

# Die neue Rolle des Beraters

**KUNDENKONTAKT** *Die Schnittstelle zwischen Bank und Kunde wird neu definiert.*

Ueli Mettler

Das Privatkundengeschäft wird nicht mehr sein, was es war. Das Vertrauen vieler Kunden ist angeschlagen. Der Steuervorteil, der ausländische Kunden in den Private-Banking-Hafen Schweiz trieb, entfällt. Der Regulator verlangt zahlreiche Dokumentations-, Informations- und Verhaltenspflichten, und stille Retrozessionen sind verboten worden. Ergo die Frage: Wohin führt der Weg des Kundenberaters?

Anpassungsdruck kommt in erster Linie vom desillusionierten Kunden, der über zehn Jahre lang von der Bank mehr margensorientiert als bedürfnisgerecht bedient wurde. Mit dem Aufbrechen des Steuergeheimnisses fällt zudem ein wichtiger Grund weg, warum der Kunde in der Vergangenheit grosszügig über diesen Sachverhalt hinwegsah.

## WEGFALL VON RETROS

Druck kommt auch vom Gesetzgeber (Fidleg in der Schweiz, Mifid in der EU), der die Spielregeln im Verhältnis Bank-Kunde neu absteckt, und schliesslich von den Banken selbst, die wesentlich an (nicht offengelegten) Vertriebsentschädigungen verdient haben, was neu nicht mehr zulässig ist. Eine Überarbeitung des Geschäftsmodells und damit der vertraglichen Beziehung Bank-Kunde ist die notwendige Folge.

Bei der Beurteilung der Ist-Situation stellt sich die Grundsatfrage, ob die wertschriftenlastige Ausgestaltung der Kundenbeziehung überhaupt im Kundeninteresse liegt. Entsteht aus Sicht des Kunden ein messbarer Beratungsnutzen, wenn er vom Berater – sieht man einmal vom Unterhaltungswert des Gesprächs ab – eine Beratung zu einzelnen Finanzinstrumenten erhält? Die Tatsache, dass im Bank- und Finanzfach ausgebildete Einzelpersonen zunehmend von einer instrumentspezifischen Beratung durch den Kundenberater absehen, spricht nicht für den objektiven Nutzwert dieser Dienstleistung.

Institutionelle Anleger wie beispielsweise Pensionskassen haben sich längst von einer instrumentspezifischen Beratung verabschiedet: Sie stimmen ihre Anlagestrategie (Asset Alloca-

*«Vielleicht verhilft  
der kundenzentrierte Ansatz  
der Allfinanz noch  
zu einem späten Durchbruch.»*

tion) auf ihre finanzielle Ausgangslage, ihre Verbindlichkeiten und ihre Ziele ab. Die Umsetzung wird – mit der Einräumung von mehr oder weniger Handlungsspielraum – an interne oder externe Vermögensverwalter delegiert. Für diese Strategieabstimmung hat sich im Jargon der Begriff Asset Liability Management (ALM) eingebürgert.

## WAS DAS GESETZ VERLANGT

Auch der Gesetzgeber verlangt mit der Angemessenheits- und Eignungsprüfung die Abkehr von der instrumentzentrierten hin zur kundenzentrierten Beratung: Der Kundenberater steht in der Pflicht, seine Anlageempfehlungen auf finanzielle Situation, Einkommen und Ausgaben, Kenntnisse, Bedürfnisse und Zielsetzungen seines Kunden abzustimmen. Dem Gesetzgeber schwebt offensichtlich vor, dass die Bank die Beratungsbeziehung auf eine solide Kundenkenntnis oder – mit Verweis auf die in der Welt institutioneller Anleger etablierten Begrifflichkeiten – auf ein ALM-Konzept für Privatpersonen abstützt.

Das Rollenbild des Kundenberaters als Anlagespezialist, oder etwas salopp als «Wertschriftenguru», hat ausgedient: Dem Kunden nützt es nichts, der Gesetzgeber erlaubt es nicht, und der Bank bringt es nichts (mehr).

Wohin führt also der Weg des Kundenberaters? Zur Rückbesinnung auf alte Stärken. Sein komparativer Vorteil gegenüber den vielen internen Spezialisten sind die Nähe zum und die Kenntnis über den Kunden. Das gilt es zu kultivieren und auszubauen – via die Etablierung eines kundenzentrierten Beratungsansatzes, der das umfassende Verständnis der Kundensituation ins Zentrum rückt. Gestützt auf ein umfassendes ALM-Konzept, das erst noch der Stossrichtung des Gesetzgebers entspricht, kann dem Kunden echter Beratungsnutzen geliefert und damit sein Vertrauen schrittweise (zurück-)gewonnen werden.

## NICHT VERZAGEN, NEUES WAGEN

Aus Sicht der Bank eröffnet sich auf Basis der umfassenden Einsicht in die finanzielle Gesamtsituation des Kunden neben dem Anlagegeschäft interessantes Cross-Sales-Potenzial in den Bereichen Vorsorge, Versicherung, Finanzierungen, Liegenschaften und Spezialberatung (Nachfolge, Nachlass, Steuern).

Diese Rückbesinnung des Kundenberaters aufs Rollenbild des -spezialisten setzt Anpassungen in Bezug auf Organisation, Leistungsangebot, Prozessverständnis und IT-Infrastruktur in Gang. Verfolgt man den Marktauftritt der Grossbanken sowie innovativer Nischenanbieter, so scheinen die ersten Akteure die Zeichen der Zeit erkannt zu haben. Wer weiss, vielleicht verhilft die konsequente Durchsetzung des kundenzentrierten Beratungsansatzes im Privatkundengeschäft sogar der nach der Jahrtausendwende in aller Munde befindlichen Allfinanzvision noch zu einem späten und unverhofften Durchbruch.

Ueli Mettler, C-alm.