

# Private Banking gestern und morgen

## Sechs Bestimmungsfaktoren der Dienstleistungserbringung



**Von Luc Schuurmans**  
Leiter Private Banking  
Mitglied der Geschäftsleitung  
Bank Linth LLB AG

Das Private Banking und das Berufsbild des Private Bankers ändern sich durch den Strukturwandel im Banking ganz grundsätzlich. Anhand eines Rück- und Ausblicks auf sechs Bestimmungsfaktoren der Dienstleistungserbringung wird im Folgenden der Wandel erläutert. Dieser betrifft die involvierten Personen (People), den Dienstleistungsprozess (Process), den Leistungsausweis (Performance), den Interaktionsort (Place), die Leistungsdarstellung (Promotion) und schliesslich das Produktsortiment (Product) oder, kurz gesagt, die sechs Ps im Private Banking (siehe Tabelle).

Zunächst bedarf der Begriff «Private Banking» einer Erläuterung, denn in der Praxis wird er unterschiedlich interpretiert: *Private Banking bezeichnet das Bankgeschäft mit vermögenden Privatkunden. Im Mittelpunkt der Dienstleistung steht der Anlagebedarf des Kunden. Private-Banking-Kunden*



**und Dr. Gabriel Brenna**  
Leiter Division Private Banking  
Mitglied der Gruppenleitung  
Liechtensteinische Landesbank AG

*erhalten Dienstleistungen, die auf ihre individuellen Wünsche und Bedürfnisse abgestimmt sind<sup>1)</sup>.*

### Die Private-Banking-Welt von gestern

In der Vergangenheit war die Betreuung primär vom 1:1-Verhältnis zwischen Kunde und Berater geprägt (*People*). Nur vereinzelt wurde dieses enge Band durch den Einbezug von Spezialisten und/oder Vorgesetzten ergänzt. Der Kreis der Beteiligten war aus verschiedenen Gründen (u.a. Diskretion) sehr klein gehalten. Der Kontakt fand in aller Regel periodisch statt, z.B. jährlich (*Process*). Die Technologien (Online Banking, Mobile Banking) um ortsunabhängig, sicher und transparent vollumfassende Informationen zu erhalten, waren noch nicht vorhanden. Entsprechend gross war die gegenseitige Abhängigkeit zwischen Kunde und Berater. Die Interaktion fand vor

allem bei gemeinsamen Treffen statt. Diese wurden vorwiegend am Domizil der Bank durchgeführt (*Place*). Im oberen Segment des Private Bankings wurde der Kunde aber auch am Ort seiner Wahl besucht.

Die Bankbeziehung war geprägt von jahrzehntelanger Kontinuität, sprich die Eltern gaben oftmals das finanzielle Vermögen sowie die dazugehörige Beziehung zum jeweiligen Bankinstitut an die nächste Generation weiter. In Ergänzung zu diesen generationsübergreifenden Elementen war die Markenpositionierung und deren Exklusivität oft das ausschlaggebende Kriterium für die Wahl des Bankinstitutes (*Promotion*). Der Performanceausweis inkl. die dazugehörenden Kosten waren bei der Bankenwahl oft weniger wichtig (*Performance*). Dies zeigten auch die Umfragen von Beratungsinstituten in der Vergangenheit<sup>2)</sup>.

Schliesslich bestand das Investitionsangebot vorwiegend aus bank-eigenen Produkten (*Product*). Jedes Finanzinstitut hatte ein eigenes, möglichst umfassendes Fondsangebot bzw. arbeitete mit anderen grösseren Fondsanbietern zusammen. Dafür erhielt es oft komplizierte Vertriebsentschädigungen (sog. Retrozessionen). Ferner war diese Produktarchitektur für den Kunden meist auch mit intransparenten Kostenstrukturen verbunden.

### Die Private-Banking-Welt von morgen

Mit den neuen technischen Möglichkeiten, z.B. der Verbreitung des Internets und der mobilen Geräte, den starken Verwerfungen in der Finanzindustrie, z.B. der Subprime-Krise und der Lehman Brothers Insolvenz, dem Steuerstreit zwischen den Ländern und den damit einhergehenden regulatorischen Veränderungen (Mifid, Fidleg etc.) haben sich die Bestimmungsfaktoren

## Private-Banking-Bestimmungsfaktoren (die 6 Ps)

	Gestern	Morgen
<i>People</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe Flexibilität (hohe Abhängigkeit)</li> <li>• Einzelberatung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Flexibilität (geringe Abhängigkeit)</li> <li>• Teamberatung (Spezialisten)</li> </ul>
<i>Process</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ad-hoc-Transparenz</li> <li>• Wenige Interaktionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele Interaktionen</li> <li>• Kontinuierliche Transparenz</li> </ul>
<i>Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance oft sekundär</li> <li>• Kosten eher sekundäres Kriterium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance wichtiges Entscheidungskriterium</li> <li>• Kostenbewusstsein steigt</li> </ul>
<i>Place</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunde besucht Bank</li> <li>• Physische Meetings primäre Interaktionsart</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berater besucht Kunde</li> <li>• Virtuelle Kommunikationsmöglichkeiten</li> </ul>
<i>Promotion</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsverpackung / Auftritt</li> <li>• Reputation der Bank durch Markenwelt-Positionierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsinhalt / Sortimentsbreite</li> <li>• Reputation der Bank durch ethisches Verhalten (Skandale etc.)</li> </ul>
<i>Product</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhouse-Produkte</li> <li>• Intransparente Kostenstrukturen (Retrozessionen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offene Architektur</li> <li>• Transparente Kosten (keine Retrozessionen)</li> </ul>

im Private Banking grundsätzlich gewandelt.

Die Betreuung wird neu zunehmend durch ein Team von Spezialisten sichergestellt (*People*). Dabei ändert sich die Rolle des Private Bankers hin zu einem Coach, der je nach Bedürfnis des Kunden die optimale Equipe zusammenstellt.

Die Technik ermöglicht es dem Kunden, zeit- und ortsunabhängig (weltweit, 365 Tage / 24 Stunden) sein finanzielles Vermögen im gewünschten Detaillierungsgrad einzusehen und seine Interaktionsart zu bestimmen (*Process*). Die physischen Treffen treten in den Hintergrund und die nahtlose Kommunikation über verschiedenste Kanäle (Omnikanal-Banking) gewinnt an Bedeutung (*Place*). Die digitalen Möglichkeiten mit Videotelefonie treten neu auch als Alternativen zum klassischen physischen Beratungsgespräch auf.

Dadurch ist die Beziehung zwischen Kunde und Bankberater weniger durch ein Abhängigkeitsverhältnis geprägt. Dies bringt eine erhöhte Wechselbereitschaft des Kunden mit sich, sollte die Dienstleistungsqualität nicht seinen Wünschen entsprechen. Die Tradition, über Generationen hinweg mit derselben Bank «verheiratet» zu sein, verliert somit an Bedeutung. Die Wahl des Bankinstituts hängt nicht mehr so stark von der Markenpositionierung und vom Bankberater ab, sondern wird

zunehmend auch durch andere Faktoren bestimmt (*Promotion*). Neben einem performanten, breiten und tiefen Dienstleistungsangebot kommt der Servicekultur sowie der Unterstützung durch technische Möglichkeiten eine entscheidende Rolle zu.

Je mehr Transparenz vorhanden ist, desto stärker gewinnen die Kriterien Performance und Kosten an Gewicht (*Performance*)<sup>3)</sup>. Der Kunde erwartet zunehmend, dass nicht nur ausschliesslich institutseigene Produktlösungen angeboten werden, sondern ein Best-in-Class-Ansatz verfolgt wird. Entsprechend müssen Bankinstitute ihr Produktsortiment öffnen (*Product*). Intransparente Vertriebsentschädigungen sind nicht mehr zeitgemäss, wodurch Banken ihre Preismodelle verändern müssen.

Zusammenfassend zeigt die Tabelle oben die wichtigsten Unterschiede zwischen der Private-Banking-Welt in der Vergangenheit und in der Zukunft. Heute befinden wir uns auf einem Übergangspfad – je nach Kunde und Bank verläuft dieser unterschiedlich.

Mit diesem Paradigmenwechsel verändern sich auch die Anforderungen an den Private Banker. Standen in der Vergangenheit – insbesondere durch die enge, persönliche Verknüpfung – die Diskretion und die Sympathie zwischen Kunde und Berater im Vordergrund, so bedarf es künftig weiterer

Fähigkeiten für die Dienstleistungserbringung. Der Private Banker wird vom klassischen Vermögensverwalter, der vom Kunden aufgesucht wird, zum aktiven Vertriebsmitarbeiter, der seine Kunden durch einen permanenten und transparenten Leistungsausweis betreut und neue Kunden gewinnt. Zudem beeinflussen die grossen Veränderungen im regulatorischen Umfeld den Leistungserbringungsprozess entscheidend. So treten z.B. die Informations- und Dokumentationspflichten und deren effiziente Handhabung immer stärker in den Vordergrund. Die gestiegenen Anforderungen machen die Aufgabe und die Arbeitsweise des Kundenberaters zukünftig noch spannender, aber auch anspruchsvoller. Die Dienstleistungsorientierung war schon immer gepaart mit Offenheit und Flexibilität. Diese bleiben auch künftig gefragte Charaktereigenschaften des Private Bankers.

1) Geld-, Bank- und Finanzmarkt-Lexikon der Schweiz, Max Boemle et al. (2002).

2) So wird z.B. die Performance erst an 6. Stelle genannt (Quelle: Growing pains in wealth management and private banking, Deloitte, 2012).

3) Siehe auch: Anlageberatung im Wandel Luc Schuurmans, PRIVATE 6/2013, S. 10–11.

[luc.schuurmans@banklinth.ch](mailto:luc.schuurmans@banklinth.ch)  
[gabriel.brenna@llb.li](mailto:gabriel.brenna@llb.li)  
[www.banklinth.ch](http://www.banklinth.ch)  
[www.llb.li](http://www.llb.li)