

0 2

BETRACHTUNGEN

DR. PETER RASKIN

CEO & Partner

## Warum wir Human Private Banking brauchen



„Banking is necessary, banks are not“ – 1994 war das die Einschätzung von Microsoft-Gründer Bill Gates. Schon damals war dem Visionär klar: Die Daseinsberechtigung traditioneller Banken gilt es zu hinterfragen. Aber warum? Nur weil Regulatorik das Geschäft erschwert und die rasante Digitalisierung neue Wege auch für Bankgeschäfte eröffnet? Oder ist da mehr? Ist es auch die dem Banking vielleicht inhärente, sicher aber nachgesagte Neigung für „shady business“, die Banken als Lösung anscheinend wenig attraktiv macht? Wann kann man Banken, wann kann man Bankern überhaupt vertrauen? Werden Banken schon bald obsolet sein?

# „Stillstand ist keine Option!“

DR. PETER RASKIN

Den Punkt kann ich klar beantworten: Nein! Eine gute, persönliche Betreuung wird, auch im Umfeld zunehmender Digitalisierung und robotischer Standardisierung nie überflüssig oder veraltet sein. Ein gutes Online-Banking kann einen guten Berater nicht ersetzen. Nuancierte Betreuung auf menschlicher Ebene wird nie an Wichtigkeit verlieren. Dennoch gilt: Bestimmte Ansätze und Haltungen im Private Banking werden zunehmend abgelöst.

22 Jahre lang beobachte ich als Jurist, als Betreuer anspruchsvoller internationaler Kunden und als Private Banking Manager in Deutschland, England, Luxemburg und der Schweiz die Beziehungen von Kunden zu ihren Beratern, ihren Bankern. Das Ergebnis meiner Analyse ist ohne Frage: Die vertrauensvolle Betreuung ist das A und O einer erfolgreichen Privatbank und einer erfolgreichen Investmentstrategie. Sie unterliegt aber auch tiefgreifenden Veränderungen. Diesen muss sich vor allem der Berater stellen. Die Erfahrung zeigt: Nicht alle wollen und können sich anpassen. Das mag nicht weiter bedeutsam sein, wäre da nicht der Kunde.

Vermögende Privatpersonen sind, ob sie es wollen oder nicht, auf Privatbanken angewiesen. Sie benötigen sie, um ihr Vermögen sicher zu verwahren, es zu schützen und zu mehren. Auch gilt es, Zahlungen abzuwickeln, Vermögensgegenstände zu erwerben und mehr.

Bericht über das 33. Geschäftsjahr

Und die Banken? Nun, sie haben mitunter nicht nur eine grosse Bedeutung, sondern vor allem auch eine grosse Verantwortung für das ihnen anvertraute Vermögen und für das Vertrauen, das Kunden ihnen entgegenbringen (müssen).

Die Kunden sollen den Banken vertrauen und die Früchte ihres Lebenswerks in treue Hände geben. Das Dilemma ist aber, dass Banken und Bankern nicht immer ein guter Ruf voraussetzt. Das Gegenteil scheint der Fall zu sein.

Ein Blick in die Presselandschaft zeigt: Der Kunde soll zwar den Banken vertrauen, muss dann aber fast schon täglich lesen, dass viele Banker unseriös, wenn nicht sogar straffällig werden.

Kaum eine andere Branche fällt so negativ auf. „Auf Spesen ins Striplokal!“, „Schweizer Top-Banker auf Mallorca verhaftet!“, „Grossbank stolpert von Skandal zu Skandal!“ – man recherchiert und erfährt, dass Banken enorme Summen für Rechtsstreitigkeiten zurückstellen müssen, dass Geld veruntreut und Steuern hinterzogen werden, dass man sich bespitzelt, auf Kosten der Bank privat um die Welt jettet, kurz dass hoch stehende Banker glauben, für sie gelten andere Regeln als für jeden anderen Menschen oder gar für ihre Kunden. Eigentlich wird kein Skandal ausgelassen.

Wieso ist das gerade bei Bankern der Fall? Und wie kann man da die Spreu vom Weizen trennen? Betrachten wir dazu die auffälligen Banker etwas näher, ist ihnen allen etwas gemein: Sie sind völlig entkoppelt! Zum einen scheinen sie sich von ihrer Berufung entkoppelt zu haben, zum anderen von ihren Kunden. Ihre eigenen Interessen stehen klar über denen ihrer Kunden, Mitarbeiter und anderen Stakeholdern. Es sind, so kann man lesen, oft sehr narzisstisch veranlagte Personen, die „abheben“ und den Bezug zur Realität verloren haben.

Sie vergessen, dass sie Dienstleister ihrer Kunden sein sollten. Sie vergessen, dass ihre Aktivitäten mitunter sehr schwere Auswirkungen auf andere Menschen haben können. Und sie vergessen, dass sie ihre hohe Position durch ihr Verhalten jeden Tag aufs Neue „verdienen“ müssten und nicht zum eigenen Wohl ausnutzen sollten.

Richtig verstandenes Private Banking und gute, vertrauenswürdige Banker stellen den Menschen, also vor allem den Kunden und die Kollegen, in den Mittelpunkt ihres Schaffens. Wir bei Bergos nennen diese Art des Private Banking „Human Private Banking“. Diesem Ansatz haben wir uns verschrieben. Er bedeutet für uns, dass es nicht nur um die oft austauschbare blosse Anlage des Vermögens geht.

Uns geht es vielmehr darum, den Kunden als Menschen mit all seinen vielfältigen Bedürfnissen zu begreifen und in den Mittelpunkt unseres Handelns zu stellen. Wir entwickeln unsere Dienstleistungen entsprechend dieser Bedürfnisse (weiter) und stellen sicher, dass seinen Bedürfnissen optimal entsprochen wird.

Für diesen Ansatz benötigen wir die richtigen Mitarbeiter. „Human Private Banking“ bedeutet für uns daher auch, uns auf respektvolle, weltoffene und empathische Mitarbeiter zu fokussieren und ihnen ein Umfeld zu bieten, in dem sie sich optimal und losgelöst von den manchmal beengenden Hierarchien einer Bank eigenverantwortlich entfalten können. Als Schweizer Privatbank fühlen wir uns unserem gesellschaftlichen Umfeld, in dem wir handeln dürfen, verpflichtet. „Human Private Banking“ bedeutet für uns daher auch, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und insbesondere den ESG-Kriterien für unsere Umwelt, für unsere Gesellschaft und in unserer Unternehmensführung zu entsprechen. Wir wollen sie leben und nicht nur unseren Kunden ein Produkt „von der Stange“ anbieten, mit dem viele Wettbewerber glauben, den Anforderungen schon entsprochen zu haben.

Unsere besondere Struktur prädestiniert uns dafür. Wir sind keine Grossbank, deren Schwerpunkt auf den Interessen des Managements und des Shareholder Values liegt. Wir sind auch keine Bank im Besitz einer Familie, die sich nicht für die Bank interessiert oder sie als Cash Cow zur Finanzierung ihres Lebens sieht. Wir sind im Eigentum von einigen sehr erfolgreichen Unternehmern, deren Bedürfnisse und Interessen deckungsgleich mit denen unserer Kunden sind und die die Bank nicht zur Finanzierung ihres Lebensunterhaltes benötigen.

Richtig verstandenes Private Banking handelt weniger vom Vertrieb von Finanzprodukten und der blossen Anlage des Vermögens. Richtig verstandenes Private Banking handelt vor allem vom Kunden, von seiner Beratung in allen Angelegenheiten, die direkt oder indirekt Auswirkungen auf das Vermögen haben könnten. Direkte Auswirkungen haben immer die konkreten Anlageentscheidungen des Kunden. Indirekte sind alle aus den konkreten Lebensumständen eines Kunden stammenden Ereignisse, wie z.B. solche aus seiner Ehe, Familie, seinen Unternehmungen und Passionen. Die wichtigen Momente im Leben – Geburt, Berufswahl, Hochzeit,

Scheidung, Tod – können mitunter deutlich tiefgreifendere Auswirkungen auf das Vermögen haben als beispielsweise die Frage, ob es in Fonds A oder Fonds B oder in diese oder jene Aktie investiert werden müsste.

Richtig verstandenes Private Banking sieht den Kunden als das, was er ist: Als Menschen! Mit komplexen Hintergründen, deren Tragweite ihm manchmal selber nicht klar ist; mit Leidschaften, die berücksichtigt werden müssen; mit Familien, die vielleicht verstreut auf der ganzen Welt leben; mit Unternehmungen, die wachsen oder ihm Sorge bereiten; mit Hürden, die sich schier aus dem Nichts bemerkbar machen.

So verstandenes Private Banking erfordert viel vom Kundenberater. Und vor allem erfordert es Menschlichkeit! Denn er muss in der Lage sein, gedanklich tief in das Leben eines Kunden einzutauchen und Gefahren oder Herausforderungen für dessen Vermögen zu sehen. Diese muss er in der gehörigen Form, mit Offenheit, aber auch mit Respekt und Empathie, adressieren können, um dann gemeinsam mit dem Kunden den bestmöglichen Lösungsweg zu finden. Er muss dabei nicht selbst Anwalt, Steuerberater, Unternehmensberater oder Unternehmer sein.

Er sollte aber über Erfahrungen und ein spezielles Sensorium verfügen, diese Probleme des Kunden vorzusehen. Die Bank wiederum muss ihren Mitarbeitern entsprechende Freiheiten einräumen, darf keinen Vertriebsdruck ausüben und muss über ein Netzwerk von meist international tätigen Spezialisten verfügen – sei es für Erbrecht, Familienrecht, Steuerrecht, Family Governance, Unternehmensnachfolge, M&A oder andere Spezialgebiete. Auch das ist „Human Private Banking“. Denn die Bank setzt diese Experten nur zum Wohle ihrer Kunden ein und zieht sie nur dann hinzu, wenn sie gebraucht werden. Sie ist keinem dieser Berater verpflichtet und hat auch hier keinen Vertriebsdruck.

Der Berater ist das wichtigste Glied zwischen einer Bank und ihrem Kunden. Er wirkt in beide Richtungen. Neben den oben beschriebenen Fähigkeiten muss er die Bedürfnisse des Kunden erkennen und sämtliche Dienstleistungen seiner Bank für den Kunden bestmöglich einsetzen, aber auch intern weiterentwickeln. Er muss im Sinne aller Bankkunden die sich oft ändernden Bedürfnisse seiner Kunden kontinuierlich der Bank und seinen Kollegen kommunizieren, sich austauschen, sich einbringen, damit die Bank ihr Angebot für die Kunden ständig weiterent-

wickeln kann. Und vor allem muss er ein starkes Vertrauensverhältnis zum Kunden aufbauen können und durch seine Arbeit immer wieder aufs Neue beweisen, dass er dessen Vertrauen auch verdient.

In den letzten 20 Jahren hat sich das Berufsbild des Kundenberaters im Private Banking sehr gewandelt. Als ich im Frühjahr 2000 in die Schweiz kam, machte ein Berater noch alles selbst für seine Kunden. Er war Anlageberater, dezentraler Vermögensverwalter, Akquisiteur, Stiftungs- und Strukturenberater, nahm Einsitz in Stiftungsräten, war viel auf Reisen und ging häufig mit seinen Kunden zum Lunch oder zum Dinner. Er vertrieb Fonds und Finanzprodukte von Freunden aus aller Herren Länder oder solche, bei denen man möglichst hohe Kickbacks bekam. War die Ertragslage mal nicht so gut und damit der Bonus in der gewollten Höhe in Gefahr, wurden Produkte mit intransparenten Fee-Strukturen in die Depots der Kunden „gedrückt“.

Ein Berater sah die Kunden der Bank vor allem als seine Kunden an. Sie waren seine Absicherung, seine „Versicherung“, die Basis seiner Karriere und manchmal auch seines Vermögens. Für seine Kunden tat ein Kundenberater früher

fast alles und vor allem alles alleine, jedoch galt es dabei, den Kunden möglichst von anderen, vielleicht sogar besseren Beratern fernzuhalten. Auch ohne grosse Weiterbildung war er bei seinen Kunden beliebt und machte Karriere. Das war auch möglich, denn die Anlageerfolge, die Performances, stellten sich meist automatisch ein. Und der Kunde schaute oft nicht so genau hin.

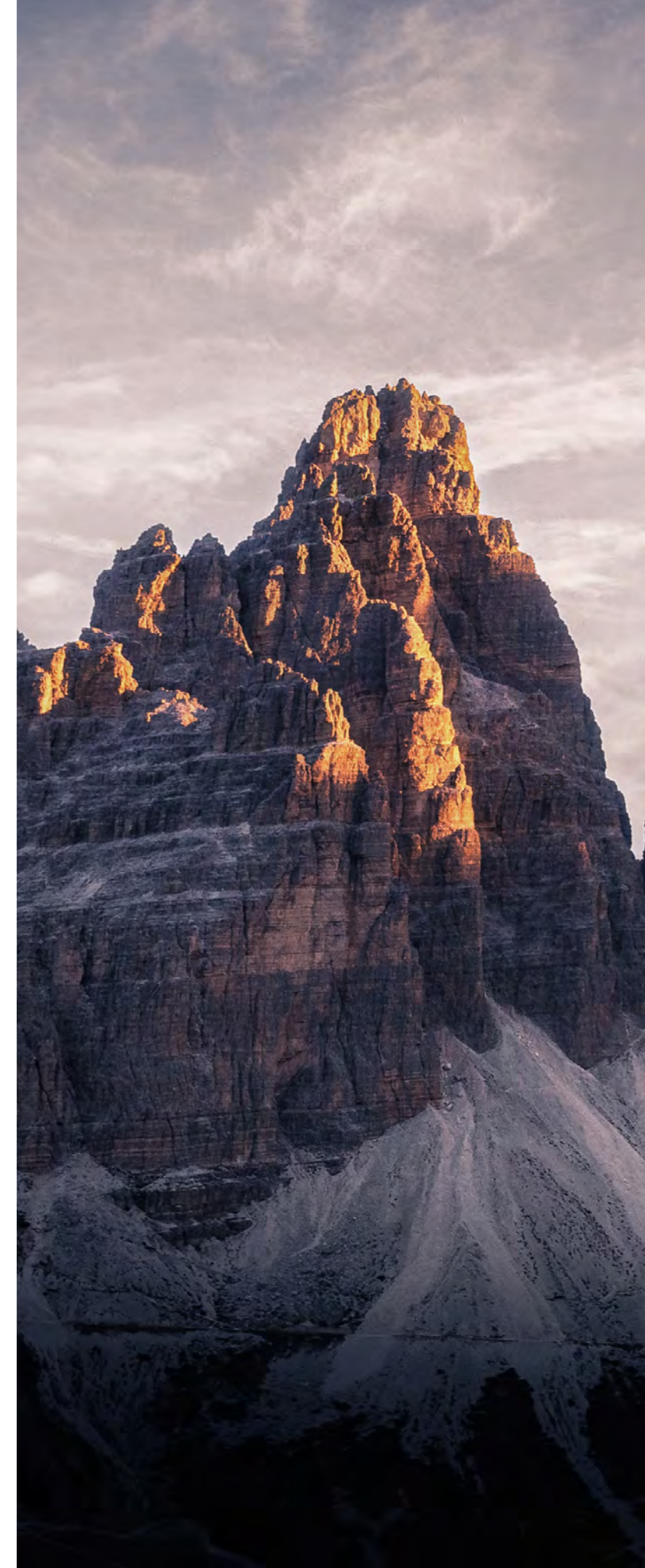
Das Anlegen war nicht besonders komplex. Aktienkurse liefen lange Zeit nur in eine Richtung, Bonds generierten mit damals noch vorhandenen, teilweise recht hohen Zinsen ein regelmässiges, risikoarmes Einkommen. Selbst über Festgeld konnte man eine zufriedenstellende Rendite erwirtschaften. Der Regulator war damals auch noch nicht dem Treiben auf die Schliche gekommen und daher ruhig. Globalisierung steckte noch in den Kinderschuhen, E-Mail war das höchste der Gefühle und man war schon stolz, wenn man irgendeinen Auftritt im Internet hatte. „Private Markets“ war noch kein Begriff.

Die Kunden waren meist auch weniger informiert und freuten sich über jede positive Rendite. M&A, Private Equity und Venture Capital waren für viele Fremdwörter, „Teufelszeug“ oder etwas von und für Superreiche.

Das hat sich in den letzten Jahren und speziell in den letzten zehn Jahren stark gewandelt. Nun kämpfen wir alle, Kunden wie Banken, mit Negativzinsen. Diese und die schier endlose Liquidität verursachen eine enorme Attraktivität der Private Markets und von Real Estate. Aber auch die Werte von Aktien und nicht gelisteten Unternehmungen gingen oft nur liquiditätsgetrieben „durch die Decke“. Die früher als eine der sichersten Anlagen mit guten Returns geltenden festverzinslichen Wertpapiere wurden, wenn man nicht aufpasste, zu einer sehr riskanten und unrentablen Anlage.

Auch haben wir lernen müssen, mit tiefgreifenden Krisen, politischen und geopolitischen Unsicherheiten, grossen Gefahren für unsere Gesundheit und Gesellschaftsstrukturen umzugehen. Die Globalisierung führte zu einer starken Internationalisierung unserer Kunden und des Anlageumfelds.

Der Regulator wird nicht müde, immer häufiger und immer heftiger in die Bank-Kunden-Beziehung einzugreifen. Eine sehr grosse, wenn nicht die grösste Herausforderung bringt der technologische Wandel mit sich, der mit einem tiefgreifenden gesellschaftlichen Wandel einhergeht. Um es salopp zu sagen: Alles wird ständig



schneller, komplexer, komplizierter, transparenter und verworrener. Kunden werden immer informierter. Und junge Mitarbeiter verfügen mitunter über ein sehr relevantes Spezialwissen, das sich ältere nicht mehr aneignen können oder wollen.

Dieser unaufhaltsame Wandel muss Auswirkungen auf das Berufsbild eines Kundenberaters haben. Er kann nicht mehr wie früher alles selbst machen und so, wie er es gerade für richtig hält. Er muss sich fokussieren und dabei vor allem die Bedürfnisse seiner Kunden im Auge behalten. Er muss seine Grenzen erkennen und vor allem bereit sein, sich zum Wohle seiner Kunden von anderen Experten der Bank unterstützen zu lassen. Idealerweise formiert er ein Team von Experten um den Kunden, das er dirigiert; denn in der Tat kennt er den Kunden ja am besten.

Und die Bank? Sie muss wiederum für den Berater ein Umfeld schaffen, das ihn umfassend unterstützt. Sie muss ihm Experten zur Seite stellen, die für ihn das Anlageuniversum filtern und investierbar machen. Experten müssen ihn „up-to-date“ halten und ihn weiterbilden. Aber wie bleibt die Bank ein relevanter und beliebter Arbeitgeber für derart erstklassige Experten? Um solche Experten zu bekommen,

muss die Bank sich wiederum dem gesellschaftlichen Wandel stellen. Sie muss sich mit Offenheit und Neugierde damit beschäftigen, was sie vor allem für junge Talente zum attraktiven und zeitgemässen Arbeitgeber macht.

Stillstand ist für die Bank keine Option! Aber sicher auch nicht für den Berater. Offenheit und die Bereitschaft, sich mit Neuerungen und den sich wandelnden Gegebenheiten seiner Kunden und seines Umfelds aktiv auseinanderzusetzen, sind das A und O für den „Human Private Banker“. Er igelt sich nie ein, bringt die grosse Expertise seiner Bank immer proaktiv zum Kunden, bleibt neugierig und weltoffen, flexibel und stark an der Seite seines Kunden, vertritt dessen Interessen sowohl nach aussen, wie nach innen. Die grossen Vorteile des Teamansatzes begreift und lebt er. Das klingt selbstverständlich, ist es aber leider nicht.

Noch immer ist bei Banken zu beobachten, dass viele Berater, vor allem solche, die im alten System gross geworden sind, die Kunden einer Bank nach wie vor als ihre eigenen betrachten. Diese Herangehensweise ist nie im Interesse des Kunden. Nie! Solche Berater schirmen ihre Kunden weiterhin von der Expertise der Bank ab. Es geht Ihnen vor allem darum, keinen anderen

Berater an ihre Kunden heranzulassen, der eine Konkurrenz darstellen oder gar ihre „unanzweifelbare“ Expertise hinterfragen könnte. Sie tun dies aus rein eigennützligen Motiven. Denn der Kunde ist, und das sagen sie auch oft unverblümt, ihre Versicherung. Hat man genug eigene Kunden, sind Job und Bonus sicher. Man kann sich zurücklehnen, glaubt machen zu können, was man will, braucht sich über seine Zukunft keine Gedanken mehr zu machen und muss sich vor allem nicht anpassen.

Wie Picasso einst bemerkte: Kontinuierliche Weiterentwicklung erhält am Leben. Keine Weiterentwicklung ist keine Option. Berater der beschriebenen Art entwickeln sich ab einem gewissen Punkt nicht weiter. Da sie sich den Herausforderungen der Zeit nicht stellen wollen, gelingt es ihnen auch immer weniger, neue „eigene“ Kunden zu akquirieren. Für Kunden der Next Generation sind sie völlig uninteressant. Dies führt zu Stagnation.

Was bedeutet das nun für die Kunden? Prüfen Sie ob Ihre Bank Ihnen Human Private Banking anbietet. Als Kunde sollte man nicht nur das Angebot seines Dienstleisters immer kritisch betrachten und hinterfragen, man sollte auch das Know-How, Offenheit, Flexibilität und

Nahbarkeit des Beraters auf die Probe stellen und regelmässig verifizieren. Insbesondere wenn Kunden über die Jahre ein sehr enges, vielleicht auch freundschaftliches Verhältnis zu ihrem Berater aufgebaut haben, sollten sie in ihrem eigenen Interesse immer wieder die Beziehung auf ihre Professionalität hin überprüfen. Denn letztlich geht es um ihr Vermögen. Es kann nicht nur darum gehen, ob der Berater nett ist, gut Golf spielt und sich um alles zu kümmern scheint. Hinterfragen Sie ihn und Ihre Bank, deren Ansatz, Überzeugung und Anpassungsfähigkeit. Prüfen Sie vor allem, ob Ihre Berater und Ihre Bank Sie als Menschen in den Mittelpunkt stellen und Ihnen „Human Private Banking“ bieten wollen.

Sind Sie davon überzeugt, dass Ihr Berater und Ihre Bank Sie als schützenswertes Individuum verstehen? Interessiert man sich ernsthaft für Sie, Ihre Familie, Ihre Herausforderungen und Interessen? Oder sind Sie eine Nummer, stehen nur für einen gewissen Anteil der Assets unter Management, sind einfach ein weiterer Kunde? Stehen Sie selbst oder nur Ihr Vermögen im Mittelpunkt der Betrachtung?

Reden Sie regelmässig mit dem Management Ihrer Bank und lassen Sie diese Ihre persönlichen



Herausforderungen und die für Sie entwickelte Strategie darstellen. Bei Bergos stehen Ihnen neben dem obersten Management auch die anderen Bank-Inhaber für derart wichtige Gespräche zur Verfügung.

Der Schutz des Vermögens geht über das Investieren hinaus. Werden Sie als Kunde in der Komplexität Ihres Lebens wahrgenommen? Wird jeder Facette Ihrer Lebensumstände in Betracht gezogen und werden Ihnen die entsprechenden Experten vorgestellt? Lassen Sie sich die gesamten Dienstleistungen Ihrer Bank immer wieder einmal vorstellen, und zwar so, als ob man Sie neu akquirieren möchte.

Werden Sie skeptisch, wenn man Ihnen keine Experten für die verschiedenen Anlageklassen oder Dienstleistungen vorstellt und der Berater vorgibt, alles allein zu können.

Prüfen Sie, ob man Sie vielleicht bewusst abschirmen möchte.

Hinterfragen Sie die Fähigkeit der Bank und des Beraters, sich an die sich schnell wandelnden Herausforderungen der Zeit anzupassen. Überprüfen Sie auch, ob Expertenwissen aufgebaut und über den Berater zur Verfügung gestellt wird.

Im heutigen Umfeld ist es unmöglich, alle Antworten zu haben. Zieht der Berater andere Experten hinzu? Wo und wie sucht er nach Lösungen?

Eine Bank sollte den Kunden als Menschen mit all seinen Bedürfnissen in den Mittelpunkt stellen und zu seiner Betreuung respektvolle, weltoffene und empathische Mitarbeiter einsetzen. Diesen sollte sie wiederum ein Umfeld bieten, in dem sie sich optimal und losgelöst von manchmal beengenden Hierarchien einer Bank eigenverantwortlich entfalten können. Die Beziehung zwischen dem Kunden und seinem Berater ist wesentlich für das Private Banking.

Sie unterliegt aber auch Gefahren, derer sich ein Kunde bewusst sein muss. Der Kundenberater muss anpassungsfähig sein und darf die Interessen seiner Kunden nicht zu eigenen Zwecken ausnutzen. Der Kunde sollten die Beziehung zu seiner Bank und seinen Beratern immer wieder einmal auf den Prüfstand stellen und sich vergewissern, ob er sämtliches Know-how der Bank zur Verfügung gestellt bekommt. Er sollte aber auch die Bank immer wieder dahingehend prüfen, ob sie die erforderliche Anpassungsfähigkeit hat und sich zugunsten der Kunden weiterentwickelt.

Und schliesslich sollte er seine Privatbank dahingehend prüfen, ob sie ihm ein „Human Private Banking“ glaubhaft anbietet. Denn nur mit „Human Private Banking“ wird eine Bank ihrer Verantwortung gegenüber ihren Kunden, ihren Mitarbeitern und der Gesellschaft letztlich gerecht.

Bergos hat sich diesem Ansatz verschrieben. Es ist für das Bankgewerbe bezeichnend, dass sie damit die erste Bank zu sein scheint.

