich indirekt entgolten, und zwar nur dann, wenn sie zu Transaktionen führt.

Damit erhält sie nicht die Wertschätzung, die sie verdient. In Zukunft werden Banken daher nach und nach dazu übergehen, den Beratungsaufwand ihren Kunden transparent zu verrechnen und sich dafür weniger stark auf transaktionsbezogene Gebühren zu stützen.

Um erfolgreich zu sein, werden Banken ihr Kundenversprechen also noch deutlicher erklären müssen. Sie werden nachhaltigen Mehrwert schaffen, indem sie innovative Ansätze verfolgen und massgeschneiderte Strategien anbieten, die eine langfristig attraktive Rendite erzielen, immer unter Berücksichtigung der Ziele des Kunden und mit Einbezug seiner Risikobereitschaft und -fähigkeit.

## DIGITALE MÖGLICHKEITEN NUTZEN

Die Finanzkrise und der damit zusammenhängende Vertrauensverlust haben das Bankwesen verändert, und neue Technologien eröffnen vielfältige Möglichkeiten. Mit gezielten Investitionen in ihr digitales Angebot können Banken neuen Anforderungen vonseiten ihrer Kunden begegnen.

Grösste Bedeutung kommt weiterhin der strikten Einhaltung aller Gesetze und Richtlinien zu. Und bei allem, was die Bank tut, muss der Kunde im Mittelpunkt stehen. An seinem Nutzen und seiner Zufriedenheit misst sich unsere tägliche Arbeit. Im Bankgeschäft geht es um Menschen und Vertrauen. Das war früher so und wird auch in Zukunft so sein.

## VISION BANK – VISION FINANZPLATZ



Mit dem forcierten Wandel im Schweizer Private Banking verändern sich auch die Kundenbeziehungen – nicht nur im grenzüberschreitenden Geschäft, wo Fiskal- und Rechtsberatung weit nach oben rücken. Gegenüber Kunden im Inland wachsen im Licht der verschärften Regulierung mit erhöhtem Anlegerschutz die Ansprüche ebenfalls. Wie reagiert die Branche, wie die einzelnen Anbieter auf die neue Herausforderung? Was dürfen Kunden heute und morgen von ihrer Bank, vom Vermögensverwalter erwarten? Führende Exponenten des Private Banking Schweiz schildern ihr Modell, ihren Zukunftsplan. Um die «Vision Bank – Vision Finanzplatz Schweiz» geht es auch in einer Veranstaltungsserie von «Finanz und Wirtschaft». An drei Terminen in diesem Jahr – der nächste am 26. August – skizzieren hochrangige Vertreter aus Banken, Wissenschaft und Politik ihre Strategie und diskutieren über Anspruch und Wirklichkeit für einen nachhaltig gesunden Finanzplatz. Information unter: [www.forum-executive.ch/finanzplatz](http://www.forum-executive.ch/finanzplatz) **HF**

«Mit gezielten Investitionen in ihr digitales Angebot begegnen Banken neuen Kundenanforderungen.»



BILD: RBS C. WITTE



BILD: YVON BAUMANN

# Werte pflegen ja, bevormunden nein

**PRIVATBANKIERS REICHMUTH** Wem es gelingt, den Kunden vor der Regulierungsflut zu schützen, ohne ihn in seinen Rechten zu benachteiligen, der erschliesst sich einen neuen Wettbewerbsvorteil.

Christof Reichmuth, CEO

Wer über die Kundenbeziehung von morgen nachdenkt, muss automatisch über Kundenbedürfnisse nachdenken. Welche verändern sich? Welche bleiben gleich? Welche Rolle spielen neue Technologien? Verändert sich die Kommunikation? Da es «den» Kunden nicht gibt, gibt es auch nicht «die» Kundenbeziehung. Diese Bedürfnisvielfalt bietet grosse Chancen für die Zukunft.

Gut möglich, dass es bald Kunden gibt, die ihre Bankdaten offen in einer Cloud verschiedenen Beratern zur Verfügung stellen. Vielleicht «befremden» sie sich über Plattformen wie zum Beispiel Facebook auch mit ihren Beratern, damit diese sie besser kennenlernen, oder folgen ihren Anlageideen über Twitter. Wird das die typische Kundenbeziehung von morgen? Möglich, doch eher unwahrscheinlich. In Vermögensfragen dominieren die Werte Vertrauen, Sicherheit, Stabilität und Diskretion; bei diesen Werten steht immer die persönliche und nicht die virtuelle Beziehung im Vordergrund.

## WEITSICHT ÜBER GENERATIONEN

Die Welt von heute verleitet zum kurzfristigen Denken und zur oberflächlichen Auseinandersetzung mit Themen. Im Sekundentakt werden wir mit Meldungen überschwemmt; der Inhalt ist sekundär geworden. Wer vor allem Schlagzeilen liest und zu allem eine Einschätzung wünscht, ist empfänglich für «heisse» Anlagentipps und kurzfristige Ideen.

Ganz andere Bedürfnisse haben diejenigen, die weitsichtig, über Generationen, denken. Vermögensfragen haben im Kern immer mit Wert-

erhaltung über die Zeit zu tun, und diese langfristige Denkweise hat bei vielen Familien über Generationen hinweg erste Priorität.

Gelebte Werte werden deshalb in Zukunft noch stärker zu einem wesentlichen und unverrückbaren Differenzierungsmerkmal werden. Es geht nicht um beliebige und austauschbare Schlagworte in der Werbung, sondern um die in der persönlichen Beziehung mit der Bank effektiv erlebten Werte. Sie müssen durchgehend von Eigentümern, Führung und Mitarbeitenden getragen, gepflegt und gelebt werden. Je grösser ein Institut, desto anspruchsvoller ist diese Herausforderung.

Immer mehr wird bei Bankdienstleistungen von Industrialisierung gesprochen. Von wenigen Standardangeboten abgesehen ist es zweifelhaft, ob und welches Bedürfnis von vermögenden Kunden industrialisiert werden kann. Deshalb scheint der Trend in Richtung Zweiteilung zu gehen: einerseits grosse Bankfabriken und andererseits fokussierte Finanzboutiquen.

Bei den Fabriken geht es um Effizienz, Prozesse und Kosten, kurz: um Skaleneffekte, bei den Boutiquen um Effektivität, sprich: um die «echten» Anliegen der Kunden. Kundenbedürfnisse werden vorwiegend beim Kundenkontakt erkannt. Kleinere Einheiten mit kurzen Entscheidungswegen und hoher Kontinuität haben diesbezüglich grundsätzlich einen Vorteil.

Seit der Finanzkrise 2007/2008 wächst der Druck verschiedener Staatsstellen, das Bankensystem zu ihrem verlängerten Arm zu machen. Das führt zu regulatorisch aufgedrängtem Misstrauen zwischen Kunden und Bank. Dabei sollte die Beziehung zum Kunden von beidseitigem Vertrauen geprägt sein. Wem es gelingt, den Kun-

den vor der Regulierungsflut so weit wie möglich zu schützen, ohne ihn in seinen Rechten zu beschneiden, der erschliesst sich damit einen neuen Wettbewerbsvorteil.

## NICHT ZUSÄTZLICH SCHADEN

Für ausländische Kunden hat die Schweiz als souveräner Kleinstaat an Rechtssicherheit eingebüsst. Bei grenzüberschreitenden Beziehungen gilt vermehrt die Rechtsordnung des Domizillandes. So können Schweizer Banken ihren ausländischen Kunden die Schweizer Rechtsordnung nur noch beschränkt anbieten. Doch als Willensnation mit gut ausgebildeten Arbeitskräften und einer aus der Not gewachsenen internationalen Ausrichtung hat die Schweiz auch unter den neuen Transparenzregeln intakte Chancen, nur dürfen wir unsere Rahmenbedingungen nicht zusätzlich verschlechtern, sondern müssen uns auf unsere Stärken und unsere ausgeprägte Anpassungsfähigkeit besinnen.

Für Schweizer Kunden gilt nach wie vor Schweizer Recht. Wie viel Freiheit und Eigenverantwortung wir wollen, hängt allein von uns selbst ab. Im aktuellen Umfeld wird entweder konsolidiert oder fokussiert. Wunschresultat ist eine Vielfalt von Anbietern mit unterschiedlichem Angebot. Das allein würde sich wohlthuend von den Bevormundungstendenzen im In- und Ausland abheben. In Kombination mit den traditionsreichen Werten der Schweiz und unserer Dienstleistungsqualität würden auch international unsere Chancen wieder steigen. Die Botschaft «yes, we are open for business again» würde bald über die Schweiz hinaus verstanden. Als inhabergeführte Bank sind wir bereit, unseren Beitrag dazu zu leisten.

«Der Trend geht in Richtung Zweiteilung: grosse Bankfabriken und fokussierte Finanzboutiquen.»