

Der Kunde im Mittelpunkt

BRANCHE War der Wandel im Private Banking zunächst vor allem regulatorisch getrieben, ist die Fokussierung auf den Kunden und seine Bedürfnisse wesentlicher Treiber der zweiten Transformationsphase.

Christian Hintermann
und Yaman Farhang

Seit der Finanzkrise 2007/2008 fliesst ein grosser Teil der Ressourcen im Private Banking in die Vergangenheitsbewältigung und in die Umsetzung neuer Regulierungen. Die Folge ist eine rückläufige Profitabilität oder sogar eine Verlustsituation mancher Anbieter, mit der Konsequenz, dass die Branche heute Gegenstand einer umfassenden Konsolidierung ist. Das wird noch einige Jahre weitergehen. Es wird in Zukunft weniger Privatbanken geben, sie werden aber wesentlich grösser, profitabler und auf wenige Kernkompetenzen fokussiert sein.

«**Know Your Customer**
ist ein Herzstück
des Private Banking.»

Der Finanzplatz Schweiz sollte dann die verwalteten Vermögen wieder steigern und Marktanteile zumindest verteidigen können. Regulatorische Erfordernisse zu erfüllen und Reputationsrisiken zu vermeiden, wird zentral bleiben und ist eine Voraussetzung für erfolgreiches Private Banking. Aber um zu Wachstum und angemessener Profitabilität zurückzukehren, müssen sich die Geldhäuser vermehrt auf ein klares Geschäftsmodell und den Kunden konzentrieren, also den eigentlichen Kern des Privatbankgeschäfts.

Unter immer mehr Anbietern ist tatsächlich eine Verschiebung des Fokus auf kunden- und geschäftsmodellbezogene Projekte festzustellen: Einige Banken arbeiten an der Verbesserungen der Kundenbetreuung, andere konzentrieren sich auf die Überarbeitung ihres Dienstleistungsangebots. Weitere befassen sich damit, wie sie Effizienz und Effektivität des Frontoffice verbessern können.

VERTRAUEN UND KOMPETENZ
Was als selbstverständlich gilt, ist nicht immer so einfach: Wer erfolgreich sein will, muss Angebot und Leistung aus Kundensicht betrachten und entwickeln. Die Reise des Kunden beginnt mit dem grundlegenden Bedürfnis nach Vertrauen. Werden Kunden, ihre Ziele sowie die Entwicklung ihrer Situation verstanden? Verfügt die Bank über die Dienstleistungen, die Fähigkeiten, die Flexibilität und die Technologien, um diese Bedürfnisse zu erfüllen? Um Vertrauen zurückzugewinnen und langfristige Kundenbeziehungen zu schaffen, müssen kundenzentrierte Prinzipien beachtet werden (vgl. Textbox).

Die Aufgabe ist schwieriger, als es scheint, weil sich Kundenbedürfnisse materiell verändern, etwa aufgrund eines Generationenwechsels, des neuen Zugangs zu Informationen, technologischer Entwicklungen oder Steuertransparenz. Schneller Zugang zu Informationen über sämtliche Kanäle rund um die Uhr wird entscheidend für vermögende Kunden. Obwohl Private Banking per Definition Privatsphäre und Diskretion umfasst, erwarten jüngere Generationen sofortigen, gesicherten Zugriff auf Informationen. Kunden, die oft mehrere Bankbeziehungen in verschiedenen Ländern haben, verlangen eine konsolidierte Sicht auf ihr Vermögen.

«ONBOARDING»
Ein wichtiger Schritt der Transformation ist die Erkenntnis, dass das historische, voll integrierte Modell der Privatbanken, mit einem sehr breit diversifizierten Kundentamm alles selbst machen zu wollen, nicht überlebensfähig ist. Banken und Vermögensverwalter müssen sich auf die Kernaktivität konzentrieren, wo sie sich von der Konkurrenz unterscheiden können. Was nicht in ihrer Kernkompetenz liegt, müssen sie mit Partnern abdecken. Backoffice- sowie IT-Outsourcing-Projekte und -Tätigkeiten haben zugenommen, beim Produktvertrieb ist ein Trend zu Open Architecture, der Berücksichti-



KUNDENZENTRIERTE
PRINZIPIEN

- Auf den Kunden hören und ein tiefes Verständnis für seine spezifische Situation und seine persönlichen Ziele entwickeln.
- Sicherstellen, dass Produkte und Dienstleistungen mit den Bedürfnissen und der Risikobereitschaft des Kunden übereinstimmen.
- Der Kunde muss einen greifbaren Mehrwert bekommen – zu einem fairen Preis.
- Hohe Qualitätsstandards und nicht verhandelbare, ethische Unternehmenswerte vermitteln.

gung externer – der besten – Leistungen, feststellbar. Für die nächsten Jahre ist eine weitere Aufteilung der Wertschöpfungskette zu erwarten. Spezialisierung, höhere Qualität und niedrigere Kosten schaffen Mehrwert für Kunden und Banken. Währenddessen gibt es Aktivitäten wie (offensichtlich) die Kundenbetreuung, aber auch das Management von «Know Your Customer» (KYC), die im Herzen des Anbieters bleiben. KYC ist kein blosser Regulierungszwang, sondern Teil des Risikomanagements und, wenn ordnungsgemäss durchgeführt, ein Reputationsschutz. KYC beginnt mit dem «Onboarding» des Kunden. Schon da muss die Bank genügend Informationen haben, um entscheiden zu können, ob der Kunde in ihre Strategie passt, ob sie die Fähigkeit hat, ihm die erwartete Leistung profitabel zu bieten, und ob die Beziehung reputations- und risikofrei ist. Da müssen Banken noch erheblich in die Big-Data-Technologie investieren, um in der Lage zu sein, die umfangreichen Daten zur Verbesserung der Kundenbeziehungen zu nutzen, wie es in anderen Branchen schon geschieht.

KEINE KOMPROMISSE
Die Aufgabe ist anspruchsvoll. Ein pensionierter deutscher Bürger aus dem mittleren Management mit einem Vermögen von einigen hunderttausend Franken kann nicht mit denselben Mitarbeitern, Prozessen und Leistungen bedient werden wie ein junger chinesischer

Unternehmer mit mehreren Dutzend Millionen. Banken müssen die Zielmärkte exakt definieren, bei der Beurteilung von Alt- und bei der Akquisition von Neukunden konsequent ihre Segmentierungskriterien anwenden und dürfen keine Kunden akzeptieren, die nicht im Zielsegment sind. Sonst kann, auch und vor allem aus Kundensicht, kein nachhaltiger Wert generiert werden. Es besteht das Risiko, dass der Fokus auf bestimmte Kundengruppen nicht oder zu wenig passiert, weil solches zunächst das Geschäftsvolumen reduzieren kann. Geschäftsmodelle werden nicht grundsätzlich hinterfragt, sondern wie ein Flickenteppich bis zum Äussersten optimiert und strapaziert.

Langfristig werden nur diejenigen Banken und Vermögensverwalter nachhaltiges Wachstum erzielen, die ihre eigenen Stärken kennen und verstehen und sich auf ihre sorgsam definierten Zielmärkte konzentrieren. Notwendig ist eine Strategie, wie die Kundenbedürfnisse in diesen Märkten besser bedient werden können als von der Konkurrenz. Letztlich ist für den Erfolg entscheidend, ob und wie der Kunde ins Zentrum sämtlicher Aktivitäten gestellt wird.

Christian Hintermann, Partner, Leiter Beratungsgeschäft Finanzindustrie;
Yaman Farhang, Director, Spezialist für Transformationen in der Finanzindustrie, KPMG Schweiz

