

# Erfolgsfaktor Personalisierung im digitalen Zeitalter

Die Digitalisierung wird das Private Banking noch persönlicher und passgenauer machen. Dank ihren agilen Strukturen sowie ihrer Ressourcen- und Finanzstärke haben Privatbanken dabei einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Von Dominique Wohnlich



ILLUSTRATION MAX GUTHER

Personalisierte Medizin steht als Inbegriff für moderne Heilverfahren. Therapien und Medikamente werden punktgenau an die Erfordernisse des jeweiligen Patienten angepasst. Basis der massgeschneiderten Behandlungen sind neue, diagnostische Methoden, beispielsweise die molekulargenetische Untersuchung. Daten und intelligenteste Technologien sind zum wichtigsten Werkzeug der Medizin geworden.

Die Behandlung folgt nicht mehr dem Grundsatz «One size fits all», sondern ist massgeschneidert, also zielgerichtet auf die jeweilige Person zugeschnitten. Mit einem Fokus auf die spezifischen Bedürfnisse des einzelnen Menschen ist die personalisierte Medizin ebenso Vorreiter wie Vorbild für andere Dienstleistungs-

branchen. Das gilt auch für das moderne Private Banking.

## Anspruchsvolles Umfeld

Die Beratung vermöglicher Kunden wird anspruchsvoller, was an verschiedenen Trends und Entwicklungen festgemacht werden kann. So hat die Komplexität aufgrund der gestiegenen Regulierungsdichte, nervöser Finanzmärkte und neuer Anlageprodukte laufend zugenommen. Ein Ende ist nicht in Sicht. Der Bankier besitzt keinen wirklichen Informationsvorsprung mehr gegenüber seinen Kunden. Doch fällt es Letzteren zunehmend schwerer, in einer Flut von Informationen den Überblick über nachhaltige Entscheidungen zu behalten.

Die Herausforderung besteht darin, die heterogenen Bedürfnisse der Kunden generationenübergreifend zu kennen und ihre Interessen und Beweggründe in die Beratung einfließen zu lassen. Vermögende Privatkunden verlangen Anlageexpertise, ganzheitliche Beratung und fordern ihre Ansprechpartner mit Fragen. Sie wollen wissen, wie ihre Bank über globale Strömungen wie etwa die Klimapolitik denkt. Daraus erwarten sie passgenaue Schlüsse für sich und ihr Vermögen.

Die Vermögensverwaltung ist eine Industrie mit enormem Potenzial. Die weltweiten Vermögen wachsen doppelt so schnell wie das globale Bruttoinlandsprodukt. Experten rechnen damit, dass die investierbaren Vermögen wohl-

habender Personen bis 2021 um 25% steigen werden. Sie erwarten zudem, dass sich Vermögensverwalter mit einem ganzheitlichen, digitalen Beratungsansatz einen überproportionalen Anteil davon sichern werden.

## Erfolgsfaktor Personalisierung

Technologische Innovation wird gemeinhin nicht unmittelbar mit einer Privatbank in Verbindung gebracht. Ein Irrtum, denn gut positionierte Privatbanken profitieren von einer agilen Organisation, schlanken Prozessen sowie der Möglichkeit, in neue Technologien zu investieren. Nicht zu unterschätzen ist auch die tendenziell offene IT-Infrastruktur, welche die Implementierung neuer Systeme deutlich einfacher macht.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Fähigkeit, neue Technologien so einzusetzen, dass sie dem Kunden einen echten Mehrwert liefern. Customization – auf Deutsch Personalisierung – ist die Idee dahinter. Ein Beispiel hierfür ist der massgeschneiderte Einsatz von Produkten aller Anlageklassen. Um Kunden einen Mehrwert zu bieten, bedarf es der Fähigkeit, schwer zugängliche Anlagen nach ihrer Qualität zu selektieren, sie zu überwachen und unter der Erfassung regulatorischer Rahmenbedingungen individualisiert auszuliefern. Einmal selektiert, werden die Fonds den individuellen Portfolios der Privatkundschaft angepasst. Ohne eine technologische Plattform sind solche Strategien nicht umsetzbar.

Solche Dienstleistungen, eingebettet in ein digitales Erlebnis mit intuitiven, leicht zu bedienenden und ästhetisch hochwertigen Applikationen, tragen dazu bei, das «Nutzungserlebnis» auf ein nie da gewesenes Niveau zu heben. Die Digitalisierung definiert dieses Anwendererlebnis neu und ermöglicht eine intensivere Kundenbeziehung. Sie befreit den Kundenbetreuer zudem von administrativen Aufgaben, die nicht zwingend ihm zufallen müssen. Das macht das Geschäft skalierbar, und der Berater kann sich besser auf die einzelnen Bedürfnisse seiner Kunden einstellen. Es ist die Voraussetzung, um Private-Banking-Kunden das liefern zu können,

was sie benötigen. Mit der Digitalisierung lässt sich das Potenzial des Zusammenspiels von persönlicher Beratung und technologiegestützten Dienstleistungen optimal ausschöpfen. Das gilt für die gesamte Wertschöpfungskette: von einem reibungslosen Onboarding und individuellen Anlagevorschlägen über eine jederzeit zuverlässige Ausführung bis hin zu intuitiv dargestellten Depotausweisen samt E-Banking. Damit wird die Digitalisierung ein wichtiges Differenzierungsmerkmal im harten Wettbewerb um anspruchsvolle, digital-affine Kunden – um die nächste Generation. Gleichwohl kann die Digitalisierung im Private Banking nicht für sich alleine stehen. Vielmehr stellt sie eine – wenn auch zentrale – Erweiterung des Angebots mit Blick auf das Kundenerlebnis dar.

Dr. Dominique Wohnlich, Vorsitzender der Geschäftsleitung, Lombard Odier & Co. Zürich.

Der Bankier besitzt keinen wirklichen Informationsvorsprung mehr gegenüber seinen Kunden.

# Chefs müssen digital kompetent sein

Wer bei grösseren Vermögensverwaltern und Privatbanken in eine Führungsposition aufsteigen will, muss in Sachen Digitalisierung immer öfter über einen praktischen Leistungsausweis oder über eine entsprechende Ausbildung verfügen. Von Hannes Stettler

Schlagworte rund um das Thema Digitalisierung werden derzeit oft und fast inflationär bemüht. Zweifellos bietet der intelligente, automatisierte Umgang mit grossen Datenmengen auch in der Vermögensverwaltung unzählige Anwendungsfelder, um Kosten zu sparen oder Ergebnisse zu verbessern.

Besonderes Gewicht wird im Hinblick auf die fortschreitende Automatisierung der Beratungsdienstleistung dem Robo-Advisor zugebilligt. Im standardisierten Vermögensverwaltungsgeschäft der Retail- und Affluent-Kunden lassen sich hier sicher rasch substantielle Effizienzgewinne erzielen. Im echten Vermögensverwaltungsgeschäft, einer Stärke der Schweizer Banken und Vermögensverwalter, greift dieser Ansatz aber aus vielerlei Hinsicht zu kurz.

## Interaktion schafft Vertrauen

Die klassische Vermögensverwaltung für sehr vermögliche Kunden ist und bleibt ein Beratungsgeschäft, das auf gegenseitigem Vertrauen basiert. Vertrauen entsteht auf zwischenmenschlicher Ebene über die Zeit und nur durch Interaktion und Dialog. Durch verschiedene Entwicklungen der letzten Jahre ist dieses Element zu kurz gekommen. So

wurde die Zahl betreuter Kunden pro Kundenberater in Anbetracht des erhöhten Kostendrucks vergrössert, der administrative Aufwand nahm als Folge strenger regulatorischer Anforderungen deutlich zu.

Digitalisierung als Ersatz für die Interaktion zwischen Kunden und Kundenberater wäre daher eher kontraproduktiv und einer positiven Geschäftsentwicklung möglicherweise abträglich. Vielmehr sollte die Digitalisierung dazu genutzt werden, dem Kundenberater mehr Zeit für seine Kunden zu geben und diesen ein besseres Beratungsergebnis zu bieten. Wirklich sinnvolle Anwendungen der Digitalisierung ergeben sich daher häufiger im Backoffice als an der Kundenfront.

## Roboter mit Schwächen

Für grosse Kunden mit komplexen Bedürfnissen greift der Robo-Advisor sowieso zu kurz. So lassen sich beispielsweise diverse illiquide oder alternative Investitionsmöglichkeiten (etwa in Private-Equity-Anlagen) nur beschränkt in automatisierten Lösungen abbilden. Dies schlicht deshalb, weil nicht genügend Datenpunkte für ein funktionierendes mathematisches Modell oder für

entsprechendes maschinelles Lernen zur Verfügung stehen. Ganz zu schweigen von der psychologischen Komponente, die der Berater gerade im Krisenfall zu bieten hat.

In der Prognose und in der Datenverarbeitung («Big Data») hat künstliche Intelligenz das Potenzial, direkt Mehrrenten beziehungsweise Kostenvorteile zu erwirtschaften. Digitalisierung muss also dazu genutzt werden, die Beratungsqualität zu verbessern und die Interaktion zwischen Kunde und Berater wo immer dienlich zu erhöhen.

## Echte Kompetenz gefragt

Kundenberater müssen im Zeitalter der Digitalisierung nicht in erster Linie IT-Spezialisten sein. Sie müssen jedoch mit den neu gewonnenen Informationen und Tools sinnvoll umgehen können, um ihre Kunden besser und individueller beraten zu können. Auf Stufe Geschäftsleitung ist aber mehr und mehr echte Digitalisierungskompetenz gefragt. Unter anderem müssen die Inhaber dieser Positionen die Frage beantworten, welche Prozesse durch die Digitalisierung so verbessert werden können, dass die Effizienz steigt, Kundenberater wieder mehr Zeit für ihre Kunden haben und Kunden, als

übergeordnetes Ziel, in den Genuss eines besseren Beratungserlebnisses und -ergebnisses kommen.

Executive-Search-Unternehmen, die sich unter anderem auf die Besetzung von Schlüsselpositionen in der Finanzbranche spezialisiert haben, stellen fest, dass ihre Kunden die Zeichen der Zeit mehrheitlich erkannt haben. Führungspositionen bei grösseren Vermögensver-

waltern und Privatbanken erreicht in der Regel nur noch, wer in Sachen Digitalisierung über einen praktischen Leistungsausweis oder über eine entsprechende Ausbildung verfügt.

## Die Transformation verstehen

Diese Entwicklung stellt auch neue Anforderungen an die Executive-Search-Branche. Die Zeiten, in denen Banken ihre Wachstumsziele durch die Rekrutierung gestandener Kundenberater zu erreichen versuchten, sind definitiv vorbei. Erfolg oder Misserfolg entscheidet sich viel mehr auf der strategischen als auf der operativen Ebene.

Die Geschäftsleitung muss die Herausforderungen der Digitalisierung verstehen und entsprechende Anpassungen am Angebot beziehungsweise am Geschäftsmodell und an der Wertschöpfungskette vornehmen. Führungspersonen, die diese Transformation verstehen und umsetzen können, gilt es zu finden und in die Geschäftsleitung einzubinden. Genau hier muss ein glaubwürdiges, seriöses Executive-Search-Unternehmen seinen Kunden Hand bieten können.

Hannes Stettler ist Partner des Executive-Search-Unternehmens Amrop.

Führungspersonen, die diese Transformation verstehen können, gilt es in die Geschäftsleitung einzubinden.