

Geleitwort

Ändern sich die Marktbedingungen, so muss das Geschäftsmodell einer Bank unweigerlich adaptiert werden. Die Finanzkrise und – vielleicht wichtiger – die Angriffe auf das Bankgeheimnis stellen ohne Zweifel eine epochale Wende im Private Banking dar. Unklar bleibt lediglich, in welche Richtung sich die Branche verändern wird. Das Private Banking ist ein besonderes Geschäftsfeld, wenn man es unter dem Aspekt der Veränderungsbereitschaft in der Vergangenheit betrachtet. Vor großer Innovationskraft und Veränderungswillen strotzte die Branche nicht. Warum sollte man auch das Risiko einer Änderung oder echten Innovation auf sich nehmen – die Private-Banking-Branche blickt auf Jahrzehnte erfolgreicher Geschäftsabschlüsse zurück. Die Geschäftsmodelle der Anbieter im Private Banking sind folgerichtig alle sehr ähnlich aufgebaut und unterscheiden sich in den zentralen Punkten kaum. Ein Trugschluss wäre es allerdings zu glauben, dass die großen aktuellen Veränderungen keine weit reichenden Anpassungen bei den Anbietern von Private Banking auslösen werden.

Als Private-Banking-Kunde steht man vor der Wahl, für die zuverlässige Verwaltung und Vermehrung seines Vermögens das bestgeeignete Finanzinstitut auszuwählen. Keine einfache Aufgabe in der komplexen Welt der Finanzen. Der Kunde sollte sich dabei nicht von Äußerlichkeiten blenden lassen, sondern sich auf die Kerninhalte guter Vermögensverwaltung konzentrieren. Dabei wird gerne und etwas plakativ das Stichwort „Qualität“ bemüht. Dies führt zur ersten wichtigen Frage: Was bedeutet Qualität im Private Banking bzw. was ist gutes Private Banking? Ein intensives Nachdenken über diese Frage ist aufgrund der Systemmängel der Branche, welche durch die Finanzkrise aufgedeckt wurden, höchst dringlich. Gutes Private Banking definiert sich nicht über den Verweis auf eine jahrhundertelange Existenz des Instituts, edel ausgestattete Beratungsräume, ein diskret gepflegtes Auftreten der Berater und eine breite, mit einigen exotischen Spezialitäten angereicherte Produktpalette. Das darf und wird heute – zumindest aus Sicht eines kritischen Kunden – nicht genügen. Es gilt eine Ebene tiefer in das Geschäftsmodell einer Bank zu gehen, um die echten Wertetreiber bzw. Wertezerstörer zu erkennen.

Qualität im Private Banking muss sich über den Anspruch definieren, Beratung auf höchstem Niveau anbieten zu können. Ein Anspruch, dem die wenigsten Anbieter in Wahrheit gerecht werden können, da sie kein entsprechendes Geschäftsmodell

besitzen. Qualität ist folglich eine Frage des Geschäftsmodells, der Geschäftsprozesse und der Organisationsstrukturen. Ein Überdenken der Geschäftsmodelle muss allerdings auch andere Fragen ansprechen, welche die Qualität im neuen Zeitalter ausmachen werden. Die Beherrschung der zunehmenden Komplexität der Finanzwelt (Produkte und Dienstleistungen) wird zu einer immer größeren Herausforderung. Dieser Trend wird zu einer Anpassung des Berufsbildes eines Anlageberaters führen und stellt hohe Anforderungen an die „lernende Organisation“. Wie kann die Bank sicherstellen, dass ihre Berater stets auf dem neusten Wissensstand sind? Wie kann überhaupt in einer Welt des Informationsüberflusses der Berater dem Kunden einen Mehrwert liefern? Wie stellt die Bank sicher, dass sie die Fähigkeit besitzt, aus dem „Information Overload“ die relevanten Informationen zu filtern? Zudem gilt es, das Kundenbetreuungsmodell vor diesem Hintergrund weiter zu entwickeln. Ein einziger Kundenberater wird es immer schwerer haben, alle Produktbereiche kompetent abdecken zu können. Qualität im Private Banking wird sich in Zukunft vermehrt an solchen Fragen messen lassen. Eigentlich eine erfreuliche Tatsache. Das Ziel besteht also darin, eine Institutionalisierung der Qualität innerhalb einer Bankorganisation zu erreichen.

Der Fokus der Kunden wird in Zukunft auf diesen wahren Qualitätsmerkmalen der Private-Banking-Dienstleistung liegen. Der Entwicklungsprozess hin zu einem neuen Private Banking führt einerseits über eine Anpassung der Geschäftsmodelle (hard factors) wie auch andererseits über einen kulturellen Verhaltenswandel (soft factors). Die hard factors sind der einfachere Teil des Wandlungsprozesses, wobei offenkundig ist, dass bereits hier viele scheitern werden. Der kulturelle Wandel hin zu einer neuen Berufsethik ist der wirklich herausfordernde Teil. Nicht zu vernachlässigen ist zudem die gegenseitige Beeinflussung der beiden Ebenen: Nur wer einen echten Veränderungswillen hat, wird in der Lage sein, sein Geschäftsmodell zu ändern. Und nur ein passendes Geschäftsmodell wird die Kräfte einer neuen Unternehmenskultur freisetzen können.

Vor diesem Hintergrund setzt sich Dr. Marco Nigsch in seiner Arbeit mit der Frage auseinander, wie sich das Wealth-Management-Team in der Kundenbetreuung wandeln muss, um den veränderten Ansprüchen gerecht zu werden. Dies stellt im Sinne der obigen Ausführungen ein sehr wichtiges Element zur Verbesserung der Qualität im Private Banking dar. Dabei geht er neben der Kundenberatung auch ganz gezielt auf die Kundenakquisition, Kundenentwicklung, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung ein. Diese strategisch wichtigen Themen werden aus Sicht der größten

im Wealth Management tätigen Bank der Welt dargestellt. Für das sehr diskrete Geschäftsfeld des Private Bankings stellt diese Arbeit mit ihrem starken Praxisbezug sowohl aus strategischer als auch aus organisatorischer Sicht einen besonders wertvollen Beitrag für die Forschung im Bereich des Wealth Managements dar. Die Arbeit liefert neben neuen Erkenntnissen für Wissenschaft und Praxis aber auch wertvolle Impulse für weitere Forschungsarbeiten.

Linz, im März 2010

Univ.-Prof. Dr. Teodoro D. Cocca

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im Dezember 2009 vom Institut für betriebliche Finanzwirtschaft der Johannes Kepler Universität Linz als Dissertationsschrift angenommen. Im Rahmen der Erstellung dieser Arbeit wurde mir vielfältige Hilfe zuteil, für die ich mich an dieser Stelle bedanken möchte.

Meinem akademischen Lehrer, Herrn Professor Dr. Teodoro D. Cocca, bin ich zu großem Dank verpflichtet. Als Doktorvater hat er mit seiner reichen Erfahrung, seinen fordernden fachlichen Anregungen, seiner Geduld und seiner konstruktiven Kritik wesentlich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen. Herrn Professor Dr. Helmut Pernsteiner danke ich für die kompetente Zweitbetreuung. Ein großes Dankeschön möchte ich auch Herrn Dr. Bernhard Koye aussprechen, der als externer Dissertationsbetreuer diese Arbeit wesentlich mit geprägt hat.

Herrn Arthur Decurtins und Herrn Dr. Winfried Gutmannsbauer gebührt der Dank für die Möglichkeit, diese Arbeit im Rahmen meiner Tätigkeit bei der UBS AG berufsbegleitend zu verfassen. Auch für die Unterstützung und das Vertrauen von Jürg Zeltner, Dr. Bruno Schläpfer und Uwe Fassel möchte ich mich recht herzlich bedanken. Mein Engagement bei der UBS AG hat mir den Kontakt zu zahlreichen Praktikern, aber auch Akademikern des Finanzplatzes Schweiz ermöglicht. An dieser Stelle auch vielen herzlichen Dank an alle Interview- und Gesprächspartner für die interessanten, konstruktiven, aber auch kritischen Diskussionen.

Meiner Lebensgefährtin, Caroline Drobez, danke ich für ihre Geduld, ihre Kraft und ihre ausgleichenden Impulse. Schließlich möchte ich meinen lieben Eltern, Cornelia und Herbert Nigsch, ein ganz großes Dankeschön aussprechen. Ohne ihre Unterstützung, ihr Vertrauen und ihre Liebe während meiner gesamten Ausbildung wäre diese Arbeit nie zustande gekommen. Ihnen widme ich deshalb diese Arbeit.

Zürich, im März 2010

Marco Nigsch