

Abkehr vom Kurzfristdenken

KUNDENNÄHE Noch immer dominieren in der Vermögensverwaltung falsche Anreizsysteme für Kundenberater, was zu Interessenkonflikten führt. Ziele müssen langfristig ausgerichtet sein, und die Unternehmenskultur sollte Raum für eine vertiefte Beratung schaffen.

Laurent Gagnebin

Die Märkte sind für alle Banken dieselben. Es geht darum, für die Kunden eine Performance zu erzielen, die nach Steuern und unter Berücksichtigung sämtlicher regulatorischer Aspekte die bestmögliche Rendite aufweist. Zahlreiche Banken versuchen heute, ihre Kunden in vordefinierte Portfolios und Produkte zu zwingen.

Das mag für gewisse Kunden funktionieren, für die meisten ist es aber keineswegs die optimale Lösung, da wichtige steuerliche, regulatorische, aber auch familiäre Aspekte so nicht berücksichtigt werden.

JEDE SITUATION IST ANDERS

Jede Kundensituation ist anders. Das gilt besonders bei sehr vermögenden Personen. Meist sind die Vermögenswerte international verteilt. Sie sind sehr diversifiziert und unterliegen ganz unterschiedlichen steuerlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen. So macht es für Schweizer Kunden Sinn, den Kapitalgewinn zu maximieren, weil darauf keine Steuern anfallen. Oder für Kunden mit Vermögen in Spanien kann nicht in Hedge

Funds investiert werden. Um all diesen unterschiedlichen Situationen gerecht zu werden, ist ein breites Know-how gefragt.

Doch nicht nur das. Die Kundenberater brauchen auch Zeit. Viel mehr, als die meisten Banken ihnen bisher zugestanden haben. Wer seine Kunden umfassend beraten will, kann nicht mehr als dreissig bis fünfzig Kunden betreuen, und auch dann muss der Berater sich auf gut ausgebildete Assistenten und ein Team von Spezialisten verlassen können.

Der Kundenberater kann unmöglich alle Aspekte selbst kompetent abdecken. Zudem braucht es innerhalb der Bank ein Umfeld, das Raum für «echte» Beratung lässt und den Berater nicht falschen Anreizsystemen aussetzt.

Die Grundlage eines solchen Arbeitsumfelds ist eine Unternehmenskultur, die nicht auf den kurzfristigen Profit ausgerichtet ist. Werte wie Vertrauen, Teamwork und langfristiges Denken sind dabei zentral. Meist verhindern dies rein quantitative Anreizsysteme und ein hoher kurzfristiger Verkaufsdruck. Das sofortige Generieren von Umsatz oder die Akquise von neuen Kundengeldern stehen im Vordergrund. Beides läuft meistens den Interessen der Kunden entgegen. Kurzfris-

tig mag dieses immer noch weit verbreitete Modell der Bank und dem Berater Erfolg bringen. Längerfristig ist es aber auch für sie nicht sinnvoll.

Ein Geschäftsmodell, das wertebasiert ist, fördert zunächst das Langfristdenken, indem die Anreizsysteme nicht auf den Einjahreserfolg ausgerichtet sind. Denn oft läuft eine Empfehlung den kurzfristigen Zielen des Bankinstituts zwar entgegen, sie stellt jedoch den Kunden langfristig zufrieden. Ein Beispiel dafür ist der Kauf einer Immobilie: Denkt der Kundenberater nur kurzfristig, rät er davon ab, denn er verliert einen Teil der verwalteten Vermögen und riskiert damit, seine Ziele zu verpassen. Kann er aber aufgrund eines anderen Führungsmodells ehrlich beraten, wird der Kunde die Immobilie eher kaufen. Mittelfristig ergibt sich daraus ein Ertrag, der möglicherweise zurück zur Bank fliessen.

UMDENKEN IM MANAGEMENT

Auch reine Neugeldakquise setzen falsche Signale. Denn bezahlt werden die Kundenberater immer noch von den Kunden. Und genau darauf sollte eine Bank den Fokus richten: Kundenbindung – nicht mit Verträgen und beispielsweise

Hypotheken Kunden an die Bank binden, sondern durch das Schaffen von Vertrauen. Dazu müssen die Kundenberater ihre Kunden besser kennen. Es gilt, das Wissen über die Familie, die Kinder, ihre Wertesysteme und das Umfeld mit Anwälten, Treuhändern und Steuerexperten auszubauen und das Vertrauen zu gewinnen, indem man dem Kunden ehrliche und transparente Ratschläge erteilt. Gelingt das, schafft sich der Berater eine Art von Unentbehrlichkeit, und ein Wechsel des Kunden zu einer anderen Bank wird schwieriger.

Aber auch das Management der Bank muss anders funktionieren, als das in vielen Fällen geschieht. Zentral sind die Nähe zu den Teams und die Pflege eines intensiven Austauschs mit den Kundenberatern. Am besten ist es, wenn sie die Kunden selbst möglichst gut kennen.

Es geht also letztlich um mehr Nähe zu den Kunden. Und das nicht nur über Zahlen und Performance, sondern über ehrliche Beratung, die weit über die herkömmliche Verwaltung von Vermögenswerten hinausgeht.

Laurent Gagnebin, Head Swiss Wealth Management, Rothschild Bank Zurich.

«Ein Geschäftsmodell, das wertebasiert ist, hat keine Anreizsysteme, die auf Einjahreserfolge ausgerichtet sind.»

GASTKOLUMNE

Oh, Schreck – die Apple-Bank!

TECHNOLOGIE *Gedankenspiele zum digitalen Banking.*

Geht es in einem Strategie-Workshop um die Zukunft der Bankbranche, wird als ultimativer Beweis dafür, dass alles – aber wirklich alles – in Gefahr ist, das Schreckgespenst für jeden Banker ins Feld geführt: die Apple-Bank. Die als rückständig betrachteten Skeptiker einer neuen virtuellen Bankenwelt verstummen. Noch vor wenigen Jahren war das Pendant zum heutigen potenziellen Unheilbringer Microsoft. Bill Gates wurde damals mit den Worten zitiert «Banking is essential, banks are not» – zur Freude der Unternehmensberater, die nun intensiv um Rat angefleht wurden.

Bemerkenswert an diesen Visionen ist, dass sie sich nie bewahrheitet haben – bisher zumindest nicht. Microsoft hat nie eine Bank gegründet, und auch Apple ist weit weg davon. Trotzdem ist der Gedankenversuch reizvoll. Was wäre wenn die heutigen Giganten des mobilen und virtuellen Konsums den Kern ihres Geschäftsmodells auf die Finanzindustrie anwenden? Wie würden Apple, Google oder Facebook Finanzdienstleistungen konzipieren, wenn weder Regulatoren oder nationale Gesetze noch etablierte Branchenstrukturen im Wege stehen würden?

Apples Erfolg seit Anfang der Neunzigerjahre liegt darin, dass eine Produkt- und Dienstleistungsphilosophie verfolgt wird, die auf Benutzerfreundlichkeit, Intuition, Einfachheit und Design setzt. Die Philosophie bedarf einer sehr fein abgestimmten Komposition der einzelnen Bausteine der Wertschöpfung. Das Ganze funktioniert für den Kunden wie aus einem Guss, denn es kommt für ihn nicht nur auf die Einzelteile, sondern – besonders – aufs Zusammenspiel an.

Apple hat die Gesamtheit im Blick behalten – und zwar zuallererst für den Kunden. Convenience, Usability und die Kompatibilität der verschie-

denen Komponenten sind Aspekte, die Apple in der Konsumwelt völlig neu definiert hat.

Das Beispiel Facebook zeigt währerndessen, dass sich ein gänzlich neues Interaktionsverhalten entwickeln lässt. Austausch und Offenlegung sehr persönlicher Informationen in der Community stehen im Widerspruch zu der Diskretion und der Face-to-Face-Kommunikation des Private Banking. Die virtuelle Vernetzung von vermögenden Kunden mit Finanzexperten oder untereinander eröffnet völlig neue Dimensionen in beziehungs-basierten Finanzdienstleistungen. Google schliesslich zeigt, wie mit der Analyse des Kundenverhaltens ein viel gezielteres Angebot entwickelt werden kann.

Es ist fraglich, ob Apple & Co. jemals direkt ins Bankgeschäft einsteigen werden, die Eintrittshürden bleiben in der Bankbranche hoch. Aber ihr durchschlagender Erfolg verändert auf jeden Fall die Welt, in der sich Banken und Kunden bewegen. Bill Gates' zu Beginn zitierte Aussage dürfte etwas übertrieben sein, Banken wird man nicht so schnell ersetzen können. Aber die Art und Weise, wie Finanzdienstleistungen erstellt, aufeinander abgestimmt und nachgefragt werden, wird in Zukunft sehr viel Apple & Co. «inside» haben. So betrachtet bietet die Apple-Bank tatsächlich viel Gesprächsstoff für einen Strategie-Workshop.



Teodoro D. Cocca, Prof. für Wealth und Asset Management, Johannes-Kepler-Universität Linz, Adj. Professor Swiss Finance Institute.

Anzeige



SWISS DERIVATIVE AWARDS '15 | 5-FACH AUSGEZEICHNET

HERZLICHES DANKESCHÖN FÜR IHRE STIMME & UNTERSTÜTZUNG



Wir freuen uns sehr über die Anerkennung unserer Arbeit mit fünf Swiss Derivative Awards '15 in den Kategorien

- Bestes Edelmetallprodukt
- Bestes Produkt auf alternative Basiswerte
- Bester Market Maker Anlageprodukte
- Auszeichnung Prädikat «Top Service»
- Special Award für den «Leonteq Public Constructor»

LEONTEQ SECURITIES AG
 Brandenburgerstrasse 90 | Postfach 1686 | 8027 Zurich | Tel. +41 58 800 1000 | Fax +41 58 800 1010 | info@leonteq.com | www.leonteq.com