

Vom Börsenexperten über den Produktverkäufer zum Steuermann



*Von Dr. Franz-Josef Lerdo
Institut für Wirtschaftsberatung
Niggemann, Dr. Lerdo & Partner
Family Office GmbH, Herrliberg*

Die Rolle des Private Bankers ist seit Jahren im Wandel. Ob in Deutschland oder in der Schweiz, es lassen sich drei Entwicklungslinien verfolgen: War der Banker der 80er Jahre noch eher der Börsenexperte oder Wertpapierspezialist, so mutierte die Rolle spätestens seit den 90er Jahren mehr zum Verkäufer vorgegebener Produkte, die häufig hausintern fabriziert wurden. Open Architecture oder Best-in-Class-Ansätze wurden zwar nach der Jahrtausendwende immer typischer, aber auch dabei dominierte der Produktverkauf. Lösungs- und bedürfnisorientierte Ansätze wurden durch Zielvorgaben mit Bonus-Relevanz in den Hintergrund gedrückt. Die Finanzkrise hat nicht nur das Banken- und Wirtschaftssystem vieler Länder erschüttert, sondern vor allem die Beziehung der Banken zu ihren Kunden. Seitdem suchen die Banken nach Rezepten, um das verlorene Vertrauen zurückzugewinnen.

Schon Konfuzius sagte: «Ohne Vertrauen können wir nicht bestehen.» Gemäss Wikipedia beschreibt Vertrauen

«die Erwartung an Bezugspersonen oder Organisationen, dass deren künftige Handlungen sich im Rahmen von gemeinsamen Werten bewegen. Vertrauen wirkt sich in der Gegenwart aus, ist aber auf künftige Ereignisse gerichtet».

Was könnten solche gemeinsamen Werte sein? Welche Anforderungen stellen die Kunden? Gemäss einer Befragung deutscher Private-Banking-Kunden (durch die WHU – Otto Beisheim School of Management) bezüglich der Dienstleistungsqualität von Banken legen die Kunden den grössten Wert auf ein gutes Preis/Leistungsverhältnis, und sie sind auch bereit, gute Leistungen angemessen zu bezahlen. Auf dem zweiten Platz folgt die Betreuungsqualität (Kontinuität, Augenhöhe, Engagement des Beraters), gefolgt vom Produktangebot. Auch die Chemie mit dem Berater (Vertrauenswürdigkeit, Sensibilität und Fachkompetenz) spielt eine Rolle. Interessant ist, dass bei der Selbsteinschätzung des Beraters die Performance an oberster Stelle steht. Auf Platz zwei steht das Erscheinungsbild des Private-Banking-Bereichs und seiner Mitarbeiter, gefolgt von emotionaler und fachlicher Kompetenz.

Neues Stellenprofil

Demzufolge kann das Vertrauen der Kunden durch Werte wie Transparenz, Neutralität und Fairness zurückgewonnen werden. Wie können diese Attribute mit Leben gefüllt werden?

Wohl nicht nur mit dem in Deutschland seit Jahresbeginn gültigen Beratungsprotokoll, das sich allerdings bei den Kunden grosser Beliebtheit erfreut. Auch der geplante «Beipackzettel» für «Risiken und Nebenwirkungen» von Finanzprodukten macht die Angebote transparenter, reicht isoliert gesehen aber auch bei weitem nicht. Viel wichtiger erscheint ein neues Stellenprofil des Private Bankers selbst. Eine gewisse Kompetenz des «alten» Börsenexperten bleibt sicher gefragt, auch verkäuferische Fähigkeiten kön-

nen nützlich sein. Viel wichtiger wird aber die neue Rolle eines Steuermannes, der die Navigation in der immer globaleren und komplexeren Finanzwelt beherrscht. Die Kundenbedürfnisse sind fast so unterschiedlich wie die Zahl der Kunden, die der Banker betreut. Und die Lösungen dafür sind – gerade in den letzten Jahren – immer vielfältiger geworden. In diesem Nebel auf Kurs zu bleiben, wird zur grössten Herausforderung im Geschäft mit privaten Kunden.

Räumliche Nähe als Erfolgsfaktor

Dieser Steuermann muss die Fähigkeit haben, die Bedürfnisse und Erwartungen seiner Kunden «abzuholen», Lösungen zu suchen und die dafür erforderlichen Produkte und Dienstleistungen gekonnt zu kombinieren. Voraussetzung dafür ist eine wirklich ganzheitliche und den Lebenszyklus begleitende Sichtweise der Privat- und gegebenenfalls Geschäftsseite seiner Kunden. Das Leistungsversprechen der Privatebankiers, insbesondere in Deutschland, stand über Jahrzehnte für dieses Betreuungsprofil. Später sind die in der Fläche präsenten Grossbanken mit eigenen Wealth-Management-Angeboten hierzu in Konkurrenz getreten. Bereits heute, aber noch mehr in der Zukunft, dürften Angebote der deutschen Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken ihre räumliche Nähe zum Kunden verstärkt ausspielen.

In der Schweiz ist die Situation ähnlich, soweit es das Onshore-Banking betrifft. Im Offshore-Banking stellt sich die Situation völlig anders dar: Kundennähe war nie wichtig, dürfte aber mit weiteren «Löchern» im Bankgeheimnis an Bedeutung gewinnen. Wenn die Grenzen zwischen off- und onshore verschwimmen, wird der Kunde Nähe tendenziell bevorzugen. Dies stellt in der Schweiz domizilierte Banken ohne Präsenz in den Heimatmärkten ihrer Kunden vor neue Herausforderungen.

ff.lerdo@ifwniggemann.ch ●