

Unternehmer statt Söldner

Das Berufsbild des Private Bankers hat sich über die Zeit verändert. Und es wird sich auch künftig weiter wandeln.

VON RALPH PÖHNER

Ach, eigentlich ist es immer der gleiche Beruf.» So sagt es ein erfahrener Kundenberater. Der Mann arbeitete bei einer Grossbank, bei einer mittleren Privatbank und bei einem traditionsreichen Kleininstitut. Er erlebte die wilden 1990er- und 2000er-Jahre, aber auch die frustrierende Zeit danach. «Der einzige Unterschied ist vielleicht, dass die Sache ein paar Jahre aus dem Ruder lief. Da gings nur noch ums Verkaufen. Jetzt pendelt sich das wieder ein.»

So kann man es natürlich auch sehen: der Beruf des Private Bankers als Fels im Sturm der Finanzmärkte. Ein diskreter Geldpartner, ein stiller Hintergrundmanager für die Wünsche der reichen Kundschaft – der Private Banker ist ein Mensch, der hauptamtlich Beziehungen pflegt. Das war immer der Kern, und er wird es bleiben. Oder doch nicht? Ist der Kundenberater der Zukunft tatsächlich derselbe wie jener der Vergangenheit? Vieles spricht dagegen.

FOKUS AUF AKQUISITION

Denn vorbei sind die Zeiten, in denen die Frontleute im Swiss Banking genug damit zu tun hatten, hereinströmende Neukunden zu empfangen und einmal pro Jahr mithilfe des Depotauszugs zu betreuen. Heute kommt kaum noch ein reicher Kunde von selber durch die Tür einer Schweizer Bank. Und die, die kommen, sind ohnehin anspruchsvoller. Klar sichtbar wird dies in den gewandelten Anforderungen – man nehme bloss ein paar Stelleninserate dieser Tage. «Sie bauen Ihr bestehendes Kundenportefeuille durch gezielte Akquisitionstätigkeit weiter aus», lautet der erste Wunsch, den eine Basler Privatbank an ihren neuen «Senior Kundenberater» stellt. «Der Banker leitet die Akquisition und Bindung von Kunden», so die wichtigste Anforderung, die

eine Auslandsbank für ein HNWI-Team in Genf erfüllt haben will. Oder: «Akquisition und holistische Beratung von vermögenden Privatkunden», so der erste Anspruch eines Liechtensteiner Hauses an einen Senior Advisor.

Akquisition, Akquisition, Akquisition: Spürbar wird hier, dass die Privatbanken und Wealth Manager derzeit viele Kunden ersetzen müssen. Gefragt sind daher erfahrene Leute mit solidem Kundenbuch. Bei Anstellungsgesprächen, so berichten Arbeitgeber wie Arbeitnehmer, wird heftig um jede Million gefeilscht, die man mitbringt. Wobei, nebenbei bemerkt, wichtig ist, ob diese Kunden steuerkonform sind – oder aber, was auch sehr gefragt ist, aus Staaten kommen, wo die Sensibilität für Steuerberatung noch nicht so fortgeschritten ist.

MEHR FINANZ-KNOW-HOW

So bleibt das Kundenbuch ein entscheidender Aktivposten jedes Beraters – aber nicht der einzige. Wer heute mithalten will, benötigt solide finanztechnische Kenntnisse. «Der traditionelle Private Banker hatte vor allem die Aufgabe, die Kundenbeziehung am Laufen zu halten», sagt James Sayer. «Aber inzwischen ist die Aufgabe technischer geworden.» Sayer arbeitet im Bereich Central Europe & Middle East bei Robert Half, einer auf Finanzberufe spezialisierten Rekrutierungsfirma. «Es ist selbstverständlich, dass ein Kundenberater auch neuartige Produkte verkaufen muss. Und dass er sich ständig mit Themen wie Vermögensstrukturierung, Hypothekenmanagement oder Erbfragen beschäftigt.» Daher sei, so Sayer weiter, ein tiefes Verständnis für Investment Management heute unabdingbar. Ähnlich formuliert es Guy de Brabois. Der Country Manager Schweiz beim britischen Headhunter Robert Walters sagt: «Privatbanken benötigen heute Berater, die auch die langfristige Vermögensplanung beherrschen.»

Das Finanz-Know-how hat massiv an Bedeutung gewonnen, denn die heutigen Kundenberater sind nicht mehr nur Verkäufer wie in den unseligen Zeiten vor der Finanzkrise. Sie müssen daneben in der Finanzplanung oder in Steuer- und Regulierungsfragen eine solide Ausbildung beziehungsweise allerhand Erfahrung vorlegen können. Und dies bedeutet notabene, dass sich ein Kundenberater der 2010er-Jahre auch mehr mit administrativer Büroarbeit und mit systemischen Abläufen herumschlagen muss als in den 1990er- oder 2000er-Jahren.

«Die Kunden sind nach der Erfahrung der letzten Jahre kritischer und anspruchsvoller geworden», sagt Hans-Günter Hofmann, Managing Partner der Executive-Search-Firma VfU. «Daher erwarten Kunden eher eine Begegnung auf gleicher Augenhöhe, frei von Fachterminologie.» Der Relationship Manager, so Hofmann, sei heute kein befliessener Beziehungspfleger mehr. Er müsse aktiver handeln, den Diskurs mit Kunden suchen und bei Anlagefragen eine Führungsrolle übernehmen – vor allem nicht nur den Produktverkauf praktizieren.

Vertiefte Kenntnisse auf mehreren Ebenen: Das ist der Kern der neuen Anforderungen. Headhunter Hans-Günter Hofmann zum Beispiel muss heute keiner Privatbank mehr einen Kandidaten vorschlagen, der einfach eine gewisse Affinität zu fremden Märkten in Zentral- oder Osteuropa oder Nahost hat. Nein, wer in diesen Segmenten eine Anstellung sucht, muss dort Beziehungen haben, und er muss die regulatorischen Bedingungen ebenso gut kennen wie Mentalität und Märkte. «Wer in eine Region will, muss diese Region beherrschen.»

EINE BLASE IN DER BLASE

Der breite Anforderungsdruck hat weitere Folgen. Vorbei ist zum Beispiel, dass man heute als Quereinsteiger ins Private Banking kommen kann wie zu Zeiten des unbedroh-

ten Bankgeheimnisses. Und viel schwerer geworden ist auch das lukrative Job-Hopping. Da die anspruchsvollere Klientel mehr Spezialkenntnisse bei Finanz-, Steuer- und Portfolioplanung verlangt, pflegen die Institute den Kontakt durch allerhand Experten. Wenn also ein Kundenberater abspringt, stehen mehrere eingeführte Vertreter bereit, um dem Kunden zur Seite zu stehen. Daher ist es schon ein Erfolg, wenn es einem Private Banker gelingt, bei einem Wechsel 20 bis 30 Prozent seiner Kunden mitzunehmen.

Insgesamt hat die Erfahrung wieder eine frische Bedeutung erlangt im Beruf. «Man muss eine gewisse Zeit an einem Ort bleiben können», sagt Sayer. Ein typisches Muster der Vorkrisenzeit war ja, dass ein Berater weiterzog, sobald sich andernorts die Möglichkeit einer Gehaltsverbesserung bot. Er wurde also selber teurer und teurer, während sich sein Kundenstamm keineswegs so dynamisch entwickelte. Es war eine Blase in der Blase – und geplatzt ist auch sie.

Die Banken kommunizieren die Trendwende mit Formulierungen wie «stetige Qualitätsverbesserung». Noch drastischer verkündete es zum Beispiel die Privatbank EFG International im letzten Geschäftsbericht: «Die Situation mit unproduktiven Kundenberatern wurde angegangen.»

In den Zeiten der schmalen Marge wird viel Flugsand weggeblasen. Zurück bleibt, zumindest, was die Karriereplanung angeht, ein Private Banker ziemlich traditionellen Schlags. «Es braucht mehr Zuverlässigkeit», sagt Sayer. «Es braucht Menschen, für die Mobilität nicht alles ist, die unternehmerisch denken, die sich stetig ein Kundenbuch und stabile Beziehungen aufbauen.» Kurz: Karrierebanker statt Söldner.

Andere Aspekte runden das modernisierte Berufsbild ab. Vereinzelt weisen Berater darauf hin, dass der Private Banker des 21. Jahrhunderts «tech-savvy» sein muss – ein Mensch, der für seine Kunden auch die Techniken von Online Banking, Mobile Finance und Social Media beherrscht. Aber das ist eher ein Detail. Vereinzelt versuchen Vermögensverwaltungsinstitute auch, Investmentbanker als Kundenberater einzusetzen. Das mag kulturell schwierig sein, aber diese Banker haben oft eine Menge Erfahrung mit unternehmerischen Finanzfragen, mit anspruchsvollen Produkten und mit Cross-Selling. Das sind Versuche und Einzelfälle. Sie bestätigen aber insgesamt eines: Der Kundenberater der Zukunft ist eher Financial Advisor als Relationship Manager. ■