



School of  
Management and Law

**Die Neupositionierung des  
Wealth Management in der Schweiz  
Entwicklungen und ihre Auswirkungen  
auf die Soll-Kompetenzen  
in der Kundenberatung**

**Vom Umbruch zum Aufbruch.  
Crossing Borders.**

**Autoren: Suzanne Ziegler, Anita Sigg, Robert Fehr, Jérôme Zaugg,  
Hans Brunner, Roland Hofmann**



Winterthur, Mai 2014

**Herausgeber**

Abteilung Banking, Finance, Insurance  
der ZHAW School of Management and Law

**Finanzielle Unterstützung**

Stiftung Zürcher Bankenverband  
ZHAW School of Management and Law

**Projektleitung**

**Prof. Suzanne Ziegler**  
Abteilung Banking, Finance, Insurance  
ZHAW School of Management and Law  
CH-8401 Winterthur  
Tel. +41 58 934 77 33  
Fax +41 58 934 77 33  
[suzanne.ziegler@zhaw.ch](mailto:suzanne.ziegler@zhaw.ch)

**Robert Fehr**

Zentrum für Banking & Finance  
ZHAW School of Management and Law  
CH-8401 Winterthur  
Tel. +41 58 934 62 44  
Fax +41 58 935 62 44  
[robert.fehr@zhaw.ch](mailto:robert.fehr@zhaw.ch)

**Projektteam**

**Prof. Suzanne Ziegler**  
Leiterin  
Abteilung Banking, Finance, Insurance

**Anita Sigg**

Leiterin  
Zentrum für Banking & Finance

**Dr. Hans Brunner**

Dozent für Banking & Finance

**Roland Hofmann**

Dozent für Banking & Finance

**Robert Fehr**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter

**Jérôme Zaugg**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter

**PDF-Version und Bestellung**

Abteilung Banking, Finance, Insurance  
[www.abf.zhaw.ch](http://www.abf.zhaw.ch)  
[info.abf@zhaw.ch](mailto:info.abf@zhaw.ch)

Zwecks besserer Lesbarkeit wird in dieser  
Publikation nur die männliche Form  
verwendet. Die weibliche Form ist selbst-  
verständlich immer mit eingeschlossen.

Copyright © 2014 Abteilung Banking,  
Finance, Insurance, School of Management  
and Law, Zürcher Hochschule für Ange-  
wandte Wissenschaften

Alle Rechte für den Nachdruck und die  
Vervielfältigung dieser Arbeit liegen bei  
der Abteilung Banking, Finance, Insurance  
der ZHAW School of Management and  
Law. Die Weitergabe an Dritte bleibt aus-  
geschlossen.

# Vorwort

Das Wealth Management in der Schweiz hat eine vielversprechende Zukunft. Die für Finanzanlagen zur Verfügung stehenden Vermögen wachsen stetig und die Stabilität des Schweizer Frankens sowie das hohe Bildungsniveau sind dauerhafte Qualitätsmerkmale, die unseren Finanzplatz auch für internationale Kunden weiterhin attraktiv machen. Zudem bleibt die persönliche Beziehung zwischen Kunde und Berater auch im Internetzeitalter absolut zentral, unabhängig von der Altersgruppe der Bankkunden.

Gleichzeitig befindet sich das Bankgeschäft in einem grundlegenden Prozess der Neuausrichtung: Die veränderten politischen und regulatorischen Rahmenbedingungen, steigende Kosten und die weiter fortschreitende Digitalisierung des Bankgeschäfts verlangen von den Instituten, ihre Strategien und Geschäftsmodelle zu überdenken und anzupassen.

Ein wesentlicher Bestandteil ist dabei die Sicherstellung eines hochwertigen Ausbildungsniveaus der Kundenberaterinnen und Kundenberater. Die Ansprüche an diese Berufsgruppe sind gerade in den vergangenen Jahren massiv gestiegen: Heute muss ein Kundenberater ein viel breiteres und fundierteres Fachwissen aufweisen. So gilt es zum einen, die neuen gesetzlichen und regulatorischen Vorschriften korrekt umzusetzen. Zum anderen sind in den letzten Jahren nicht nur die Finanzmärkte komplexer geworden,

sondern auch die Erwartungen der Kunden markant gestiegen. Sie sind über die Märkte besser im Bild und fordern eine weitreichendere und intensivere Beratung. Alle diese Aspekte haben massive Auswirkungen auf die Kundenberatung und auf das Profil der Kundenberater in den verschiedenen Geschäftssegmenten.

In einer Phase, in der sich sowohl das Vermögensverwaltungsgeschäft als auch die Anforderungen an die Mitarbeitenden fundamental verändern, ist es wertvoll, sich einen wissenschaftlich fundierten Überblick über den aktuellen Stand und die absehbare Entwicklung der Kundenberatung zu verschaffen. Der Zürcher Bankenverband hat die Idee zur vorliegenden Studie deshalb von Beginn an inhaltlich und finanziell unterstützt. Die wissenschaftliche Kompetenz der Hochschule kann und soll dazu genutzt werden, die nötigen Anpassungen bei den Kundenberaterprofilen zu identifizieren, um geeignete Massnahmen in der internen und externen Aus- und Weiterbildung treffen zu können. In diesem Sinne sind wir überzeugt, dass mit dieser Studie ein wichtiger Beitrag zur Qualitätssteigerung des Wealth Managements in der Schweiz geleistet werden kann.



**Dr. Thomas Ulrich**

Präsident Zürcher Bankenverband

# Management Summary

**Die vorliegende Studie zeichnet ein umfassendes Bild zur Neupositionierung des Wealth Management in der Schweiz. Sie stützt sich dabei namentlich auf eine Online-Befragung von in der Kundenberatung tätigen Personen und auf persönliche Interviews mit Führungskräften von Schweizer Banken ab. Dabei stand insgesamt die Frage im Zentrum, wie sich die Rahmenbedingungen für die Beratung von Privatkunden im Wealth Management verändern werden und was dies für die zukünftigen Soll-Kompetenzen von Kundenberatern und den Aus- und Weiterbildungsbedarf bedeutet.**

## NEUE PREISMODELLE UND STÄRKERE BEDEUTUNG DER BERATUNGSLEISTUNG

Die neuen Rahmenbedingungen für das Wealth Management führen einerseits dazu, dass Finanzdienstleister das bisherige Geschäfts- und Wertschöpfungsmodell in der Anlageberatung und Vermögensverwaltung überarbeiten müssen und andererseits sich mit Ertragsunsicherheiten und zunehmendem Kostendruck konfrontiert sehen. In der Branche werden entsprechend neue Preismodelle entwickelt und implementiert. Die zentrale Frage dabei ist, inwieweit in der Kundenberatung ein Mehrwert für den Kunden generiert wird, für den auch eine Zahlungsbereitschaft besteht. Dies führt zu grundlegenden Überlegungen zum eigenen Nutzenversprechen und zur strategischen Positionierung im Wealth Management.

## ANGLEICHUNG VON DOMESTIC- UND CROSS-BORDER-GESCHÄFT

Betroffen von diesen Entwicklungen sind sowohl das Domestic- als auch das Cross-Border-Geschäft. Allerdings führte die Relativierung des Bankkundengeheimnisses dazu, dass im grenzüberschreitenden Geschäft den Überlegungen zur zukünftigen Wertschöpfung für den Kunden besonderes Gewicht zukommt. Das Geschäft mit Schweizer Kunden und das grenzüberschreitende Geschäft werden sich allerdings zunehmend angleichen, da Kunden unabhängig von ihrem Wohnsitz aus einer Domizil-Optik betreut werden müssen. Trotzdem kann im Cross-Border-Geschäft auch in Zukunft auf die Standortvorteile der

Schweiz gesetzt werden. Die durchgeführten Analysen haben gezeigt, dass die wirtschaftliche und politische Stabilität, die Zuverlässigkeit, Professionalität und Glaubwürdigkeit sowie die Servicequalität die wichtigsten zukünftigen «Swissness»-Faktoren sind.

## STRATEGISCHE OPTIONEN FÜR DAS WEALTH MANAGEMENT

Aus den Interviews lässt sich ableiten, dass Finanzdienstleister im Sinne der strategischen Neupositionierung und ausgehend von der traditionellen Anlageberatung und Vermögensverwaltung unterschiedliche Differenzierungsmöglichkeiten zur Verfügung haben:

### Advisory

Bei der Entwicklungsrichtung Advisory findet die Differenzierung gegenüber anderen Finanzdienstleistern über die Beratung statt. Entweder spezialisieren sich Banken und Vermögensverwaltungen auf Investments (Investment Planning) oder auf ganzheitliche Lösungen (Financial Consulting, Entrepreneurial & Private Wealth Management sowie Multi Family Office).

### Execution Only

Bei diesem Modell besteht die Möglichkeit auf eine eigentliche Kundenberatung zu verzichten und ausschliesslich Abwicklungsservices anzubieten (Transaction Services und Brokerage). Die Differenzierung findet über den Preis und die Qualität der Abwicklungsservices statt.

### Product

Schliesslich können sich Finanzdienstleister über ihre Produkte und somit über die Anlageperformance (Asset Management for Individuals, Asset Management Boutique) von den anderen Anbietern unterscheiden. Hier ist zu entscheiden, ob Kunden beraten werden sollen (Advisory) oder nicht (Execution Only).

## **HÖHERE ANFORDERUNGEN IM WEALTH MANAGEMENT AN DIE KUNDENBERATER**

Die zukünftigen Soll-Kompetenzen können in Basiskompetenzen, Kompetenzen in Abhängigkeit der Strategie sowie Kompetenzen in Abhängigkeit vom Kundensegment unterteilt werden. Zentrale Basiskompetenzen, welche für alle im Wealth Management tätigen Kundenberater gelten, sind das Fachwissen, das vernetzte Denken und Handeln, Kommunikationsfähigkeiten und Verhandlungsgeschick sowie Analysefähigkeiten und Einfühlungsvermögen.

Die strategiebasierten Kompetenzen hängen von der gewählten Positionierung des Finanzdienstleisters ab. Je nach gewählter strategischer Option sind als Kundenberater Generalisten (Financial Consulting), Spezialisten (Investment Planning, Asset Manager for Individuals, Asset Management Boutique) oder Berater mit zusätzlichem Corporate Finance Know-how (Entrepreneurial & Private Wealth Management und Multi Family Office) gefragt.

Die Betreuung von sehr vermögenden Kunden verlangt zudem eine sehr hohe Sozialkompetenz. Im Cross-Border-Bereich ist Fachwissen mit starkem Bezug auf die lokalen Gegebenheiten, die Domizilregulierung und die entsprechende Rechtssetzung notwendig.

## **AUS- UND WEITERBILDUNGSBEDARF**

Aus den Interviewresultaten lässt sich ableiten, dass aufgrund der zunehmenden Komplexität, des zusätzlich geforderten Fachwissens und der Methodenkompetenz ein Bachelorabschluss als Mindestanforderung für die Kundenberatung im Wealth Management angesehen wird. Je nach gewählter strategischer Option sind zusätzliche Aus- und Weiterbildungen erforderlich. Die Aus- und Weiterbildungsangebote in der Schweiz können die zukünftig geforderten Kompetenzen weitgehend abdecken. Eine Lücke im Bildungsangebot konnte einzig in Bezug auf die Sozialkompetenzen identifiziert werden.

# Dank an die Begleitgruppe

## WIR BEDANKEN UNS HERZLICH BEI DEN MITGLIEDERN DER BEGLEITGRUPPE FÜR DIE UNTERSTÜTZUNG IN DIESEM PROJEKT:

<b>Markus Bechtiger</b>	Senior HR Business Partner Stiftungsrat	UBS AG Zürcher Bankenverband
<b>Monica Dahinden</b>	HR Business Partner Private and Wealth Management Clients CH	Credit Suisse AG
<b>Christian Fischer</b>	Teamleiter Wealth Management	UBS AG
<b>Dr. Patrick Gisel</b>	Leiter Departement Markt Vorstandsmitglied	Raiffeisen Schweiz Zürcher Bankenverband
<b>André Helfenstein</b>	Head Private and Wealth Management Clients Zürich Vorstandsmitglied	Credit Suisse AG Zürcher Bankenverband
<b>Peter Luginbühl</b>	Marktgebietsleiter Privatkunden Zürich-City Vorstandsmitglied	Zürcher Kantonalbank Zürcher Bankenverband
<b>Hans-Peter Portmann</b>	Stv. Regionalleiter Vorstandsmitglied	LGT Bank (Schweiz) AG Zürcher Bankenverband
<b>Georg Schubiger</b>	Head of Private Banking Vorstandsmitglied	Vontobel Holding AG Zürcher Bankenverband
<b>Dr. Thomas Ulrich</b>	Regionaldirektor Zürich Präsident	UBS AG Zürcher Bankenverband
<b>Dr. Giovanni Vergani</b>	Managing Director PB	Credit Suisse AG
<b>Werner Widmer</b>	Senior Education Advisor Präs. Kommission Weiterbildung	Credit Suisse AG Zürcher Bankenverband
<b>Raphael Woy</b>	Relationship Manager	Bank Julius Bär & Co. Ltd.
<b>Dr. Stephan Zwahlen</b>	Leiter Investment Solutions & Services Vorstandsmitglied	Maerki Baumann & Co. AG Zürcher Bankenverband
<b>Ueli Zwimpfer</b>	Senior Relationship Manager	Bank Julius Bär & Co. Ltd.

# Dank an die Interviewpartner

## WIR BEDANKEN UNS HERZLICH BEI DEN INTERVIEWPARTNERN FÜR DIE INTERESSANTEN GESPRÄCHE:

<b>Bruno Ammann</b>	Leiter Key Clients	Zürcher Kantonalbank
<b>Jürg Berger</b>	Market Head UK, Nordic, Netherlands, Austria	Bank Julius Bär & Co. Ltd.
<b>Heidi Bösch</b>	Leiterin HR Führungsberatung	Raiffeisen Schweiz
<b>Alexander Facchinetti</b>	Leiter Kundenberatung	Rahn & Bodmer Co.
<b>Christian Fischer</b>	Teamleiter Wealth Management	UBS AG
<b>Markus Frei</b>	HR Business Partner	Credit Suisse AG
<b>André Helfenstein</b>	Head Private and Wealth Management Clients Zürich Vorstandsmitglied	Credit Suisse AG Zürcher Bankenverband
<b>Andreas John</b>	Market Area Head PB Russia/Eastern Europe/ Greece/Israel/CA	Credit Suisse AG
<b>Robin W. Marke</b>	Bereichsleiter RB Beratung	Raiffeisen Schweiz
<b>Heinz Roellin</b>	Head HR Business Partner EMEA	Credit Suisse AG
<b>Reinhard Rutz</b>	Teamleiter Private Banking Zürich	Maerki Baumann & Co. AG
<b>Marcel Sonderer</b>	Leiter HR Vertrieb, Leiter Personal a.i.	Zürcher Kantonalbank
<b>Dr. Thomas Ulrich</b>	Regionaldirektor Zürich Präsident	UBS AG Zürcher Bankenverband
<b>Dr. Stephan Zwahlen</b>	Leiter Investment Solutions & Services Vorstandsmitglied	Maerki Baumann & Co. AG Zürcher Bankenverband

ZUDEM BEDANKEN WIR UNS SEHR BEI DEN 473 TEILNEHMERN DER DURCHGEFÜHRTEN ONLINE-UMFRAGE.



# Die Studie im Überblick

## ZIEL

Die vorliegende Studie «Die Neupositionierung des Wealth Managements in der Schweiz – Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf die Soll-Kompetenzen in der Kundenberatung» wurde von der Abteilung Banking, Finance, Insurance der ZHAW School of Management and Law durchgeführt. Ziel war, die Veränderungen der Rahmenbedingungen für die Kundenberater im Wealth Management zu analysieren, zukünftige Soll-Kompetenzen herzuleiten und den entsprechenden Aus- und Weiterbildungsbedarf zu eruieren. Besonderes Augenmerk lag zudem auf dem Teil «Swissness» im Wealth Management.

## METHODISCHES VORGEHEN

Das methodische Vorgehen gliedert sich in mehrere Phasen: In einem ersten Schritt wurden die relevanten branchenexternen und -internen Treiber für die Veränderungen in der Finanzbranche, insbesondere im Wealth Management, anhand einer umfassenden Literaturrecherche identifiziert. Basierend darauf wurden fünf Schlüsselfaktoren für die zukünftige Kundenberatung abgeleitet: Kunde und Kundenbedürfnis, Regulierung und Recht, Beratung bzw. Beratungsqualität, Vertrieb und Wettbewerb sowie für den Cross-Border-Bereich Standortvorteile des hiesigen Finanzplatzes (sogenannte «Swissness»-Faktoren).

Für die Erfassung der mit diesen Schlüsselfaktoren verbundenen Veränderungen, Entwicklungen und Tendenzen wurde eine Online-Befragung mit 473 in der Kundenberatung tätigen Personen (davon 425 mit eigenem Kundenbuch) sowie persönliche Interviews mit 14 Führungspersonen,

Regionenverantwortlichen im Wealth Management und Leitungspersonen aus dem Bereich Human Resources durchgeführt. Die Online-Befragung erfolgte im September/Oktober 2013, die Interviews im Dezember 2013 und Januar 2014.<sup>1</sup> Auf Basis der persönlichen Interviews wurden strategische Optionen und entsprechende Soll-Kompetenzprofile im Wealth Management definiert. Aus den Kompetenzprofilen wurden notwendige Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen abgeleitet.

## AUFBAU DES BERICHTS

In Kapitel 1 der Studie wird auf die Bedeutung des Wealth Managements für den Finanzplatz Schweiz sowie auf die neuen Rahmenbedingungen eingegangen, welche sich aus regulatorischen und politischen Gründen und aus der Veränderung des Kundenverhaltens ergeben. In Kapitel 2 wird dargestellt, wie sich diese Veränderungen auf den Beratungsprozess im Wealth Management auswirken und welche Herausforderungen zu bewältigen sind. Die unterschiedlichen strategischen Optionen, welche im Wealth Management verfolgt werden können und den damit verbundenen Wertschöpfungsmodellen, werden in Kapitel 3 dargestellt. Je nach gewählter strategischer Ausrichtung ergeben sich unterschiedliche Profile in Bezug auf die zukünftigen Soll-Kompetenzen der Mitarbeitenden im Wealth Management, was in Kapitel 4 diskutiert wird. Abschliessend wird in Kapitel 5 auf die notwendigen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen eingegangen.

<sup>1</sup> Resultate der Umfrage und Interviews siehe Anhang B und C

Abb. 1

## AUFBAU DES BERICHTS



# Inhalt

<b>8</b>	<b>Die Studie im Überblick</b>
<b>12</b>	<b>1. Wealth Management in der Schweiz</b>
12	Entwicklung und Bedeutung des Wealth Management in der Schweiz
16	Neue Rahmenbedingungen für das Wealth Management in der Schweiz und Ursachen
19	Heutige Berufsprofile des Kundenberaters im Wealth Management
<b>25</b>	<b>2. Herausforderungen für die Kunden- beratung im Wealth Management</b>
25	Der Beratungsprozess
26	Herausforderungen aus Ertrags- und Kostenoptik
29	Herausforderungen aus Optik der befragten Führungskräfte
30	Herausforderungen aus Optik der befragten Kundenberater
33	Fazit
35	Standortvorteile der Schweiz
<b>38</b>	<b>3. Strategische Optionen für das Wealth Management</b>
40	Fokus: Advisory
45	Fokus: Execution Only
48	Fokus: Product
49	Fazit

## **53      4. Zukünftige Soll-Kompetenzen für die Kundenberatung**

- 54      Das Kompetenzmodell
- 55      Zukünftige Basiskompetenzen
- 59      Spezifische Kompetenzen in Abhängigkeit der Strategie
- 71      Spezifische Kompetenzen in Abhängigkeit des Kundensegments

## **75      5. Aus- und Weiterbildungsanforderungen**

- 75      Aus- und Weiterbildungsanforderungen: Basiskompetenzen
- 79      Aus- und Weiterbildungsanforderungen: Spezifische Kompetenzen in Abhängigkeit der Strategie
- 82      Aus- und Weiterbildungsanforderungen: Spezifische Kompetenzen in Abhängigkeit des Kundensegments

## **84      6. Schlussfolgerungen**

## **87      Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

## **89      Anhang**

# 1. Wealth Management in der Schweiz



## DER BEGRIFF «WEALTH MANAGEMENT»

Um die veränderten Kompetenzanforderungen an die Kundenberater im Wealth Management diskutieren zu können, muss zunächst geklärt werden, was unter Wealth Management zu verstehen ist.

Im Gegensatz zum Private Banking entwickelte sich der Begriff Wealth Management erst etwa in den letzten 15 Jahren.<sup>2</sup> Die Verwendung von Private Banking und Wealth Management ist sowohl in der Bankpraxis, als auch in der Theorie uneinheitlich. In der Literatur verwenden einige Autoren die beiden Begriffe als Synonyme<sup>3</sup>, andere Autoren wiederum betrachten das Wealth Management als Teil des Private Bankings<sup>4</sup> oder teilweise auch umgekehrt, das Private Banking als Teil des breiter gefassten Wealth Managements.<sup>5</sup>

Die Schweizerische Bankiervereinigung bezeichnet Wealth Management als das Vermögensverwaltungsgeschäft für Privat-, Firmen- sowie institutionelle Kunden.<sup>6</sup> In der vorliegenden Studie wird unter Wealth Manage-

ment eine umfassende Dienstleistung für private Kunden verstanden, die über das reine Anlage- und Vermögensverwaltungsgeschäft hinausgeht. Das Wealth Management beinhaltet neben der traditionellen Anlageberatung und Vermögensverwaltung des Private Bankings ergänzende Aktivitäten wie z.B. Nachfolge- und Steuerberatung, Vorsorgeplanung sowie Immobilienberatung.

Die Studie beschäftigt sich mit Kundenberatern, die Kunden unterschiedlicher Vermögensgrößen betreuen, diese Aufgabe aber stets mit dem Fokus auf das Wealth Management ausüben. Dabei gibt es in der heutigen Bankpraxis unterschiedliche Berufsprofile, welche ab Seite 19 genauer erläutert werden.

<sup>2</sup> Jaeggi (2010: 65)

<sup>3</sup> z.B. Koye (2005: 49), Riegler (2005: 1), Kos Kalia (2008: 29)

<sup>4</sup> z.B. Faust (2007: 7)

<sup>5</sup> z.B. Maude (2006: 1)

<sup>6</sup> SBVg (2011: 21)

## ENTWICKLUNG UND BEDEUTUNG DES WEALTH MANAGEMENT IN DER SCHWEIZ

Es gibt zahlreiche Studien zum Private Banking, in welchen verschiedene Kennzahlen wie bspw. die Assets under Management (AuM) dargestellt werden. Studien zum breiter gefassten Wealth Management sind kaum zu finden. Die Bedeutung des Wealth Managements in der Schweiz lässt sich deshalb nur in Bezug auf das enger definierte

Private Banking beschreiben. Die nachfolgenden Abbildungen und Daten beziehen sich daher auf das Private Banking.

Abbildung 2 zeigt die Wertschriftenbestände in Kundendepots der Banken, aufgeteilt nach inländischen und ausländischen Depotinhabern.

In der Schweiz und im Finanzsektor hat das Private Banking seit Jahren eine wichtige Bedeutung. Für die Banken stellt dieser Bereich mit rund 43% der Bruttoerträge (2012) nach wie vor die wichtigste Ertragskomponente dar.<sup>7</sup>

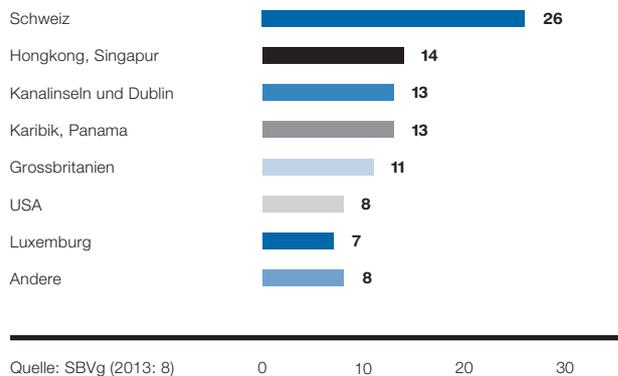
Mit 26% (2012) Marktanteil im grenzüberschreitenden Private-Banking-Geschäft ist der Finanzplatz Schweiz internationaler Spitzenreiter.<sup>8</sup> Abbildung 3 veranschaulicht die Marktanteile (in Prozent) der verwalteten Vermögen unterschiedlicher Finanzplätze im grenzüberschreitenden Private-Banking-Geschäft.

Diverse Studien zeigen zudem, dass sich das weltweite Vermögen weiter erhöht hat.<sup>9</sup> Die Region Asien-Pazifik ist ein besonders grosser Wachstumstreiber der letzten Jahre. Es wird damit gerechnet, dass Asien-Pazifik Nordame-

Abb. 3

**MARKTANTEILE IM GLOBALEN GRENZÜBERSCHREITENDEN PRIVATE BANKING**

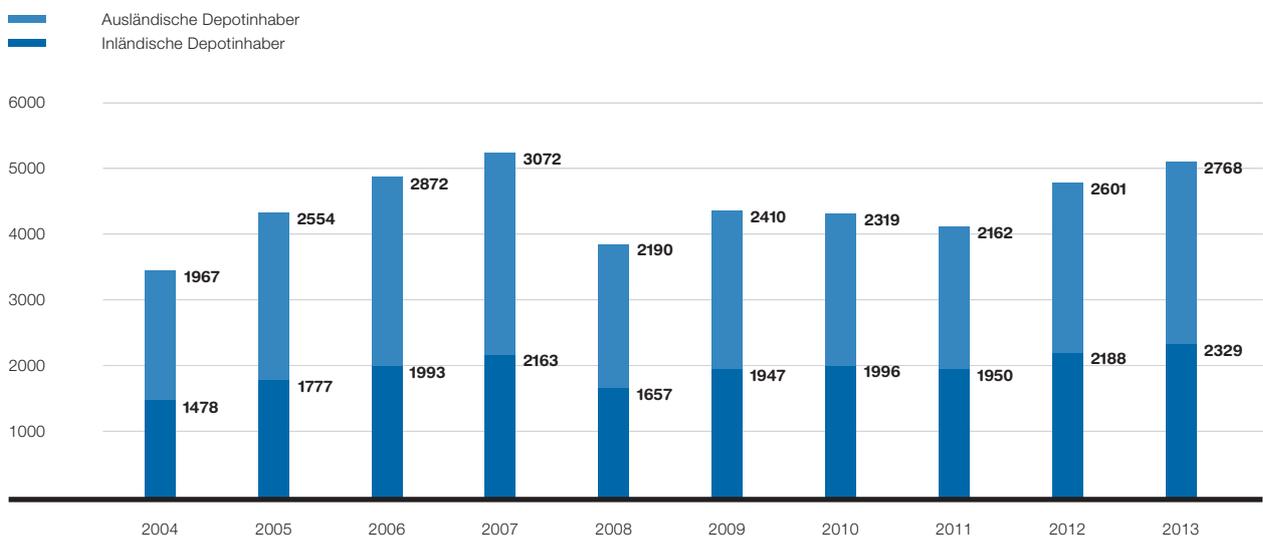
AuM in %



<sup>7</sup> BAK Basel (2013: 8)  
<sup>8</sup> BCG (2013: 11)  
<sup>9</sup> z.B. Capgemini & RBC (2013) und BCG (2013)

Abb. 2

**WERTSCHRIFTENBESTÄNDE IN KUNDENDEPOTS DER BANKEN (IN MILLIARDEN CHF)**



Quelle: SNB (2014)

Abb. 4

**GEOGRAFISCHE VERTEILUNG DES HNWI-VERMÖGENS**

in Billionen USD

**Veränderung des HNWI-Vermögens**



Quelle: Capgemini & RBC (2013: 5)

Abb. 5

**ANZAHL HAUSHALTE MIT VERMÖGEN > USD 1 MIO.**

Ranking: Anzahl Millionärs-Haushalte 2012 (absolut)			Ranking: Anteil Millionärs-Haushalten 2012 (in %)		
1	(1)	USA	1	(1)	Qatar
2	(2)	Japan	<b>2</b>	<b>(3)</b>	<b>Schweiz</b>
3	(3)	China	3	(2)	Kuwait
4	(4)	Grossbritannien	4	(4)	Hongkong
<b>5</b>	<b>(5)</b>	<b>Schweiz</b>	5	(5)	Singapur
6	(6)	Kanada	6	(7)	USA
7	(7)	Deutschland	7	(6)	Bahrain
8	(8)	Taiwan	8	(9)	Taiwan
9	(9)	Italien	9	(8)	Vereinigte Arabische Emirate
10	(10)	Frankreich	10	(10)	Israel

Quelle: The Boston Consulting Group (2013), in Klammer: Ranking Global Wealth 2011

rika im Jahr 2015 als Region mit dem grössten Vermögen überholen wird.<sup>10</sup> Auf globaler Ebene betrachtet, gibt es fast elf Millionen Haushalte mit einem Vermögen von über einer Million US-Dollar. Abbildung 4 illustriert die weltweite Verteilung des HNWI-Vermögens. Die Region Asien-Pazifik weist zurzeit die höchste Wachstumsrate auf. Einige Schweizer Akteure haben ihre Private-Banking-Tätigkeiten bewusst auf die neuen vermögenden Privatkunden aus dieser Region ausgerichtet.

Obwohl die ausländischen Kunden für Schweizer Banken und Vermögensverwaltungen ausserordentlich wichtig sind, ist der Markt Schweiz ebenfalls sehr attraktiv. Die Finanzdienstleister treffen auf eine hohe Anzahl Millionäre. Jeder neunte Schweizer Haushalt verfügt über mehr als eine Million US-Dollar Vermögen (Abb. 5).

<sup>10</sup> Capgemini & RBC (2013: 4ff)

**Schweizer Private-Banking-Anbieter**

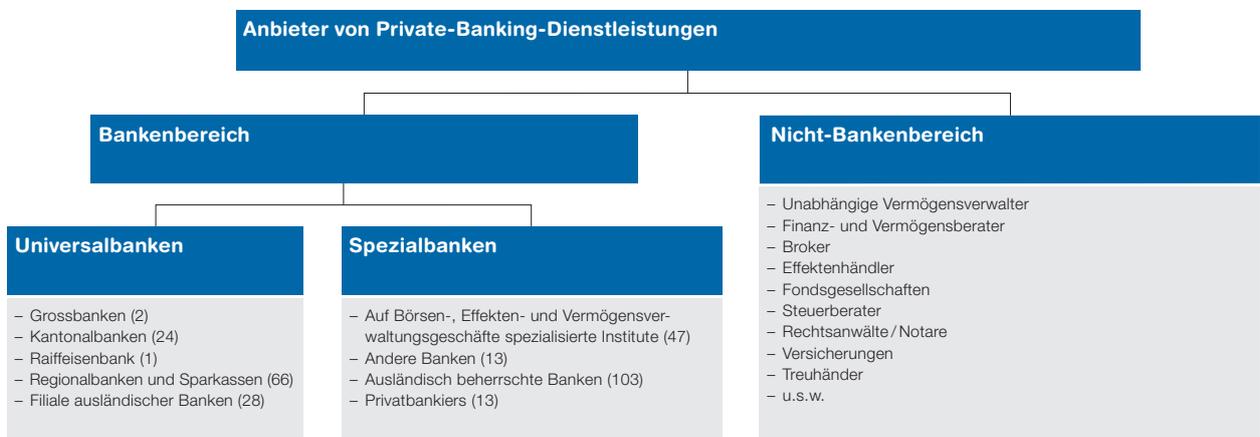
Die meisten Bankinstitute in der Schweiz sind im Private-Banking-Geschäft aktiv. Neben den Banken gibt es viele Finanzintermediäre ohne Bankenstatus, die im Vermögensverwaltungs- sowie im Vermögensberatungsgeschäft tätig sind. Der Nicht-Bankenbereich besteht u. a. aus unabhängigen Vermögensverwaltern sowie aus Finanz- und Vermögensberatern. Abbildung 6 gibt einen Überblick über die wichtigsten Anbieter von Private-Banking-Dienstleistungen in der Schweiz.

Im Bankenbereich waren 2012 ca. 129 000 Personen beschäftigt.<sup>11</sup> Im Nicht-Bankenbereich sind die unabhängigen Vermögensverwalter (auch externe Vermögensverwalter genannt) die grösste Gruppe, die im Private Banking tätig ist. Dies sind in der Regel Kleinstunternehmen. Bei der letzten Datenerhebung im Jahr 2008 waren rund 10 000 Personen bei unabhängigen Vermögensverwaltern beschäftigt.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> BFS (2014); Beschäftigte Personen gemessen in Vollzeit-äquivalente  
<sup>12</sup> Ziegler et al. (2012: 21); Beschäftigte Personen gemessen in Vollzeitäquivalente

Abb. 6

**PRIVATE-BANKING-ANBIETER IN DER SCHWEIZ**



Quelle: Walbert (2006: 12); SNB (2012)/in Klammer Anzahl Banken in der Schweiz

Die grössten Anbieter im Schweizer Private Banking (Bankenbereich), gemessen an den weltweiten Assets under Management (AuM)<sup>13</sup>, sind UBS, Credit Suisse sowie Pictet & Cie. Diese drei Institute besitzen einen Marktanteil von ca. 60%. Die grössten 15 Anbieter halten einen Marktanteil von 86% (Abb. 7). Gleichwohl ist erkennbar, dass es viele kleinere Marktteilnehmer im Private-Banking-Markt Schweiz gibt.

**13** Assets under Management (AuM) bezeichnet das verwaltete Vermögen eines Finanzdienstleisters. Dazu gehören alle verwalteten Vermögen innerhalb eines Vermögensverwaltungsmandats oder eines Vermögensberatungsmandats (Advisory Asset Management).

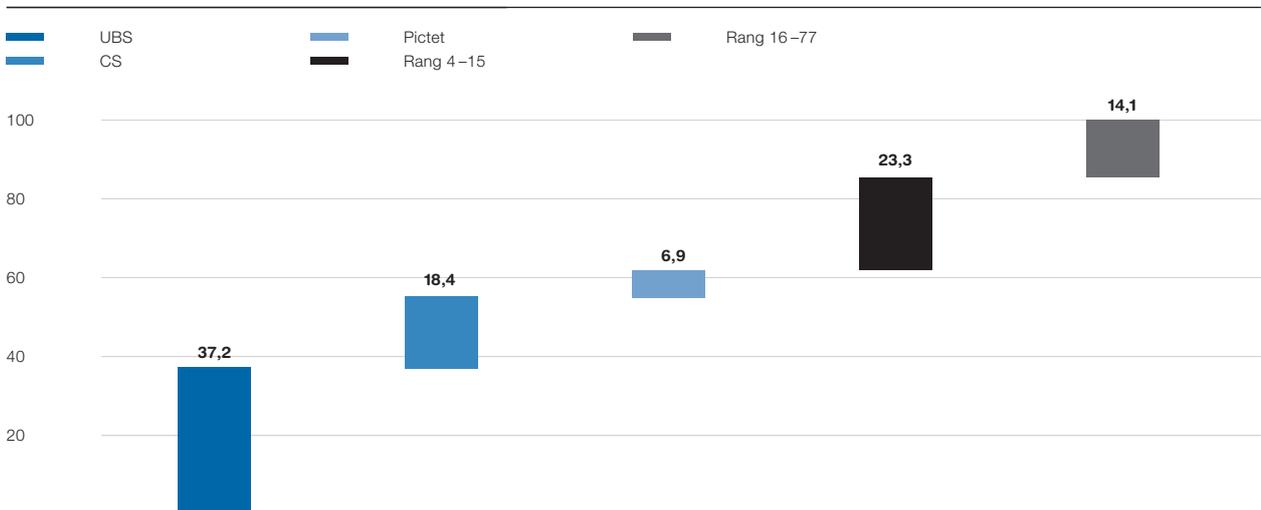
## NEUE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DAS WEALTH MANAGEMENT IN DER SCHWEIZ UND URSACHEN

Die Diskussionen rund um das Bankkundengeheimnis und die Finanz- und Wirtschaftskrise haben das Bedürfnis nach verbessertem Kunden- und Funktionsschutz verstärkt. Überlagert werden diese Entwicklungen dadurch, dass die Konsolidierung der Staatsfinanzen in vielen Ländern immer dringender wird. Der Ausbruch der Finanz- und Wirtschaftskrise war der Beginn dieser Umwälzungen. MIFID II, FIDLEG, FinfraG und die Weissgeldstrategie des Bundesrats sind die direkten Reaktionen darauf<sup>14</sup>. Diese Regulierungen haben einen umfassenden und tiefgreifenden Einfluss sowohl auf das Geschäft mit ausländischen Kunden (Cross Border), als auch auf das Geschäft mit Schweizer Kunden (Domestic) (vgl. Abb. 8).

**14** Markets in Financial Instruments Directive (MiFID), Finanzdienstleistungsgesetz (FIDLEG), Finanzmarktinfrastrukturgesetz (FinfraG), vgl. auch FINMA (2010, 2012).

Abb. 7

### BANKEN IN DER SCHWEIZ UND IHR MARKTANTEIL IM JAHR 2012 ANHAND DER WELTWEITEN AUM in %



Quelle: Birchler et al. (2013: 35)

**Die Forderung nach einem verbesserten Kundenschutz<sup>15</sup>**

Zu Beginn des Jahres 2007 zeichnete sich allmählich eine Immobilienkrise in den USA ab. Nach jahrelangen Preissteigerungen setzte vielerorts ein Preiszerfall ein. Eine wachsende Zahl von Hausbesitzern konnte ihre Kredite nicht mehr bedienen.<sup>16</sup> Mitte 2007 stuften Ratingagenturen viele mit Subprime-Krediten unterlegte Wertpapiere herunter.<sup>17</sup> Die Herabstufungen lösten in diesen Wertpapieren eine Verkaufswelle aus. Da keine Käufer mehr gefunden wurden, entwickelte sich eine Liquiditätskrise und innerhalb der Bankbranche eine Vertrauenskrise. Die Risikoprämien für Interbankkredite stiegen stark an.<sup>18</sup> Während insbesondere in den USA und in Europa teilweise verzweifelt nach Liquidität am Geldmarkt gesucht wurde und diverse Notenbanken Hilfsmassnahmen initiierten, verweigerte die Fed (Federal Reserve) im September 2008 Lehman Brothers Liquiditätshilfe, was zu deren Insolvenz führte. Es kam zu Domino-Effekten bei Vertragspartnern von Lehman Brothers, das Interbankengeschäft kam vollständig zum Erliegen und die weltweiten Börsen brachen ein. Die Finanzkrise beeinflusste die Realwirtschaft nachhaltig,

weshalb sich die reine Finanzkrise zu einer globalen Wirtschaftskrise ausweitete. Es folgte eine Phase einer eigentlichen Kreditklemme für Unternehmen aufgrund des mangelnden Vertrauens.<sup>19</sup> Zentralbanken intervenierten um die Situation zu entschärfen, indem viel Liquidität zur Verfügung gestellt wurde.

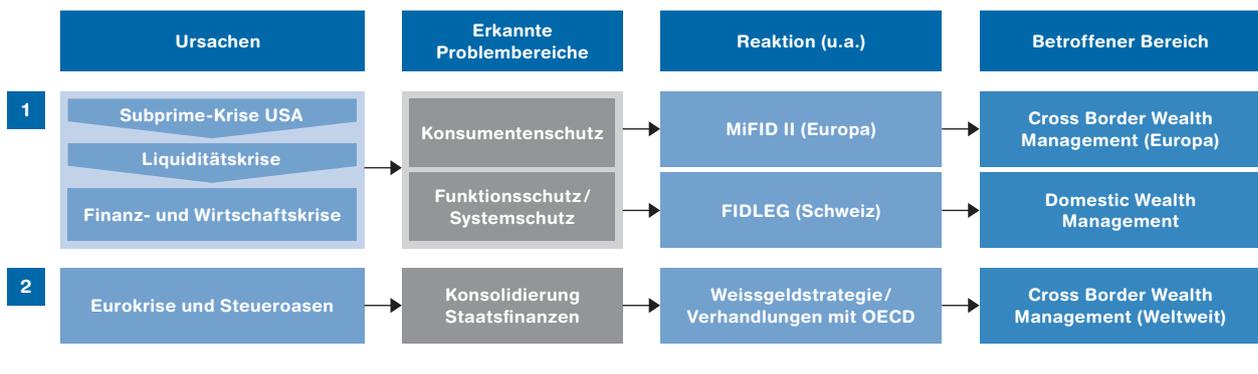
Die starken Kursverluste an den Kapitalmärkten sowie die Ausfälle von Banken und Versicherungen erschütterten das Vertrauen der Investoren. Um Lehren aus der Finanzkrise zu ziehen, publizierte die EU-Kommission im Oktober 2011 Vorschläge, um die Finanzmärkte effizienter, widerstandsfähiger und transparenter zu gestalten sowie den Anlegerschutz zu stärken. Die Europäische Union (EU) reagierte auf die Krise mit den Markets in Financial Instruments Directive II (MiFID II). In der Schweiz reagierte die FINMA auf die Krise u.a. mit dem Projekt «Vertriebsregeln» und kam zum Schluss, dass der Kundenschutz nur unzureichend gewährleistet sei und daher umfassende neue Massnahmen zur Verbesserung nötig seien.<sup>20</sup> Dabei handelt es sich um neue Regeln für Finanzprodukte, verstärkte Verhaltens- und Organisationsregeln für Finanzdienstleister, eine Aus-

<sup>15</sup> Die FINMA verwendet diesbezüglich den Begriff Individualschutz.  
<sup>16</sup> Bähr & Rudolph (2011: 160)  
<sup>17</sup> IOSCO (2008: 5)  
<sup>18</sup> EZB (2010: 68)

<sup>19</sup> EZB (2010: 69f)  
<sup>20</sup> FINMA (2010; 2012)

Abb. 8

**ÜBERSICHT DER VERÄNDERTEN RAHMENBEDINGUNGEN IM SCHWEIZER WEALTH MANAGEMENT**



dehnung der Aufsicht und eine erleichterte Rechtsdurchsetzung von Ansprüchen von Privatkunden gegenüber Finanzdienstleistern. In der Schweiz ist die Schaffung eines Finanzdienstleistungsgesetzes (FIDLEG) in Arbeit. Das Ziel ist primär eine Stärkung des Kundenschutzes, welche sich in Form von Verhaltens- und Produktregeln am "Point of Sale" niederschlägt. Diese Verhaltens- und Produktregeln sind zentral für die zukünftige Kundenberatung. Die Schweizer Banken sind insofern von MiFID II betroffen, als dass sich FIDLEG stark daran orientiert. Eine Bedingung für die Erlaubnis der Dienstleistungserbringung in EU-Staaten ist, dass die Regulierung des Herkunftslands der Bank als gleichwertig anerkannt wird und die Bank entsprechend wirksam von der lokalen Aufsichtsbehörde kontrolliert wird. Diese Regelungen treten ab 2015 in Kraft. Damit die Schweiz diesen «Gleichwertigkeitsbeschluss» von der EU-Kommission erhält, müssen die MiFID II-Regeln bzw. vergleichbare Regeln in der Schweiz umgesetzt werden.

### **Das Bedürfnis nach einem verbesserten Funktionsschutz**

Das FIDLEG dient neben dem Kundenschutz auch dem Funktionsschutz, d.h. der Stärkung der Widerstands- und Wettbewerbsfähigkeit des Finanzplatzes Schweiz, was für ein funktionierendes Wealth Management äusserst zentral ist. Die Stabilität des Finanzsystems soll gewährleistet und das Vertrauen in das geordnete Funktionieren der Finanzmärkte gefördert werden. Das FIDLEG ist Teil einer umfassenden, neuen Gesetzesarchitektur, womit u.a. auch ein Finanzmarktinfrastrukturgesetz (FinfraG)<sup>21</sup> geschaffen werden soll. Die Finanzkrise zeigte gemäss den Regulatoren auf, dass auf den Märkten für ausserbörslich gehandelte Derivate (OTC-Derivatemarkte) mangelnde Transparenz herrschte und dass solche Derivate aufgrund ihrer starken internationalen Vernetzung sowie der grossen Handelsvolumen und Ausfallrisiken die Stabilität des ganzen Finanzsystems gefährden könnten. Die Regulierung im Bereich der Finanzmarktstruktur soll an internationale

Standards angepasst werden. Dies erfolgte, um den Marktzutritt zur EU sicherzustellen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Finanzplatzes Schweiz zu gewährleisten sowie um die Finanzstabilität zu stärken.<sup>22</sup>

### **Die Konsolidierung der Staatsfinanzen**

Nach Ausbruch der Finanz- und Wirtschaftskrise rückte die Eurokrise ins Zentrum des Interesses. Die Europäische Union erkannte zu diesem Zeitpunkt das Ausmass der Überschuldung vieler Staaten. Diese wiederum fokussierten sich verstärkt auf die Steuereinnahmen, um die Situation zu entschärfen. Die Diskussionen rund um nicht deklariertes Vermögen von ausländischen Kunden in der Schweiz wurde jedoch durch die USA initiiert. Die US-Justiz ermittelte seit Mitte 2008 im Zusammenhang mit Steuerhinterziehung gegen Schweizer Banken. Mit steigendem Druck der USA forderten auch deutsche Politiker Sanktionen für hiesige Banken. Insbesondere die Europäische Union hat im Zuge der Konsolidierung der Staatsfinanzen ein eminentes Interesse daran, mit der Schweiz den automatischen Informationsaustausch zu pflegen, obwohl immer noch nicht klar ist, was genau darunter verstanden werden soll. Das Ziel ist ganz offensichtlich nicht nur das hiesige Bankkundengeheimnis abzuschwächen, sondern dieses ganz aufzuheben.

Die Diskussionen rund um das Bankkundengeheimnis, die Weissgeldstrategie des Bundesrats, MiFID II sowie FIDLEG und FinfraG haben direkten und indirekten Einfluss auf die zukünftige Beratung inländischer sowie ausländischer Kunden. In Kapitel 2 wird aufgezeigt, inwiefern diese Themen den Wertschöpfungsprozess der Schweizer Banken beeinflussen.

<sup>21</sup> Daneben soll auch ein Finanzinstitutsgesetz geschaffen werden, welches u.a. eine erweiterte Institutsaufsicht (insb. über Unabhängige Vermögensverwalter) vorsieht.

<sup>22</sup> SIF (2013)

# Heutige Berufsprofile des Kundenberaters im Wealth Management

Im traditionellen Anlagegeschäft ist die zentrale Aufgabe des Beraters der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen dem Kunden und der Bank.<sup>23</sup> Ausgehend von den Anlagezielen des Kunden, unterbreitet der Berater verschiedene Investitionsmöglichkeiten und ist im Hinblick auf die Vermögens- und Portfolioverwaltung die zentrale Ansprechperson. Darüber hinaus berät er Kunden in Bezug auf Finanzierungen und Basisdienstleistungen.

pischerweise decken Grossbanken und grössere Kantonalbanken alle Vermögenssegmente ab, sowohl für Domestic- als auch für Cross-Border-Kunden. Privatbanken fokussieren sich insbesondere auf das HNW- und UHNW-Segment.<sup>24</sup> Kleinere Kantonalbanken, Sparkassen und Raiffeisenbanken betreuen fast ausschliesslich Schweizer Kunden im Mass-Affluent-, Affluent und teilweise auch im HNW-Segment (vgl. Abb. 9).

## DETERMINANTEN DER HEUTIGEN BERUFSPROFILE

Die heutigen Berufsprofile im Wealth Management sind geprägt durch die Kundensegmentierung und das Angebot der Banken sowie durch die Funktionsstufe (Abb. 10). Ty-

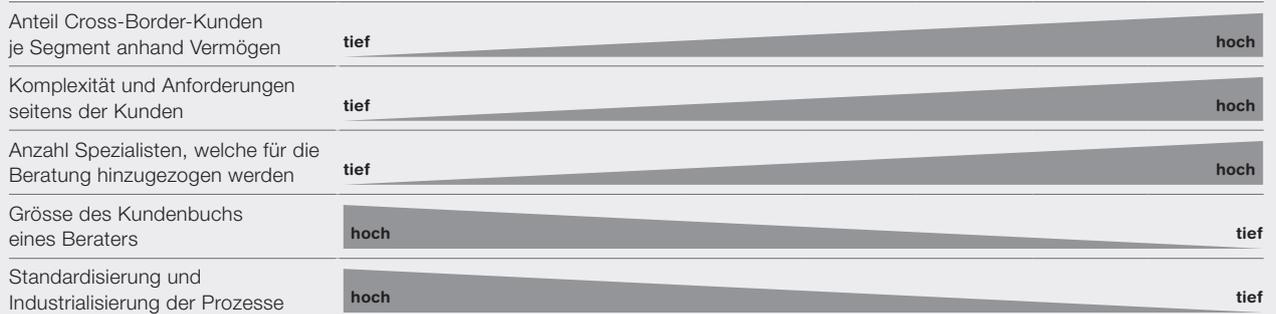
<sup>23</sup> Nigsch (2010: 65)  
<sup>24</sup> Privatbanken bedienen meist auch Kunden mit einem Vermögen < CHF 1 Million. Es wird allerdings argumentiert, dass es sich aufgrund der Gebühren erst lohnt Kunde zu werden, wenn das Vermögen grösser ist.

Abb. 9

### ANGEBOT DER BANKEN FÜR DIE UNTERSCHIEDLICHEN KUNDENSEGMENTE IM WEALTH MANAGEMENT UND ABGRENZUNG ZUM RETAIL BANKING

	RETAIL		WEALTH MANAGEMENT					
	Mass-Affluent-Kunden (bis CHF 0,25 Mio.)		Affluent-Kunden (CHF 0,25 – 1 Mio.)		HNW-Kunden (CHF 1–25 Mio.)		UHNW-Kunden (CHF ab 25 Mio.)	
	Domestic	Cross Border	Domestic	Cross Border	Domestic	Cross Border	Domestic	Cross Border
<b>Angebot nach Bankengruppe</b>								
Grossbanken	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kantonalbanken	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Privatbanken					✓	✓	✓	✓
Regionalbanken/Sparkassen	✓		✓		✓			
Raiffeisenbanken	✓		✓		✓			

#### Merkmale der unterschiedlichen Berufsprofile



Bemerkung: Welche Kundendomizile im Cross-Border-Geschäft bedient werden, hängt von der bankenspezifischen Länderstrategie ab.

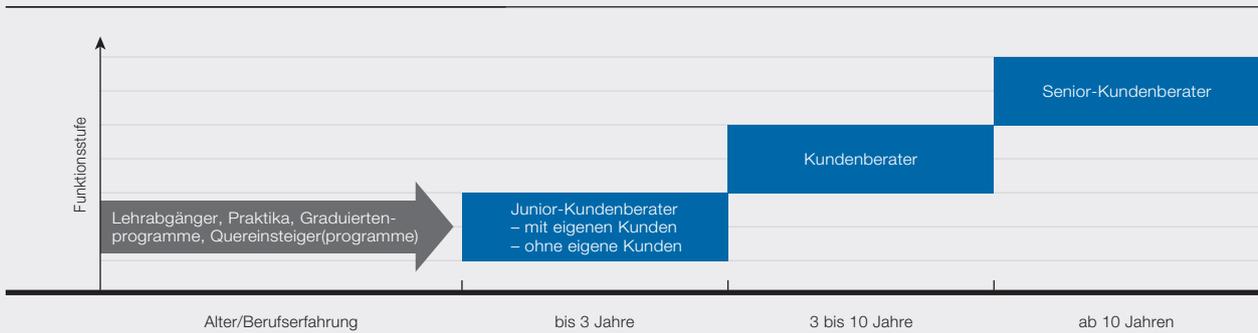
Abb. 10

**DETERMINANTEN DER BERUFSPROFILE DES KUNDENBERATERS<sup>25</sup>**



Abb. 11

**TYPISCHER KARRIEREPFAD**



<sup>25</sup> Kunden des Vermögenssegments Mass Affluent sowie Onshore-Kunden stehen nicht im Fokus dieser Studie.

### Funktionsstufe und Berufserfahrung als Kriterium für das Berufsprofil

Die Banken bieten dem Nachwuchs Einstiegsmöglichkeiten entweder direkt nach einer Berufsausbildung (meistens mit Berufsmatura), via Praktika für Mittelschulabsolventen, via Graduiertenprogramme für Studienabgänger oder auch über Programme für Quereinsteiger. Personen ohne wesentliche Berufserfahrung steigen als Junior-Kundenberater ein, wobei teilweise unterschieden wird, ob bereits ein eigenes Kundenbuch übernommen wird oder ob dies erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgt (Abb. 11). Zudem verlangen einige Banken zur Erreichung der Junior-Stufe den erfolgreichen Abschluss interner Kurse.

Die Weiterentwicklung zum Kundenberater bzw. zum Senior-Kundenberater hängt vom Alter und der Erfahrung ab. Die Handhabung bei den Banken ist diesbezüglich sehr unterschiedlich. Trotzdem ist ein allgemeiner Trend zu erkennen, dass Berater zum heutigen Zeitpunkt tendenziell länger «Junior» bleiben. Für Seniors ist teilweise eine Berufserfahrung von 10 bis 20 Jahren gefordert, was insbesondere im Vermögenssegment der HNW- und UHNW-Kunden gefragt ist. Mit steigendem Vermögen steigt der Anspruch an die Berufs- und an die Lebenserfahrung der Berater.

Die nachfolgende Tabelle 1 illustriert die Berufserfahrungen der 425 befragten Berater, aufgeteilt auf Junior Kundenberater, Kundenberater, Senior Kundenberater und Personen in Leitungsfunktionen mit eigenem Kundenbuch.

Tabelle 1

### KUNDENBERATER UNTERSCHIEDLICHER SEGMENTE UND BERUFSERFAHRUNG

	Berufserfahrung als Berater			
	< 1 Jahr	1 bis 3 Jahre	3 bis 10 Jahre	> 10 Jahre
Junior Kundenberater Durchschnittsalter: 30,3 Jahre	8,3	50,0	25,0	16,7
Kundenberater Durchschnittsalter: 34,4 Jahre	1,0	13,3	52,4	33,3
Senior Kundenberater Durchschnittsalter: 44,5 Jahre	0,0	1,0	21,9	77,1
Leiter mit eig. Kunden Durchschnittsalter: 41,4 Jahre	0,0	0,9	20,4	78,7

Quelle: Ergebnisse der durchgeführten Online-Umfrage (vgl. Anhang C), n=425 (Personen mit eigenem Kundenbuch), in %

### Kundensegmentierung als Kriterium für das Berufsprofil

Im Rahmen der Segmentierung werden Bankkunden nach vordefinierten Kriterien in möglichst homogene Gruppen unterteilt. Um die erwünschten Vorteile, insbesondere die effiziente Bearbeitung des Gesamtmarktes, zu erzielen, sollten sich diese Gruppen im Vergleich zu anderen Kundengruppen möglichst heterogen verhalten.<sup>26</sup> Dafür sind entsprechende Kriterien notwendig: für eine Segmentierung können klassischerweise geographische, demographische oder sozioökonomische Kriterien verwendet werden. Zunehmend an Bedeutung gewinnen heute auch psychografische oder verhaltensorientierte Segmentierungsvariablen.<sup>27</sup>

Schweizer Banken und Vermögensverwalter verfolgen hauptsächlich einen zweidimensionalen Segmentierungsansatz: meistens wird nach investierbarem Vermögen (sozioökonomische Grösse) und nach Domizil (geographisches Kriterium) abgegrenzt.

#### Investierbares Vermögen

Die Einteilungen nach investierbarem Vermögen unterscheiden sich bei den Banken und Vermögensverwaltungen beträchtlich.<sup>28</sup> Dementsprechend unterscheidet sich auch das Dienstleistungsangebot für die verschiedenen

Kundensegmente: Universalbanken bieten meist bereits im Affluent-Segment Wealth-Management-Dienstleistungen an, während Privatbanken und Privatbankiers tendenziell höhere Mindestanlagesummen voraussetzen. Die Schweizerische Bankiervereinigung (SBVg) spricht von Mass-Affluent-, Affluent-, High Net Worth (HNW)- sowie Ultra High Net Worth (UHNW)-Kunden (Tabelle 2).

In der Schweizer Bankpraxis sind insbesondere im Affluent-Bereich grosse Unterschiede festzustellen. So beginnt die Affluent-Kundschaft teilweise bei einem Vermögen von CHF 100 000, teilweise bei CHF 250 000 und endet bei CHF 3 Millionen, respektive bei CHF 5 Millionen. Die Kundensegmentierung nach Vermögen begrenzt sich bei Raiffeisenbanken, Sparkassen und Regionalbanken sowie Kantonalbanken oftmals auf ein Vermögen bis ca. CHF 1 Millionen. Dies weil sehr vermögende Kunden vielfach auch Dienstleistungen verlangen, welche von lokal, regional und kantonal verankerten Banken, im Gegensatz zu den grossen Banken oder spezialisierten Privatbanken, nur bedingt angeboten werden. Privatbanken verzichten teilweise bewusst auf eine Segmentierung nach Vermögen. Einerseits sollen Kunden ihren Berater stets selber auswählen können, andererseits soll vermieden werden, dass Kunden bei Über-/Unterschreiten einer Vermögensgrenze den Berater wechseln müssen.

<sup>26</sup> Bruhn & Homburg (1998: 7)

<sup>27</sup> vgl. u.a. Meffert (2000: 189ff), Kotler et al. (2011: 465)

<sup>28</sup> Emch et al. (2011: 533)

Tabelle 2

### ÜBLICHE SEGMENTIERUNG ANHAND DES VERMÖGENS IM SCHWEIZER PRIVATKUNDENGESCHÄFT, IN CHF

Mass Affluent	Affluent	High Net Worth Individuals (HNWI)	Ultra High Net Worth Individuals (UHNWI)
Bis 250 000 – 500 000	250 000 – 500 000 bis 1–2 Mio.	1–2 Mio. bis 50 Mio.	Mehr als 50 Mio.

Quelle: in Anlehnung an SBVg, (2011: 21)/Bemerkung: Diese Einteilung betrifft vor allem das Domestic-Geschäft, für Cross-Border-Kunden ist in erster Linie das Domizil massgebend

### Domizilland

Im Rahmen der Segmentierung nach Domizil der Kunden hat sich in der Vergangenheit folgende grundlegende Unterteilung etabliert:<sup>29</sup>

- Kunden mit Domizil Schweiz (Domestic-Geschäft)
- Ausländische Kunden, die ihr Vermögen in der Schweiz verwalten lassen (Cross-Border-Geschäft, Offshore)
- Ausländische Kunden, die ihr Vermögen von einer Schweizer Bank in ihrem Heimatland verwalten lassen (Onshore-Geschäft)

In der Schweiz ist die Segmentierung nach Domizil besonders sinnvoll, weil die Schweiz als Offshore-Finanzzentrum bekannt ist und die Banken dementsprechend viel ausländisches Vermögen verwalten. Den heutigen Anforderungen entsprechend werden im Cross-Border-Geschäft insbesondere bei grösseren Banken länderspezifische Desks unterhalten, meistens für Kunden aus Deutschland, bspw. aber auch für Kunden aus den USA, England, Frankreich, Italien oder Russland. Dazu gehört oftmals ein gesonderter Bereich «Legal & Compliance», wo länderspezifisches Wissen und Kompetenzen gebündelt werden. Ebenfalls länderspezifisch ist die Definition des Produktangebots und des Marketings, da oftmals Restriktionen für den Vertrieb in den einzelnen Ländern bestehen. Bei kleineren und mittelgrossen Banken werden Kunden unterschiedlicher Länder teils von demselben Berater betreut.

Die Bedürfnisse der Cross-Border-Kunden unterscheiden sich nicht grundlegend von denjenigen der Onshore-Kunden.<sup>30</sup> Allerdings kann davon ausgegangen werden, dass zumeist sehr vermögende Kunden das Geld in der Schweiz verwalten lassen und nicht Kunden im Affluent-Bereich.

<sup>29</sup> Riegler (2005: 29)

<sup>30</sup> Zenker (2006: 23)

### **TYPISCHE BERUFSPROFILE**

Typischerweise kommt dem investierbaren Vermögen und somit der Unterteilung Mass Affluent, Affluent, HNWI und UHNWI eine grosse Bedeutung zu und ist relevant für die unterschiedlichen Berufsbilder. Folgende Berufsbilder sind im Wealth Management in der Praxis regelmässig anzutreffen:

#### **Affluent-Kundenberater**

Ein Affluent-Kundenberater betreut Kunden mit einem Vermögen bis ca. CHF 1 Million. Dies bedeutet einerseits ein grosses Kundenbuch, eine hohe Standardisierung in der Beratung und Industrialisierung in den Prozessen und andererseits im Vergleich zu anderen Segmenten ein eher seltener Miteinbezug von Spezialisten. Der Fokus in diesem Segment liegt auf Kapitalanlagen, Basisdienstleistungen und auf der Finanzierung von Wohneigentum. Dazu kommen ausgewählte Vorsorgethemen. Die Konstruktion von Wertschriftenportfolios beschränkt sich in diesen Segmenten typischerweise auf Anlagefonds, oftmals auch Strategiefonds der eigenen Bank. Folglich sind v.a. Produktwissen und aufgrund der hohen Standardisierung Kenntnisse über die Prozesse und Abläufe notwendig. Der Anteil Cross-Border-Kunden ist im Affluent-Segment eher klein.<sup>31</sup> Reine Cross-Border-Berater sind dementsprechend in diesen Segmenten seltener. Teilweise betreuen Domestic-Berater vereinzelt auch ausländische Kunden.

<sup>31</sup> vgl. Anhang C

### HNW-Kundenberater

Kunden mit einem Vermögen bis zu CHF 25 Millionen unterscheiden sich in ihren Bedürfnissen stark von Mass-Affluent- und Affluent-Kunden. Daher ist auch der Aufgabenbereich des Beraters breiter und die Anforderungen dementsprechend höher. Mit zunehmendem Vermögen sinkt der Grad der Standardisierung sowie die Grösse des Kundenbuchs. Zudem steigt die Komplexität der Lösungen und damit die Anzahl Spezialisten, die miteinbezogen werden müssen. Das geforderte Fachwissen eines HNW-Beraters geht über Standardprodukte hinaus, sodass individuell zufriedenstellende Lösungen angeboten werden können. Neben den fachlichen Komponenten spielen in diesem Segment auch soziale Kompetenzen, die persönliche Beziehung und das Allgemeinwissen eine grosse Rolle.

Cross-Border-Kunden dieses Vermögenssegments werden, falls die nötige Grösse von der Bank erreicht wird, von separaten länderspezifischen Desks betreut. Allerdings war das länderspezifische Wissen zum Domizilland der Kunden bis zur Relativierung des Bankkundengeheimnisses weniger wichtig, da das Schweizerische Recht stets massgebend war<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> Seit der Publikation des Positionspapiers der FINMA zu den Rechts- und Reputationsrisiken im grenzüberschreitenden Finanzdienstleistungsgeschäft vom 22. Oktober 2010 ist klar, die FINMA erwartet, «dass insbesondere das ausländische Aufsichtsrecht befolgt und für jeden Zielmarkt ein konformes Dienstleistungsmodell definiert wird.»

### UHNW-Kundenberater

Dieses Segment wurde in der Vergangenheit stark auf der Beziehungsebene aufgebaut und entwickelt. Soziale Kontakte, Events und Netzwerke waren wichtige Instrumente in der Kundengewinnung und -betreuung. Die Angebote und Lösungen für Kunden ab CHF 25 Millionen sind typischerweise hochindividuell und betreffen neben privaten auch institutionelle Bedürfnisse, da solche Kunden oftmals auch gleichzeitig Unternehmer sind. Aufgrund des hohen Vermögens findet eine noch breitere und vor allem internationale Diversifizierung statt. Gewöhnlich sind bei UHNW-Kunden die Anforderungen an eine ganzheitliche Finanzplanung komplexer, da die Konsolidierung des globalen Vermögens schwieriger ist. Ebenso vielschichtig sind die Bedürfnisse betreffend Steuer- und Rechtsberatung. Insgesamt wird die Betreuung durch die Bank intensiver und der Kontakt zum Betreuer persönlicher. Oftmals werden weniger als 25 Kunden betreut. Der Anteil an Cross-Border-Kunden ist in diesem Segment entsprechend hoch. Kundenberater, die hauptsächlich ausländische Kunden betreuen, machen ca. 60% bis 75% aller Berater aus.

### Verwaltete Vermögen

Im Schweizer Privatkundengeschäft ist knapp ein Drittel des verwalteten Vermögens in Besitz von UHNW-Kunden, wie in der Tabelle 3 ersichtlich wird.

Tabelle 3

### VERWALTETE VERMÖGEN IM SCHWEIZER PRIVATE BANKING NACH KUNDENGRÖSSE

Affluent-Kunden (CHF 0,5 – 1 Mio.)	HNW-Kunden (CHF 1 – 20 Mio.)	UHNW-Kunden (CHF ab 20 Mio.)
19%	50%	31%

# 2. Herausforderungen für die Kundenberatung im Wealth Management



Die in Kapitel 1 beschriebenen neuen Rahmenbedingungen im Wealth Management haben Auswirkungen auf das Wertschöpfungsmodell in der traditionellen Anlageberatung und Vermögensverwaltung. In diesem Kapitel wird aufgezeigt, welche generellen Herausforderungen sich daraus für den Beratungsprozess im Wealth Management ergeben. Zentral dabei sind vor allem Ertragsunsicherheiten und steigende Kosten. Zudem wird dargestellt, welche Herausforderungen Führungspersonen sowie Kundenberater für die Wertschöpfung im Wealth Management sowie speziell für den Beratungsprozess als bedeutend erachten.

## DER BERATUNGSPROZESS

Die Beratung von Privatkunden erfolgt bei den meisten Schweizer Universal- und Retailbanken anhand eines strukturierten Beratungsprozesses.<sup>33</sup> Das Ziel dieser Strukturierung ist es, eine effiziente, einheitliche und für den Kunden transparente Dienstleistung erbringen zu können. Die nachfolgende Abbildung 12 zeigt einen typischen Beratungsprozess im Rahmen des Anlagegeschäfts, der je nach Bank unterschiedlich ausgestaltet sein kann.

<sup>33</sup> Mogenicato et al. (2009: 36)

Abb. 12

## DER GENERISCHE BERATUNGSPROZESS



«Entscheidend ist die Persönlichkeit des Kundenberaters und ein langfristiges Engagement.»

Der Beratungsprozess gliedert sich in drei Hauptphasen. Diese bestehen aus unterschiedlichen Teilprozessen. Im Rahmen der Analyse werden die Bedürfnisse des Kunden eruiert, eine Finanzanalyse durchgeführt sowie das Anleger-/Risikoprofil erhoben. Anschliessend wird die Strategie unter Berücksichtigung der kundenseitigen Restriktionen festgelegt. Schliesslich erfolgt die Implementierung, d.h. nach der Entscheidung für einen Anlagevorschlag erfolgen die Umsetzung, fortlaufende Kontrollen und Anpassungen.

## HERAUSFORDERUNGEN AUS ERTRAGS- UND KOSTENOPTIK

In der aktuellen Diskussion rund um das Wealth Management in der Schweiz sind die unsichere Ertragssituation und der steigende Kostendruck zentrale Themen. Abbildung 13 fasst die wichtigsten Faktoren zusammen, welche zu einem erhöhten Kostendruck und unsicheren Erträgen führen.

## Domestic Wealth Management

Die Rahmenbedingungen für die Beratung privater Bankkunden, insbesondere im Anlagegeschäft, haben sich stark verändert. Für die Beratung von Schweizer Kunden sind durch die FINMA neue und angepasste Vorschriften erlassen worden mit dem Ziel, den Kundenschutz zu erhöhen. Gleichzeitig sind Finanzdienstleister im Domestic-Geschäft gezwungen, neue Produkte zu entwickeln und neue Preismodelle zu implementieren. Dies führt zu entsprechendem Druck auf der Kostenseite. Auf der Ertragsseite bestehen Unsicherheiten, einerseits weil mit dem Wegfall von Retrozessionen wichtige Erträge künftig fehlen werden, andererseits weil die erhöhten Transparenzanforderungen Druck auf die Margen ausüben.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> vgl. Anhang B, u.a. Frage 1

Abb. 13

## AUSWIRKUNGEN DER NEUEN RAHMENBEDINGUNGEN AUF KOSTEN- SOWIE ERTRAGSSEITE



Betroffen von den neuen aufsichtsrechtlichen Regeln im Domestic-Geschäft sind unterschiedliche Phasen im Beratungsprozess. Einerseits die Analysephase, insbesondere durch die geforderte Kundensegmentierung, durch die Einteilung als «Execution only»- oder «Advisory»-Kunde und durch die Eignung- und Angemessenheitsprüfung. Andererseits wird die Strategie- und Implementierungsphase, u.a. durch die Dokumentations- sowie Prospektpflicht und die Offenlegung Vergütungen Dritter beeinflusst.

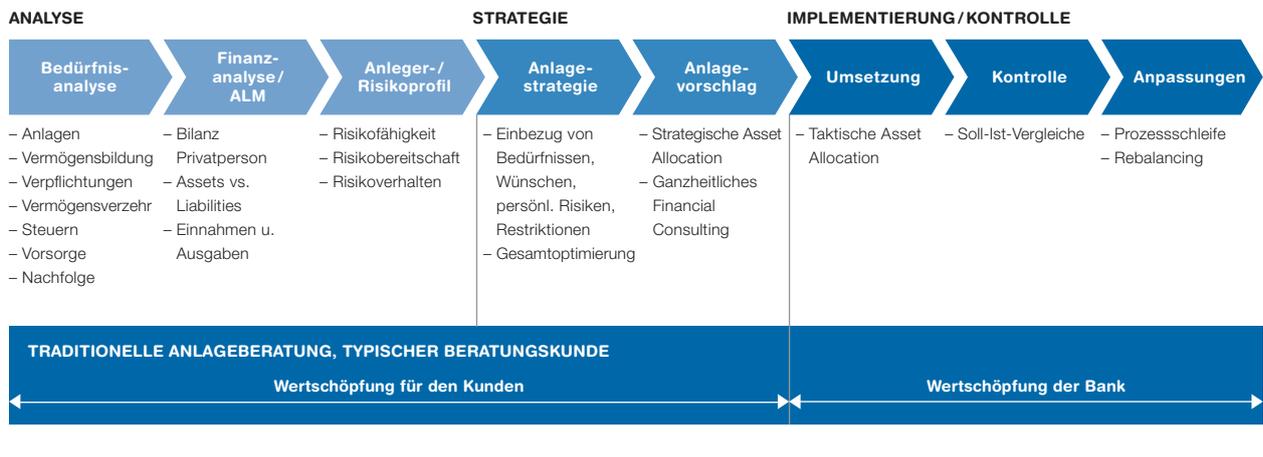
Neben neuen durch die FINMA initiierten Massnahmen beeinflusst aber auch verändertes Kundenverhalten die Beratung. Insbesondere gesunkenes Vertrauen, höhere Transparenzanforderungen an die Finanzprodukte und ein ausgeprägteres Risikobewusstsein seitens der Anleger stellen neue Anforderungen an Berater, aber auch an IT-Systeme und Prozesse.

Betrachtet man die Wertschöpfung der traditionellen Anlageberatung entlang des Beratungsprozesses, so fällt auf, dass die Finanzdienstleister hauptsächlich im Bereich der Implementierung Erträge generiert haben, v.a. auch durch Vergütungen Dritter (Retrozessionen), Transaktionen sowie Gebühren und Fees, die in Produkten enthalten sind (Abb. 14). Die Wertschöpfung für typische Beratungskunden entsteht allerdings früher im Prozess, nämlich in der Analyse- und Strategiephase: in der persönlichen Beratung, bei der Strukturierung der Probleme und Bedürfnisse, in der Diskussion über Risiken und bei der Festlegung einer individuell passenden Anlagestrategie.<sup>35</sup> In der Vergangenheit haben sich also die Wertschöpfung für die Bank und diejenige für den Kunden kaum gedeckt. Diese Differenz kann auch als mögliche Quelle für Interessenskonflikte betrachtet werden, so hatten Finanzdienstleister aufgrund der Erträge im Bereich der Implementierung bisher ein verstärktes Interesse am Produktverkauf.

<sup>35</sup> vgl. auch Sinn et al. (2012)

Abb. 14

**WERTSCHÖPFUNG IN DER TRADITIONELLEN ANLAGEBERATUNG**



### Cross Border Wealth Management

Im Cross-Border-Geschäft ist der Wandel aufgrund der Relativierung des Bankkundengeheimnisses noch tiefgreifender als im Geschäft mit Schweizer Kunden. Durch den internationalen Druck sind Schweizer Banken und Vermögensverwaltungen gezwungen, Kunden verstärkt aus Domestic-Optik zu betreuen und steuerlichen sowie anderen rechtlichen Aspekten grössere Aufmerksamkeit zu schenken. Die Berücksichtigung des ausländischen Rechts hat entsprechende Kosten zur Folge. Ertragsunsicherheiten bestehen im grenzüberschreitenden Geschäft insbesondere aufgrund der veränderten Standortvorteile der Schweiz, da unklar bleibt, auf welche «Swissness»-Faktoren auch künftig gezählt werden kann.<sup>36</sup>

Obwohl die Auslöser für die Veränderungen im Beratungsprozess sowohl im Domestic- als auch im Cross-Border-Geschäft unterschiedlich sind, sind die Folgen vergleichbar. Getrieben sind die Veränderungen im Cross Border Wealth Management u.a. durch MiFID II. Zentral dabei ist die Unterscheidung zwischen «Execution only»- und «Advisory»-Kunden, die Durchführung der Eignungs- und Angemessenheitsprüfung und eine weitreichende Dokumentationspflicht.

---

<sup>36</sup> vgl. Anhang C, Standortvorteile der Schweiz

Im Cross-Border-Geschäft haben Kunden und Banken in der Vergangenheit insbesondere durch den Standortvorteil des Bankkundengeheimnisses profitiert, wobei zu betonen ist, dass gemäss Schweizerischem Recht Offshore-Kunden grundsätzlich die gleichen Rechte und Pflichten hatten wie Domestic-Kunden.<sup>37</sup> Wie im Domestic-Geschäft wurden in den bisherigen Geschäftsmodellen der Finanzdienstleister hauptsächlich im Bereich der Implementierung Erträge generiert. Der Mehrwert für Cross-Border-Kunden entsteht wie auch im Domestic-Geschäft in der Analyse- und Strategiephase. Die Aufweichung des Bankkundengeheimnisses bei der Verwaltung von Vermögen in der Schweiz hat zur Folge, dass neue Aspekte für die Kunden relevant werden. Ausländische Kunden, die ihr Vermögen oder Teile davon in der Schweiz verwalten lassen, verlangen immer mehr ähnliche Leistungen wie Schweizer Kunden. So wird auch verstärkt auf die Kosten geachtet und diesbezüglich mehr Transparenz verlangt. Auch die Anlageperformance rückt vermehrt in den Fokus. Gleichzeitig steigen die Kosten der Banken durch verschiedene Dokumentationspflichten, u.a. Steuernachweise.

---

<sup>37</sup> vgl. Anhang B, Frage 7

«La stabilità dei rapporti tra consulente e cliente duratura nel tempo è fondamentale.»

«Kundenberater, welche produkt- statt bedarfsorientiert agieren, werden keine Zukunft haben.»

### HERAUSFORDERUNGEN AUS OPTIK DER BEFRAGTEN FÜHRUNGSKRÄFTE

Als besondere Herausforderung betrachten Führungspersonen die Entwicklung von neuen Preismodellen und deren Umsetzung in der Beratung. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nach der Wertschöpfung für den Kunden und wie dieser Mehrwert künftig entschädigt werden soll. Die Herausforderung besteht darin, den Kundstamm von der traditionellen Kundenberatung mit geringer Transparenz, u.a. in Bezug auf die Kosten, hin zu neuen «Pay-for-Advice»-Modellen zu entwickeln und dabei die Erträge nicht einbrechen zu lassen.

Aus der Perspektive von Führungskräften sind die in Abbildung 15 dargestellten Veränderungen im Wealth Management für die Kundenberatung zentral.<sup>38</sup>

Im Rahmen der aktuellen Veränderungen müssen nicht nur die Kunden in die «neue Welt» überführt werden, sondern vor allem auch die Berater. Es findet ein Wandel vom traditionellen Anlageberater zum Wealth Manager statt. Dies bringt weitere Herausforderungen mit sich: im Zentrum steht nicht mehr nur das Anlagegeschäft, sondern weitere daran angrenzende Bereiche wie Steuern oder Vorsorge, was entsprechendes Fachwissen voraussetzt. Dabei sind mehr Kundenkontakte notwendig als bisher. Gegenüber den Kunden soll die Leistung individuell sein, im Hintergrund jedoch möglichst mit standardisierten Prozessen gearbeitet werden. Für den Berater bedeutet dies eine gewisse Einschränkung im Vergleich zur Vergangenheit. Beispielsweise werden Anlagevorschläge (Lead Offering) durch die Bank vorgegeben sein, genauso wie der Beratungsprozess und die Erfassung des Risikoprofils.

38 vgl. auch Anhang B

Abb. 15

### HERAUSFORDERUNGEN UND VERÄNDERUNGEN AUS DER PERSPEKTIVE VON FÜHRUNGSPERSONEN



Quelle: Experteninterviews, vgl. Anhang B

Aus Sicht von Linienverantwortlichen sowie Führungspersonen aus dem Bereich Human Resources sind die Kunden, deren Bedürfnisse und Verhalten zentral. Als grosse Veränderungen für die Kundenberatung wird das Bedürfnis nach ganzheitlicher Beratung gesehen. Dies stellt Berater einerseits vor Herausforderungen in Bezug auf das Fachwissen (steuerliche Themen, Vorsorge- und Finanzplanung), andererseits wird aber auch die Bedürfnisanalyse als Herausforderung gesehen, also den Kunden in Bezug auf seine individuellen Ziele und Wünsche kennen und verstehen zu lernen. Heute verstärkt gefragt ist auch, dass der Kunde proaktiv betreut wird, dass unterschiedliche Kommunikationskanäle in die Beratung miteinbezogen werden und dass Berater auch im Stande sein müssen, über Preise zu diskutieren und zu verhandeln. Darüber hinaus muss für den heute gut informierten Kunden ein Mehrwert generiert werden, u.a. um einen entsprechenden Preis für die Beratung zu legitimieren.<sup>39</sup> Im Sinne der Regulierung gewinnt die Administration und Dokumentation massiv an Bedeutung.

---

<sup>39</sup> vgl. Anhang B, Frage 2 und 3

«Die (Über)Regulierung wird von Kunden und Beratern als zunehmende Belastung empfunden. Daran ist die Bankbranche aber nicht ganz unschuldig. Das Vertrauen in die ganze Branche hat klar abgenommen.»

## HERAUSFORDERUNGEN AUS OPTIK DER BEFRAGTEN KUNDENBERATER

Die bei 473 in der Kundenberatung tätigen Personen durchgeführte Umfrage fokussiert verstärkt auf die Herausforderungen im Beratungsalltag. Die Resultate zeigen, dass auch aus Perspektive der Berater die Kunden, deren Wünsche, Bedürfnisse und Verhalten zentral sind. Aufgrund der Finanzkrise und deren Auswirkungen sind die Erwartungen an die Beratung und die Prozesse gestiegen. Die ausgeprägtesten Veränderungen aus Sicht von in der Kundenberatung tätigen Personen sind ersichtlich in Abbildung 16.<sup>40</sup>

«Nur eine ehrliche Beratung legt die Basis für eine langfristige Kundenbeziehung. Vom Verkäufer zum Berater.»

Es zeigt sich, dass Kunden heute grossen Wert auf Transparenz legen. Dies bezieht sich auf die Risiken in ihren Wertschriftenportfolios, die Kosten von Produkten und Dienstleistungen sowie der Herleitung eines Anlagevorschlages. Die Transparenz erhöht haben u.a. auch die technologischen Möglichkeiten. So vergleichen heute Kunden verstärkt zwischen den unterschiedlichen Finanzdienstleistern, sind besser informiert sowie preissensitiver und hinterfragen verstärkt die Empfehlungen der Bank, beispielsweise einen erhaltenen Anlagevorschlag. Für den Kundenberater bedeutet dies, dass es schwieriger geworden ist, Kunden zu halten und diese öfters und schneller den Anbieter wechseln. Vom Berater verlangen Kun-

---

<sup>40</sup> vgl. Anhang C, weitere Fragen

«Kunden sind heute preissensitiver als früher und können im Internet sehr leicht Preisvergleiche der verschiedenen Anbieter anstellen.»

«Les clients ont du mal à faire confiance, ils font également de plus en plus de shopping bancaire.»

den zudem, dass er proaktiv agiert, Zugang zum gesamten Offering der Bank ermöglicht sowie ihre Persönlichkeit und ihr Verhalten in die Beratung miteinbezieht. Jüngere Kunden wünschen tendenziell vermehrt den Einsatz von neuen Technologien und Medien in der Beratung und sehen den Berater vermehrt als Diskussionspartner bzw. Sounding Board. Dagegen schätzen es ältere Kunden,

wenn konkrete Lösungsvorschläge unterbreitet werden, sodass eine rasche Entscheidung erfolgen kann. Weiter stösst das Thema der ganzheitlichen Beratung (z.B. Anlegen, Finanzieren, Vorsorgen, Steuern sowie Erb- und Nachfolgethemen) vermehrt auf grosses Interesse.<sup>41</sup>

<sup>41</sup> vgl. Anhang C, Schlüsselfaktor Beratung

Abb. 16

## ZENTRALE VERÄNDERUNGEN AUS PERSPEKTIVE DER BERATER

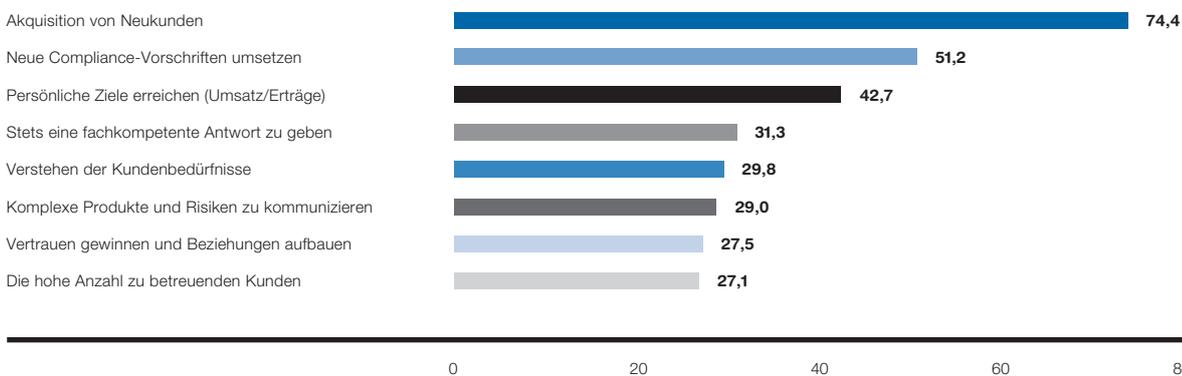
Ich stimme eher zu /stark zu:	Kunden wollen eine detailliertere Risikoaufklärung	Kunden vergleichen Angebote verschiedener FDL stärker	Kunden sind besser informiert	Die Anforderungen der Kunden sind gestiegen
	94,3 %	94,3 %	93,7 %	93,2 %
Ich stimme eher zu /stark zu:	Kunden wollen heute mehr Transparenz	Kunden wollen über Kosten genauer informiert werden	Kunden fordern, dass deren Persönlichkeit miteinbezogen wird	Kunden wollen heute Zugang zum gesamten Offering
	90,9 %	89,4 %	87,3 %	87,1 %
Ich stimme eher zu /stark zu:	Kunden erwarten proaktive Berater	Ganzheitliche Beratung stösst bei Kunden auf Interesse	Kunden zu halten ist anspruchsvoller geworden	Der Einsatz von Medien/ Technologie ist wichtiger geworden
	86,8 %	86,2 %	83,3 %	79,5 %
Ich stimme eher zu /stark zu:	Kunden entscheiden heute öfters aufgrund des Preises	Anlagevorschläge werden verstärkt hinterfragt	Kunden wechseln heute schneller die Bank	Es ist schwieriger geworden, das Vertrauen zu gewinnen
	75,9 %	69,3 %	68,5 %	66,9 %

Quelle: Online-Befragung von n=473 in der Kundenberatung tätigen Personen, vgl. Anhang C

Abb. 17

### HERAUSFORDERUNGEN ALS KUNDENBERATER: WELCHE DER FOLGENDEN TÄTIGKEITEN STELLEN FÜR SIE IM BETREUUNGSALLTAG BESONDERE HERAUSFORDERUNGEN DAR

Anzahl Teilnehmer in %, Mehrfachantwort möglich



Quelle: Online-Befragung von n=473 in der Kundenberatung tätigen Personen, vgl. Anhang C

Neben den Veränderungen bezüglich Kundenverhalten, -erwartungen und -bedürfnisse gehen Berater davon aus, dass die Kundendurchdringungsrate (Share of Wallet), Cross-Selling sowie die Akquisition von Neukunden zukünftig an Bedeutung gewinnen wird.<sup>42</sup> Bei der Akquisition von sehr vermögenden Kunden wird ein Team-Approach als

zentral erachtet. Insbesondere die Akquisition wird als grosse Herausforderung angesehen, wie Abbildung 17 zeigt.

Ausführungen zu den Besonderheiten des Cross-Border-Geschäfts bzw. zu den «Swissness-Faktoren» sind in Kapitel «Standortvorteile der Schweiz» ab Seite 35 zu finden.

<sup>42</sup> vgl. Anhang C, Schlüsselfaktor Vertrieb, Profitabilität und Wettbewerb

«La quantità di informazioni che pretendiamo di dare al cliente é talmente elevata, che spesso il cliente rifiuta di consultare, leggere, o valutare tutte le informazioni che in maniera standard offriamo. E' importante che il consulente sappia ben filtrare e valorizzare le informazioni che deve fornire al cliente assegnando le priorità ed essendo guidato dall'obiettivo di costruire una relazione duratura di fiducia.»

**FAZIT**

Aus den neuen Rahmenbedingungen (Kapitel 1) sowie den Auswirkungen und Herausforderungen für das Wealth Management und die Kundenberatung (Kapitel 2) ergeben sich folgende Erkenntnisse:

**Erkenntnisse für den Beratungsprozess im Wealth Management**

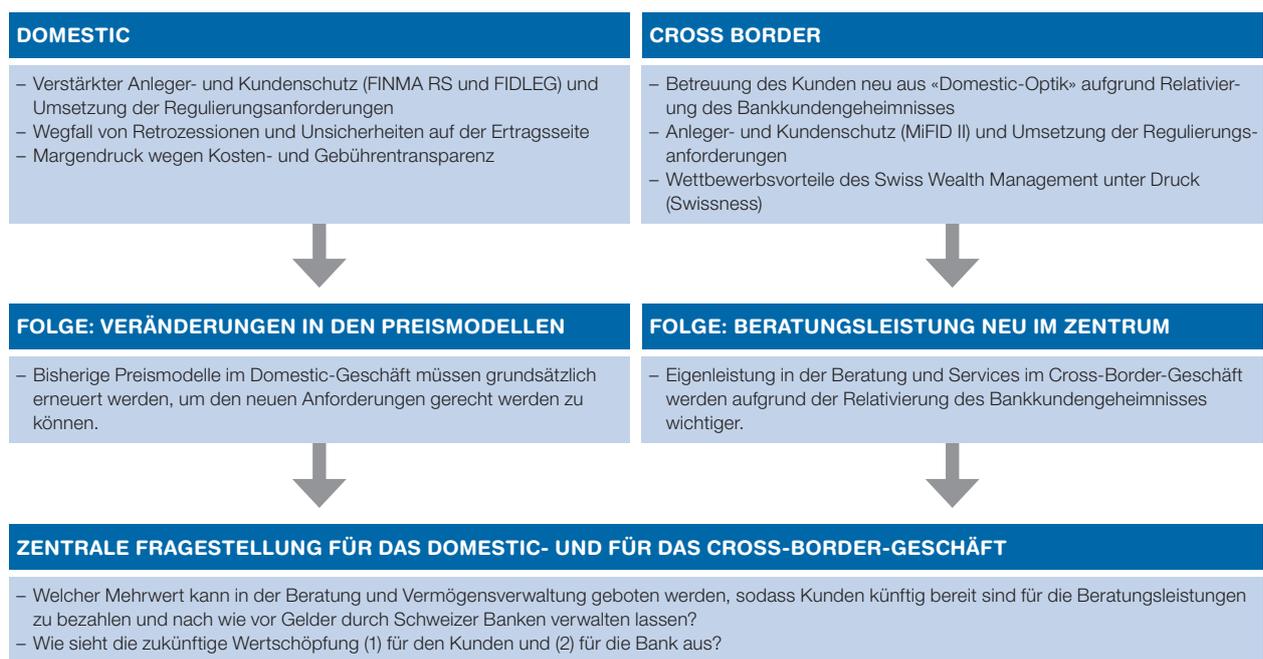
Um schliesslich den neuen Anforderungen, u.a. der geforderten Transparenz in Bezug auf die Kosten, gerecht zu werden, stellt sich die Frage, wo künftig für den Kunden ein Mehrwert generiert werden soll und wie entsprechende Preismodelle (Wertschöpfung für die Bank) aussehen könnten. Um diese Frage beantworten zu können, sind entsprechende Überlegungen im Hinblick auf das eigene Nutzenversprechen notwendig.<sup>43</sup>

In der Vergangenheit waren für Domestic- und für Cross-Border-Berater nur die Schweizer Gesetzgebung und insbesondere das Bankkundengeheimnis relevant. Dessen Relativierung hat zur Folge, dass Cross-Border-Berater nicht mehr aus Schweizer Optik agieren können, sondern eine Domestic-Sicht des Kundendomizils einnehmen müssen. Dies führt zu einer Annäherung der Rollen und Funktionen der Kundenberater für Schweizer und ausländische Kunden, da sich weniger die Frage stellt, wie ein ausländischer Kunde aus Perspektive des Schweizer Rechts betreut wird, sondern wie dessen Domestic-Optik aussieht (Abb. 19).

<sup>43</sup> vgl. Unterkapitel Nutzenversprechen und strategische Positionierung am Ende dieses Kapitels sowie Kapitel 3

Abb. 18

**ERKENNTNISSE FÜR DAS DOMESTIC- UND CROSS-BORDER-GESCHÄFT**



## Nutzenversprechen und strategische

### Positionierung

Die neuen Rahmenbedingungen wirken sich direkt auf das Wertschöpfungsmodell und somit auf die Ertrags- und Kostensituation der Banken aus. Diese Veränderungen stellen Banken vor grundlegende Fragen in Bezug auf die strategische Positionierung, die Differenzierung und das eigene Nutzenversprechen.

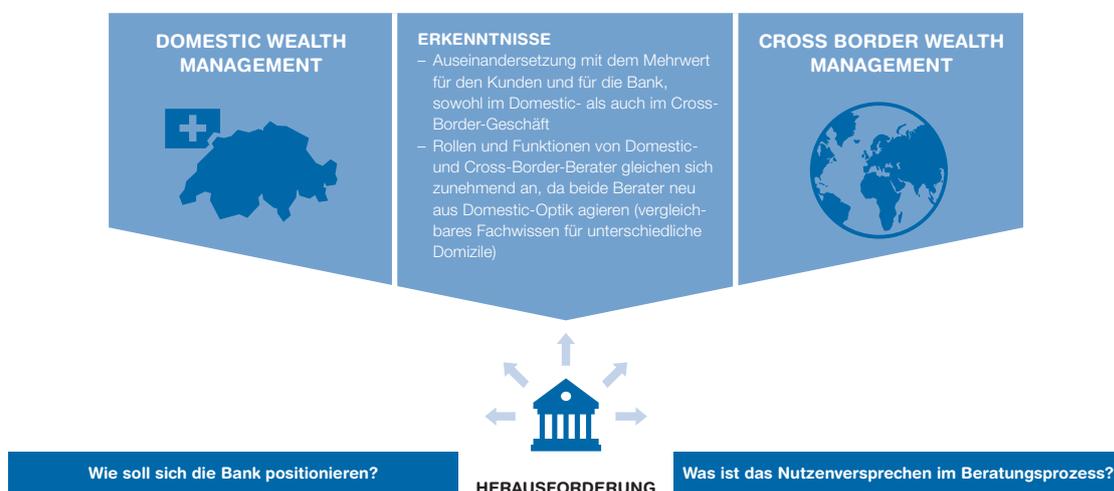
Erfahrungsgemäss bieten Banken eine breite Produkte- und Dienstleistungspalette an, da Kunden unterschiedli-

cher Segmente bedient und verschiedene Bedürfnisse befriedigt werden sollen. Gleichzeitig bedeutet dies aber auch, dass aufgrund des breiten Angebots das Nutzenversprechen oftmals entsprechend breit gefasst ist und somit für den Kunden unklar bleibt, für welche Werte, Produkte und Dienstleistungen die Bank tatsächlich steht. Welcher Finanzdienstleister die eigenen Bedürfnisse am besten erfüllen kann, ist für den Kunden oftmals nur schwer zu erkennen. Daher ist eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Nutzenversprechen zentral und eine markante Schärfung des eigenen Profils zwingend.

« La concurrence dispose également de conseillers bien formés qui rend notre activité de prise de parts de marché un grand défi. »

Abb. 19

## NEUE DOMESTIC-OPTIK IM CROSS-BORDER-GESCHÄFT



# Standortvorteile der Schweiz

Das Bank- und Finanzgeschäft findet heute im Rahmen eines globalen Wettbewerbs, aber innerhalb eines nationalen Regulierungsrahmens, statt. Anleger können heute dank der Möglichkeit des freien Kapitaltransfers Geldanlagen weltweit tätigen. Dies bedeutet gleichzeitig ein Wettbewerb zwischen den Banken, aber insbesondere auch zwischen den unterschiedlichen Finanzplätzen. Zentral sind daher die Standortvorteile, welche ein Land bieten kann.

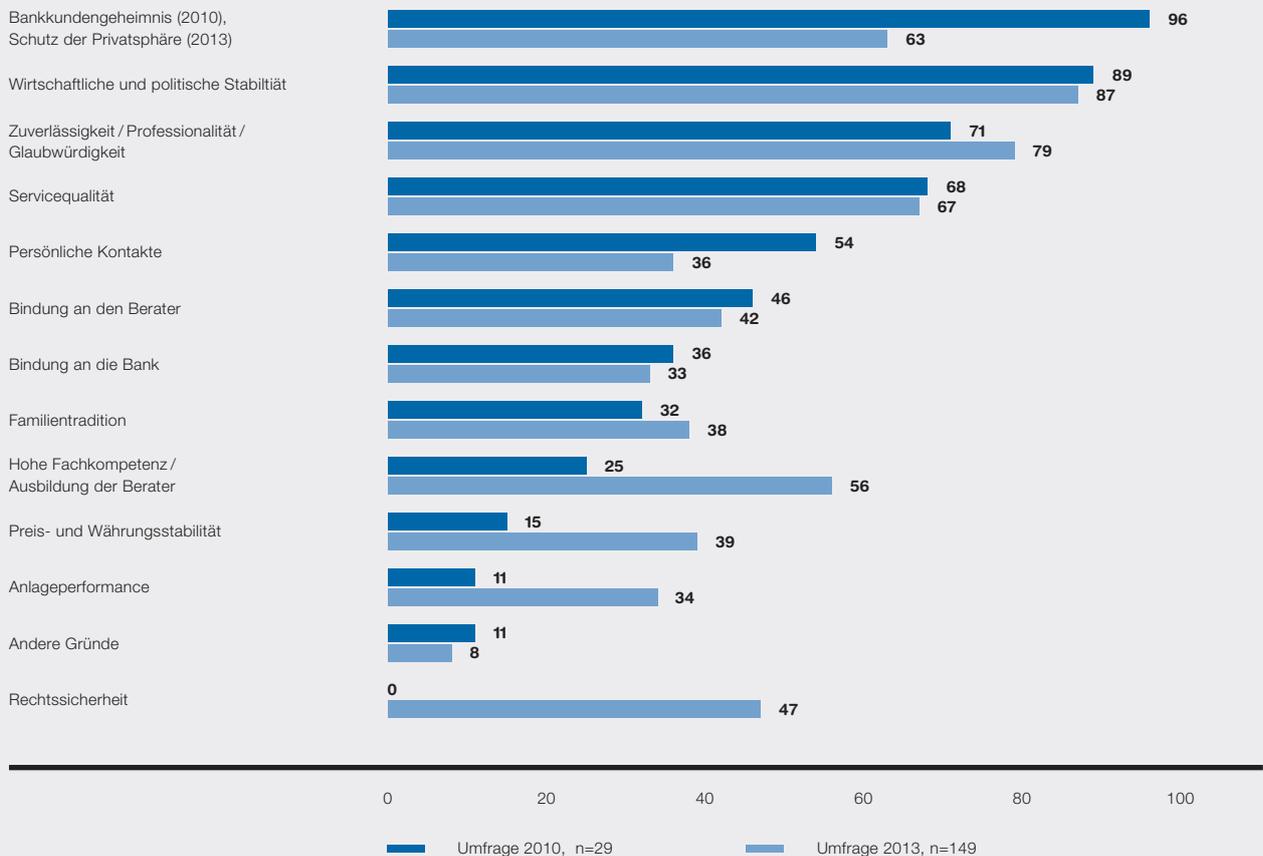
Durch die regulatorischen Veränderungen im Cross-Border-Geschäft der letzten Jahre haben sich auch die Standortfaktoren des Finanzplatzes Schweiz, die sogenannten Swissness-Faktoren, verändert (Abb. 20).<sup>44</sup>

<sup>44</sup> vgl. Anhang C, Standortvorteile der Schweiz

Abb. 20

## STANDORTVORTEILE FINANZPLATZ SCHWEIZ: WESHALB HABEN IHRE AUSLÄNDISCHEN KUNDEN (NACH RELATIVIERUNG DES BANKKUNDENGEHEIMNISSES) EINE BANKVERBINDUNG IN DER SCHWEIZ?

in %, Mehrfachantwort möglich



Quelle: Teilnahme von Cross-Border-Kundenberatern und Führungspersonen. Umfrage im Auftrag der Vereinigung Schweizerischer Handels- und Verwaltungsbanken (2010) und Umfrage im Auftrag des Zürcher Bankenverbandes (2013), beide durchgeführt durch die Abteilung, Banking, Finance, Insurance, Vgl. Anhang C

Die vier wichtigsten Standortfaktoren für den Schweizer Finanzplatz waren 2010 und 2013 die folgenden:

#### **Wirtschaftliche und politische Stabilität<sup>45</sup>**

Bei der Entscheidung, ob das Vermögen oder Teile davon in einem anderen Land als dem eigenen Domizilland verwaltet werden sollen, spielt die politische Stabilität und die damit verbundene Rechtssicherheit eine entscheidende Rolle.<sup>46</sup> Politische Stabilität heisst, dass Eigentum und somit auch das Eigentum ausländischer Anleger, nicht durch staatliche Willkür, bspw. Enteignung, gefährdet ist, wobei konfiskatorische Steuersätze als Enteignung zu betrachten sind. Die Schweiz kann diesbezüglich auf über 150 Jahre ohne politische Unruhen zurückblicken. Dazu kommt die wirtschaftliche Stabilität des Landes. In der Umfrage 2013 war die wirtschaftliche und politische Stabilität der wichtigste Standortvorteil. Da zurzeit keine Anzeichen bestehen, dass sich an den stabilen Verhältnissen etwas ändern könnte, kann auch für die Zukunft davon ausgegangen werden, dass die wirtschaftliche und politische Stabilität als zentraler Standortvorteil gesehen werden kann.

#### **Zuverlässigkeit / Professionalität / Glaubwürdigkeit**

Zuverlässigkeit ist heute ein Hygienefaktor im internationalen Geschäft. Obwohl Banken anderer Länder sich diesbezüglich verbessern konnten, werden Schweizer Banken nach wie vor besonders mit dem Stichwort Zuverlässigkeit in Verbindung gebracht. Darüber hinaus profitiert der Schweizer Finanzplatz vom guten Ruf des Landes und den Eigenschaften, die allgemein mit der Schweiz in Verbindung gebracht werden. Dazu gehören z.B. Glaubwürdigkeit oder Pünktlichkeit.

<sup>45</sup> Es gibt keine eindeutige Definition von politischer Stabilität, es wird allerdings oftmals mit folgenden Faktoren in Verbindung gebracht: Festhalten am bestehenden politischen System, wenige Wechsel der Einflussgruppen (Parteien) und der Regierung.

<sup>46</sup> vgl. Ziegler, Knecht & Willi (2010)

#### **Servicequalität**

Bankangestellte in der Schweiz zeichnen sich durch eine hohe Dienstleistungsbereitschaft sowie Mehrsprachigkeit aus und sind sich an ein multikulturelles Umfeld gewöhnt. Diese Voraussetzungen und Fähigkeiten werden im grenzüberschreitenden Geschäft besonders geschätzt. Allerdings werden die Anforderungen an die Servicequalität steigen, da nach der Relativierung des Bankkundengeheimnisses die Ansprüche seitens der Kunden weiter steigen werden. Beispielsweise werden Kompetenzen im Bereich Anlagen in der Zukunft noch wichtiger werden, insbesondere eine hohe Performanceorientierung.

«L'attrattiva della piazza finanziaria elvetica non deve precludere la tutela della vita privata. L'attrattiva verrà data da una maggiore ricerca di risultati positivi nella gestione degli averi dei clienti. Migliore performance, più clienti.»

#### **Bankkundengeheimnis bzw. Schutz der Privatsphäre**

Im Jahr 2010 wurde das Bankkundengeheimnis mit 96% Zustimmung noch als überragender Standortvorteil gesehen. Im Jahr 2013 betrachteten Kundenberater den Schutz der Privatsphäre als signifikant weniger wichtig bzw. ausschlaggebend, weshalb ein Kunde eine Geschäftsbeziehung mit einer Schweizer Bank unterhält (63%). Grund dafür dürfte die Relativierung des Bankkundengeheimnisses, Affären rund um Daten-CDs (Hehlerei durch ausländische Staaten) und Diskussionen über den Automatischen Informationsaustausch (AIA) sein.

**Kundenberater und Leistung sind zentral**

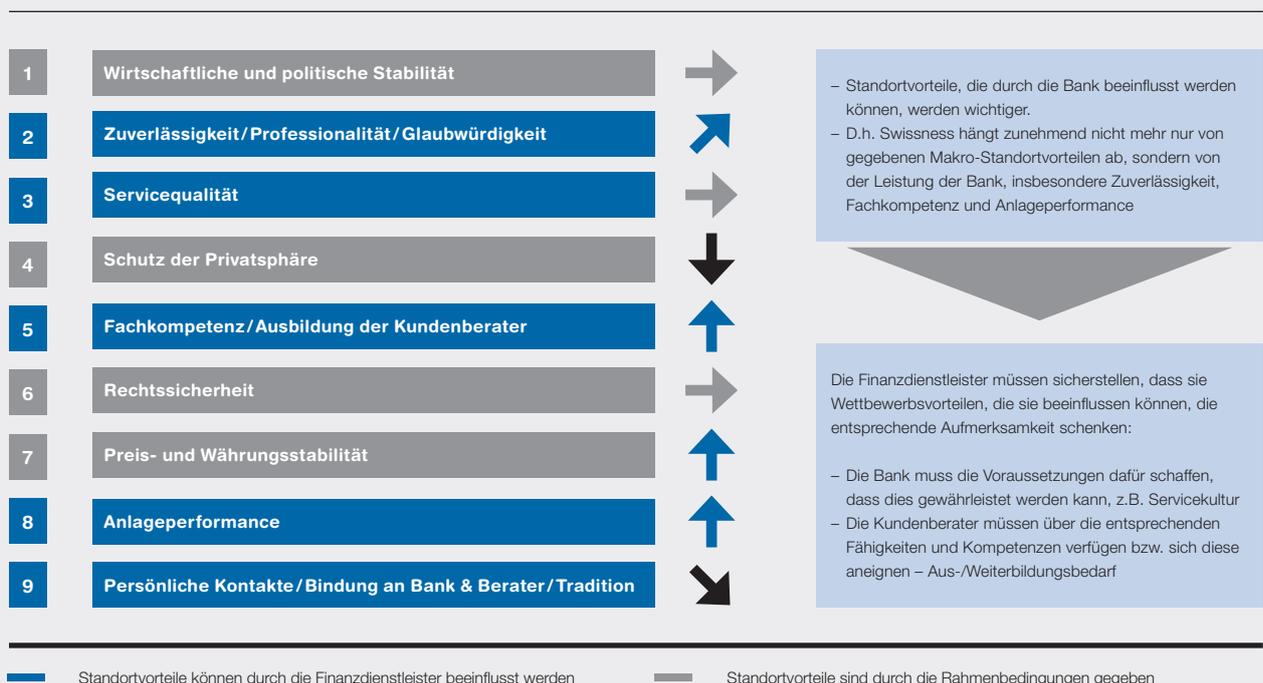
Die Preis- und Währungsstabilität hat sich als Standortvorteil verbessert (von 15% auf 39%), was u.a. auf die Eurokrise und die expansive Geldpolitik der Notenbanken zurückzuführen ist. Darüber hinaus wird die Anlageperformance heute als wichtiger erachtet (von 11% auf 34%), weil durch den Wegfall der Möglichkeit der Steueroptimierung die Kosten und die Anlageperformance verstärkt in den Fokus der ausländischen Kunden gerät. Die hohe Fachkompetenz bzw. Ausbildung der Kundenberater wird im Jahr 2013 von 56% der Umfrageteilnehmer als wichtiger Standortvorteil gesehen, 2010 waren es nur 25%.

Somit zeigt sich, dass die Rolle des Kundenberaters gewichtiger wird und durch Kompetenz, Service und Dienstleistungsbereitschaft die durch die Relativierung des Bankkundengeheimnisses hinterlassene Lücke kompensiert werden muss. Dass die Leistung der Bank und des Beraters zentraler wird, zeigt sich auch daran, dass persönliche Kontakte weniger wichtiger werden (von 54% auf 36%). Im Zentrum stehen heute die erbrachte Leistung und der Nutzen, den Kunden daraus ziehen. Gut ausgebildete Berater und eine ausgeprägte Kundenorientierung sind demnach wichtiger denn je (Abb. 21).

«Le savoir-faire helvétique est reconnu par nos clients étrangers et après avoir passé cette période difficile je pense que nous allons pouvoir profiter de l'effet de levier que nous avons sur ces derniers.»

Abb. 21

**TENDENZEN STANDORTVORTEILE FINANZPLATZ SCHWEIZ**



# 3. Strategische Optionen für das Wealth Management



**Die in Kapitel 1 beschriebenen neuen Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen auf die Kundenberatung (Kapitel 2) haben zur Folge, dass sich Finanzdienstleister mit dem Mehrwert für den Kunden im Rahmen der persönlichen Beratung und mit der eigenen Wertschöpfung auseinandersetzen müssen.**

Bei den durchgeführten Interviews hat sich gezeigt, dass Banken sich zurzeit mit der eigenen strategischen Positionierung in der Beratung beschäftigen und dass eine Neuausrichtung teilweise bereits begonnen hat. Verschiedene Finanzdienstleister unternehmen Anstrengungen, sich hin zu einem Financial-Consulting-Anbieter zu entwickeln, d.h. es soll vermehrt ein ganzheitlicher Beratungsansatz verfolgt werden. Dabei wurden bereits unterschiedliche «Pay-for-Advice»-Preismodelle eingeführt.

Darüber hinaus versuchen hauptsächlich grössere Bankinstitute durch die umfassenden bankinternen Möglichkeiten (Investment Banking, Commercial Banking) neben privaten auch institutionelle Bedürfnisse zu befriedigen. Die breite Dienstleistungs- und Produktpalette und deren globale Verfügbarkeit wird als Differenzierungsmerkmal gesehen und bei der Kundenakquisition entsprechend eingesetzt.

Aus den durchgeführten Interviews lassen sich unterschiedliche strategische Optionen ableiten, welche ausge-

hend von der traditionellen Anlageberatung und Vermögensverwaltung von den Finanzdienstleistern verfolgt werden können. Nachfolgend werden diese Optionen dargestellt und diskutiert. Wie sich ein Finanzdienstleister positioniert, hat massgeblichen Einfluss auf das Beratungs- und Preismodell sowie auf die dafür notwendigen Kompetenzen der Mitarbeitenden (Abb. 22).<sup>47</sup>

Bisher boten Finanzdienstleister hauptsächlich die traditionelle Anlageberatung bzw. Vermögensverwaltung an.<sup>48</sup> Das heisst, es wurden Anlageziele und -bedürfnisse erfasst und davon ausgehend, eine Strategie definiert und ein Portfolio konstruiert. Dabei kamen Produkte der eigenen Bank und von Drittanbietern zum Einsatz. Das Asset Management stellte Leistungen in der Verwaltung von diskretionären Mandaten, in der Produktentwicklung und in der Produktion sowie dem Research zur Verfügung.<sup>49</sup>

<sup>47</sup> vgl. Kapitel 5

<sup>48</sup> Es handelt sich dabei um ein vereinfachtes Modell, das so in der Bankpraxis kaum anzutreffen ist. Es ermöglicht jedoch die nachfolgende Diskussion der Entwicklungsmodi und lässt den Handlungsbedarf klarer hervorheben.

<sup>49</sup> Der Begriff «Asset Management» wird nicht einheitlich verwendet, vgl. u.a. Jaeggi (2010) oder Emch et al. (2011: 569). In der vorliegenden Studie wird unter Asset Management in Anlehnung an Jaeggi (2010: 90f) die Verwaltung von Kundengeldern, Anlagefonds, Hedge Fonds sowie das Entwickeln und Herstellen von speziellen, z.B. strukturierten, Produkten sowie Research-Tätigkeiten verstanden.

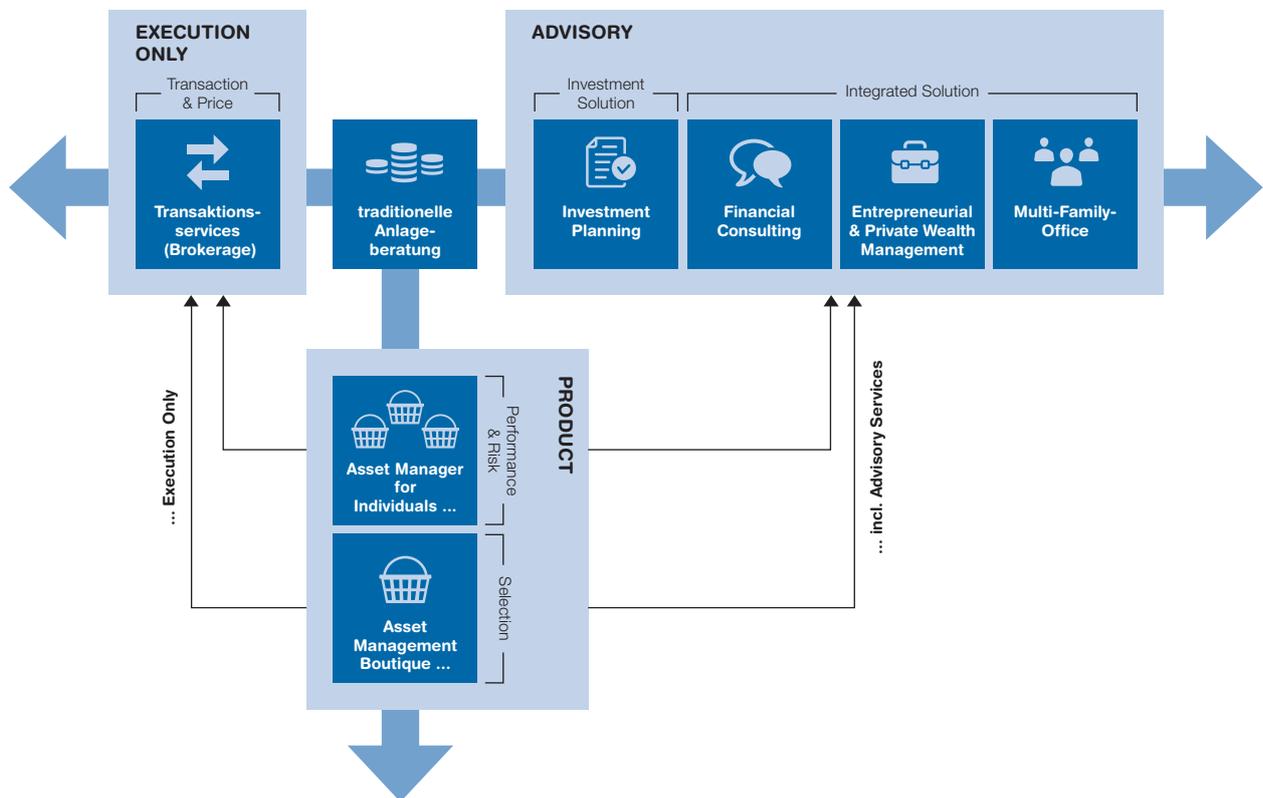
Im Hinblick auf die Zukunft bringt das Betreiben einer traditionellen Anlageberatung unterschiedliche Herausforderungen mit sich: (1) es bestehen grosse Schwierigkeiten in der Differenzierung, (2) es werden Erträge wegfallen und Kosten steigen und (3) die Überführung der bisherigen Leistungen in einen «Pay-for-Advice»-Ansatz mit den gleichen Erträgen ist sehr schwierig, sofern nicht deutlich mehr Leistung geboten wird als bisher.

«Absolut entscheidend ist, dass wir den Kunden als Ganzes erfassen und auch mit Spezialisten umfassend betreuen können.»

Ausgehend davon ergeben sich folgende Entwicklungsmodi, welche sich in «Advisory», «Product» und «Execution Only» einteilen lassen.

Abb. 22

**UNTERSCHIEDLICHE ENTWICKLUNGSMODI FÜR FINANZDIENSTLEISTER (STRATEGISCHE FOKUSSIERUNG)**



## FOKUS: ADVISORY

### Investment Planning

Das Investment Planning gleicht von allen strategischen Optionen am ehesten der traditionellen Anlageberatung. Der Fokus liegt auf einer Optimierung der risikoadjustierten Anlageperformance.

- Product Picking und Anlageperformance (real, nach Steuern und Kosten)  
Investment Planner fokussieren auf die Auswahl von Wertschriften und Anlageprodukten und sind Spezialisten in der Konstruktion von Wertschriftenportfolios basierend auf den Kundenbedürfnissen, Anlagezielen und Prioritäten. Der Mehrwert für den Kunden besteht in einem für seine Bedürfnisse optimalen Rendite-/Risiko-profil. Darüber hinaus betreibt der Finanzdienstleister der Investment Planning ein professionelles Research, sodass Produkte ausgewählt werden können, welche überdurchschnittlich performen.
- Strukturierter Beratungsprozess  
Kunden, die die Dienstleistungen eines Investment Planners in Anspruch nehmen, schätzen es, dass ge-

meinsam mit dem Berater ein strukturierter Prozess durchlaufen wird, in dem Bedürfnisse und Ziele systematisch identifiziert und herausgearbeitet werden. Der Prozess umfasst eine detaillierte Risikoauflärung, die über die aktuellen Praktiken der traditionellen Anlageberatung hinausgehen (bspw. Modellierung von möglichen Szenarien des Kundenportfolios).

- Investment Planning im Cross-Border-Kontext  
Investment Planner werden im grenzüberschreitenden Geschäft mit Domizilbanken und lokalen Vermögensverwaltern konkurrieren, dies einerseits in Bezug auf die Anlageperformance, andererseits aber auch mit der Zuverlässigkeit, dem Service oder der Fachkompetenz und Expertise der Berater. Aufgrund der Nähe zur traditionellen Anlageberatung besteht eine der grössten Herausforderungen in der Differenzierung gegenüber lokalen Finanzdienstleistern. Darüber hinaus könnten die Diskussionen rund um Steuerthemen und Kundendaten der Reputation im Ausland geschadet haben, weswegen Kunden allenfalls davon absehen könnten, eine Verbindung zu einer Bank in der Schweiz zu unterhalten.

Tabelle 4

### INVESTMENT PLANNING IM ÜBERBLICK

Fokus	– Investment Solution (Portfolio & Product)
Beschreibung	– Finanzdienstleister, welcher auf die Auswahl von Produkten und die Konstruktion von Portfolios spezialisiert ist
Herausforderungen	– Einführung von neuen Preismodellen und Profitabilität für die Bank – Performance-affine Kunden – Schaffen von Kundenmehrwert im Bereich der Anlageberatung und Vermögensverwaltung (Anlageperformance für die Kunden)
Chancen	– Differenzierung über die eigene Expertise – Spezialisierung und Know-how-Aufbau – Anlageperformance als Verkaufsargument
Ertragsmodell	– «Pay-for-Advice» / Performance Fee
Kundentypen und -bedürfnisse	– Kunden die finanzielle Ziele verfolgen und hierfür eine persönliche Anlageberatung benötigen, die Anlagethemen mit dem Berater besprechen wollen und viel Wert auf Anlageperformance legen

**Financial Consulting**

Diese strategische Option sieht den Berater in der Rolle des «Chief Financial Officers» von Privatkunden:

- Ganzheitlicher Beratungsansatz  
Der Kunde mit seinen Erwartungen und Bedürfnissen steht im Zentrum. Die Erzielung von Mehrwert erfolgt durch das Anbieten eines ganzheitlichen Beratungsansatzes, welcher die Themen Vermögensverwaltung, Finanzplanung, Steuern, Nachlass, Immobilien sowie Vorsorge abdeckt.<sup>50</sup> Zentraler Ausgangspunkt ist eine detaillierte Bedürfnisanalyse. Zudem wird dieser Ansatz der zunehmend eigenverantwortlichen Altersvorsorge gerecht.

- Differenzierung über Leistungen und Services

Der Financial-Consulting-Ansatz basiert auf der Entwicklung, dass der Kunde stärker den Einbezug von Spezialisten fordert und den Anspruch stellt, umfassend beraten zu werden, d.h. dass die gesamte Lebenssituation in die Beratung miteinbezogen wird. Somit findet ein Wandel von der traditionellen produktbasierten Beratung hin zur bedürfnisorientierten Gesamtlösung statt.<sup>51</sup> Die Differenzierung erfolgt demnach über die erbrachten Leistungen und Services.

---

<sup>50</sup> vgl. dazu u.a. Nigsch (2010)

---

<sup>51</sup> Nigsch (2010: 68)

«Je fais déjà aujourd’hui régulièrement appel à nos spécialistes pour faire bénéficier nos clients d’un suivi optimal.»

Tabelle 5

**FINANCIAL CONSULTING IM ÜBERBLICK**

Fokus	– Integrated Solution
Beschreibung	– Ganzheitlicher Beratungsansatz, inkl. Vermögensverwaltung, Finanzplanung, Steuern, Nachlass, Immobilien sowie Vorsorge
Herausforderungen	– Beratungskompetenz, Know-how (wissensintensive Dienstleistungen) – Transformation von Anlageberatern zu ganzheitlichen Finanzberatern (Kulturwandel) – Spezialisten-Netzwerk – Industrialisierung der Back-Office-Prozesse – Kaum Ertragsskalierung möglich – Neue Anreizsysteme für Berater notwendig – Profitabilität, v.a. bei Kleinkunden
Chancen	– Differenzierung ggü. klassischer Anlageberatung – Kundendurchdringung (Share of Wallet), Ertragspotenziale im eigenen Bestand (Cross-Selling) – Entwicklung von Nebenbankkunden zu Hauptbankkunden – Stärkung der Kundenbindung – Weniger zyklisch bei Ertragsstruktur
Ertragsmodell	– «Pay-for-Advice»
Kundentypen und -bedürfnisse	– Beratungskunden unterschiedlicher Vermögenssegmente mit ganzheitlicher Perspektive, Kunden mit unterschiedlichen Bedürfnissen und die Proaktivität des Beraters schätzen

– Beratungsorientierte Generalisten

Der Kundenberater entwickelt sich hin zu einem kunden- und beratungsorientierten Generalisten, der den Zugang zu den Spezialisten je nach Bedürfnis ermöglicht. Ein systematischer Beratungsprozess ist eine wichtige Voraussetzung, wobei dieser darauf ausgerichtet sein soll, Kundenbedürfnisse zu verstehen und die Vermögens- und Lebenssituation stetig zu überprüfen.

– Individualität an der Front, Industrialisierung im Back Office

Diese strategische Option bedingt einerseits grosses Know-how bei den Kundenberatern und eine ganzheitliche Perspektive auf den Kunden bzw. dessen Bedürfnisse, andererseits ein Netzwerk von Spezialisten, welche bei Bedarf hinzugezogen werden können. Darüber hinaus müssten neben der hoch individuellen Kundenberatung im Hintergrund möglichst industrialisierte Prozesse installiert werden. Für den Financial-Consulting-Ansatz sind neue Preismodelle zu entwickeln, um für die aufwändige Beratungs- und Betreuungstätigkeiten entsprechend entschädigt zu werden.

– Financial Consulting im Cross-Border-Kontext

Im grenzüberschreitenden Geschäft und in der Welt von deklarierten Vermögen bedeutet ein ganzheitliches Financial Consulting, das weltweite Vermögen in die Planung miteinzubeziehen. Die Gegebenheiten am Domizil des Kunden wie das lokale Steuer-, Vorsorge- oder Rechtssystem müssen bei der Entwicklung der Kundenlösung berücksichtigt werden.

## **Entrepreneurial & Private Wealth Management**

Im Rahmen des Entrepreneurial & Private Wealth Management steht neben den privaten Finanzen vor allem die unternehmerische Tätigkeit des Kunden im Fokus und ist somit Schnittstelle zum kommerziellen Bankgeschäft und zum Investment Banking.

«La mise en avant de service de Wealth Management Global est un réel plus.»

– Zugang zum gesamten Offering

Dabei wird dem Kunden ergänzend zum Financial-Consulting-Ansatz ein noch grösseres Netzwerk von Spezialisten zur Verfügung gestellt, der Zugang zu neuen Märkten und Communities ermöglicht sowie Leistungen des Investment Bankings angeboten, beispielsweise Beratungsdienstleistungen im Bereich Merger & Akquisition, Private-Equity-Services oder Single Stock Lending.

– Ganzheitliche Perspektive: Privat und Business

Eine ganzheitliche Perspektive, bestehend aus privaten und unternehmerischen Finanzen, ist für Entrepreneurs zentral: Oftmals neigen Unternehmer dazu, hauptsächlich oder ausschliesslich in das eigene Unternehmen zu investieren. Insbesondere bei Unternehmern der ersten Generation liegt der Fokus auf der finanziellen Situation der oftmals selbstgegründeten Firma.<sup>52</sup> Daher findet teilweise eine Vernachlässigung der Risikodiversifikation oder der Altersvorsorge statt. Darüber hinaus besteht bei Unternehmern Beratungsbedarf in Bezug auf Nachfolgethemen.

- Divisionsübergreifende Zusammenarbeit  
Eine der grössten Herausforderungen der strategischen Option Entrepreneurial & Private Wealth Management ist organisatorischer Natur: Wealth Management und Firmenkundengeschäft müssen über die Divisionsgrenzen hinweg zusammenarbeiten. Die Struktur der Bank hat solche Aktivitäten zu fördern. Dazu sind Anpassungen in den Anreizsystemen notwendig, d.h. es muss im Interesse aller intern beteiligten Parteien sein, Corporate-Kunden zu Wealth-Management-Kunden (oder vice versa) zu entwickeln. Beispielsweise könnten Erträge zwischen den beiden Divisionen nach einem definierten Schlüssel aufgeteilt werden.
- Entrepreneurial & Private Wealth Management im Cross-Border-Kontext  
Im internationalen Geschäft im Bereich Entrepreneurial & Private Wealth Management reicht es nicht mehr aus, ausschliesslich die örtlichen Gegebenheiten zu kennen (Domizil-Optik), sondern es wird verlangt, dass man Teil des lokalen Clusters ist. Finanzdienstleister, welche diese strategische Option wählen, müssen vor Ort einen gewissen Service sicherstellen können, beispielsweise die vollständige Abwicklung einer Immobilientransaktion.

Tabelle 6

**ENTREPRENEURIAL & PRIVATE WEALTH MANAGEMENT IM ÜBERBLICK**

Fokus	– Integrated Solution
Beschreibung	– Zusätzlich zum Financial Consulting Berücksichtigung von unternehmerischen Bedürfnissen der Kunden, Schnittstelle zu Firmenkundengeschäft und Investment Banking
Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Know-how</li> <li>– Insbesondere bei Unternehmern internationale Vernetzung und Ausrichtung notwendig</li> <li>– Hohe Expertise und Vernetzung</li> <li>– Zugang zu Märkten, Produkten &amp; Spezialisten</li> <li>– Zusammenarbeit Wealth Management, Firmenkundengeschäft und Investment Banking</li> <li>– Seniorität der Berater notwendig</li> <li>– Kompetitiv und preissensitiv (institutionelle Anforderungen)</li> </ul>
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kundenakquisition über das Firmenkundengeschäft und anschliessende Überführung ins Wealth Management</li> <li>– Zusatzgeschäft durch das Angebot von Family-Office-Leistungen</li> <li>– Wachstumsmarkt<sup>53</sup></li> <li>– Grosse Volumina möglich</li> </ul>
Ertragsmodell	– «Pay-for-Advice»
Kundentypen und -bedürfnisse	– Entrepreneurs mit privaten und unternehmerischen Bedürfnissen und Privatpersonen mit hohem Vermögen und komplexen Strukturen

## Multi Family Office

Multi-Family-Office-Leistungen zeichnen sich durch höchstmögliche Individualität aus und stehen ausschliesslich Kunden des UHNWI-Segments zur Verfügung.

### – Strukturierte und effiziente Verwaltung des Gesamtvermögens

Basierend auf den Anlagezielen und der Anlagementalität des Kunden analysieren, erfassen und bewerten Multi-Family-Office-Anbieter alle miteinzubeziehenden Vermögensgegenstände (Liquidität, Anleihen, Aktien, Immobilien, Hedge Funds, Private Equity/unternehmerische Beteiligungen, Sammlungen etc.). Unter Einbezug von international renommierten Experten wird sichergestellt, dass das Vermögen strukturiert sowie effizient verwaltet wird und dies stets aus einer ganzheitlichen Perspektive (Multi-Depot-Controlling bzw. Konsolidierung von Custody Assets).<sup>54</sup>

<sup>54</sup> Emch (2011: 607)

### – Einbezug mehrerer Generationen

Multi Family Offices beziehen mehrere Generationen mit ein: Einerseits werden genaue Nachlass- und Generationenstrukturen erstellt, bei der auch massgeschneiderte Nachfolgestrukturen wie Versicherungen, Stiftungen und Trusts genutzt werden können, andererseits werden auch jüngere Generationen in Vermögensfragen geschult.<sup>55</sup>

### – Maximale Individualität

Die Verwaltung komplexer Vermögen und die Erfüllung der Bedürfnisse der sehr anspruchsvollen Kundschaft erfordert Individualität in höchstem Grade.

### – Multi Family Office im Cross-Border-Kontext

Eine globale Vernetzung und internationale Expertise und Erfahrung ist für Multi Family Offices Voraussetzung. Die oftmals komplexen Strukturen der sehr vermögenden Kundschaft verlangen Know-how für die entsprechenden Domizile und eine starke Onshore-Optik, welche durchaus mehrere Lebensmittelpunkte auf verschiedenen Kontinenten umfassen kann.

<sup>55</sup> Emch (2011: 607)

Tabelle 7

## MULTI FAMILY OFFICE IM ÜBERBLICK

Fokus	– Integrated Solution
Beschreibung	– Verwaltung von (meist globalen) Vermögen mehrerer Familien und Anbieten einer Vielzahl von Dienstleistungen einschliesslich der Steuer- und Nachlassplanung, Risikomanagement, Finanzberatung, Treuhand, Lifestyle-Management, Koordination von Fachleuten, Anlageberatung, Custody-Dienstleistungen und Stiftungsmanagement sowie Charity & Philanthropie.
Herausforderungen	– Internationale Vernetzung und Expertennetzwerk – Know-how – Exklusivität der Dienstleistungen ggü. Single Family Offices – Hoch kompetitiv – Global agieren können
Chancen	– Weltweit kontinuierlich wachsende Anzahl von ausserordentlich wohlhabenden Personen und Familien – Tiefere Kosten und grösserer Erfahrungsschatz ggü. Single Family Offices – Profitabilität
Ertragsmodell	– «Pay-for-Advice» (Honorargebühren, Vermögensverwaltungsgebühren, oftmals Pauschalbeträge)
Kundentypen und -bedürfnisse	– Familien im UHNW-Segment (ca. ab CHF 25-30 Mio.) mit privaten und institutionellen Bedürfnissen

**FOKUS: EXECUTION ONLY****Transaction Services / Brokerage**

Beabsichtigt eine Bank sich in Richtung Transaction Services/Brokerage zu entwickeln, verlagert sich der Fokus von der Beratung hin zum Abwicklungsspezialisten:

- Brokerage als zentrale Aufgabe  
Der Fokus dieses Entwicklungsmodus liegt auf der Abwicklung von Wertschriftentransaktionen, d.h. das zur Verfügung stellen von Wertpapierabwicklungssystemen, das Ausführen von Börsentransaktionen und Zahlungen, das Clearing und Settlement sowie Custody-Tätigkeiten.<sup>56</sup>
- Differenzierung über den Preis  
Bei dieser strategischen Option ist ein ausgeprägter Fokus auf einen industriellen Abwicklungsprozess festzustellen. Die Generierung von Erträgen erfolgt insbesondere aus Gebühren und Kommissionen durch die Ausführung von Transaktionen. Die Differenzierung erfolgt über den Preis (Skaleneffekte), was hohe Volumina erfordert.

- Fokus auf unabhängige Kunden  
Diese Option würde einen Verzicht auf Beratungstätigkeiten und einen Fokus auf die reine Abwicklung von Transaktionen beinhalten. Dementsprechend werden damit Kunden angesprochen, die ihr Wertschriftenportfolio selber verwalten und daher einen Mehrwert in der kostengünstigen, raschen und zuverlässigen Abwicklung von Aufträgen sehen.
- Brokerage im Cross-Border-Kontext  
Transaction Services in der Schweiz werden im Cross-Border-Kontext teilweise von ausländischen Family Offices genutzt. Family Offices verwalten das Vermögen des Kunden und übernehmen selbstständig umfassende Aktivitäten im Bereich der ganzheitlichen Beratung. Da die Schweiz mit Attributen wie u.a. Zuverlässigkeit, politische und wirtschaftliche Stabilität, Rechtssicherheit oder Professionalität in Verbindung gebracht wird, sind Brokerage-Dienstleistungen aus der Schweiz weiterhin attraktiv.

Tabelle 8

**TRANSACTION SERVICES / BROKERAGE IM ÜBERBLICK**

Fokus	– Execution only (Transaction & Price)
Beschreibung	– Abwicklung von Wertpapiertransaktionen, Ausführen von Zahlungen, Clearing und Settlement sowie Custody-Tätigkeiten
Herausforderungen	– Erträge bzw. Profitabilität, hohe Volumina notwendig – Engineering-Know-how und optimales Prozessmanagement für die Erzielung von Skaleneffekten (hoher Industrialisierungsgrad) – Etablierte Direktbanken als Mitbewerber sowie Postfinance im Zahlungsverkehr – Hohe Transaktionsqualität zu tiefen Preisen
Chancen	– Wachsendes Segment der vermögenden Internetnutzer durch modernes Online-Angebot <sup>57</sup>
Ertragsmodell	– «Pay-for-Transaction»
Kundentypen und -bedürfnisse	– Transaktionsorientierte und kostenbewusste Kunden, die Anlageentscheidungen eigenständig treffen und auf Beratung verzichten, Erreichbarkeit & Abwicklung stehen im Vordergrund

<sup>56</sup> Mauchle (2012: 21), vgl. auch Emch et al. (2011: 786)

<sup>57</sup> vgl. SBVg (2011)

## FOKUS: PRODUCT

Für die beiden Entwicklungsmodi Asset Manager for Individuals und Asset Management Boutique gibt es zwei unterschiedliche Entwicklungsrichtungen. Entweder können sich Finanzdienstleister in Richtung «Execution Only» entwickeln, d.h. den Vertrieb der eigenen Produkte nicht mit bankeigener Beratungsleistung kombinieren, oder es findet eine Entwicklung Richtung «Advisory» statt. Dies würde bedeuten, dass die Bank sich zwar auf die Produktentwicklung und -herstellung konzentriert, jedoch durch eine eigene Kundenberatung deren Vertrieb unterstützt und vorantreibt. Unabhängig davon, ob «Execution Only» oder «Advisory»; die Differenzierung dieser Finanzdienstleister findet stets über die innovativen und qualitativ hochstehenden Produkte statt.

## Asset Manager for Individuals

Den Asset-Manager-Ansatz zu verfolgen würde bedeuten, dass das Leistungsangebot nicht in der Breite erweitert wird, sondern dass eine Erweiterung in der Tiefe (Spezialisierung) stattfindet:

– Differenzierung über die Anlageperformance (real, nach Steuern und Kosten)

Da Kunden heute tendenziell besser informiert sind und zusätzliche Transparenz verlangen (insbesondere bei den Kosten), nimmt auch die Bedeutung der Anlageperformance zu. Finanzdienstleister stehen also zunehmend im Wettbewerb zueinander, da die Leistungen verschiedener Institute vermehrt verglichen werden. Eine Differenzierung über die Anlageperformance bedeutet, dass die Bank oder der Vermögensverwalter im Stande sein muss, über einen längeren Zeitraum konstant eine bessere risikoadjustierte Anlageperformance zu erwirtschaften als die Mitbewerber.

Tabelle 9

### ASSET MANAGER FOR INDIVIDUALS IM ÜBERBLICK

Fokus	– Product (Performance & Risk)
Beschreibung	– Fokus auf die Entwicklung und Herstellung von Produkten, deren Nettoperformance sowie den Vertrieb
Herausforderungen	– Einführung von neuen Preismodellen, um Kostenanstieg zu bewältigen – Veränderte Vertriebsstruktur aufgrund Wegfall der Retrozessionen – Performance-affine Kunden – Konkurrenz zu grossen Asset-Management-Unternehmen – Performancepersistenz notwendig
Chancen	– Spezialisierung auf die Produktion von Anlageprodukten: «günstiger oder besser» <sup>58</sup> – Dienstleistungen, Produkte und Gesamtlösungen an Drittanbieter (z.B. White Labelling)
Ertragsmodell	– «Pay-for-Performance»
Kundentypen und -bedürfnisse	– Anlageperformance-affine Kunden, die viel Wert auf hochwertige und innovative Produkte legen – Drittanbieter (andere FDL, Private Label, White Labelling)

<sup>58</sup> Ausführungen zum Wettbewerb über den Preis bzw. Kostenführerschaft siehe Porter (1992)

– Spezialisierung auf Produktentwicklung und -herstellung

Eine Spezialisierung wird im Rahmen der Produktherstellung erzielt, indem im Vergleich zu anderen Banken und Vermögensverwaltungen innovativere, bessere und günstigere Produkte, beispielsweise Anlagefonds oder strukturierte Produkte, erstellt werden. Es findet also eine Fokussierung auf den Entwicklungs- und Herstellungsprozess statt, der Vertrieb erfolgt einerseits über die eigens angebotene Beratung, andererseits aber auch verstärkt über Drittanbieter (White Labelling).

– Dienstleistungen, Produkte und Gesamtlösungen für Drittanbieter

Im Falle dieser strategischen Option besteht die Möglichkeit, vermehrt Asset-Management-Dienstleistungen anderen Finanzdienstleistern anzubieten, d.h. ein In-sourcing für die eigene Bank, ein Outsourcing für Drittanbieter. Die Vorteile für Partner liegen im vorhandenen Know-how und bei Kostensynergien aufgrund des Outsourcings verschiedener Asset-Management-Dienstleistungen an einen einzigen Partner (beispielsweise Produktherstellung, Research, Administration, Verkaufssupport/Marketing). Dazu gehören auch entsprechende Abwicklungsdienstleistungen.

– Asset Manager for Individuals im Cross-Border-Kontext

Die Anlageperformance und die Kosten haben im Cross-Border-Bereich an Bedeutung gewonnen. Durch die Transparenz werden im Cross-Border-Geschäft tätige Asset Manager mit den lokal ansässigen Banken konkurrieren. Damit Dienstleistungen aus der Schweiz in Anspruch genommen werden, muss sich der Asset Manager im Bereich der risikoadjustierten Nettoperformance differenzieren. Banken und Vermögensverwalter, die diesen Ansatz verfolgen und demnach eher Performance-affine Kunden ansprechen, haben diesbezüglich einen höheren Druck als Finanzdienstleister, die sich über die Leistungen und Services differenzieren. In der Beratung und teilweise auch in der Konstruktion von Finanzprodukten müssen insbesondere steuerliche Themen des Kundendomizils miteinbezogen werden, was allerdings mit entsprechenden Kosten verbunden ist.

### Asset Management Boutique

Nischenanbieter suchen den Erfolg nicht in der Breite des Angebots, sondern in der Tiefe:

- Spezialisierung und Expertise  
Asset Management Boutiquen sind hochspezialisierte Nischenanbieter, d.h. sie fokussieren auf einen bestimmten Sektor, auf eine bestimmte Region oder auf ausgewählte Anlageklassen. Die Differenzierung gegenüber anderen Dienstleistern findet auf Basis des aufgebauten Know-hows und der Expertise statt. Aus Kundensicht sind die angebotenen Dienstleistungen hochindividuell.
- Klares Leistungsversprechen  
Die strategische Positionierung solcher Anbieter ist oftmals klarer als bei anderen Banken und Vermögensverwaltungen, da das Leistungsversprechen deutlicher zum Ausdruck kommt. Gewöhnlich ist die Anzahl Mitbewerber in einer Marktnische kleiner als im Gesamtmarkt. Eine mögliche Folge ist ein wenig ausgeprägter Preiskampf.
- Asset Management Boutiquen im Cross-Border-Kontext  
Mit einem Spezialisierungsgrad, wie ihn normalerweise Asset Management Boutiquen aufweisen, und der Expertise in einer bestimmten Nische, kann neben Schweizer Kundschaft auch ausländische Kundschaft bedient werden. Dazu gehören auch Family Offices oder institutionelle Kunden.

Tabelle 10

### ASSET MANAGEMENT BOUTIQUE IM ÜBERBLICK

Fokus	– Product (Selection)
Beschreibung	– Hochspezialisierte Nischenanbieter mit Fokus und Expertise auf ein spezifisches Segment des Marktes, z.B. Sektor- und Regionenstrategien oder Anlageklassen
Herausforderungen	– Entwicklung der Expertise – Änderung in der Nachfrage in Bezug auf die abgedeckte Nische – Mitbewerber, die in die gleiche/eine ähnliche Nische vordringen – Nachfragevolumen
Chancen	– Differenzierung über Expertise und Research – Zugang zu privaten und institutionellen Kunden – «First mover»-Vorteile, marktbeherrschende Stellung möglich
Ertragsmodell	– «Pay-for-Performance»
Kundentypen und -bedürfnisse	– Kunden mit spezifischen Bedürfnissen – Neben Privatkunden auch Family Offices und institutionelle Kunden

**FAZIT**

Die vorgängig erläuterten strategischen Optionen haben einerseits einen Einfluss auf das Wertschöpfungsmodell und andererseits auf die unterschiedlichen Berufsprofile und somit auf den Aus- und Weiterbildungsbedarf. Tabelle 11 fasst die möglichen Entwicklungsmodi zusammen. Anschliessend werden die erwähnten Einflüsse aufgezeigt.

**Entwicklungsmodi und Wertschöpfung**

In Bezug auf den Beratungsprozess fällt auf, dass die vorgeschlagenen strategischen Optionen zu einer erhöhten Kongruenz zwischen Ertragsquellen der Banken und dem Mehrwert für die Kunden führen (Abb. 23). Dies schwächt mögliche Interessenskonflikte zwischen Bank und Kunde massgeblich ab und schafft die Voraussetzung, dass sich die Leistungserbringung der Bank stärker mit den Kundenerwartungen deckt.

Tabelle 11

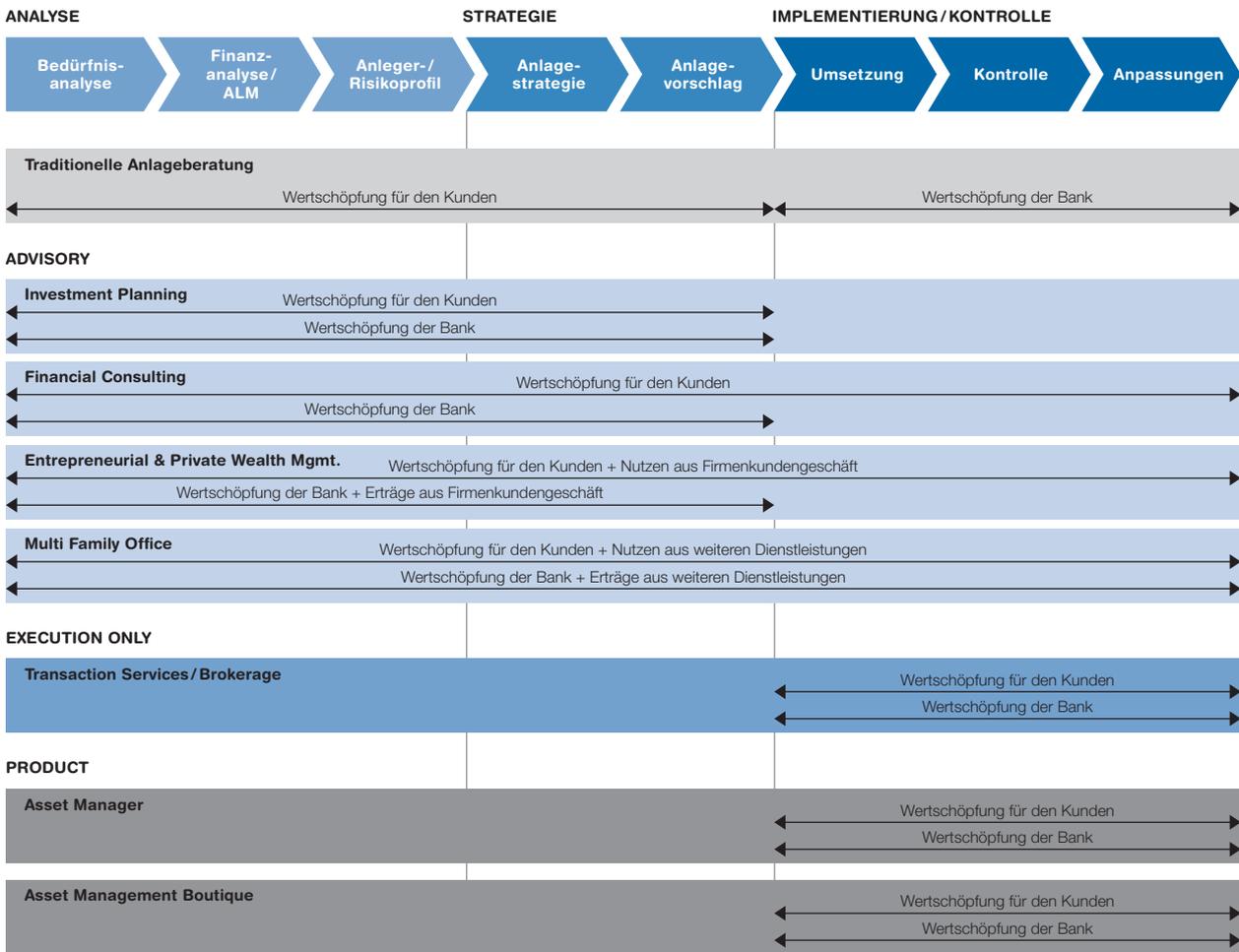
**STRATEGISCHE OPTIONEN IM ÜBERBLICK**

	ADVISORY				EXECUTION ONLY	PRODUCT	
	Investment Planning	Financial Consulting	Private & Entrepreneurial WM	Multi Family Office	Transaction Services / Brokerage	Asset Manager for Individuals	Asset Mgmt. Boutique
<b>Fokus der Strategie</b>	Investment Solution	Integrated Solution	Integrated Solution	Integrated Solution	Execution only	Performance & Risk	Selection
<b>Nutzenversprechen für Kunden</b>	Beratung im Zusammenhang mit der Strategiedefinition und Portfolio-konstruktion	Ganzheitliche Betrachtung der Vermögens-situation, Planung, Umsetzung und Optimierung	Ganzheitliche Betrachtung der Vermögens-situation, private und unternehmerische Perspektive	Generationen-übergreifende ganzheitliche Finanzberatung	Kostengünstige Abwicklung von Transaktionen und Verwaltung von Portfolios	Innovative, qualitativ hochstehende Produkte, breitere Auswahl	Spezialisiertes Know-how für eine bestimmte Markt-nische
<b>Fokus der Wertschöpfung</b>	Beratung	Beratung	Beratung	Beratung	Abwicklung, Technologie	Produkte (Skaleneffekte)	Know-how, Fähigkeiten
<b>Zentrales Preismodell</b>	Pay-for-Advice	Pay-for-Advice	Pay-for-Advice	Pay-for-Advice	Pay-for-Transaction	Pay-for-Performance	Pay-for-Performance
<b>Ertragskomponenten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Honorar</li> <li>- VV- und Depotgebühren</li> <li>- Transaktionsgebühren</li> <li>- Performance Fee</li> <li>- allenfalls Mgmt. Fee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Honorar</li> <li>- VV- und Depotgebühren</li> <li>- Transaktionsgebühren</li> <li>- allenfalls Mgmt. Fee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Honorar</li> <li>- VV- und Depotgebühren</li> <li>- Transaktionsgebühren</li> <li>- allenfalls Mgmt. Fee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Honorar (oftmals Pauschale)</li> <li>- VV- und Depotgebühren</li> <li>- Transaktionsgebühren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transaktionsgebühren</li> <li>- Depotgebühren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- allenfalls Honorar</li> <li>- Management Fee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- allenfalls Honorar</li> <li>- Mgmt. und Performance Fee</li> </ul>

«Der Kunde will wissen, welcher individuelle Nutzen für ihn generiert wird, wie nachhaltig dieser ist und das Wichtigste, wie stark sich der Nutzen mit seinen Bedürfnissen deckt.»

Abb. 23

**WERTSCHÖPFUNG FÜR DEN KUNDEN ENTLANG DES BERATUNGSPROZESSES:  
ÜBERBLICK DER UNTERSCHIEDLICHEN STRATEGISCHEN OPTIONEN**



### Strategische Optionen und deren Einfluss auf die Berufsbilder

Unabhängig von der strategischen Option sind die Veränderungen für die Berater tiefgreifend. Der Aufgabenbereich wird sich wandeln und damit auch die zukünftigen Soll-Kompetenzen. Dieser Wandel bringt entsprechende Kosten mit sich: Einerseits muss in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden investiert werden, andererseits sind Anpassungen an Prozessen und in der IT notwendig.

Massgebend für die zukünftigen Soll-Kompetenzen ist in erster Linie die gewählte strategische Option (Abb. 24). So unterscheidet sich beispielsweise der Aufgaben- und Verantwortungsbereich eines Financial Consultants wesentlich von demjenigen eines Beraters in einer Multi-Family-Office-Abteilung einer Bank. Unabhängig von der Grösse des investierbaren Vermögens werden die angebotenen Leistungen und Prozesse, z.B. im Rahmen einer Financial-Consulting-Beratung, vergleichbar sein. Die Bedeutung des investierbaren Vermögens als Segmentierungskriterium wird zurückgehen, z.B. zwischen dem Affluent- und dem HNW-Segment. UHNW-Kunden mit komplexen Strukturen und Bedürfnissen werden nach wie vor hochindividuell beraten und sind deshalb auch künftig ein wichtiges eigenständiges Segment.

Das Domizil<sup>59</sup> als Segmentierungskriterium wird wie erwähnt aufgrund der starken Domestic-Optik im Schweizer sowie im grenzüberschreitenden Geschäft in Bezug auf die Soll-Kompetenzen an Bedeutung verlieren. Ausländische Kunden werden zwar nach wie vor an länderspezifischen Desks betreut, allerdings müssen Berater solcher Kunden die domizilbedingten Rahmenbedingungen umfassend kennen. Die Schweizer Regulierung bzw. das Schweizer Recht spielt nur noch eine untergeordnete Rolle. In Bezug auf die geforderten Kompetenzen bedeutet dies, dass Cross-Border- und Domestic-Berater vergleichbares Know-how benötigen, nur für unterschiedliche Länder und Jurisdiktionen.

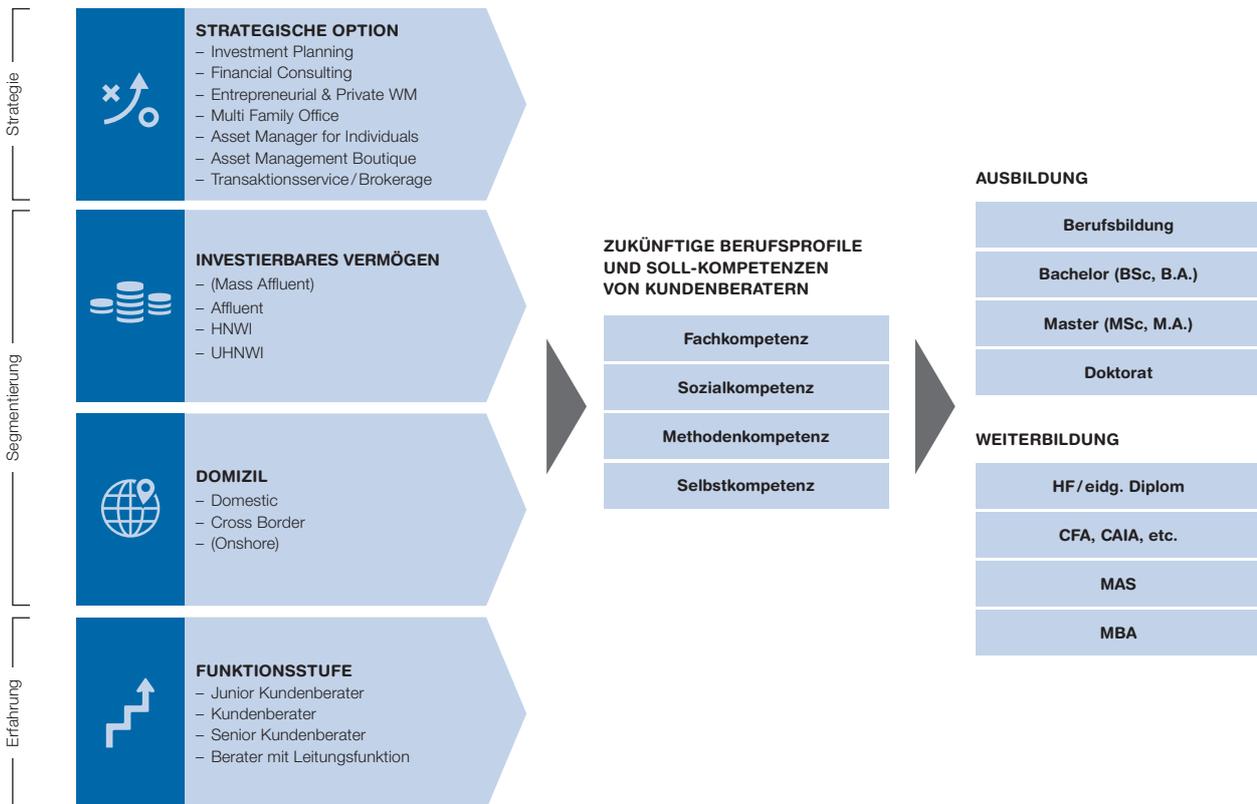
---

<sup>59</sup> Mit Domizil ist jede Anknüpfung an eine Jurisdiktion gemeint (Wohnsitz, Nationalität, Erwerbstätigkeit u.s.w.). Ein Kunde kann mehrere Domizile haben.

«Il sera encore plus important à l'avenir de proposer des produits répondant au besoin des clients plutôt que de proposer des produits rentable pour la banque.»

Abb. 24

## STRATEGISCHE OPTION ALS MASSGEBENDE DETERMINANTE FÜR DAS BERUFSPROFIL DES KUNDENBERATERS





## 4. Zukünftige Soll-Kompetenzen für die Kundenberatung



Die neuen Rahmenbedingungen (Kapitel 1) und die Auswirkungen auf die Kundenberatung (Kapitel 2) führen zu veränderten Anforderungen an die Berater und es können verschiedene strategische Optionen verfolgt werden (Kapitel 3). In diesem Kapitel wird auf die zukünftigen Soll-Kompetenzen im Wealth Management eingegangen. Aus Sicht des Finanzdienstleisters geht es darum, basierend auf den eigenen unternehmerischen Anforderungen die notwendige Anzahl Mitarbeitende mit den entsprechenden Kompetenzen zu rekrutieren und zu entwickeln. Man spricht vom richtigen «Skill- and Grade-Mix», den die Belegschaft aufweisen muss.

Für die Festlegung zukünftiger Soll-Kompetenzen wird nachfolgend von einer vierstufigen Pyramide ausgegangen (Abbildung 25). Dabei stellt die unterste Stufe die Basisanforderungen an Kundenberater im Retail-Geschäft dar. Über diese Kompetenzen müssen alle Berater verfügen, auch solche tätig im Wealth Management. Darauf aufbauend folgen die Basiskompetenzen die zusätzlich für das Wealth Management gefordert sind. Auf der dritten Stufe sind die strategiebasierten Kompetenzen zu finden, d.h. je nach vom Finanzdienstleister gewählter strategischer Option, unterscheiden sich die Anforderungen an die Kundenberater. Schliesslich werden die geforderten Kompetenzen durch die Höhe des investierbaren Vermögens und durch das Kundendomizil beeinflusst.

Abb. 25

### KOMPETENZPYRAMIDE



### DAS KOMPETENZMODELL

Um die unterschiedlichen Kompetenzen im Rahmen der abgebildeten Pyramide (Abb. 25) und die künftigen Anforderungsprofile zu beschreiben, wird nachfolgend mit einem vierstufigen Kompetenzmodell gearbeitet (Abb. 26). Dieses Modell wurde von Ziegler et al. (2012) in Anlehnung an bestehende Modelle aus der einschlägigen Literatur sowie Modellen aus der Praxis erarbeitet und angewandt.<sup>60</sup> Über-

geordnet steht die Handlungskompetenz. Diese umfasst die Fach-, Sozial-, Selbst- und Methodenkompetenz. Die einzelnen Kompetenzbereiche beinhalten verschiedene Ausprägungen. Im Vergleich zu anderen Modellen werden im hier verwendeten Modell die Ausprägungen der jeweiligen Kompetenzbereiche konkretisiert. So wird das Modell zu einem effizienten Werkzeug sowohl für die angewandte Forschung wie auch die Praxis<sup>61</sup>.

60 vgl. Euler & Hahn (2004: 131), Kauffeld (2011: 116)

61 Ziegler et al. (2012)

Abb. 26

### DAS KOMPETENZMODELL



Bemerkung: Detaillierte Ausführungen zu den einzelnen Kompetenzen und Ausprägungen siehe Anhang A

## ZUKÜNFTIGE BASISKOMPETENZEN

### Retail-Geschäft

#### ZENTRALE BASISKOMPETENZEN IM RETAIL-GESCHÄFT

- Kenntnisse von Produkten und Prozessen
- Verkaufsorientierung, Sales Skills und Abschlusskompetenz
- Effizientes und effektives Arbeiten in standardisierten Prozessen

Die Basiskompetenzen im Bereich Retail (Mass Affluent) sind grundlegende Anforderungen an Berater, welche Kunden mit einem Vermögen bis ca. CHF 250 000 betreuen.<sup>62</sup> Diese Kunden nehmen vorwiegend Basisdienstleistungen in Anspruch, interessieren sich für Anlagen und teilweise für die Finanzierung eines Eigenheims.

Im Rahmen des Beratungsprozesses müssen Kundenberater fähig sein, ein strukturiertes Gespräch führen zu können. Dazu gehört eine grundlegende Bedürfnisanalyse, Know-how zu den angebotenen Produkten und Dienstleistungen (Basisdienstleistungen) sowie entsprechende Fähigkeiten in der Kommunikation und eine ausgeprägte Verkaufsorientierung. Darüber hinaus müssen Kenntnisse zum lokalen Vorsorgesystem und der Regulierung bzw. den damit verbundenen Pflichten bestehen.

Aufgrund der vergleichsweise geringen Vermögenshöhe kommen bei Anlagen entsprechend häufig Strategiefonds zum Einsatz. Vom Kundenberater sind demnach entsprechende Produktkenntnisse gefordert. Weiter sollte ein Verständnis für die aktuellen Marktentwicklungen vorhanden sein. Aufgrund des oftmals grossen Kundenbuches und der standardisierten Prozesse ist eine effektive und effiziente Arbeitsweise Voraussetzung im Retail-Geschäft.<sup>63</sup>

<sup>62</sup> Kompetenzen abgeleitet aus den durchgeführten Interviews (Führungspersonen, HR-Vertreter) und der Online-Umfrage (Kundenberater)

<sup>63</sup> vgl. Anhang B, u.a. Frage 13

### Wealth Management

#### ZENTRALE BASISKOMPETENZEN IM WEALTH MANAGEMENT

- Vernetztes Denken und Handeln, Aufbau Netzwerk
- Kommunikation mit anspruchsvoller Kundschaft, Verhandlungsgeschick
- Einfühlungsvermögen und Analysefähigkeit (Bedürfnisse), da Solution im Fokus

Die Basiskompetenzen im Wealth Management bauen direkt auf den Basiskompetenzen des Retail-Geschäfts auf, d.h. einige Kompetenzen sind ähnlich, müssen allerdings im Wealth Management in ausgeprägterer Form vorhanden sein (vgl. Abb. 27).<sup>64</sup>

Das Fachwissen wird zukünftig als Hygienefaktor gelten. Das Know-how in Bezug auf Produkte, Märkte, Regulierungen und Verhaltensregeln sowie das Beherrschen von Instrumenten und Prozessen (Fertigkeiten) ist eine wichtige Voraussetzung für das erfolgreiche Bestehen als Kundenberater im Wealth Management. Stärker gefordert im Vergleich zur traditionellen Kundenberatung ist das Erkennen von gesamtwirtschaftlichen (volkswirtschaftlichen) Zusammenhängen, da heute bspw. Anlageentscheidungen nicht mehr hauptsächlich aufgrund von Unternehmenszahlen getroffen werden, sondern vermehrt der Gesamtkontext relevant ist (u.a. Weltwirtschaft (Industrie- und Schwellenländer), weltpolitische Entwicklungen, Entscheidungen von Notenbanken).

Um entsprechende Marktentwicklungen richtig interpretieren und mögliche Auswirkungen dem Kunden erläutern zu können, ist entsprechend vernetztes Denken und Handeln gefordert. Auch in Bezug auf die vermehrt konsolidierte Sicht auf das Kundenvermögen (globales Vermögen) ist diese Kompetenz künftig äusserst wichtig.

<sup>64</sup> vgl. Anhang B, u.a. Frage 13

Im Kundengespräch müssen Wealth-Management-Berater im Stande sein mit neuen Medien (u.a. Tablets) versiert umzugehen, um so Technologie-affine Kunden abzuholen.

Im Vergleich zur traditionellen Anlageberatung wird das Erfassen und Analysieren der Kundenbedürfnisse wichtiger, da in dieser Phase der Beratung ein Mehrwert für den Kunden geschaffen werden kann. Dies setzt voraus, dass Berater fähig sind, ein strukturiertes Beratungsgespräch zu führen.<sup>65</sup>

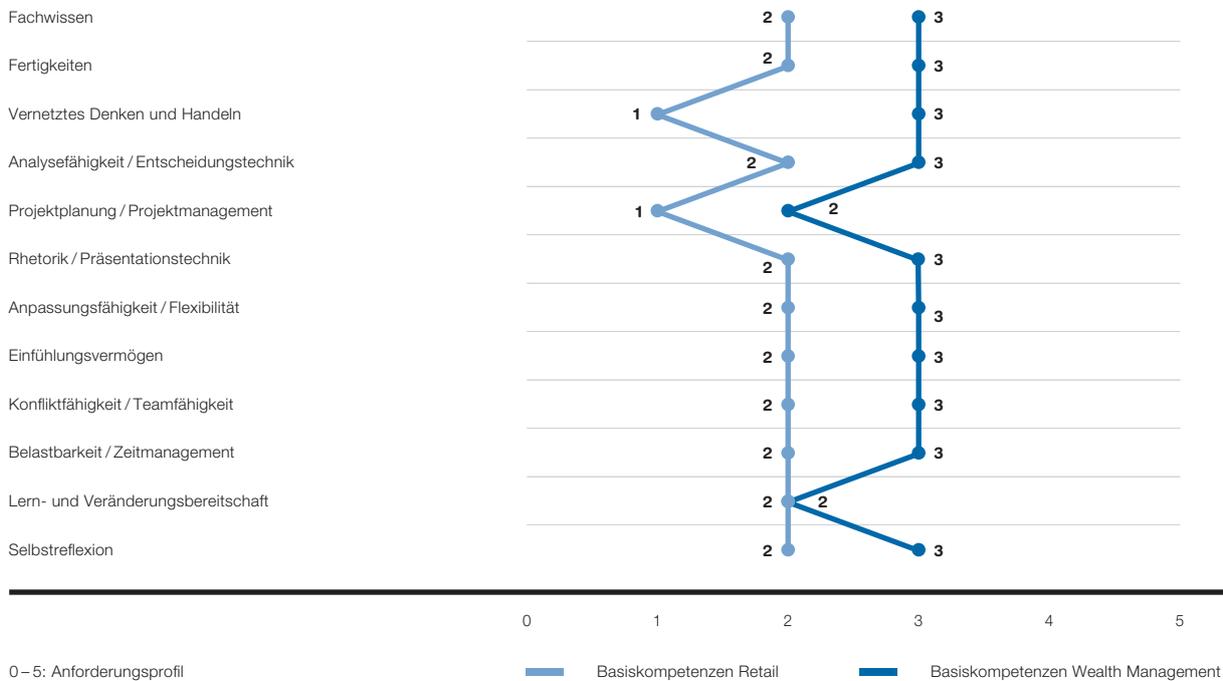
Weiter ist die Kommunikationsfähigkeit zentral, sei dies wenn der Kunde von einem Leistungsangebot überzeugt werden muss, wenn Preisverhandlungen geführt werden, wenn ein Abschluss erzielt werden soll oder wenn Lösungen präsentiert und dem Kunden erläutert werden müssen.

Voraussetzung für die Analyse der Kundenbedürfnisse ist die Fähigkeit und der Wille zuhören zu können und die Wünsche und Ziele des Kunden zu verstehen. Dafür müssen Berater Interesse an ihrem Gegenüber signalisieren und insbesondere die richtigen Fragen stellen können, um die notwendigen Informationen zu erhalten. Eine vertiefte

65 vgl. Anhang B und C

Abb. 27

**BASISKOMPETENZEN: RETAIL VS. WEALTH MANAGEMENT**



Bedürfnisanalyse, das Aufbauen einer Kundenbeziehung, das Miteinbeziehen der Persönlichkeit des Kunden sowie das Reflektieren seiner Wertvorstellungen verlangt entsprechendes Einfühlungsvermögen.

Zudem wird der Berater künftig mit besser informierter und kritischerer Kundschaft konfrontiert sein. Dies bedingt einerseits eine entsprechende Konfliktfähigkeit und andererseits die Fähigkeit, die eigene Argumentation und vorgeschlagene Lösungen stets auf die Bedürfnisse des Kunden anpassen zu können. Im Vergleich zur traditionellen Anlageberatung hinterfragen Kunden heute die vorgeschlagenen Lösungen verstärkt, insbesondere die Kosten, weshalb sich vermehrt Preisverhandlungen ergeben. Berater müssen im Stande sein, entsprechend zu argumentieren und die eigenen Leistungen zu verkaufen.

Aufgrund der steigenden Anforderungen an den Berater, ist es notwendig, mit Leistungsdruck adäquat umgehen zu können. Da tendenziell weniger Supportkräfte für Administration und Dokumentation zur Verfügung stehen werden, ist es wichtig, Beratungs- und administrative Tätigkeiten aufeinander abstimmen zu können. Dies erfordert eine entsprechend strukturierte Arbeitsweise.

Schliesslich müssen sich Berater in einem sich schnell wandelnden Umfeld bewegen können und somit eine hohe Lern- und Veränderungsbereitschaft aufweisen.

Ein Vergleich zwischen Retail- und Wealth-Management-Basiskompetenzen zeigt, dass ein Berater von vermögenden Kunden in fast allen Belangen mehr Kompetenzen benötigt (Abb. 28).

«Es braucht als Kundenberater extrem viel Einfühlungsvermögen und Vertrauen um einem Abschluss zu erzielen».

«Hohe Fach- sowie Sozialkompetenz und ganzheitliche Beratung werden in der Zukunft entscheidend sein.»

Abb. 28

## BASISKOMPETENZEN IM RETAIL-GESCHÄFT UND WEALTH MANAGEMENT

### BASISKOMPETENZEN WEALTH MANAGEMENT (ZUSÄTZLICH ZU RETAIL)

Fachkompetenz	Methodenkompetenz	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<p><b>Fachwissen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vertieftes Know-how in Bezug auf Produkte, Anlageinstrumente und Märkte</li> <li>– Volkswirtschaftliche Zusammenhänge erkennen und verstehen</li> <li>– Lokales Steuerrecht kennen und in der Beratung anwenden können</li> <li>– Finanzplanungs- und Vorsorgewissen und Anwendung</li> <li>– Lokale und internationale Regulierung kennen und umsetzen können</li> <li>– Steuerrecht</li> </ul> <p><b>Fertigkeiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Prozesse, Instrumente und Formulare anwenden können mit Fokus Wealth Mgmt. (u.a. Compliance-Vorschriften)</li> <li>– Nutzung unterschiedlicher Kommunikationskanäle, Medien und Technologien</li> <li>– Ausgeprägte Akquisitionsfähigkeit</li> <li>– Englisch</li> </ul> <p><b>Vernetztes Denken und Handeln</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Marktentwicklungen und Auswirkungen im Detail verstehen und erläutern können (Börsen, Zinsen, Märkte)</li> <li>– Betreuung und Optimierung globaler Kundenvermögen</li> </ul>	<p><b>Analysefähigkeit/ Entscheidungskompetenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Strukturiertes Denken und Handeln im Allgemeinen</li> <li>– Kundenbedürfnisse im Sinne eines ganzheitlichen Wealth Managements analysieren und adäquate Vorschläge / Massnahmen ableiten und unterbreiten können</li> <li>– Strukturiertes Beratungsgespräch führen, auch zu kritischen Themen</li> </ul> <p><b>Projektplanung/ Projektmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Projekte im Sinne von ganzheitlichen Vermögensoptimierungen planen und durchführen können</li> </ul> <p><b>Rhetorik/ Präsentationstechnik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Komplexe Inhalte/ Informationen erläutern können, d.h. empfangergerechter Transport des eigenen Know-hows</li> <li>– Präsentation von Lösungen und Sales Skills / Generierung von Net New Assets</li> <li>– Risikoaufklärung des Kunden (Risikokommunikation)</li> </ul>	<p><b>Anpassungsfähigkeit/ Flexibilität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Argumentation und Lösungen stets auf die Wünsche des vermögenden Kunden anpassen können</li> </ul> <p><b>Einfühlungsvermögen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Grundsätzliches Interesse an anderen Menschen und deren Bedürfnissen und Wünschen und Vertrauen zu anspruchsvoller Kundschaft aufbauen können</li> <li>– Miteinbeziehen der persönlichen Werthaltung und des Verhaltens des Kunden in die Beratung</li> </ul> <p><b>Konfliktfähigkeit/ Teamfähigkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Teamfähigkeit im eigenen Team und in der Bank</li> <li>– Netzwerk aufbauen und unterhalten können</li> <li>– Umgang mit fordernder, zunehmend kritischerer und gut informierter Kundschaft</li> <li>– Ausgeprägtes Verhandlungsgeschick/ Argumentation in Bezug auf Preisverhandlungen und Kosten</li> </ul>	<p><b>Belastbarkeit/ Zeitmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fähigkeit sich einen strukturierten Arbeitstag einteilen zu können (Zeitmanagement), aber gleichzeitig flexibel zu sein</li> <li>– Beratung und Dokumentation aufeinander abstimmen können</li> <li>– Mit hohen persönlichen Leistungszielen/-druck umgehen</li> <li>– Frustrationstoleranz</li> </ul> <p><b>Lern- und Veränderungsbereitschaft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– siehe Retail</li> </ul> <p><b>Selbstreflexion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Reflexion zulassen und institutionalisieren, Kritikfähigkeit</li> <li>– Sich selbst in Frage stellen können</li> <li>– Eigene Entscheidungen regelmässig hinterfragen und gegebenenfalls korrigieren</li> </ul>

### BASISKOMPETENZEN RETAIL

Fachkompetenz	Methodenkompetenz	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<p><b>Fachwissen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Know-how in Bezug auf Produkte (Basisdienstleistungen, Anlegen, Finanzieren) und grundlegendes Verständnis der Märkte</li> <li>– Grundlagen im Rahmen des lokalen Vorsorgesystems insbesondere Vorsorge 3a</li> <li>– Lokale Regulierung kennen und umsetzen können</li> </ul> <p><b>Fertigkeiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Prozesse, Instrumente und Formulare anwenden können mit Fokus Retail (Compliance-Vorschriften)</li> <li>– Versiert in der Kommunikation via Telefon/ schriftliche Kommunikation</li> <li>– Akquisitionsfähigkeit</li> <li>– IT-Tools</li> </ul> <p><b>Vernetztes Denken und Handeln</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Marktentwicklungen und Auswirkungen verstehen und erläutern können (Börsen, Zinsen, Märkte)</li> </ul>	<p><b>Analysefähigkeit/ Entscheidungskompetenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kundenbedürfnisse mit Fokus Basisdienstleistungen, Anlegen und Finanzieren analysieren und adäquate Vorschläge/ Massnahmen ableiten können</li> <li>– Strukturiertes Beratungsgespräch führen</li> </ul> <p><b>Projektplanung/ Projektmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Keine besonderen Basisanforderungen</li> </ul> <p><b>Rhetorik/ Präsentationstechnik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Präsentation von Lösungen auf für den Kunden verständliche Weise</li> <li>– Risikoaufklärung des Kunden in Bezug auf einfache Anlageinstrumente und Finanzierungen (Risikokommunikation)</li> <li>– Sales Skills, Verkaufsorientierung</li> </ul>	<p><b>Anpassungsfähigkeit/ Flexibilität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Argumentation und Lösungen stets auf die Wünsche des Retail-Kunden anpassen können</li> </ul> <p><b>Einfühlungsvermögen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Grundsätzliches Interesse an anderen Menschen und deren Bedürfnissen und Wünschen, d.h. zuhören und verstehen können</li> </ul> <p><b>Konfliktfähigkeit/ Teamfähigkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Teamfähigkeit im engeren Sinne</li> <li>– Umgang mit zunehmend kritischerer und gut informierter Kundschaft</li> <li>– Verhandlungsgeschick/ Argumentation in Bezug auf Kosten</li> </ul>	<p><b>Belastbarkeit/ Zeitmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Effizientes und effektives Arbeiten im Rahmen von standardisierten Prozessen</li> <li>– Fähigkeit sich einen strukturierten Arbeitstag einteilen zu können (Zeitmanagement)</li> <li>– Beratung und Dokumentation aufeinander abstimmen können</li> </ul> <p><b>Lern- und Veränderungsbereitschaft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Offen für Neues, hohe Motivation Neues zu versuchen/ zu erlernen</li> <li>– Bereitschaft sich in einem schnell wandelnden Umfeld zu bewegen</li> </ul> <p><b>Selbstreflexion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Reflexion zulassen und institutionalisieren, Kritikfähigkeit</li> </ul>

**SPEZIFISCHE KOMPETENZEN IN ABHÄNGIGKEIT DER STRATEGIE**

Je nach gewählter strategischer Ausrichtung benötigen Kundenberater künftig zusätzliche Kompetenzen, um den entsprechenden Mehrwert für den Kunden generieren zu können. Diese Kompetenzen bauen direkt auf den vorgängig beschriebenen Basiskompetenzen im Retailgeschäft und im Wealth Management auf und sind somit als notwendige Ergänzungen zu betrachten.

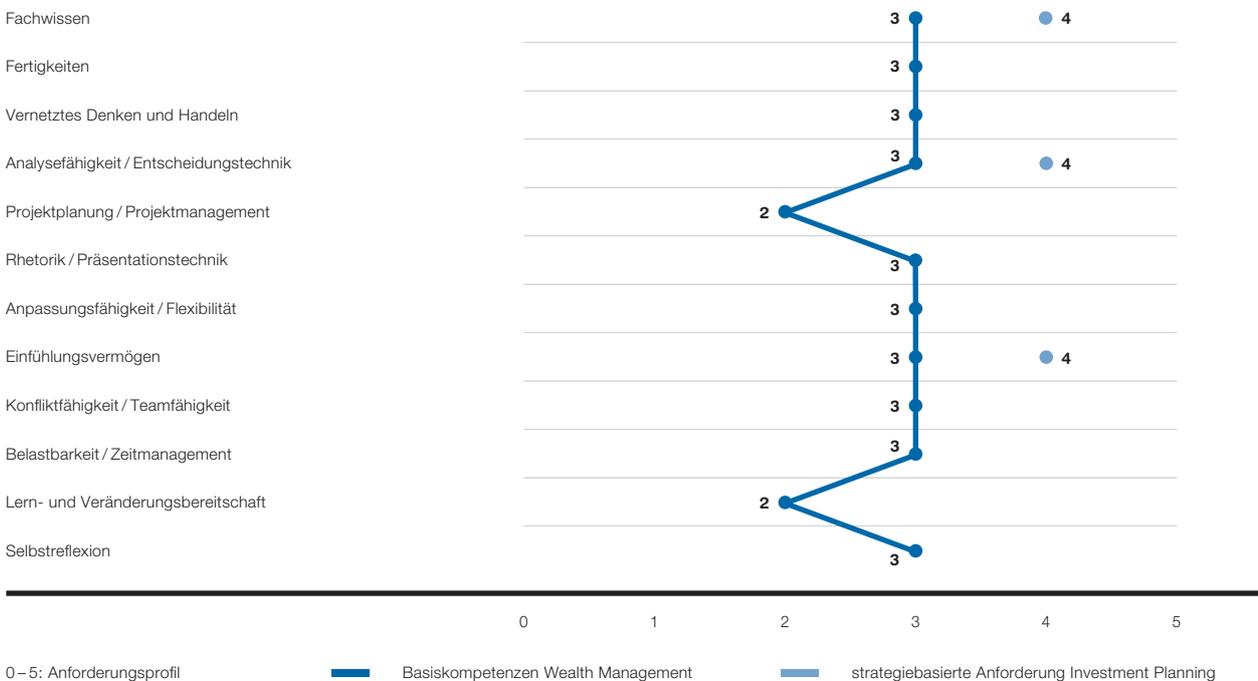
**Investment Planning**

**ZENTRALE KOMPETENZEN IM INVESTMENT PLANNING**

- Spezialisten im Bereich Produkte, Märkte und Finance/ Portfoliomanagement
- Ausgeprägte Analysefähigkeit und Entscheidungskompetenz
- Einfühlungsvermögen (Bedürfnisanalyse)

Abb. 29

**BASISKOMPETENZEN WEALTH MANAGEMENT UND STRATEGIEBASIERTE ANFORDERUNGEN DES ANSATZES INVESTMENT PLANNING**



Kundenberater mit Fokus Investment Planning sind Wert-schriften- und Portfoliospezialisten, welche Know-how für Produkte und Märkte sowie unterschiedliche Finanzinstru-mente (traditionelle und alternative Anlagen) benötigen und ausgeprägte analytische Fähigkeiten besitzen sollten. Darüber hinaus brauchen Investment Planner sehr gute Kenntnisse im Bereich der Portfoliokonstruktion und müs-sen demnach über die Rendite- und Risikoeigenschaften der unterschiedlichen Instrumente genau Bescheid wis-sen. Im Rahmen der fortlaufenden Überwachung von Portfolios ist entsprechendes Know-how im Risikoman-agement notwendig.

Bei der Bedürfnisanalyse ist es zentral die Fragetechnik zu beherrschen, um die Anlageziele und -erwartungen sowie die persönliche Werthaltung erfassen zu können. Die Fest-legung des Risikoprofils spielt eine wichtige Rolle. Schliess-lich muss ein Investment Planner seinen Kunden die Anla-gestrategie, -instrumente und insbesondere die Risiken verständlich erläutern können. Er muss seine Überlegun-gen auch dem Kunden zugänglich machen können.

Im Rahmen der Selbstreflexion ist wichtig, dass der Bera-ter seine eigenen Einstellungen gegenüber Anlagen und Risiken von der Einstellung und Werthaltung des Kunden trennen kann und sich auf die Umsetzung der Kunden-wünsche und -ziele fokussiert.

Abb. 30

**ANFORDERUNGSPROFIL FÜR DIE STRATEGISCHE OPTION INVESTMENT PLANNING**



## Financial Consulting

### ZENTRALE KOMPETENZEN IM FINANCIAL CONSULTING

- Breites Fachwissen zu unterschiedlichsten Themengebieten, z.B. Steuern
- Ausgeprägtes vernetztes Denken und Handeln
- Einfühlungsvermögen und Analysefähigkeit
- Umgang mit Tools

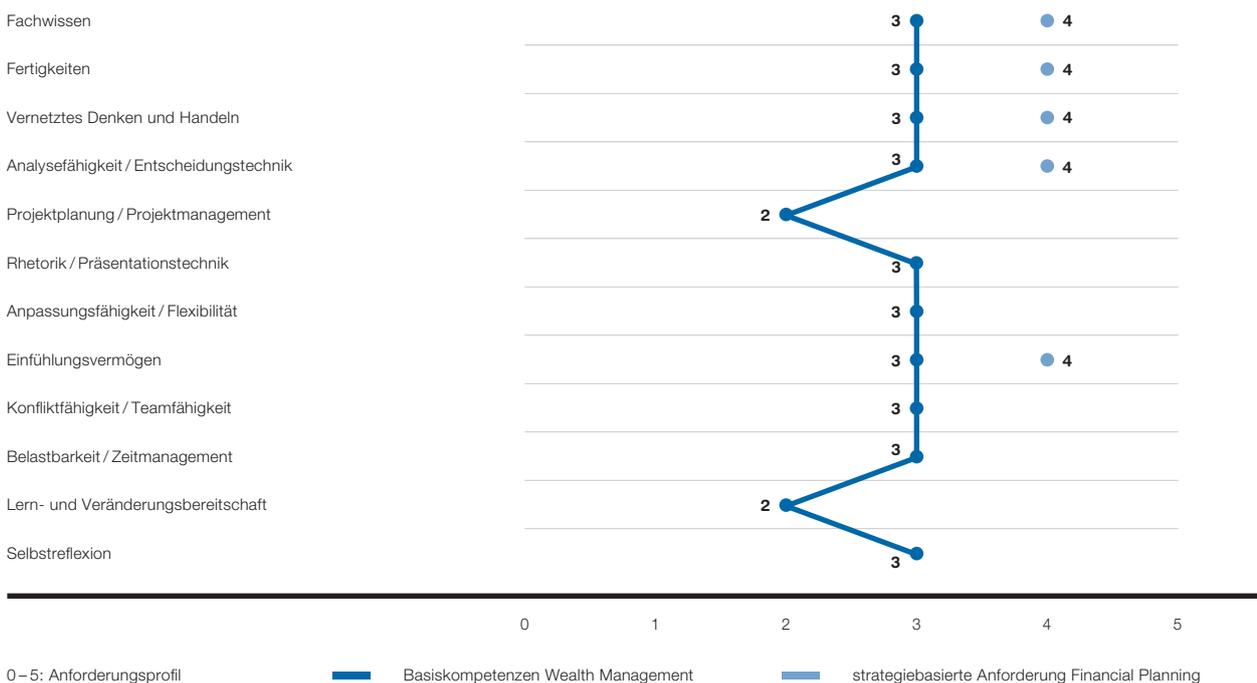
Zentrale Kompetenzen für Berater in Finanzdienstleistungsunternehmen mit dem Fokus Financial Consulting sind Fach- und Methodenkompetenzen. Personen mit diesem Berufsprofil müssen über breites Fachwissen in

Bezug auf unterschiedliche Themen wie Anlegen, Steuern oder Vorsorge verfügen und fähig sein, diese zu verknüpfen sowie den Bedarf des Kunden zu erkennen und entsprechende Massnahmen umzusetzen. Im Vergleich zur traditionellen Anlageberatung ist ein ausgeprägteres und vor allem breiteres Wissen gefordert. Zentral ist, dass dieses Fachwissen stets aktuell gehalten wird, d.h. beispielsweise jährliche Neuerungen in Vorsorge und Steuerrecht.

Im Rahmen der Sozialkompetenz ist das Einfühlungsvermögen zentral, ist doch die Bedürfnisanalyse Ausgangspunkt für diesen ganzheitlichen Beratungsansatz. Es geht darum, gemeinsam mit dem Kunden dessen Bedürfnisse und den Beratungsbedarf zu eruieren und die Wünsche und Ziele nicht nur zu kennen, sondern auch zu verstehen.

Abb. 31

### BASISKOMPETENZEN WEALTH MANAGEMENT UND STRATEGIEBASIERTE ANFORDERUNGEN DES ANSATZES FINANCIAL PLANNING



Dafür sind entsprechende Kommunikationsfähigkeiten gefordert, einerseits um den Kunden Optimierungsmöglichkeiten und deren Vorteile zu erläutern, andererseits um die Ergebnisse der ganzheitlichen Planung empfängerecht zu unterbreiten.

«Wealth Planning ist ein wichtiger Teil der Kundenberatung.»

Abb. 32

**ANFORDERUNGSPROFIL FÜR DIE STRATEGISCHE OPTION FINANCIAL CONSULTING**



**Entrepreneurial & Private Wealth Management**

**ZENTRALE KOMPETENZEN IM ENTREPRENEURIAL & PRIVATE WEALTH MANAGEMENT**

- Fachwissen, Analysefähigkeit und Problemlöse-technik für private und unternehmerische Bedürfnisse
- Ausgeprägtes unternehmerisches Denken und Handeln
- Kommunikations- und Konfliktfähigkeit mit sehr fordernder Kundschaft

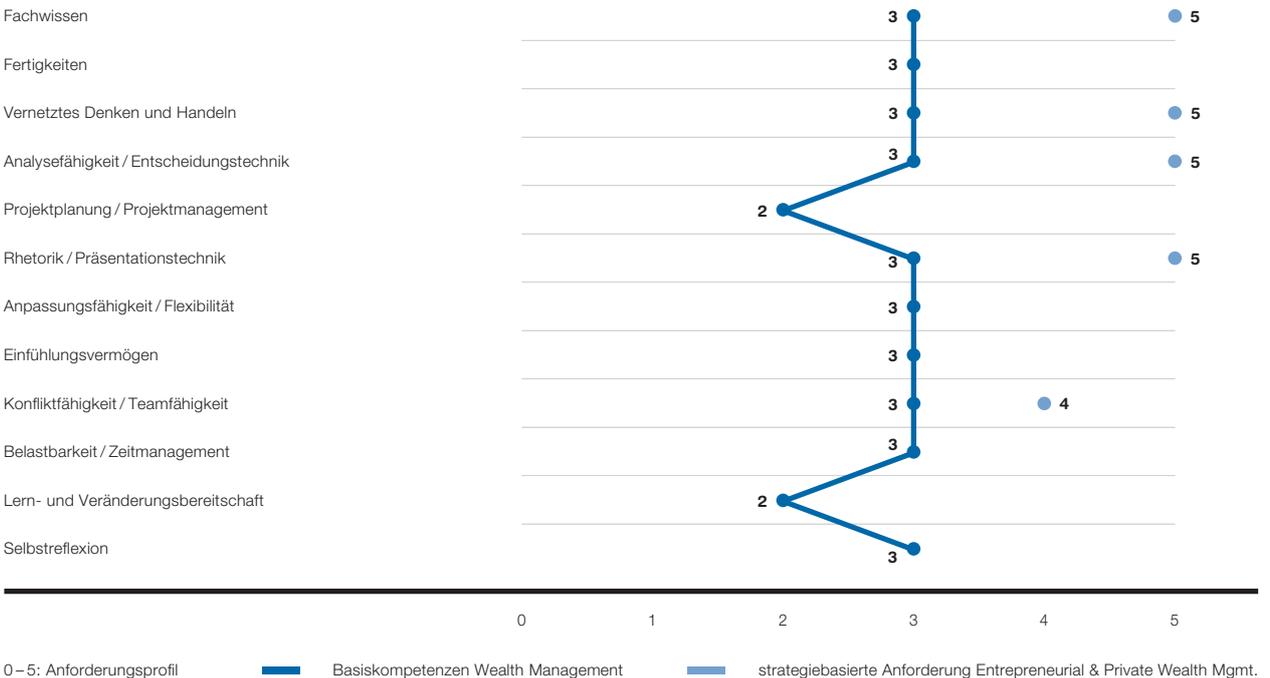
Berater im Entrepreneurial & Private Wealth Management zeichnen sich einerseits durch sehr breites Fachwissen, welches private sowie unternehmerische Aspekte abdeckt, und andererseits die Fähigkeit vernetzt zu denken

aus, um Unternehmern alles aus einer Hand anbieten zu können. Gleichzeitig bewegen sich solche Berater in einem Netzwerk von Spezialisten und können dem Kunden so jederzeit Know-how in allen Bereichen zur Verfügung stellen. Dafür ist eine ausgeprägte Teamfähigkeit und der Wille gefordert, als Generalist in Mitten von Spezialisten zu arbeiten. Schliesslich muss der Kunde von den Leistungen der Bank für ihn als Privatperson sowie als Unternehmer überzeugt werden können.

Kunden von Finanzdienstleistern mit diesem strategischen Fokus bewegen sich oftmals in einem internationalen Kontext, weswegen entsprechendes Know-how im Cross-Border-Banking gefordert ist. Grundsätzlich müssen Berater Optimierungsbedarf, insbesondere bei Steuern, erkennen können und entsprechende Massnahmen ableiten und umsetzen.

Abb. 33

**BASISKOMPETENZEN WEALTH MANAGEMENT UND STRATEGIEBASIERTE ANFORDERUNGEN DES ANSATZES ENTREPRENEURIAL & PRIVATE WEALTH MANAGEMENT**



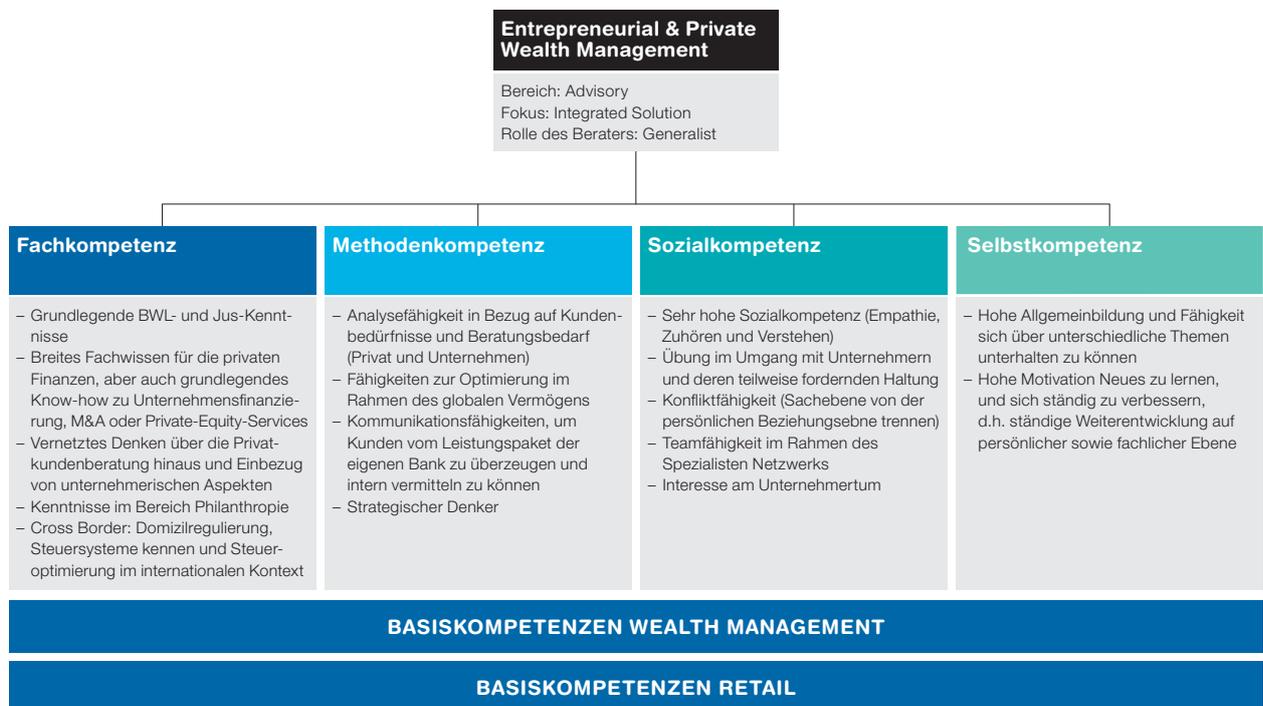
Darüber hinaus sind Sozialkompetenzen zentral: Einerseits muss mit fordernden und anspruchsvollen Kunden umgegangen werden können, andererseits ist auch bei Unternehmern mit komplexen Bedürfnissen eine detaillierte Bedürfnisanalyse und somit Einfühlungsvermögen gefragt.

Im Sinne der Selbstkompetenz ist eine hohe Allgemeinbildung gefragt, sodass mit Kunden auf Augenhöhe über unterschiedliche Themen diskutiert werden kann. Der Berater muss echtes Interesse am Unternehmertum haben.

«Der heutige Kundenberater muss sich als Schnittstellenmanager profilieren können. Nur so kann er auch die richtigen Fachspezialisten optimal miteinander beziehen.»

Abb. 34

**ANFORDERUNGSPROFIL FÜR DIE STRATEGISCHE OPTION ENTREPRENEURIAL & PRIVATE WEALTH MANAGEMENT**



## Multi Family Office

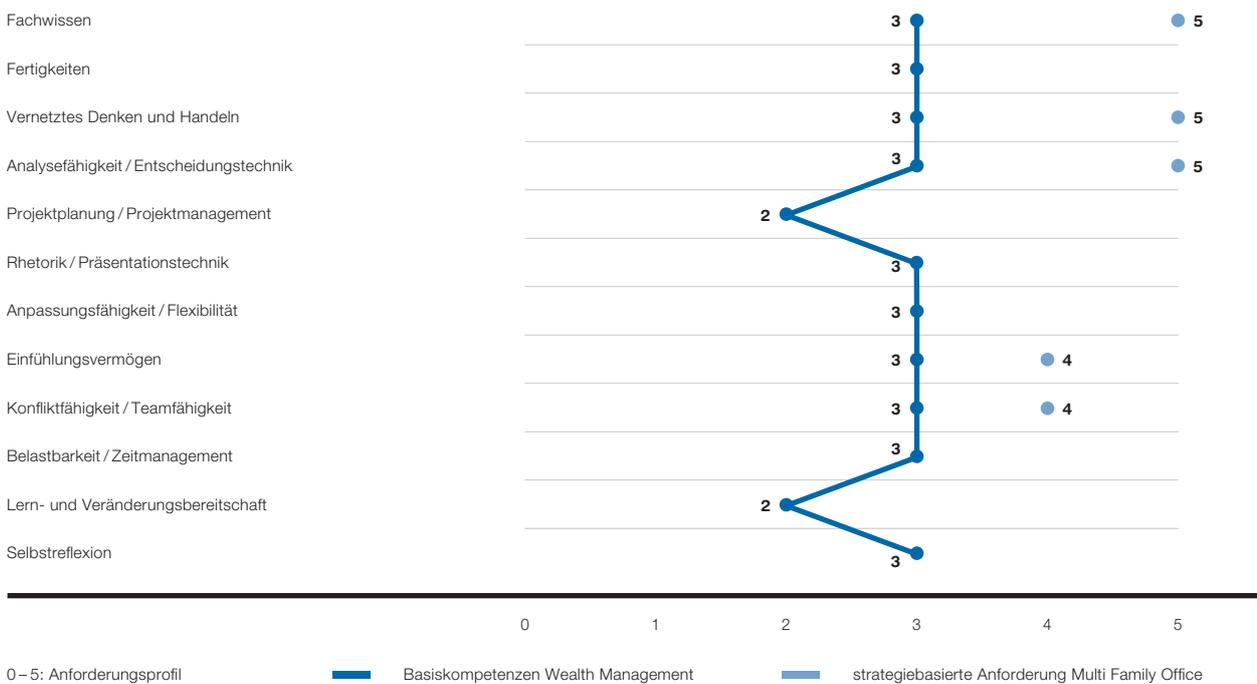
### ZENTRALE KOMPETENZEN IM MULTI FAMILY OFFICE

- Breites Fachwissen zu unterschiedlichen Themen auf nationaler und internationaler Ebene
- Vernetztes Denken im Sinne einer generationen-übergreifenden Beratung
- Sehr hohe Sozialkompetenz aufgrund stark fordernder Kundschaft und Konfliktfähigkeit

Kundenberater im Rahmen von Multi-Family-Office-Angeboten müssen grundsätzlich über eine sehr hohe Dienstleistungsbereitschaft verfügen, da nicht nur die Vermögensverwaltung im Fokus steht, sondern das Gesamtpaket, welches solche Finanzdienstleister anbieten. Neben finanziellen Belangen gehört zudem das Management des Privatlebens bzw. Concierge Services zu den Aufgaben des Beraters. Das Fachwissen solcher Berater muss sich neben Know-how im Bereich der privaten Finanzen, wie z.B. Anlagen und Immobilien, auch hin zu unternehmerischen Fragen erstrecken, bspw. Nachlass- oder Steuerplanung.

Abb. 35

### BASISKOMPETENZEN WEALTH MANAGEMENT UND STRATEGIEBASIERTE ANFORDERUNGEN DES ANSATZES MULTI FAMILY OFFICE



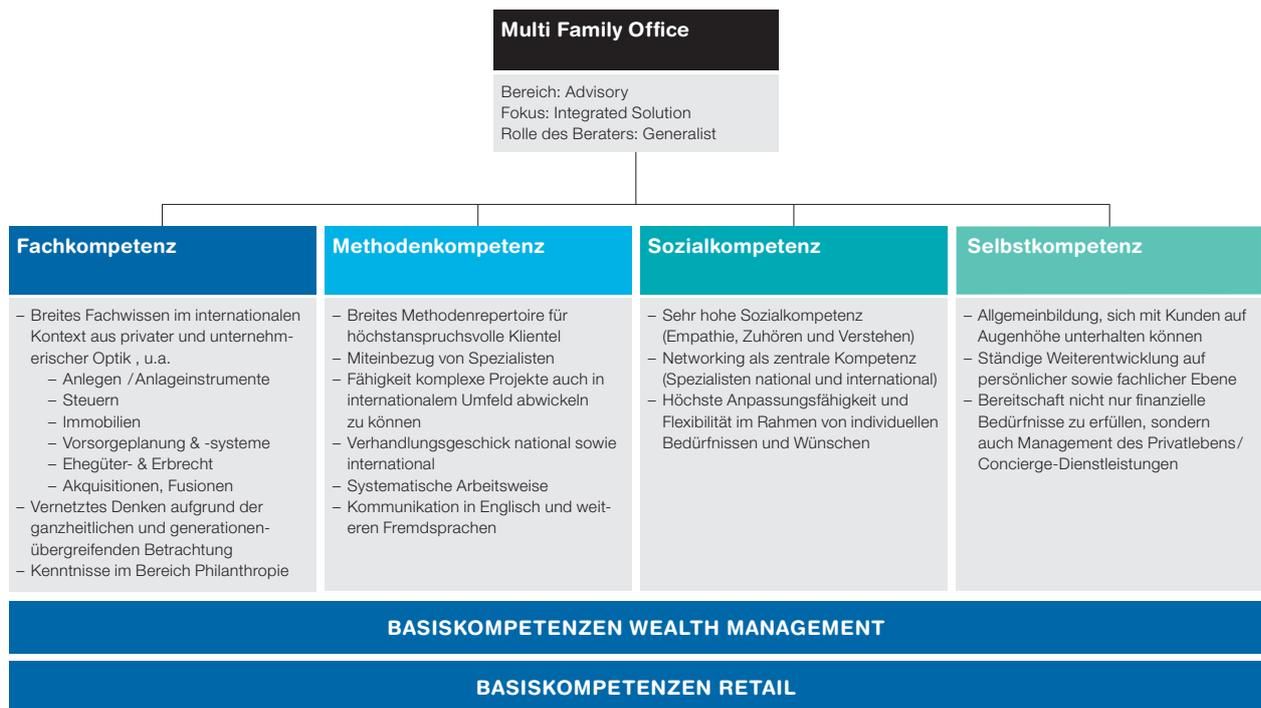
Um die komplexen Bedürfnisse der anspruchsvollen Kundenschaft erfüllen zu können, ist neben breitem Fachwissen aufgrund der ganzheitlichen Betrachtung vernetztes Denken und Handeln gefragt. Der Berater bewegt sich zudem mitten in einem Netz von Spezialisten, welches oftmals global aufgestellt ist. Daher ist auch eine gewisse Sprachkompetenz und der versierte Umgang mit unterschiedlichen Kulturen gefordert.

Die Anforderungen an die Sozialkompetenz sind in jeder Hinsicht sehr hoch. Schliesslich muss ein Berater einer Multi-Family-Office-Abteilung sich im sozialen Umfeld der Kunden bewegen können, dies bedingt einerseits eine hohe Allgemeinbildung und die Fähigkeit, sich über unterschiedlichste Themen unterhalten zu können und andererseits eine entsprechende Parkettsicherheit.

«Es wird heute ein viel breiteres Wissen des Kundenberaters erwartet, seitens des Kunden und auch seitens des Arbeitgebers.»

Abb. 36

**ANFORDERUNGSPROFIL FÜR DIE STRATEGISCHE OPTION MULTI FAMILY OFFICE**



### Asset Manager for Individuals (Fokus Advisory)

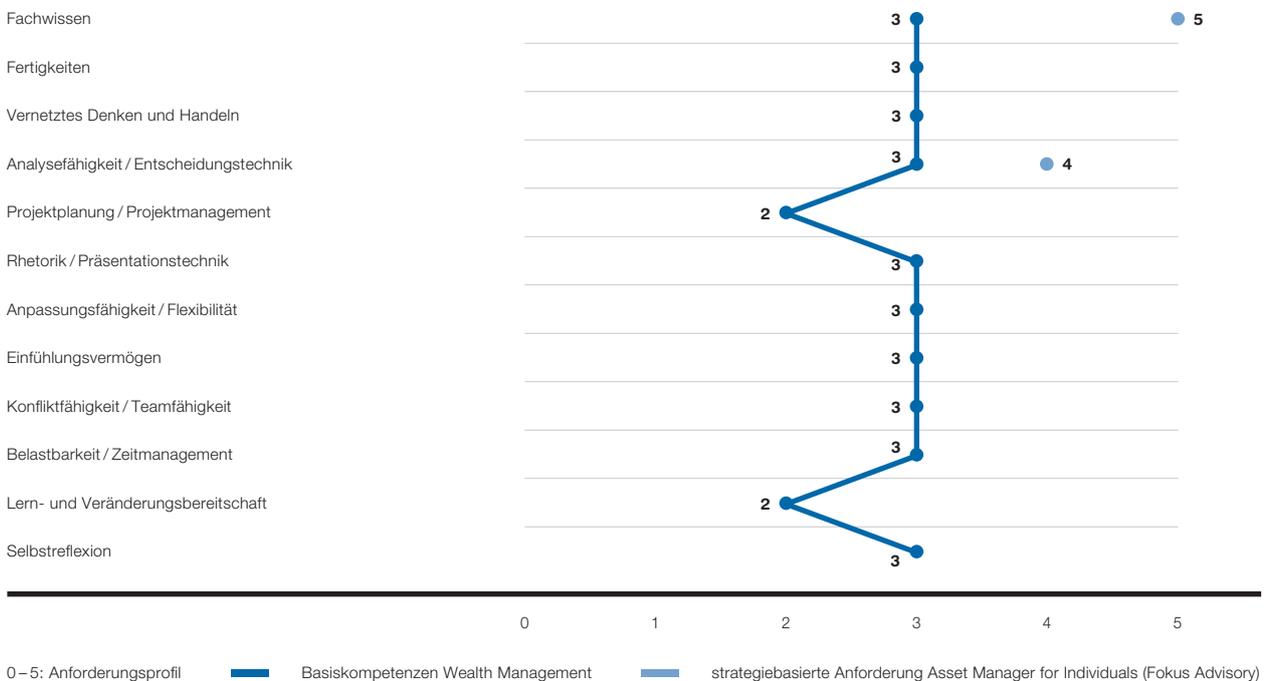
#### ZENTRALE KOMPETENZEN FÜR ASSET MANAGER FOR INDIVIDUALS

- Asset Management und Finance Know-how
- Kommunikationsfähigkeiten und Sales Skills
- Vertiefte Kenntnisse von Produkten und Märkten

Bei der strategischen Option Asset Management for Individuals ist nur dann ein Kundenberater notwendig, wenn der Finanzdienstleister auf die Beratung (Advisory) fokussiert. In diesem Sinne spezialisiert sich der Kundenberater auf den Vertrieb der im eigenen Haus entwickelten und hergestellten Produkte und Lösungen. Methodenkompetenzen sowie das vernetzte Denken und Handeln sind tendenziell weniger stark ausgeprägt als bspw. beim Investment-Planning-Kundenberater, da der Fokus nicht auf

Abb. 37

#### BASISKOMPETENZEN WEALTH MANAGEMENT UND STRATEGIEBASIERTE ANFORDERUNGEN DES ANSATZES ASSET MANAGER FOR INDIVIDUALS (FOKUS ADVISORY)



die Vermögensstrukturierung gerichtet ist, sondern auf den Vertrieb der eigenen Produkte, die vielleicht kostengünstiger sind oder bestenfalls eine bessere Anlagerendite als die Peer-Group aufweist. Trotzdem muss der Berater eine Bedürfnisanalyse durchführen und ein Risikoprofil festlegen können, insbesondere aus regulatorischen Gründen. Bei der Bedürfnisanalyse ist entsprechendes Einfühlungsvermögen gefragt.

Um die Vorteile der eigenen Produkte zu präsentieren braucht es besonderes Geschick im Gespräch mit dem Kunden und entsprechende Sales Skills. Kunden solcher Anbieter sind tendenziell kostenbewusst, legen viel Wert auf die Anlagerendite und sind gut informierte Anleger.

Abb. 38

**ANFORDERUNGSPROFIL FÜR DIE STRATEGISCHE OPTION ASSET MANAGER FOR INDIVIDUALS (FOKUS ADVISORY)**



**Asset Management Boutique (Fokus Advisory)**

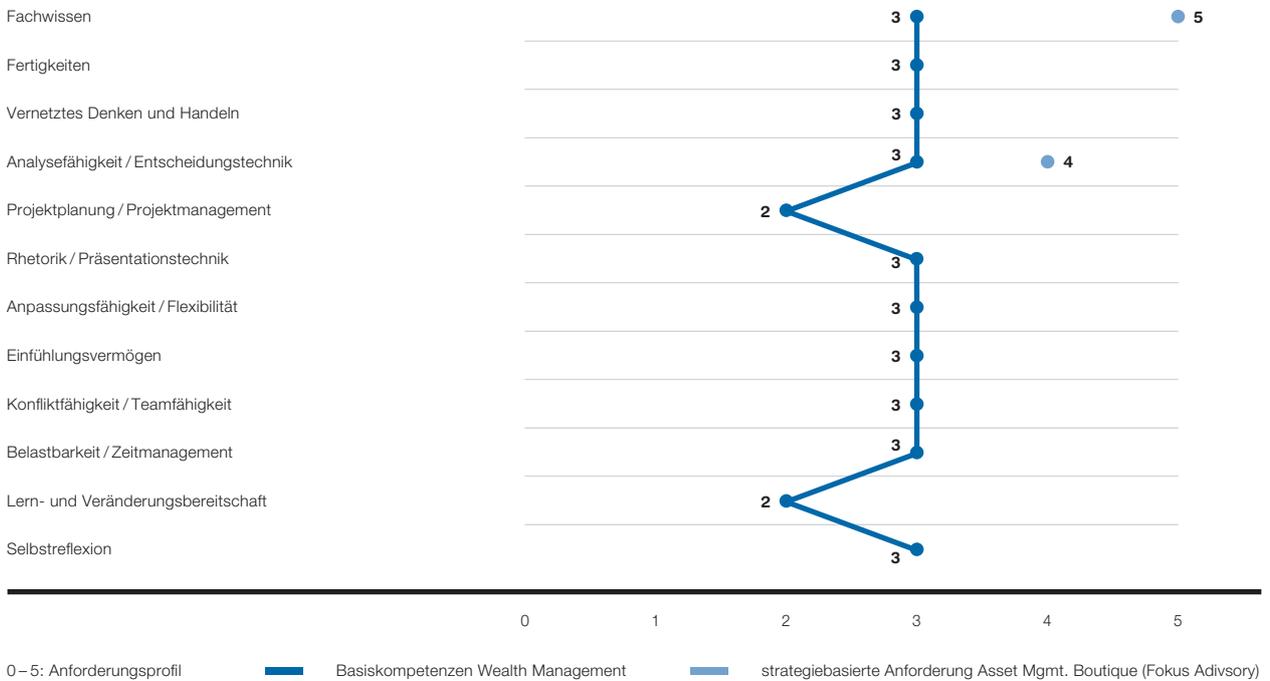
**ZENTRALE KOMPETENZEN FÜR ASSET MANAGEMENT BOUTIQUE BERATER**

- Spezifisches Fachwissen in Bezug auf relevante Sektoren, Märkte, Regionen etc.
- Nationales und internationales Netzwerk mit Spezialisten
- Umfassendes Finance Know-how

Für Asset Management Boutiquen tätige Kundenberater zeichnen sich durch hochspezialisiertes Wissen in einem oder mehreren Bereichen aus. Dies können einerseits Sektoren, Märkte oder Regionen, andererseits aber auch spezifische Anlagestrategien oder -instrumente sein. Im internationalen Kontext müssen solche Berater die kulturellen, politischen und wirtschaftlichen Verhältnisse der Zielmärkte oder -regionen kennen. Weiter müssen Berater solcher Nischenanbieter unterschiedliche Anlagestrategien und -prozesse beherrschen.

Abb. 39

**BASISKOMPETENZEN WEALTH MANAGEMENT UND STRATEGIEBASIERTE ANFORDERUNGEN DES ANSATZES ASSET MANAGEMENT BOUTIQUE (FOKUS ADVISORY)**

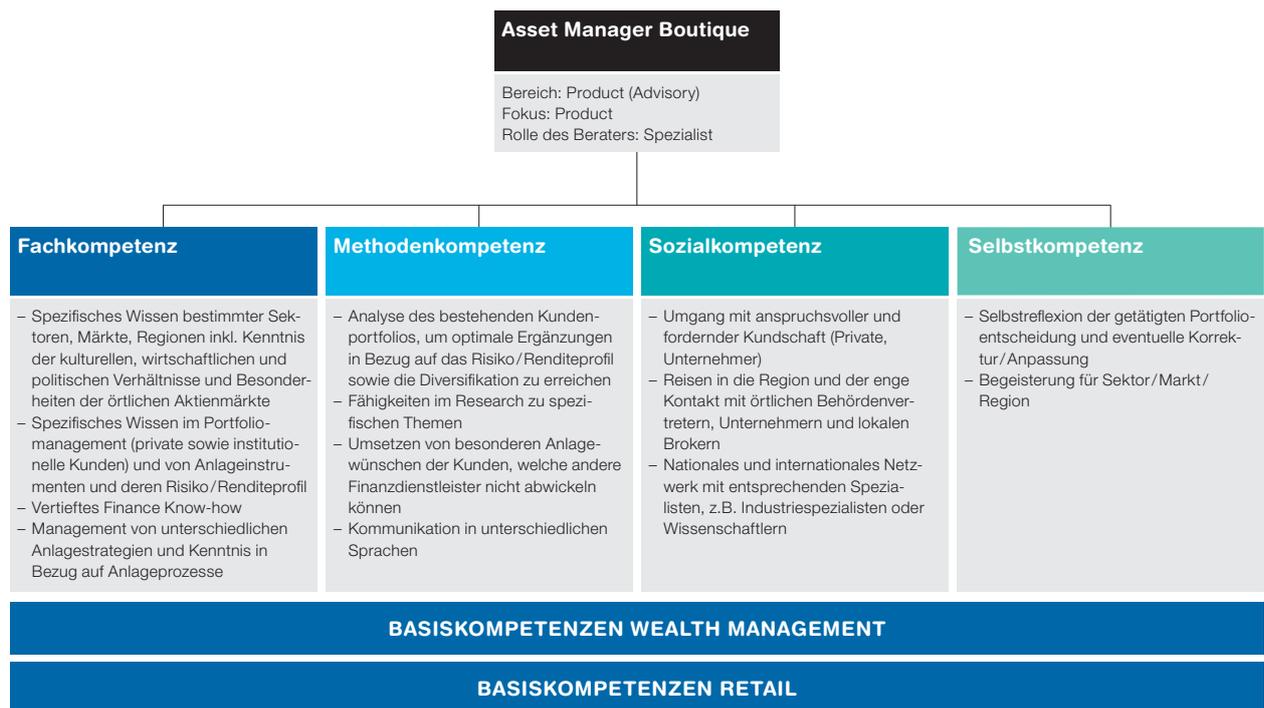


Teilweise reisen Kundenberater in die Länder und Regionen, auf welche solche Asset-Management-Boutique-Unternehmen spezialisiert sind, weshalb Sprachkompetenzen gefordert sind. Vor Ort muss das vorhandene Netzwerk

an Spezialisten und Partnern gepflegt und weiter ausgebaut werden. Da neben Privatkunden auch institutionelle Kunden betreut werden, ist auch der versierte Umgang mit anspruchsvoller institutioneller Kundschaft gefragt.

Abb. 40

**ANFORDERUNGSPROFIL FÜR DIE STRATEGISCHE OPTION ASSET MANAGEMENT BOUTIQUE (FOKUS ADVISORY)**



## SPEZIFISCHE KOMPETENZEN IN ABHÄNGIGKEIT DES KUNDENSEGMENTS

Basierend auf den traditionellen Segmentierungskriterien investierbares Vermögen und Domizil ergeben sich für die zukünftigen Soll-Kompetenzen zwei Bereiche, welche genauer betrachtet werden sollen. Einerseits sehr vermögende Kunden (UHNWI), da sich deren Bedürfnisse, Wünsche und Ziele sowie das soziale Umfeld massgeblich von anderen Kunden unterscheiden und andererseits der Bereich Cross Border, da die Betreuung ausländischer Kunden zusätzliches Know-how und Kompetenzen erfordert.

Die notwendigen Kompetenzen für die Beratung von sehr vermögenden bzw. ausländischen Kunden baut auf den Basiskompetenzen und den strategiebasierten Kompetenzen auf. Zwischen den nachfolgenden Anforderungen und den vorgängig erläuterten strategiebasierten Kompetenzen ergeben sich teilweise Überschneidungen. Vermögende Kunden sind typischerweise gleichzeitig Kunden von Financial-Consulting-Anbietern, Entrepreneurial & Private Wealth Managern oder von Multi Family Offices. Oftmals ist eine internationale Ausrichtung vorhanden.

## Sehr vermögende Kunden (UHNWI)

### ZENTRALE KOMPETENZEN FÜR DIE BETREUUNG VON SEHR VERMÖGENDEN KUNDEN (UHNWI)

- Sehr hohe Sozialkompetenz
- Breite Allgemeinbildung und Lebenserfahrung
- Know-how in Ökonomie, Finance und juristisches Flair

Wichtig für Kundenberater von sehr vermögenden Kunden ist, dass diese über eine sehr hohe Sozialkompetenz verfügen müssen. Einerseits im Rahmen des Einfühlungsvermögens aufgrund der Analyse von sehr komplexen Bedürfnissen und andererseits weil sich diese Kundschaft tendenziell in einem anderen sozialen Umfeld bewegt.<sup>66</sup> Dies heisst für den Kundenberater, dass er über unterschiedliche Themen Bescheid wissen und mit dem Kunden auf Augenhöhe diskutieren können muss. Da die Beratung von sehr vermögenden Kunden das Miteinbeziehen von verschiedenen Spezialisten erfordert, ist der Kundenberater dieses Segments ein Teamplayer.

Ziel solcher Kunden ist es oftmals, Vermögen über Generationen hinweg zu erhalten. Daher ist Fachwissen gefordert, das über einzelne Produkte und Märkte hinaus geht. Es geht um volkswirtschaftliche Zusammenhänge, steuerliche Aspekte und unternehmerisches Denken. Somit ist eine ausgeprägte Fähigkeit zum vernetzten Denken und Handeln und ein entsprechendes Methodenrepertoire gefordert.

Sehr vermögende Kunden sind in der Regel global orientiert. Für die Bank ist dies eines der wenigen Segmente, wo Banken tatsächlich im globalen Wettbewerb stehen. Entsprechend viel muss auch der Berater solcher Klientel können.

<sup>66</sup> vgl. Anhang B, Frage 13

«Le client souhaite avoir un interlocuteur ayant un certain pouvoir décision au niveau de la tarification.»

Abb. 41

**SOLL-KOMPETENZEN FÜR DIE BERATUNG VON SEHR VERMÖGENDEN KUNDEN (UHNWI)**



## Cross Border Wealth Management

### ZENTRALE KOMPETENZEN FÜR DAS CROSS BORDER WEALTH MANAGEMENT

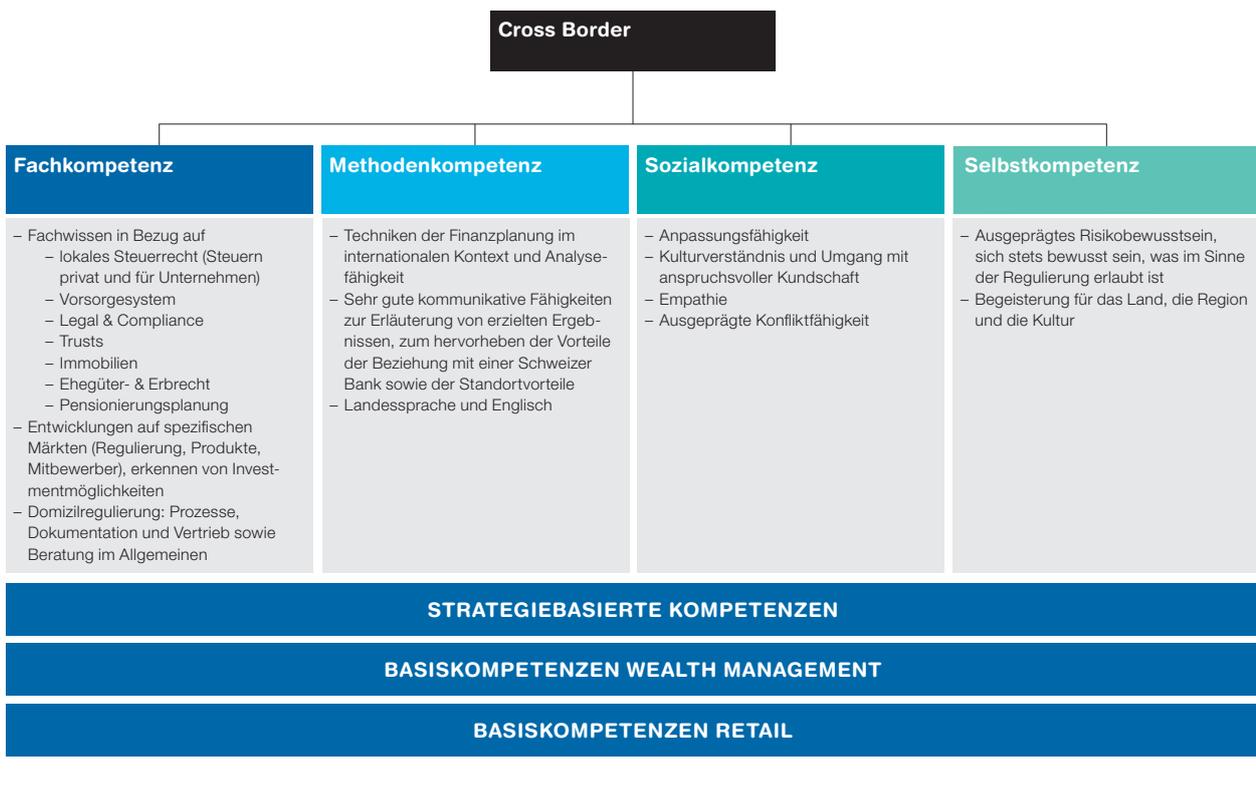
- Fachwissen mit starkem Bezug auf die lokalen Gegebenheiten, Domizilregulierung und Rechtslandschaft
- Sehr gute kommunikative Fähigkeiten und Fremdsprachen
- Bankfachliches Wissen mindestens so gut wie bei den lokalen Anbietern

Grundsätzlich wird Fachkompetenz im Cross-Border-Geschäft wichtiger.<sup>67</sup> Kundenberater, welche ausländische Kunden betreuen, müssen nach Relativierung des Bankkundengeheimnisses die Domizilregulierung und insbesondere das lokale Steuersystem in Bezug auf private Steuerthemen, aber auch für Unternehmen, gut kennen. Darüber hinaus braucht ein Cross-Border-Berater heute verstärkt Know-how über das lokale Vorsorgesystem, Kenntnisse im Bereich der Finanzplanung in einem internationalen Kontext, der Nachlass- und Erbschaftsplanung sowie der Pensionierungsplanung. Zusätzlich braucht er ein ausgepräg-

<sup>67</sup> vgl. Anhang B, Frage 3, 9 und 14

Abb. 42

## SOLL-KOMPETENZEN FÜR DIE BERATUNG VON CROSS-BORDER-KUNDEN



tes Risikobewusstsein und muss stets wissen, was im Sinne der Regulierung und des lokalen Rechts erlaubt ist. Schliesslich ist Know-how in Bezug auf spezifische Märkte notwendig und das Erkennen von interessanten Anlagemöglichkeiten, welche natürlich stets mit den Bedürfnissen des Kunden übereinstimmen sollten.

Weiter sind Sozialkompetenzen besonders relevant: Berater müssen sich grundsätzlich gut anpassen können und Verständnis für unterschiedliche Kulturen haben. Sprachkompetenzen in Englisch und der Landessprache sind wichtig.

Aufgrund der Relativierung des Bankkundengeheimnisses liegt ein besonderer Fokus auf dem Mehrwert für die Kunden im Rahmen der Beratung durch die Bank oder den Vermögensverwalter. Entsprechend sind die Anforderungen an die Kundenberater im Cross-Border-Bereich nochmals deutlich gestiegen.

# 5. Aus- und Weiterbildungsanforderungen



Die in Kapitel 4 formulierten Kompetenzen stellen Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung von Kundenberatern. Aufbauend auf der Kompetenzpyramide (Abbildung 25) werden nachfolgend die Basisanforderungen für das Retailgeschäft und das Wealth Management, die strategiebasierten Kompetenzen sowie die Kompetenzen in Abhängigkeit des Kundensegments mit den wichtigsten Aus- und Weiterbildungsangeboten verglichen. Dies um festzustellen, ob die geforderten Kompetenzen mit dem bestehenden Bildungsangebot abgedeckt werden können und ob allenfalls Lücken in der Aus- und Weiterbildungslandschaft bestehen.

«Das Berufsprofil hat sich bereits und wird sich noch stärker vom Anlageberater zum Wealth Manager entwickeln.»

## AUS- UND WEITERBILDUNGSANFORDERUNGEN: BASISKOMPETENZEN

### Retail-Geschäft

Die Basiskompetenzen in der Retail-Beratung, auf welchen die Wealth-Management-Kompetenzen aufbauen, werden durch die kaufmännische Grundbildung und einen Abschluss einer höheren Fachschule (HF) gut abgedeckt. Ein spezieller Fokus wird dabei auf die Themen Anlegen, Finanzieren und Operations gelegt. Somit können insbesondere die Kompetenzen in Bezug auf das Fachwissen (Produkte, Märkte, Regulierung), Fertigkeiten (Prozesse, Instrumente) und grundlegende Anforderungen an das vernetzte Denken und Handeln (Marktentwicklungen und volkswirtschaftliche Zusammenhänge) erfüllt werden.

Zentral ist zudem die Aneignung der Basiskompetenzen «on-the-job», was u.a. das Führen von strukturierten Kundengesprächen inkl. Bedürfnisanalyse und Risikoaufklärung, kommunikative Fähigkeiten und die Präsentation von spezifischen Lösungsvorschlägen betrifft.

Für Banken die sich hauptsächlich auf das Retail-Geschäft fokussieren, ist daher eine höhere Fachschule (HF) als Mindestanforderung für die Kundenberater zu betrachten.

Tabelle 12

### MINDESTANFORDERUNGEN ZUR ERFÜLLUNG DER BASISKOMPETENZEN IM RETAIL-GESCHÄFT

#### BASISKOMPETENZEN IM RETAIL-GESCHÄFT

Höhere Fachschule (HF)



## Wealth Management

Die zukünftig relevanten Basiskompetenzen für das Wealth Management, u.a. Fachwissen, vernetztes Denken und Handeln, Kommunikationsfähigkeiten und Verhandlungsgeschick sowie eine ausgeprägte Analysefähigkeit und Einfühlungsvermögen, erfordern entsprechende Aus- und Weiterbildungen. In Abbildung 43 werden unterschiedliche Aus- und Weiterbildungsangebote in der Schweiz aufgeführt, welche einen direkten Bezug zum

Wealth Management aufweisen.<sup>68</sup> Weiter wird überprüft, in welchem Masse die Inhalte dieser Bildungsangebote die Basiskompetenzen des Wealth Managements abdecken. Basierend auf dem vierstufigen Kompetenzmodell von Ziegler et al. (2012)<sup>69</sup> ergibt sich folgendes Bild:

<sup>68</sup> Eine ausführliche Liste von Banking & Finance-Angeboten ist im Anhang D ersichtlich.

<sup>69</sup> vgl. Euler & Hahn (2004: 131), Kauffeld (2011: 116)

Abb. 43

### BASISKOMPETENZEN IM WEALTH MANAGEMENT UND DEREN ABDECKUNG DURCH AUS-/WEITERBILDUNGSANGEBOTE

	Fachkompetenz	Methodenkompetenz	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<b>AUSBILDUNG</b>				
Kaufmännische Grundbildung Branche Bank				
Dipl. Bankwirtschafter HF	■	■		■
Bachelor (BSc, B.A.) in Banking & Finance	■	■	■	■
Master (MSc, M.A.) in Banking & Finance	■	■	■	■
<b>WEITERBILDUNG</b>				
MAS Financial Consulting/Certified Financial Planner (CFP)	■	■		■
MAS Corporate Finance	■	■		■
MAS Private Banking & Wealth Management	■	■		■
MAS Banking & Finance	■	■		■
Unterschiedliche CAS-Programme mit direktem Bezug zum Wealth Management	■	■		■
Dipl. Steuerexperte	■			■
Finanz- und Anlageexperte (CIWM)/ Finanzanalytiker und Vermögensverwalter (CIIA)	■	■		■
Chartered Financial Analyst (CFA), Chartered Alternative Investment Analyst (CAIA)	■	■		■
MBA		■	■	■

Bemerkung: ■ dieser Kompetenzbereich erfüllt die Basisanforderungen aus dem Wealth Management vollumfänglich / ■ teilweise Abdeckung

### **Ausbildung**

In Bezug auf die Basiskompetenzen für das zukünftige Wealth Management zeigt sich, dass die kaufmännische Grundbildung (Branche Bank) zwar eine wichtige Voraussetzung für den Einstieg ins Banking darstellt, allerdings in keinem der vier Kompetenzbereiche die nötigen Anforderungen erfüllen kann. Die kaufmännische Grundbildung beinhaltet zentrale und wichtige Inhalte, die die Basis für ein späteres Studium oder eine Weiterbildung bilden und ist daher im Gesamtkontext auch in Zukunft wichtig im Sinne der Nachwuchsförderung.

Ein Studium auf Stufe Bachelor, bspw. mit der Vertiefung Banking & Finance, konzentriert sich typischerweise auf die Vermittlung von Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen. Im Rahmen der Fachkompetenz wird auf interdisziplinäres Fachwissen fokussiert und Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre (mit Fokus auf Banking & Finance), Volkswirtschaftslehre, Recht, Informatik, Mathematik und Statistik vermittelt. Somit wird ein solides Fundament für die im Wealth Management geforderten Basiskompetenzen gelegt. Darüber hinaus fördert ein Bachelorstudium die Methodenkompetenz (Problemlösungsfähigkeiten, Anwendung von vermittelten Methoden) für den Transfer des erlernten Wissens in die Praxis. Schliesslich fördern Gruppenarbeiten im Rahmen eines Studiums die Sozialkompetenzen und die Selbstkompetenz wird im Bereich der Belastbarkeit und des Zeitmanagements gefördert. Zudem wird eine hohe Lernbereitschaft verlangt.

Im Vergleich zum Bachelorstudium wird auf Stufe Master (Master of Science (MSc) oder Master of Arts (M.A.), z.B. Banking & Finance) insbesondere zusätzliches und spezifisches Fachwissen und vernetztes Denken gefördert, darüber hinaus aber auch die Methodenkompetenz durch ein entsprechend grösseres Methodenrepertoire erweitert. Masterabsolventen sind geübt im Umgang mit Komplexität und verfügen über eine ausgeprägte Analysefähigkeit und Problemlösetechnik. Im Rahmen eines solchen Studiums werden demnach die Voraussetzungen geschaffen, um sich in einem komplexen Umfeld selbstständig bewegen zu können. In Bezug auf die Fachkompetenzen findet einerseits eine Vertiefung statt und andererseits eine Erweiterung des Know-hows, bspw. in den Bereichen Risk Management, Investments und Alternative Investments oder Corporate Finance.

«Eine zentrale Aufgabe des Kundenberaters ist die Komplexität für den Kunden zu reduzieren.»

### **Weiterbildung**

Gemäss Abbildung 43 gibt es unterschiedliche Weiterbildungsmöglichkeiten, welche die Basiskompetenzen des Wealth Managements im Bereich Fachkompetenz umfangreich oder zumindest teilweise abdecken. Weiterbildungsmaster (Master of Advanced Studies (MAS)) oder Zertifikate (Certificate of Advanced Studies (CAS)) ermöglichen eine gezielte Weiterbildung bspw. im Bereich Financial Consulting oder Banking & Finance.

Weiter fällt auf, dass die Methoden- und Sozialkompetenzen bei Weiterbildungen meist nur eine eher untergeordnete Rolle spielen. Wie in den vorgängigen Kapitel gezeigt wurde, sind aber zukünftig insbesondere auch Sozialkompetenzen relevant, beispielsweise im Rahmen der Bedürfnisanalyse, der Konfliktfähigkeit oder des Einfühlungsvermögens. Diesbezüglich ist also eine Lücke in der Aus- aber insbesondere auch in der Weiterbildungslandschaft festzuhalten.

**Mindestanforderung: Bachelorstudium**

Auf die Fachkompetenz wird in unterschiedlichen Aus- und Weiterbildungsangeboten fokussiert. Masterabsolventen (MSc oder M.A.) verfügen über ein breites Fachwissen, welches über das Wealth Management hinausgeht. Im Rahmen eines MAS wird Fachwissen vertieft, oftmals mit direktem Fokus auf das Wealth Management. CAS hingegen vermögen aufgrund der vergleichsweise kurzen Studiendauer nur einen Teil der notwendigen Basisanforderungen abzudecken.

Die geforderten Methodenkompetenzen werden insbesondere in Ausbildungsstudiengängen (Bachelor, Master) gefördert. Weiterbildungsmaster (MAS) gehen diesbezüglich wesentlich weniger weit.

In den Ausbildungsstudiengängen werden die Sozialkompetenzen im Rahmen von Gruppenarbeiten gefördert. Zwar fehlt oftmals der direkte Bezug zum Wealth Management, trotzdem wird die Sozialkompetenz gezielt unterstützt, weshalb ein Transfer in die Praxis erwartet werden darf. Die grössten Lücken bestehen zur Zeit in der Sozialkompetenz von Weiterbildungsprogrammen. Programme, welche die in der Kundenberatung notwendigen Sozialkompetenzen, wie z.B. Fragetechnik, Verhandlungsgeschick und Kommunikationsfähigkeiten, gezielt schulen, fehlen heute weitgehend.

Selbstkompetenz im Sinne der Belastbarkeit / Zeitmanagement erfordern alle Aus- und Weiterbildungsangebote, insbesondere bei einem Teilzeitstudium. Hingegen wird die Fähigkeit zur Selbstreflexion weniger stark berücksichtigt.

«Die besten Dienstleistungen und Produkte nützen nichts, wenn der Kundenberater diese nicht kundengerecht erklären kann.»

Schliesslich lässt sich zusammenfassen, dass für künftige Wealth-Management-Berater ein Bachelorstudium als Minimalanforderung angesehen werden muss, da die grundsätzlichen Anforderungen an die Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz durch die neuen Rahmenbedingungen gestiegen sind. Allerdings werden für das Wealth Management nötige Sozialkompetenzen durch Weiterbildungsangebote nur unzureichend oder gar nicht abgedeckt. Fach-, Methoden- und Selbstkompetenz hingegen können in vorhandenen Studien und Programmen erlernt werden.

Tabelle 13

**MINDESTANFORDERUNGEN ZUR ERFÜLLUNG DER BASISKOMPETENZEN IM WEALTH MGMT.**

**BASISKOMPETENZEN IM WEALTH MANAGEMENT**

Bachelor (BSc, B.A.)



## AUS- UND WEITERBILDUNGSANFORDERUNGEN: SPEZIFISCHE KOMPETENZEN IN ABHÄNGIGKEIT DER STRATEGIE

Auf den Basiskompetenzen aufbauend, fordern die unterschiedlichen strategischen Kompetenzen ebenso unterschiedliche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen (Abb. 44). Je nach gewählter strategischer Option unterscheiden sich Aus- und Weiterbildungsinvestitionen. Trotzdem sind bei allen strategischen Optionen Investitionen in die eigenen Mitarbeitenden notwendig, da die heute vorhandenen Kompetenzen bei keiner strategischen Ausrichtung vollumfänglich ausreichen dürften.

## Investment Planning

Kundenberater im Investment Planning sind Spezialisten in Produkten, Märkten und der Portfoliokonstruktion. Für die Analyse der Kundenbedürfnisse und die Entwicklung von Lösungen sind entsprechende Methodenkompetenzen notwendig (Analyse- und Problemlösungsfähigkeit). Weiter ist Fachwissen gefordert, u.a. mit dem Fokus auf Portfoliomanagement und Finance, welches sich einerseits in Ausbildungsstudiengängen (BSc, B.A./MSc, M.A.), andererseits in spezifischen Weiterbildungen, wie beispielsweise CFA oder CAIA, angeeignet werden kann.

Abb. 44

## STRATEGIEBASIERTE KOMPETENZEN UND DEREN ABDECKUNG DURCH AUS-/WEITERBILDUNGSANGEBOTE

	Investment Planning	Financial Consulting	Entrepre- neurial & Privat WM	Multi Family Office	Asset Man- ager for Individuals	Asset Mgmt. Boutique
<b>AUSBILDUNG</b>						
Kaufmännische Grundbildung Branche Bank						
Dipl. Bankwirtschafter HF						
Bachelor (BSc, B.A.) in Banking & Finance	■	■	■		■	
Master (MSc, M.A.) in Banking & Finance	■	■	■	■	■	■
<b>WEITERBILDUNG</b>						
MAS Financial Consulting/ Certified Financial Planner (CFP)	■	■	■	■	■	
MAS Corporate Finance			■	■	■	
MAS Private Banking & Wealth Management	■	■	■		■	
MAS Banking & Finance	■	■	■		■	
Unterschiedliche CAS-Programme mit direktem Bezug zum Wealth Management	■	■			■	
Dipl. Steuerexperte		■	■	■		
Finanz- und Anlageexperte (CIWM)/ Finanzanalytiker und Vermögensverwalter (CIIA)	■	■			■	
Chartered Financial Analyst (CFA), Chartered Alternative Investment Analyst (CAIA)	■	■	■	■	■	■
MBA			■	■		

Bemerkung: ■ dieser Kompetenzbereich erfüllt die Basisanforderungen aus dem Wealth Management vollumfänglich / ■ teilweise Abdeckung

### **Financial Consulting**

Financial Consultants brauchen ein breites Fachwissen mit dem Fokus auf Finanzplanung und ein entsprechendes Methodenrepertoire. Diesbezüglich sind neben einem Bachelor, beispielsweise in Banking & Finance, eine entsprechende Weiterbildung in Financial Consulting oder Private Banking & Wealth Management notwendig. Diese Weiterbildungen decken innerhalb der Fachkompetenzen vor allem das Fachwissen und das vernetzte Denken und Handeln ab. Dies ist insbesondere bei der Optimierung eines Gesamtvermögens, welches über die Anlageberatung hinaus geht, von Wichtigkeit. Zusätzlich decken solche Weiterbildungen die dafür notwendigen Methodenkompetenzen ab.

«Eine vollumfängliche Beratung des Kunden erfordert ein immer grösser werdendes Fachwissen der Berater in allen Bereichen.»

### **Entrepreneurial & Private Wealth Management**

Die Betreuung von Unternehmern, welche private wie auch institutionelle Bedürfnisse haben, setzt voraus, dass mit hoher Komplexität umgegangen werden kann. Somit bestehen hohe Anforderungen an das Fachwissen, das vernetzte Denken und Handeln, sowie an Analyse- und Problemlösungsfähigkeiten. Daher gilt als Mindestanforderung dieser strategischen Option künftig ein Ausbildungsmaster (MSc, M.A.), vorteilweise mit einem Fokus auf Corporate Finance oder Jus. Im Rahmen der Weiterbildungen sind ein MAS in Corporate Finance oder zu einem späteren Zeitpunkt ein MBA eine passende Ergänzung.

### **Multi Family Office**

Die Betreuung von Vermögen, welches über Generationen hinweg erhalten bleiben soll, bedingt eine sehr gute Ausbildung (Masterabschluss) und zusätzliche Weiterbildungen im Bereich Investments und/oder Steuern. Sind neben privaten auch institutionelle Bedürfnisse vorhanden, so ist eine entsprechende Weiterbildung, beispielsweise im Bereich Corporate Finance notwendig. Auch bei einem Multi Family Office ist ein MBA eine erforderliche Weiterbildung.

### **Asset Managers for Individuals**

Kundenberater dieses Typus benötigen vertieftes Know-how im Asset Management. Zwar entwickeln sie die Anlageprodukte nicht selber, doch müssen sie in Bezug auf die Produkte und deren Eigenschaften versiert sein und die Märkte sehr gut kennen. Mindestanforderung ist daher für die Zukunft ein Bachelor und eine Weiterbildung bspw. als Finanz- und Anlageexperte (CIWM), Finanzanalytiker und Vermögensverwalter (CIIA) oder auch CFA und CAIA.

### **Asset Management Boutique**

Die Tätigkeit bei einer Asset Management Boutique erfordert hochspezialisiertes Know-how und entsprechende Methodenkompetenz. Zukünftige Voraussetzung ist daher ein Ausbildungsmaster (MSc, M.A.) bspw. in Banking & Finance, Ökonomie oder z.B. Physik. Weiterbildungen im Bereich Investments, wie z.B. CFA, ist ebenfalls eine wichtige Voraussetzung. Teilweise ist auch eine Promotion im entsprechenden Tätigkeitsgebiet der Boutique hilfreich.

Grundsätzlich gibt es für alle strategiebasierten Kompetenzanforderungen Aus- und Weiterbildungsprogramme, welche die geforderten Fähigkeiten unterstützen, auch wenn die nötigen Kompetenzen bei gewissen Weiterbildungen nur teilweise abgedeckt werden können.

Zusammenfassend bedeutet dies, dass sich für Finanzdienstleister die Frage stellt, wo man investieren muss: Dabei kann unterschieden werden zwischen strategischen Optionen, welche (1) Spezialisten erfordern (Investment Planning, Asset Manager for Individuals und Asset Man-

agement Boutique), welche (2) Generalisten mit entsprechend breitem Know-how benötigen (Financial Consulting) und strategische Optionen, welche (3) Corporate-Finance-Wissen erfordern (Entrepreneurial und Private Wealth Management, Multi Family Office). Entsprechend dieser unterschiedlichen Ausrichtungen sind auch Investitionsentscheidungen in Aus- und Weiterbildungen für die eigenen Mitarbeitenden zu fällen. Weiter hat sich gezeigt, dass die Anforderungen mit steigender Komplexität der gewählten strategischen Option steigen.

«Mi aspetto che venga continuamente promossa l'innovazione dei nostri sistemi e promossa la formazione specifica più adeguata.»

Tabelle 14

#### MINDESTANFORDERUNGEN JE STRATEGISCHER OPTION

	Investment Planning	Financial Consulting	Entrepreneurial & Private Wealth Mgmt.	Multi Family Office	Asset Manager for Individuals	Asset Mgmt. Boutique
<b>BASISKOMPETENZEN WEALTH MANAGEMENT</b>						
Bachelor (BSc, B.A.)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>STRATEGIEBASIERTE ANFORDERUNG AN DIE AUSBILDUNG</b>						
Master (MSc, M.A.)	✓		✓*	✓*		✓
<b>STRATEGIEBASIERTE ANFORDERUNG AN DIE WEITERBILDUNG</b>						
Master (MAS)		✓	✓*	✓*		
CFA, CAIA	✓			✓	✓	✓
MBA			✓	✓		

Bemerkung: \* = Entweder ein Bachelor- und ein Masterstudium (MSc, M.A.) oder ein Bachelorstudium und ein Weiterbildungsmaster (MAS)

### AUS- UND WEITERBILDUNGSANFORDERUNGEN: SPEZIFISCHE KOMPETENZEN IN ABHÄNGIGKEIT DES KUNDENSEGMENTS

Ergänzend zu den Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung der Basiskompetenzen für das Wealth Management und der strategiebasierten Kompetenzen ergeben sich für die Betreuung von sehr vermögenden Kunden sowie für das Cross-Border-Geschäft zusätzliche Anforderungen (Abb. 45).

### Sehr vermögende Kunden (UHNWI)

Die Betreuung von sehr vermögenden Kunden, teilweise Unternehmer oder Unternehmererben, bedingt oftmals zusätzliches Fachwissen im Bereich Corporate Finance oder auch Steuern. Neben Fachwissen sind auch eine ausgeprägte Fähigkeit zu vernetztem Denken und Handeln und sehr gute Methodenkompetenzen (Analyse- und Problemlösefähigkeit, Projektmanagement und Rhetorik) gefordert, da die Komplexität im Vergleich zu Kunden im Affluent-Segment deutlich ansteigt.

Abb. 45

### KUNDENSEGMENT-ABHÄNGIGE KOMPETENZEN UND DEREN ABDECKUNG DURCH AUS-/WEITERBILDUNGSANGEBOTE

	Sehr vermögende Kunden	Cross Border Wealth Mgmt.
<b>AUSBILDUNG</b>		
Kaufmännische Grundbildung Branche Bank		
Dipl. Bankwirtschafter HF		
Bachelor (BSc, B.A.) in Banking & Finance	■	■
Master (MSc, M.A.) in Banking & Finance	■	■
<b>WEITERBILDUNG</b>		
MAS Financial Consulting / Certified Financial Planner (CFP)	■	
MAS Corporate Finance	■	
MAS Private Banking & Wealth Management	■	
MAS Banking & Finance	■	
Unterschiedliche CAS-Programme mit direktem Bezug zum Wealth Management		■
Dipl. Steuerexperte	■	
Finanz- und Anlageexperte (CIWM) / Finanzanalytiker und Vermögensverwalter (CIIA)	■	■
Chartered Financial Analyst (CFA), Chartered Alternative Investment Analyst (CAIA)	■	■
MBA		

Bemerkung: ■ dieser Kompetenzbereich erfüllt die Basisanforderungen aus dem Wealth Management vollumfänglich / ■ teilweise Abdeckung

Die Betreuung seiner solch vermögenden Klientel bedingt eine sehr hohe Sozialkompetenz, u.a. Empathie und somit Zuhören und Verstehen können im Rahmen der Bedürfnisanalyse, die Fähigkeit sich in einem Netzwerk von Spezialisten bewegen zu können (Teamfähigkeit) und höchste Anpassungsfähigkeit und Flexibilität. Diese Kompetenzen werden teilweise in Ausbildungsstudiengängen abgedeckt, jedoch nicht mit dem Fokus auf das Wealth Management. In Weiterbildungen spielen diese Kompetenzen demgegenüber nur eine untergeordnete Rolle. Somit besteht in Bezug auf die Sozialkompetenzen eine Lücke in der Aus- und Weiterbildungslandschaft der Schweiz.

Tabelle 15

### ZUKÜNFTIGE MINDESTANFORDERUNGEN AN KUNDENBERATER VON SEHR VERMÖGENDEN KUNDEN

#### BASISKOMPETENZEN WEALTH MANAGEMENT

Bachelor (BSc, B.A.) ✓

#### Anforderung an Kundenberater von sehr vermögenden Kunden

Ausbildungsmaster (MSc, M.A.) oder Weiterbildungsmaster (MAS) ✓

### Cross Border Wealth Management

Zukünftig werden Cross-Border-Berater aus Domestic-Optik ihrer Kunden agieren. Dies bedeutet im Vergleich zum Geschäft in der Vergangenheit, dass das Fachwissen massiv ausgebaut und auf die domizilspezifischen Gegebenheiten angepasst werden muss.<sup>70</sup> Das heisst, im Cross-Border-Geschäft besteht hoher Aus- und Weiterbildungsbedarf im Rahmen des Fachwissens, wie z.B. lokales Steuerrecht (Optik Privatperson und Unternehmer), lokales Vorsorgesystem, Legal & Compliance-Themen oder auch Nachlass- und Erbschaftsplanung. Wie

die Abbildung 45 zeigt, sind diese Inhalte nicht durch Bachelor- und Masterstudiengänge (Aus- und Weiterbildung) abgedeckt. Eine gezielte Förderung der zukünftigen Kompetenzen für das Cross-Border-Geschäft findet im Rahmen von länderspezifischen CAS-Programmen mit dem Fokus Cross Border statt.

Tabelle 16

### ZUKÜNFTIGE MINDESTANFORDERUNGEN AN KUNDENBERATER VON SEHR VERMÖGENDEN KUNDEN

#### BASISKOMPETENZEN WEALTH MANAGEMENT

Bachelor (BSc, B.A.) ✓

#### Anforderung an Kundenberater von sehr vermögenden Kunden

Länderspezifische Weiterbildung: CAS Cross Border Wealth Management ✓

Für die Berater von sehr vermögenden Kunden lässt sich festhalten, dass eine Lücke bei den Aus- und Weiterbildungsprogrammen in Bezug auf die Sozialkompetenz besteht. Allerdings ist auch zu erwähnen, dass die geforderten Sozial- wie auch Selbstkompetenzen teilweise mit zunehmender Lebenserfahrung dazu gewonnen werden. Da in diesem Vermögenssegment ein bestimmtes Alter (z.B. > 40 Jahre) der Kundenberater gefordert ist, kann davon ausgegangen werden, dass bestimmte Kompetenzen keine zusätzliche Fortbildung benötigen.

Für Banken und Vermögensverwalter im Cross-Border-Geschäft ist zentral, welche Zielmärkte (Domizilstrategie) in der Zukunft überhaupt bedient werden sollen, um die Investitionen in Aus- und Weiterbildung entsprechend zu koordinieren. Weiterbildungsprogramme sind für die Länder Deutschland, Frankreich, UK und Österreich bereits vorhanden.

<sup>70</sup> vgl. Anhang B, Frage 9 und 14

## 6. Folgerungen und Ausblick

### VERÄNDERUNGEN IN DER SEGMENTIERUNG

Die traditionelle Anlageberatung hat, im inländischen wie auch im grenzüberschreitenden Beratungsgeschäft, ausgedient. Zur langfristigen Sicherung der starken Marktstellung der Schweizer Banken ist eine Neupositionierung des Wealth Management erforderlich. Eine Neupositionierung, die noch aktiver als bisher auf die Bedürfnisse und Ziele der Kunden ausgerichtet wird. Diese Kunden-Fokussierung führt zu einer Anpassung der bisherigen Kundensegmentierungsmodelle. So verliert bspw. die Vermögenshöhe als Segmentierungskriterium an Bedeutung. Ob ein ganzheitlicher Ansatz bei einem Affluent- oder bei einem HNW-Kunden zur Anwendung kommt, spielt eher eine untergeordnete Rolle, da je nach Kunde in den beiden Segmenten dieselben Bedürfnisse bestehen, bspw. ein vollumgängliches Financial Consulting. Eine Abgrenzung zu UHNW-Kunden scheint aufgrund der besonderen Bedürfnisse nach wie vor notwendig. Allerdings wird die Segmentierung nach Vermögen für die Bank aus Rentabilitätsgründen wichtig bleiben.

### ANPASSUNGEN BEI ANREIZSYSTEMEN

Auswirkungen haben die unterschiedlichen Entwicklungsmodi auch auf die Anreizsysteme. Reine Ertragsziele auf Produkteebene vorzugeben greift bspw. im Rahmen eines Financial-Consulting-Ansatzes zu kurz oder ist kontraproduktiv. Durch die vollumgängliche Bedürfnisanalyse, die Planungs- und Strategiephase ergeben sich je nach Kunde mehrere unterschiedliche Ertragspotentiale und somit Chancen für die Bank. Aus der Perspektive eines ganzheitlichen Ansatzes sind also einzelne Produkte nur zweitrangig, zentral ist das gesamte Leistungspaket. Die künftigen Anreizsysteme und Entschädigungs-Modelle müssen diese Umstände berücksichtigen.

Ein generelles Anreizsystem für die Entschädigungsmodelle im Wealth Management gibt es nicht. Dies, weil die strategische Ausrichtung (vgl. Abb. 22) der einzelnen Finanzdienstleister bei der Ausgestaltung der Anreizsysteme im Wealth Management zu berücksichtigen ist. Unterstützt das Anreizsystem im Beratungsprozess den gewählten Entwicklungsmodus einer Unternehmung ungenügend, so dürfte die entsprechende Bank die gesetzten Ziele nicht vollumgänglich erreichen.

### HANDLUNGSBEDARF IN DER AUS- UND WEITERBILDUNG

Unabhängig von der angestrebten zukünftigen Positionierung im Wealth Management besteht ein zusätzlicher Ausbildungsbedarf. Beim Wealth-Management-Berater wird die Analysefähigkeit bei der Kundenbedürfnisabklärung zunehmend wichtiger. Dies entspricht der vorgängig erwähnten zunehmenden Ausrichtung in der Beratung auf die Bedürfnisse und Ziele des Kunden. Kapitel 4 dieses Berichtes dokumentiert die zukünftig erforderlichen Sollkompetenzen, je nach strategischer Option. Die Gap-Analyse zeigt den Handlungsbedarf auf. Ebenfalls ist ersichtlich, durch welche bestehenden Aus- und Weiterbildungen die aufgezeigten Lücken am besten geschlossen werden können. Bezüglich Bildungsangebot ist die gute Nachricht die, dass der Aus- und Weiterbildungsbedarf mit bestehenden Angeboten grösstenteils abgedeckt werden kann. Das Bildungsangebot besteht und ist vielfältig. Die Bildungsvielfalt hat aber auch unerwünschte Nebenwirkungen, nämlich die der Unübersichtlichkeit. Durch die Zuordnung der einzelnen Bildungsangebote auf die Retail- und Spezialistenprofile wird diese Komplexität gemindert.

Im Wealth Management besteht ein Gap zwischen Ist- und Soll-Kompetenzen. Um die zukünftig erforderlichen Soll-Kompetenzen in der Kundenberatung sicherzustellen, sind entsprechende Investitionen in Humankapital erforderlich. Diese Investitionen sind klar auf die strategischen Ziele der Finanzdienstleister auszurichten. Bei der Formulierung der Soll-Kompetenzen und der Ableitung des Handlungsbedarfs für die einzelnen Mitarbeiter darf der Blickwinkel aber nicht einseitig auf einen Investitionsfall «Humankapital» reduziert werden. Würde dies rein mechanisch gemacht, bestünde die Gefahr, dass der Druck auf einzelne Mitarbeiter zu stark zunehmen würde. Entsprechend ist bei der Behebung der Lücken auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter sicherzustellen. Denn ein unzufriedener, extrem unter Druck stehender Mitarbeiter führt selten zu zufriedenen Kunden. Die Verbesserung der Kompetenzen der Mitarbeiter im Wealth Management ist daher mit dem erforderlichen Augenmass anzugehen. Dies im Sinne einer Gratwanderung zwischen dem Messen mit der Schublehre und dem Bestehenlassen einer Vielfalt, auch in Beratungsteams.

# Literaturverzeichnis

- BAK Basel.** (2013). Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Schweizer Finanzsektors. Basel: BAK Basel.
- Bähr, J. & Rudolph, B.** (2011). 1931 Finanzkrisen 2008. München: Piper Verlag.
- Birchler, U., Bühler, Ch., Heggin, R., Meier, L., & Reeh, F.** (2013). The International Private Banking Study 2013. Zürich: Universität Zürich.
- Bruhn, M., & Homburg, Ch.** (1998). Handbuch Kundenbindungsmanagement – Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler.
- Bundesamt für Statistik [BFS].** (2014). Banken – Daten, Indikatoren, Personalbestand der Banken. URL: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/12/04/blank/kennzahlen/bankenstruktur.html>, abgerufen am 14.2.2014.
- Capgemini & Royal Bank of Canada [Capgemini & RBC].** (2013). World Wealth Report 2013. Capgemini & RBC Wealth Management.
- Eidgenössische Finanzmarktaufsicht [FINMA].** (2010). Regulierung von Produktion und Vertrieb von Finanzprodukten an Privatkunden – Stand, Mängel und Handlungsoptionen (FINMA-Vertriebsbericht 2010). Bern: FINMA.
- Eidgenössische Finanzmarktaufsicht [FINMA].** (2012). Regulierung der Produktion und des Vertriebs von Finanzprodukten (FINMA-Positionspapier Vertriebsregeln). Bern: FINMA.
- Emch, U., Renz, H., & Arpagaus, R.** (2011). Das Schweizerische Bankgeschäft. 7. Auflage. Zürich: Schulthess.
- Euler, D. & Hahn, A.** (2004). Wirtschaftsdidaktik. Bern: Haupt.
- Europäische Zentralbank [EZB].** (2010). Die Reaktion der EZB auf die Finanzkrise. Monatsbericht Oktober. Frankfurt am Main: Europäische Zentralbank.
- Faust, M.** (2007). Leistungsangebot und Wettbewerbssituation im Private Banking und Wealth Management. In H. Brost, & M. Faust, Private Banking und Wealth Management (2. Ausg., S. 2–28). Frankfurt am Main: Bankakademie-Verlag.
- International Organization of Securities Commissions [IOSCO].** (2008). Report on the Subprime Crisis. Final Report of the Technical Committee of the IOSCO. IOSCO.
- Jaeggi, M.** (2010). Business Model Innovation in Wealth Management. Dissertation: Universität St. Gallen.
- Kauffeld, S.** (2011). Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie. Berlin: Springer Verlag.
- Kos Kalia, O.** (2008). Private Banking Performance and Customer Relationship Management: An exploratory study comparing Switzerland and India. Dissertation: Universität St. Gallen.
- Kotler, Ph., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J.** (2011). Grundlagen des Marketing. 5. aktualisierte Auflage. München: Pearson.
- Koye, B.** (2005). Private Banking im Informationszeitalter: Eine Analyse der strategischen Geschäftsmodelle. Bern: Haupt.
- Mauchle, St.** (2012). Business Process Outsourcing und Transaktionsbank. Bern: Haupt.
- Maude, D.** (2006). Global Private Banking and Asset Management: The new realities. Chichester: Wiley.
- Meffert, H.** (2000). Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler.
- Mogicato, R., Schwabe, G., Stehli, E., Nussbaumer, P., & Eberhard, M.** (2009). Beratungsqualität in Banken. Was der Kunde erwartet. Was der Kunde erlebt. Zürich: Universität Zürich & SolutionsProvider.
- Nigsch, M.** (2010). Das Wealth-Management-Team in der Kundenberatung – Eine Analyse am Beispiel einer Schweizer Grossbank. Wiesbaden: Gabler.
- Porter, M.** (1992). Wettbewerbsvorteile. Frankfurt a. M.: Campus.
- Riegler, C. E.** (2005). Kunden- und ertragsorientierte Ansätze der Preisgestaltung für Beratungsleistungen im Private Banking. Dissertation: Universität Basel.
- Roland Berger Strategy Consultants** (2013). Wealth management for entrepreneurs: Tapping earnings potential by intelligently interconnecting corporate and private customer business. Zürich: Roland Berger Strategy Consultants.
- Schweizerische Bankiervereinigung [SBVg].** (2011). Das Schweizer Vermögensverwaltungsgeschäft. Eine Bestandaufnahme und Entwicklungstrends. Basel: Schweizerische Bankiervereinigung.
- Schweizerische Bankiervereinigung & The Boston Consulting Group [SBVg & BCG].** (2011). Banking im Wandel – Zukunftsperspektiven für Banken in der Schweiz. Basel: Schweizerische Bankiervereinigung.
- Schweizerische Bankiervereinigung [SBVg].** (2013). Vermögensverwaltung – Global und in der Schweiz. Bestandaufnahme und Branchentrends. Basel: Schweizerische Bankiervereinigung.
- Schweizerische Nationalbank [SNB].** (2013). Die Banken in der Schweiz 2012. Zürich und Bern: Schweizerische Nationalbank.
- Schweizerische Nationalbank [SNB].** (2014). Statistisches Monatsheft Februar 2014. Zürich und Bern: Schweizerische Nationalbank.
- Sinn, W., Vater, D., Lubig, D., & Kasch, M.** (2012). Was Bankkunden wirklich wollen. München und Zürich: Bain & Company.
- Staatssekretariat für internationale Finanzfragen [SIF].** (2013). Finanzmarktinfrastrukturgesetz. URL: <http://www.sif.admin.ch/dokumentation/00509/00510/00622/00624/00861/index.html?lang=de>, abgerufen am 15.2.2014.
- The Boston Consulting Group [BCG].** (2013). Global Wealth 2013: Maintaining Momentum in a Complex World. The Boston Consulting Group.
- Walbert, G.** (2006). Erfolgsfaktor Marke im Private Banking aus Sicht des Markeninhaber. Dissertation: Universität Zürich.
- Zenker, C. A.** (2006). Relationship Equity im Private Banking. Dissertation: Universität St. Gallen.
- Ziegler, S., Erny, M., Loeber, St., & Zaugg, J.** (2012). Finanzdienstleistungsbranche Schweiz: Herausforderungen für Unternehmen, Mitarbeitende und Bildungsinstitutionen. Winterthur: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Ziegler, S., Knecht, H., & Willi, C.** (2010). Portrait des Finanzplatzes Zürich - Bericht 2009. Winterthur: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

# Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1:	Aufbau des Berichts	8
Abb. 2:	Wertschriftenbestände in Kundendepots der Banken (in Milliarden CHF)	13
Abb. 3:	Marktanteile im globalen grenzüberschreitenden Private Banking, AuM in %	13
Abb. 4:	Geografische Verteilung des HNWI-Vermögens	14
Abb. 5:	Anzahl Haushalte mit Vermögen > USD 1 Mio.	14
Abb. 6:	Private-Banking-Anbieter in der Schweiz	15
Abb. 7:	Marktanteil im Private Banking Schweiz	16
Abb. 8:	Übersicht der veränderten Rahmenbedingungen im Schweizer Wealth Management	17
Abb. 9:	Angebot der Banken für die unterschiedlichen Kundensegmente im Wealth Management	19
Abb. 10:	Determinanten der Berufsprofile des Kundenberaters	20
Abb. 11:	Typischer Karrierepfad	20
Abb. 12:	Der generische Beratungsprozess	25
Abb. 13:	Auswirkungen der neuen Rahmenbedingungen auf Kosten- sowie Ertragsseite	26
Abb. 14:	Wertschöpfung in der traditionellen Anlageberatung	27
Abb. 15:	Herausforderungen und Veränderungen aus der Perspektive von Führungspersonen	29
Abb. 16:	Zentrale Veränderungen aus Perspektive der Berater	31
Abb. 17:	Herausforderungen als Kundenberater	32
Abb. 18:	Erkenntnisse für das Domestic- und Cross-Border-Geschäft	33
Abb. 19:	Neue Domestic-Optik im Cross-Border-Geschäft	34
Abb. 20:	Standortvorteile Finanzplatz Schweiz	35
Abb. 21:	Tendenzen Standortvorteile Finanzplatz Schweiz	37
Abb. 22:	Unterschiedliche Entwicklungsmodi für Finanzdienstleister (strategische Fokussierung)	39
Abb. 23:	Wertschöpfung für den Kunden entlang des Beratungsprozesses: Überblick der unterschiedlichen strategischen Optionen	50
Abb. 24:	Strategische Option als massgebende Determinante für das Berufsprofil des Kundenberater	52
Abb. 25:	Kompetenzpyramide	53
Abb. 26:	Das vierstufige Kompetenzmodell	54
Abb. 27:	Basiskompetenzen: Retail vs. Wealth Management	56
Abb. 28:	Basiskompetenzen im Retail-Geschäft und Wealth Management	58
Abb. 29:	Basiskompetenzen Wealth Management und strategiebasierte Anforderungen des Ansatzes Investment Planning	59
Abb. 30:	Anforderungsprofil für die strategische Option Investment Planning	60
Abb. 31:	Basiskompetenzen Wealth Management und strategiebasierte Anforderungen des Ansatzes Financial Planning	61
Abb. 32:	Anforderungsprofil für die strategische Option Financial Consulting	62
Abb. 33:	Basiskompetenzen Wealth Management und strategiebasierte Anforderungen des Ansatzes Entrepreneurial & Private Wealth Management	63

Abb. 34:	Anforderungsprofil für die strategische Option Entrepreneurial & Private Wealth Management	64
Abb. 35:	Basiskompetenzen Wealth Management und strategiebasierte Anforderungen des Ansatzes Multi-Family-Office	65
Abb. 36:	Anforderungsprofil für die strategische Option Multi Family Office	66
Abb. 37:	Basiskompetenzen Wealth Management und strategiebasierte Anforderungen des Ansatzes Asset Manager for Individuals (Fokus Advisory)	67
Abb. 38:	Anforderungsprofil für die strategische Option Asset Manager for Individuals (Fokus Advisory)	68
Abb. 39:	Basiskompetenzen Wealth Management und strategiebasierte Anforderungen des Ansatzes Asset Management Boutique(Fokus Advisory)	69
Abb. 40:	Anforderungsprofil für die strategische Option Asset Management Boutique (Fokus Advisory)	70
Abb. 41:	Soll-Kompetenzen für die Beratung von sehr vermögenden Kunden	72
Abb. 42:	Soll-Kompetenzen für die Beratung von Cross-Border-Kunden	73
Abb. 43:	Basiskompetenzen im Wealth Management und deren Abdeckung durch Aus-/Weiterbildungsangebote	76
Abb. 44:	Strategiebasierte Kompetenzen und deren Abdeckung durch Aus-/Weiterbildungsangebote	79
Abb. 45:	Kundensegment-abhängige Kompetenzen und deren Abdeckung durch Aus-/Weiterbildungsangebote	82

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Kundenberater unterschiedlicher Segmente und Berufserfahrung	21
Tabelle 2:	Übliche Segmentierung anhand des Vermögens im Schweizer Privatkundengeschäft, in CHF	22
Tabelle 3:	Verwal tete Vermögen im Schweizer Private Banking nach Kundengrösse	24
Tabelle 4:	Investment Planning im Überblick	40
Tabelle 5:	Financial Consulting im Überblick	41
Tabelle 6:	Entrepreneurial & Private Wealth Management im Überblick	43
Tabelle 7:	Multi Family Office im Überblick	44
Tabelle 8:	Transaction Services/Brokerage im Überblick	45
Tabelle 9:	Asset Manager for Individuals im Überblick	46
Tabelle 10:	Asset Management Boutique im Überblick	48
Tabelle 11:	Strategische Optionen im Überblick	49
Tabelle 12:	Mindestanforderungen zur Erfüllung der Basiskompetenzen im Retail-Geschäft	75
Tabelle 13:	Mindestanforderungen zur Erfüllung der Basiskompetenzen im Wealth Mgmt.	78
Tabelle 14:	Mindestanforderungen je strategischer Option	81
Tabelle 15:	Zukünftige Mindestanforderungen an Kundenberater von sehr vermögenden Kunden	83
Tabelle 16:	Zukünftige Mindestanforderungen an Kundenberater von sehr vermögenden Kunden	83

# Anhang

# Anhang A

## Das vierstufige Kompetenzmodell

### FACHKOMPETENZ

Im Kern beziehen sich die Fachkompetenzen auf die formale Ausbildung (Schulabschluss, Lehre, Studium, Weiterbildung, etc.). Weiter können aber auch Fachkompetenzen durch Selbststudium oder praktische Erfahrungen (Berufserfahrung) erworben werden. Die Fachkompetenzen dienen primär zur Lösung von beruflichen Problemen. Folgende Ausprägungen lassen sich unter dem Begriff Fachkompetenzen zusammenfassen:

- **Fachwissen:** Kenntnisse über Produkte, Abläufe, rechtliche/regulatorische Grundlagen und Berufsethik
- **Fertigkeiten:** Fähigkeit, Instrumente und Prozesse zu beherrschen.
- **Vernetztes Denken und Handeln:** Wechselwirkungen zwischen Fach- und Themengebieten erkennen, beurteilen und gestalten können.

### METHODENKOMPETENZ

Die Methodenkompetenz umschreibt die Fähigkeit, Problemsituationen flexibel und mit situationsgerechten Massnahmen gezielt lösen zu können. Dabei geht es zum einen um die Strukturierung eines Problems und zum anderen um die Planung und die Umsetzung von Lösungsschritten. Während sich Alltagsprobleme mit Fachwissen lösen lassen, wird die Methodenkompetenz vor allem dazu benötigt, Aufgaben zu lösen, die sich der Routine entziehen.

- **Rhetorik/Präsentationstechnik:** Fähigkeit, mittels einer Rede, Botschaft oder Präsentation das Publikum zu überzeugen.
- **Projektplanung/Projektmanagement:** Projekte leiten, steuern und beeinflussen können.
- **Analysefähigkeit/Entscheidungstechnik:** Fähigkeit, aus einer Vielzahl von Informationen die richtigen Schlüsse zu ziehen, um komplexe Probleme rational lösen zu können.

### SOZIALKOMPETENZ

Sozialkompetenzen regeln das zwischenmenschliche Miteinander. Mit sozial kompetentem Verhalten wird versucht, einen Ausgleich der Interessen zwischen den von einer Interaktion betroffenen Personen herzustellen. Auf eine individuelle Person bezogen, bedeutet Sozialkompetenz das Verhalten, das in einer spezifischen Situation dazu beiträgt, die eigenen Ziele zu verwirklichen. Dieses individuelle Verhalten steht jedoch immer in Bezug zur sozialen Akzeptanz einer bestimmten Gruppe. Zusammengefasst beinhaltet die soziale Kompetenz die zentralen Fertigkeiten, die für die soziale Interaktion nützlich oder notwendig sind.

- **Konfliktfähigkeit/Teamfähigkeit:** Fähigkeit/Bereitschaft, mit Menschen in Gruppen zu interagieren sowie Konflikte anzugehen und zu bewältigen.
- **Einfühlungsvermögen:** Fähigkeit, sich in die Gedanken, Gefühle und das Weltbild des Gegenübers hinein zu versetzen.
- **Anpassungsfähigkeit/Flexibilität:** Fähigkeit, sich auf veränderte Anforderungen und Gegebenheit der Umwelt einstellen zu können.

### SELBSTKOMPETENZ

Bei der Selbstkompetenz geht es nicht vordergründig um berufliche Aufgaben oder das Zusammenleben mit anderen Menschen, sondern um die Auseinandersetzung mit der eigenen Person. Dazu zählt die Bereitschaft, sich kritisch mit dem eigenen Verhalten auseinander zu setzen, das eigene Verhalten bewusst zu steuern und gegebenenfalls Veränderungen zu initiieren. Die Selbstkompetenzen umfassen unter anderem auch Aspekte des Selbstmanagements. Im Gegensatz zu den Fachkompetenzen sind die Selbstkompetenzen nicht auf eine bestimmte berufliche Situation ausgerichtet, sondern kommen vor allem dann zum Tragen, wenn sich das gewohnte Umfeld verändert.

## DAS VIERSTUFIGE KOMPETENZMODELL

(Quelle: Ziegler et al., 2012)<sup>71</sup>

- **Belastbarkeit/Zeitmanagement:** Ruhe/Gelassenheit in hektischen Situationen bewahren und Aufgaben in vorgegebener Zeit meistern zu können.
- **Lern- und Veränderungsbereitschaft:** Neuem offen gegenüberstehen, Wandel akzeptieren und auf Feedback und Kritik reagieren können.
- **Selbstreflexion:** Kritisches Hinterfragen und Beurteilen des eigenen Denkens, der eigenen Standpunkte und Handlungen.

<sup>71</sup> vgl. Euler & Hahn (2004: 131), Kauffeld (2011: 116)

# Anhang B

## Resultate der durchgeführten Interviews, Synthese aller Gespräche

### INTERVIEWLEITFADEN UND ANTWORTEN

Name, Vorname \_\_\_\_\_

Unternehmung \_\_\_\_\_

Funktion \_\_\_\_\_

Ort \_\_\_\_\_

Datum und Zeit \_\_\_\_\_

Fokus des Interviews: Kundendomizil

Domestic                       Cross Border                       \_\_\_\_\_

Fokus des Interviews: Kundenvermögen

Affluent                       HNW/UHNW                       \_\_\_\_\_

Aufgaben- und Verantwortungsbereich

\_\_\_\_\_

### ABLAUF

1. Teil	Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen
2. Teil	Schlüsselfaktoren
3. Teil	Anforderungen an die Kundenberaterinnen/Kundenberater
4. Teil	Einschätzung künftige Soll-Kompetenzen
5. Teil	Diskussion unterschiedlicher Thesen/Fragestellungen

## INTERVIEW TEIL I: AKTUELLE ENTWICKLUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN

---

### FRAGESTELLUNG

---

#### 1. Welche Themen beschäftigen Sie zur Zeit im Zusammenhang mit der Kundenberatung besonders?

---

<b>Regulierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Regulatorische Veränderungen national (Finma, FIDLEG) sowie international (MiFID II): Cross-Border-Geschäft, Steueramnestien, offene Regulationsfenster (bspw. Italien), neue Compliance-Anforderungen (Anlegerschutz) und der Aufwand, der bei der Umsetzung entsteht inkl. Nachdokumentation und Integration in die Arbeitsabläufe</li> <li>– KID (Key Investor Documents), Investor Profile, Beratungsprotokoll</li> <li>– Domizilstrategie</li> <li>– Steuerkonformität von Neugeldern</li> <li>– US Case</li> <li>– Tendenzen der Rechtsauslegung insbesondere für HNWI und UHNWI</li> </ul>
<b>Vertrieb, Profitabilität und Wettbewerb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Geldabfluss aufgrund von neuen regulatorischen Massnahmen</li> <li>– Sinkende Margen</li> <li>– Preismodelle: Pay-for-Advice (Segmentierung nach Bedürfnissen der Kunden)</li> <li>– Implementierung eines neuen Service-Offerings</li> <li>– Unterscheidung Beratungskunde vs. «Execution Only»</li> <li>– Eigene Value Proposition</li> </ul>
<b>Kunde / Kundenbedürfnisse und Beratungsqualität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Entwicklung der Berater im Sinne der neuen Rahmenbedingungen, Heranführung der Berater und deren Qualitäten an neuen Ansprüche</li> <li>– Künftige Rolle des Beraters (Entwicklung vom Anlageberater zum Anlagekundenberater, respektive vom Berater zum Relationship Manager), Mentalitäts- und Ausbildungswandel</li> <li>– Weiterentwicklung des Fachwissens in den Bereichen Steuern und Finanzplanung sowie der Sozialkompetenz insbesondere Empathie</li> <li>– Zertifizierung der Kundenberater</li> <li>– Verkaufs- und Vertriebsorientierung (Sales Skills)</li> </ul>

---

---

## 2. Welche Arbeitstätigkeiten im Beratungsalltag betrachten Sie als grösste Herausforderungen für Ihre Kundenberaterinnen / Kundenberater?

<b>Regulierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeitwende in der Regulierung: neue Welt «fully compliant»</li> <li>- Beratung der Kunden aus Domestic-Optik: Steuerliches Know-how und Know-how der Domizilregulierung notwendig</li> <li>- Einhaltung der Compliance-Vorschriften</li> <li>- Tax Reporting</li> <li>- Bereinigung auf steuerlicher Seite</li> <li>- Mit Unsicherheit in Bezug auf künftige Regulierungen umgehen können</li> <li>- Beraterhaftung</li> </ul>
<b>Vertrieb, Profitabilität und Wettbewerb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pricing im Cross-Border-Geschäft: Höhere Preise im Vergleich zu lokalen Banken</li> <li>- Kundenakquisition, pro-aktiv auf Kunden zugehen</li> </ul>
<b>Kunde / Kundenbedürfnisse und Beratungsqualität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse der Kundenbedürfnisse und Empathie (zuhören und verstehen), nachhaltige Kundenbeziehungen aufbauen, richtige Fragen stellen und Probleme erfassen können</li> <li>- Mehrwert generieren für gut informierte Kunden</li> <li>- Kommunikation, insbesondere Risikoaufklärung und Asset Allocation, Transport des Know-hows zum Kunden, sodass der Kunde Produkte versteht</li> <li>- Kundenstamm zu neuen Anforderungen entwickeln (regulatorische Vorgaben, Preismodelle etc.)</li> </ul>
<b>Kundenberater</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehr Administration und Dokumentation (Erfassung der gesamten Kundengeschichte), weniger Support-Kräfte</li> <li>- Veränderungen im Job des Beraters (Change-Prozess, Kulturwandel): Kostendruck, sinkende Margen, neue regulatorische Vorgaben und Auswirkungen auf die Prozesse, ganzheitliche Beratung, Grösse des Kundenbuchs</li> <li>- Fachwissen inkl. steuerliche Themen, Folge: höhere Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung der Kundenberater</li> <li>- Veränderung der Arbeitsweise: viele Prozesse sind gegeben, Einschränkung der Kundenberater (Beratungsprozess, Risikoprofil etc.), strikte Befolgung der Vorgaben</li> </ul>

---

---

### 3. Wie wird sich die Kundenberatung Ihrer Einschätzung nach verändern? Was unterscheidet die Beratung der Zukunft von heute?

---

<b>Regulierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Domizilregulierung ist massgebend</li> <li>– Viele Unsicherheiten</li> <li>– Steigende Kosten</li> </ul>
<b>Vertrieb, Profitabilität und Wettbewerb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tendenziell mehr Gesamtpakete und weg vom einzelnen Produkt (ggü. Kunde individuell sein, im Hintergrund aber industrialisiert)</li> <li>– Wealth Planning unter Einbezug des globalen Vermögens</li> <li>– Wichtigkeit des elektronischen Kanals nimmt zu (allenfalls sogar ein Differenzierungsmerkmal), Digitalisierung</li> <li>– Anlageperformance und «Pay-for-Advice» gewinnt an Wichtigkeit, von der Transaktion hin zu Advice</li> <li>– Erträge durch M&amp;A Transaktionen für Kunden generieren</li> <li>– Fokussierung auf spezifische Segmente (z.B. UHNWI)</li> <li>– Anpassung der Anreizsysteme: Weg von Verkaufszielen auf einzelne Produkte, hin zu z.B. Anzahl Kundenkontakte</li> <li>– Industrialisierung je tiefer das Segment</li> </ul>
<b>Kunde / Kundenbedürfnisse und Beratungsqualität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Netzwerk gewinnt an Wichtigkeit, um Kundenbedürfnisse zu befriedigen</li> <li>– Ganzheitliche Beratung gewinnt an Wichtigkeit, Vorsorge- / Finanzplanungsteil als Schlüssel, intensivere Betreuung der Kunden, mehr leisten aufgrund des gesunkenen Vertrauens</li> <li>– Kommunikationskanäle: Kunden wollen heute auch über Internettelefonie, SMS etc. kommunizieren</li> <li>– Kunden sind besser informiert und haben Research zur Verfügung / technologische Entwicklung: Auch ältere Personen haben einen Internetzugang und sind demnach besser informiert</li> </ul>
<b>Kundenberater</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Muss einen Mehrwert für gut informierte Kunden schaffen können, Herausforderung: Beratung obwohl alle Informationen kostenlos zur Verfügung stehen, muss über mehr Fachwissen verfügen und präzise erklären können</li> <li>– Entwicklung vom Berater zum Financial Consultant («Lebensbegleiter», «CFO des Kunden»)</li> <li>– Grösse des Kundenbuchs und Administration / Dokumentation nimmt zu</li> <li>– Berater sind risikoaverser geworden, sind höherem Exposure ausgesetzt</li> <li>– Weniger Freiheiten für den Kundenberater (z.B. vorgegebenes Lead Offering)</li> <li>– Zentrale Grössen: Net New Money, Akquisitionsfähigkeit und Sales Skills gefordert</li> <li>– Allgemeinbildung wird insbesondere im UHNW-Segment zentral sein (Social Skills)</li> <li>– Vergütungen gehen tendenziell zurück bei mehr Leistung seitens des Kundenberaters</li> <li>– Zunehmende Überschneidungen Arbeit und Privatleben</li> </ul> <hr/>

## INTERVIEW TEIL II: SCHLÜSSELFAKTOREN

---

### FRAGESTELLUNG

---

#### 4. Schlüsselfaktor Kunde: Welche Veränderungen sehen Sie im Kundenverhalten und in den Kundenbedürfnissen?

---

- Kunden vergleichen stärker, insbesondere via Internet (Anlageperformance, Kunden sind performance-affiner geworden, achten mehr auf Kosten), wollen mehr Transparenz, versteckte Kosten werden nicht mehr akzeptiert
- Kunden sind gut informiert, haben aber gleichzeitig keinen Überblick mehr aufgrund der grossen Menge an Information (Berater als Begleiter für Entscheidungen)
- Kunde ist bestimmender in Bezug auf die Anzahl Kontakte (eher mehr Kontakte)
- Erwartungen an Service und Geschwindigkeit ist gestiegen, zudem muss der Berater gut argumentieren können, insbesondere in Bezug auf die Kosten, Kunden verhandeln heute verstärkt
- Digital Banking gewinnt an Wichtigkeit für die Kunden, Kunden wollen vermehrt auch selber machen können (Sparrechner etc.)
- Kunde ist nicht mehr bereit, z.B. 1% Transaktionsgebühren zu zahlen
- Kunden wollen mit Spezialisten in Kontakt treten können
- Kunden achten vermehrt darauf, was in der Politik passiert, früher hat man auf Unternehmenszahlen geschaut
- Instabile Risikobereitschaft: während guten Zeiten möchten alle investiert sein, während schlechten Zeiten das Geld auf dem Konto liegen lassen
- Zentral ist heute der Werterhalt des Vermögens (insbesondere beim UHNW-Kunden), Vermögensschutz und Rechtssicherheit, Steuer- und Inflationstendenzen
- Philanthropie, moralische und ethische Aspekte werden wichtiger
- Betreuung von HNW- und UHNW-Kunden vermehrt im Team

#### Zusätzliche Veränderungen im Bereich Cross Border

- Unterschied zwischen Cross Border und Domestic schwindet (beides Domestic-Optik)
  - Reisen in die Schweiz wird für Cross-Border-Kunden überflüssig werden
  - Anlageperformance und Pricing muss stimmen, zur Zeit kann die Schweiz noch leicht höhere Preise haben (Swissness-Faktoren), aber tendenziell sinkend aufgrund der weggefallenen Steuervorteile, Cross-Border-Geschäft steht verstärkt in Konkurrenz mit lokal agierenden Banken
- 

#### 5. Schlüsselfaktor Beratungsqualität: Welche Faktoren erachten Sie künftig als besonders wichtig für die Kundenzufriedenheit bzw. für eine hervorragende Beratungsqualität? (um bspw. Kunden halten zu können)

---

- Kunden reagieren gut auf strukturierte Prozesse, welche die Anlagestrategie in den Fokus rückt, Kunde muss mehr preisgeben, umfassenderer Ansatz als vorher, aber auch regulatorisch getrieben
  - Weg von der Cash-Verwaltung hin zu einer Gesamtverwaltung des Vermögens, Konsolidierung des Vermögens ist wichtig (Voraussetzung ist das Vertrauen des Kunden), ganzheitliche Beratung inkl. Steuer- und Vorsorgethemen
  - Zu Beginn zwei Kundenberater zur Auswahl stellen, erhöht die Loyalität des Kunden (HNW- und UHNW-Segment)
  - Differenzierung via persönliche Beziehung
  - Netzwerk ist zentral, z.B. für IPO oder Zugang zu Spezialisten anbieten können, Mehrwert via Investment Banking, verschiedene Divisionen nutzen um Mehrwert zu schaffen
  - Gemeinsam mit Kunden seine Bedürfnisse eruieren (Asset Allocation, Pensionsplanung), das Profil herauschälen, regelmässig die Bedürfnisse überprüfen (Empathie, Sozialkompetenz)
  - Vermehrt Packages machen: Kunden unabhängig vom Vermögen nach ihren Bedürfnissen intelligent segmentieren
  - Langfristig orientierte Beratung und Vertrauen sind zentral
  - Technologie: multimediale Konferenzen organisieren können
  - Transparenz schaffen können, insbesondere in Bezug auf Steuern
  - Standortvorteile hervorheben
  - Sehr vermögende Kunden im Team betreuen
  - Philanthropie
  - Reputation des Beraters und der Bank: Offenheit, Ehrlichkeit, ohne Produkteverkauf und auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtete Leistung, der Berater als Mensch ist wichtig
-

---

## 6. Schlüsselfaktor Regulierung und Recht: Wie beeinflussen neue Vorschriften (Finma Rundschreiben, FIDLEG) die tägliche Arbeit als Beraterin oder Berater?

---

- Grundsätzliche viele und enorme Einschränkungen, Berater muss sich innerhalb des vorgegebenen Rahmens bewegen können und dem Kunden die Regulierung so kommunizieren, dass dieser die Vorteile erkennt (z.B. Anlegerprofil). Teilweise sind Kunden skeptisch, wenn Dokumente unterschrieben werden müssen
- Zertifizierung ist zentral, um einen hohen Standard sicherstellen zu können (Qualitätssteigerung bei jungen Beratern einfacher, als bei älteren)
- Kundenschutz: Dokumentationspflichten stets erfüllen
- Vermögensverwaltungsmandate bringen geringeren Administrationsaufwand mit sich, daher tendenziell mehr Mandate abschliessen und weniger Beratung
- Neues KAG und Beratungsprotokolle
- Basel III: Berater für UHNW-Kunden müssen sich auch mit Bilanzen auskennen, Lending-Geschäft: Leverage Ratio muss beachtet werden
- Mehr vordefinierte Prozesse, neue Instrumente und Formulare, entsprechendes Know-how gefordert, Komplexität nimmt extrem zu
- Neue Regulierungen schwierig für Teamleiter, da hohe Belastung
- Problematik: Berater vermeiden aufgrund der hohen Aufwände teils die Beratungssituation und definieren Kunden häufiger als «Execution Only», somit ist der Kundenschutz nicht gewährleistet. Führt zu Frustration bei den Kundenberatern
- FIDLEG hätte tiefgreifende Auswirkungen: z.B. dürften Lernende nicht mehr unbeaufsichtigt Transaktionen abwickeln am Cash Service
- Regulierung ist eher im Standardgeschäft ein Problem, da geringe Erträge generiert werden

### Zusätzliche Faktoren für das Cross-Border-Geschäft

- MiFID: Man muss den Kunden besser kennen (Know Your Customer), Market Office aufgrund des Know-hows in Bezug auf die Domizilregulierung äusserst zentral
  - Kunde muss die Produkte verstehen (Knowledge, Experience)
  - Mind. CHF 3 Mrd. AuM pro Land sodass das Geschäft profitabel betreut werden kann, Fixkosten von CHF 2 Mio./Jahr
  - Mehr Vermögensverwaltungsmandate abschliessen da dies das Geschäft erleichtert (regulatorische Probleme)
- 

---

## 7. Schlüsselfaktor Vertrieb, Profitabilität: Welche Auswirkungen haben sinkende Margen, ein erhöhter Wettbewerb und eine höhere Transparenz auf den Kundenberater?

---

- Grundsätzlich hat das Wealth Management einen wichtigen Stellenwert für die Bank (wichtige Ertragsquelle)
- Berater vermehrt nur noch als Relationship Manager an der Front, eingeschränktes Handlungsfeld, viele zentralisierte Prozesse
- Druck auf Berater nimmt zu, müssen die Wertschöpfung laufend unter Beweis stellen, Ziele werden höher für die Kundenberater
- Ausschöpfung (Share of Wallet) ist wichtig, Rentabilität des Kunden steigern (Entwicklung vom Nebenbankkunde zum Hauptbankkunde)
- Zentrale Kennzahlen sind Net New Assets und Cost-Income-Ratio
- Überdenken der Domizilstrategie notwendig, Fokussierung und Spezialisierung auf ausgewählte Kunden und Märkte
- Preismodelle werden sich verändern, Kunde wird den Mehrwert für die Beratung bezahlen müssen, notwendig sind 100 BP auf das Vermögen um den heutigen Standard aufrecht zu erhalten, Folge: der Kundenberater wird an der Leistung gemessen, da der Kunde dafür bezahlt
- Routineaufgaben müssen allenfalls in Call Center ausgelagert werden (Kosteneinsparungen, Industrialisierung)
- Marge sollte nicht in der Zielvereinbarung integriert werden, da sonst nur teure Produkte verkauft werden, wichtig sind Erträge als Ziel, Anzahl Kundenkontakte
- Geschäft wird industrieller, Kosten senken, CIR beachten
- In der Vergangenheit wurden oftmals Sonderkonditionen gewährt, nicht zwingend notwendig, Preise können selbstbewusst verkauft werden, aber Leistung muss stimmen

### Zusätzliche Faktoren für das Cross-Border-Geschäft

- Leistung gewinnt an Wichtigkeit, ansonsten sind Kunden nicht mehr bereit zu zahlen
  - Transparenz ist heute zentral
  - Wettbewerb ist stärker geworden, dies sind sich Banken und Berater weitgehend nicht gewohnt
-

---

**8. Swissness-Faktoren:  
Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Swissness-Faktoren im hiesigen Banking?**

---

**Anzahl Nennungen im Rahmen der 14 durchgeführten Interviews**

---

-	Direkte Demokratie / Volkssouveränität / Föderalismus
<b>10</b>	Wirtschaftliche und politische Stabilität
<b>2</b>	Preis- und Währungsstabilität
<b>1</b>	Neutralität / Weltoffenheit / Selbstständigkeit (keine Einbindung in EU, NATO, etc.)
<b>2</b>	Schutz der Privatsphäre
<b>7</b>	Zuverlässigkeit / Professionalität / Glaubwürdigkeit
<b>8</b>	Rechtssicherheit
-	Familiendition
<b>9</b>	Hohe Fachkompetenz / Ausbildung der Kundenberater
-	Bindung an die Bank
<b>1</b>	Bindung an den Kundenberater
<b>4</b>	Guter Service
<b>2</b>	Persönliche Kontakte
-	Gute Performance
-	Hoher Wohlstand der Schweiz

---

## INTERVIEW TEIL III: IDEALE(R) KUNDENBERATERIN/KUNDENBERATER

---

### FRAGESTELLUNG

---

#### 9. Welche Eigenschaften weist der Kundenberater / die Kundenberaterin idealerweise künftig auf, um erfolgreich sein zu können?

---

- Grundsätzlich kommt es eher auf die Kundentypologie an und nicht auf das Vermögen, d.h. bspw. bei einem Unternehmer ist die Sachebene wichtiger als die Beziehungsebene, bei älteren Personen hingegen steht oftmals das Persönliche im Vordergrund
- 

#### **Affluent**

- Grundkompetenzen sind dieselben wie bei HNW/UHNW, aber die Anforderungen sind geringer
  - Strukturiertes Beratungsgespräch führen können, Kontakt mit Menschen suchen
  - Kommunikation, Lösungen transportieren können
  - Kunde und dessen Bedürfnisse erfassen und verstehen (Sozialkompetenz)
  - Mit Industrialisierung und Standardisierung umgehen können
  - Effizienz und Effektivität im Rahmen von standardisierten Prozessen, systematische Arbeitsweise
  - Sales Skills, Verkaufsorientierung
  - Financial Consulting Know-how, vernetztes Denken
  - Komplexität im Front und Back-office handhaben können
  - Frustrationstoleranz / positive Grundhaltung
- 

#### **HNW/UHNW**

- Ganzheitlichkeit als zentrales Stichwort, strukturiertes Denken und Handeln
  - Sehr hohe Sozialkompetenz (Empathie, Kommunikation, Zuhören)
  - Intellektuelle Fähigkeiten, Allgemeinbildung, sich auf Augenhöhe mit den Kunden unterhalten und in einem anderen sozialen Umfeld bewegen können (Parket Sicherheit)
  - Unternehmerisches Denken (Firmenlösungen etc.)
  - Fachkompetenz (Kapitalmärkte, Passion für die Wirtschaft, aber auch Corporate Finance) sowie Regulierung- und Compliance-Know-how, mehr Ökonom als Finanzspezialist, Basis ist die Ausbildung (AZEK, CFA, FH, HF)
  - Teamfähigkeit
  - Muss offen für neues sein, hohe Motivation neues zu versuchen
  - Mehr Partner als Diener, Leisten wollen als zentrales Element
  - Vernetzung, Team-Approach, weniger Sales-Skills
  - Intrinsisch motivierte Persönlichkeiten
  - Integrität
- 

#### **Zusätzliche Besonderheiten des Cross-Border-Geschäfts**

- Fachkompetenz
  - Problemlösungskompetenz
  - Empathie
  - Umgang im Netzwerk von Spezialisten
  - Allgemeinbildung, sich auf Augenhöhe mit den Kunden unterhalten können
  - Steuersystem des Domizillandes kennen
-

---

**10. Welche Vorbildung (Ausbildung; nicht Erfahrung im Fachbereich) sollte der Kundenberater / die Kundenberaterin der Zukunft haben?**

---

**Affluent**

- In der Vergangenheit kaufmännische Grundbildung, teilweise höhere Fachschule, heute: mehr und mehr Fachhochschulabsolventen
  - Berater mit kaufmännischer Grundbildung und ohne Studium müssen sich heute vermehrt weiterbilden
- 

**HNW/UHNW**

- Tendenziell Richtung Masterabschluss (FH/Universität)
  - Aber: Alter und Persönlichkeit als ausschlaggebende Kriterien, Sprachen und Kulturen kennen, Projektmanagement-Fähigkeiten, Prozesse verstehen
- 

**Zertifizierung**

- Zertifizierung wäre zentral als eine Art «Patent»
- 

**Weiter Aussagen**

- Es gibt keine Standardausbildung / Mindestanforderung
  - Lieber Absolventen von Fachhochschulen, sind gut im Kundenkontakt und haben starke Bodenhaftung, Praktiker sind wichtig
  - Inhouse-Schulungen sind zentral
  - Studienrichtung spielt vor allem beim Berufseinstieg eine Rolle
  - Höhere Berufsprüfung, betriebswirtschaftliche Ausbildung mit Vertiefung Banking & Finance, Weiterbildung im Financial Consulting wäre ideal (aufgrund des ganzheitlichen Beratungskonzepts)
- 

**INTERVIEW TEIL IV: EINSCHÄTZUNG KÜNFTIGE SOLL-KOMPETENZEN VON KUNDENBERATERN**

---

**11. Auf was schauen Sie zuerst bei einer Einstellung einer Kundenberaterin oder eines Kundenberaters?**

---

- Track-Record
  - Motivation, Engagement, Selbstständigkeit
  - Qualitätsbewusstsein
  - Positive Grundhaltung
  - Teamfähigkeit, Team Approach
  - Persönliche Qualitäten, Charakter, Authentizität, Integrität
  - Sozialkompetenz / Empathie
  - Leistungsbereitschaft
  - Loyalität
  - Kompatibilität mit Firmenkultur
  - Compliance-Bewusstsein
  - Net New Assets
  - Netzwerk
  - Konstanz im Lebenslauf
  - Erfahrung
  - Erster Eindruck
-

---

**12. Welche Kompetenzen empfinden Sie als die vier wichtigsten (Kompetenzmodell)?**


---

KOMPETENZEN		ANZAHL NENNUNGEN
<b>Fachkompetenz</b>	Fachwissen	7
	Fertigkeiten	1
	Vernetztes Denken und Handeln	6
<b>Methodenkompetenz</b>	Analysefähigkeit / Entscheidungstechnik	5
	Projektplanung / Projektmanagement	0
	Rhetorik / Präsentationstechnik	1
<b>Sozialkompetenz</b>	Anpassungsfähigkeit / Flexibilität	3
	Einfühlungsvermögen	11
	Konfliktfähigkeit / Teamfähigkeit	3
<b>Selbstkompetenz</b>	Belastbarkeit / Zeitmanagement	3
	Lern- und Veränderungsbereitschaft	7
	Selbstreflexion	3

---

**13. In welchen Kompetenzanforderungen unterscheiden sich Affluent- und HNW / UHNW-Kundenbetreuer besonders?**


---

**Wichtiger im Affluent-Segment im Vgl. zu HNW / UHNW**

- Belastbarkeit
  - Effizientes und effektives Arbeiten
  - Bodenhaftung
- 

**Wichtiger im HNW / UHNW-Segment im Vgl. zu Affluent**

- Vernetztes Denken und Handeln
  - Netzwerk
  - Kommunikation (Kompetenzvermittler)
  - Teamfähigkeit / Team Approach / Partnership
  - Fachwissen und Analysefähigkeit
  - Intellektuelle Fähigkeiten
  - Proaktivität
  - Professioneller Auftritt
  - Einfühlungsvermögen und Selbstreflexion
- 

**14. In welchen Kompetenzanforderungen unterscheiden sich Domestic- und Cross-Border-Berater besonders?**


---

**Besonderheiten des Cross-Border-Geschäfts**

- Höhere regulatorische Anforderungen
  - Fachwissen
  - Anpassungsfähigkeit: Kulturverständnis, Empathie
  - Swissness-Faktoren nach wie vor entscheidend (z.B. Zuverlässigkeit)
  - Sprachkompetenz
  - Besseres Risikobewusstsein
  - Veränderungsbereitschaft und Konfliktfähigkeit noch wichtiger
- 

**Weitere Bemerkungen**

- Spätestens wenn FIDLEG kommt, gibt es keine grossen Unterschiede mehr zwischen dem Domestic- und dem Cross-Border-Geschäft
-

## INTERVIEW TEIL V: DISKUSSION UNTERSCHIEDLICHER THESEN

---

### FRAGESTELLUNG

---

#### 15. Wie schätzen Sie die Wichtigkeit der Anlageperformance im Vergleich zu früher ein? Wie wichtig wird die Performance in der Zukunft sein?

---

- **Wichtiger (Hygienefaktor)**, weil man ständig im Wettbewerb steht, höhere Preise für Beratung muss sich auch in besserer Anlageperformance widerspiegeln, Gesamtpformance gewinnt an Wichtigkeit, Transparenzanforderungen (bessere Vergleichbarkeit) erhöht die Wichtigkeit
  - **Nicht wichtiger**, während einer Tiefzinsphase schaut man mehr auf die Anlageperformance, Strategie ist wichtig (SAA), Beziehung ist entscheidend, Anlageperformance ist nicht einziger Faktor für Kundenzufriedenheit, kein Differenzierungsmerkmal
  - **Keine Veränderung**, die Anlageperformance war schon immer wichtig, nur während schlechten Zeiten zahlt niemand gerne, Anlageperformance muss langfristig betrachtet werden und nicht jährlich
- 

#### Weitere Bemerkungen

- Im institutionellen Bereich wichtiger als bei Privatkunden
  - Differenzierung über Finanzplanung
  - Zentral ist, die Erwartungen/Ziele zu klären und mögliche Konsequenzen aufzeigen
  - Tendenz von der relativen Anlageperformance zur absoluten Performance, Benchmarks sind für den Kunden oftmals irrelevant
  - Strategiefonds sind günstig und gut
- 

#### 16. Wie kann das Spannungsfeld Vertrieb vs. Beratung vs. Administration bewältigt werden?

---

- Banken sind keine guten Prozessmanager, Stichworte: Industrialisierung, Vereinfachung, Automatisieren, Arbeitsaufteilung Front und Back-office ist wichtig
  - Kernprozesse müssen überarbeitet werden
  - Andere Arbeitsmodelle, stärkerer Fokus auf Kundengespräche
  - Tools werden wichtiger, Berater muss nur noch argumentieren und erklären können
  - All-in-Fee's / Pay-for-Advice (Entwicklung von Auftragskunden zu Beratungskunden)
  - Geringere Interessenskonflikte bei Banken ohne hauseigenen Produkte
  - Ist kein Konflikt mehr wenn absolute Transparenz vorliegt (keine Retrozessionen mehr)
- 

#### 17. Wie schätzen Sie künftig die Wichtigkeit von pro-aktiver Kundenakquise ein?

---

- Gewinnt grundsätzlich an Wichtigkeit, zentral sind NNA, Proaktivität ist gefragt
  - Kaltakquise bei Schweizer Kunden schwierig, auch im Cross-Border-Geschäft schwierig, allerdings gewinnen Onshore-Berater heute Kundengelder
  - Empfehlungen sind am zentralsten, Mailings und Netzwerk ebenfalls wichtig
  - Entwicklung von Nebenbankkunden zu Hauptbankkunden (Share of Wallet)
  - Im Affluent-Bereich gibt es Aufholbedarf
  - Strategie (Alleinstellungsmerkmale) und Reputation der Bank wichtig für Akquisition
  - Berater waren sich in der Vergangenheit nicht gewohnt aktiv Akquisition zu betreiben
-

# Anhang C

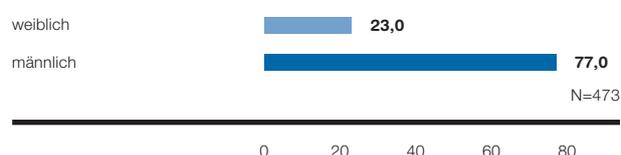
## Resultate der Online-Umfrage bei in der Kundenberatung tätigen Personen (n=473)

Die Summe der Kategorienwerte weicht infolge Rundens von 100,0 Prozent ab.

### EINFÜHRENDE FRAGEN

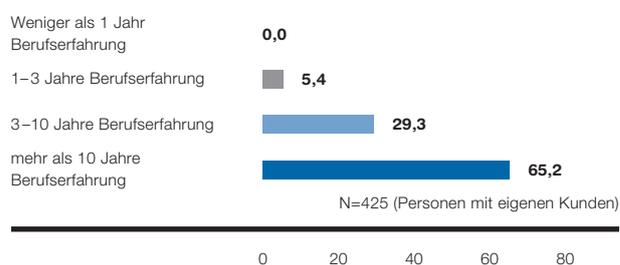
#### BITTE GEBEN SIE IHR GESCHLECHT AN

in %



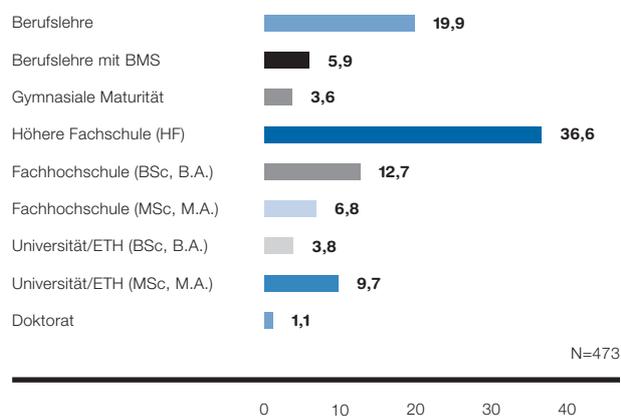
#### ALS KUNDENBERATERIN VERFÜGE ICH ÜBER

in %



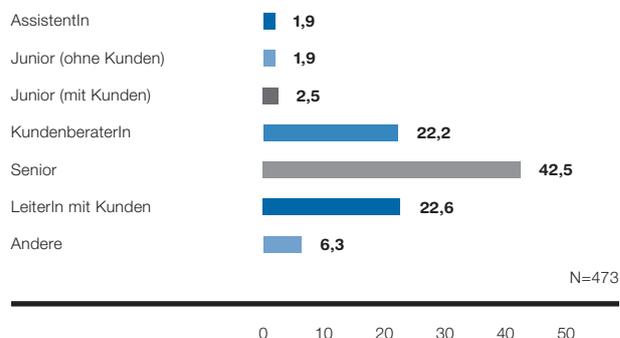
#### HÖCHSTER ABSCHLUSS (AUSBILDUNG)

in %



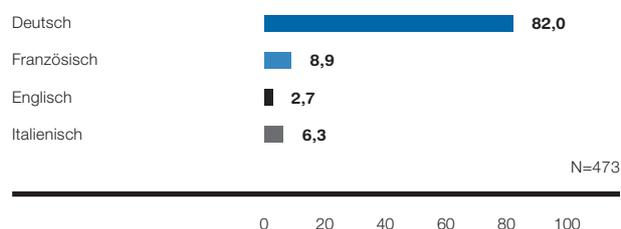
#### ICH BIN ZUR ZEIT ...

in %



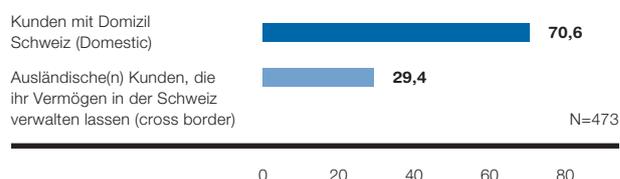
#### BITTE WÄHLEN SIE IHRE BEVORZUGTE SPRACHE

in %

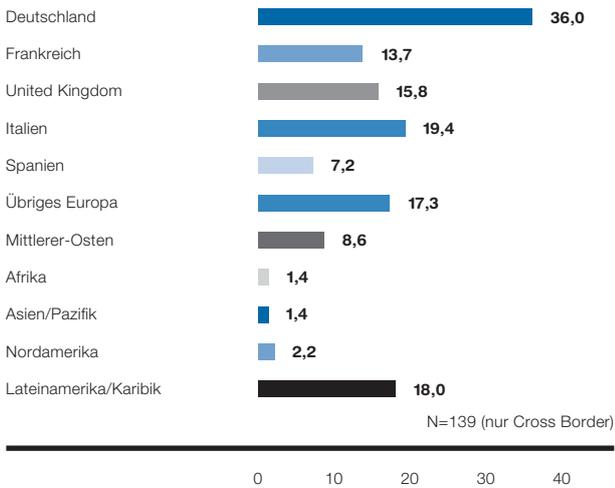


#### MEHRHEITLICH BETREUE ICH / ARBEITE ICH MIT ...

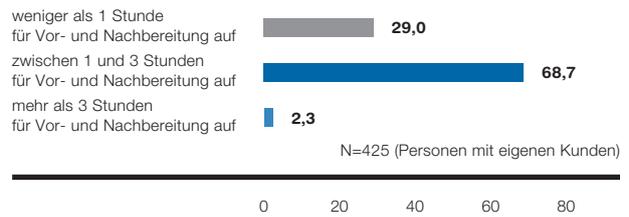
in %



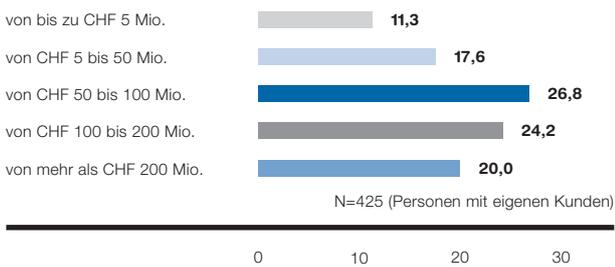
**ICH BETREUE / ARBEITE HAUPTSÄCHLICH MIT KUNDEN MIT DOMIZIL ...** in %, Mehrfachantwort möglich



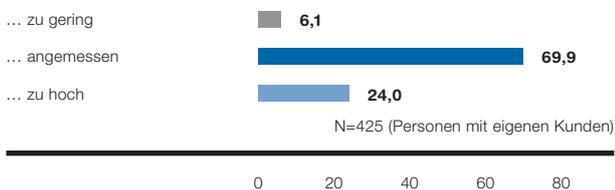
**ADMINISTRATIVER AUFWAND: PRO STUNDE BERATUNGSZEIT MIT MEINEM KUNDEN, WENDE ICH PERSÖNLICH DURCHSCHNITTlich** in %



**ICH BETREUE INSGESAMT EIN VERMÖGEN ...** in %



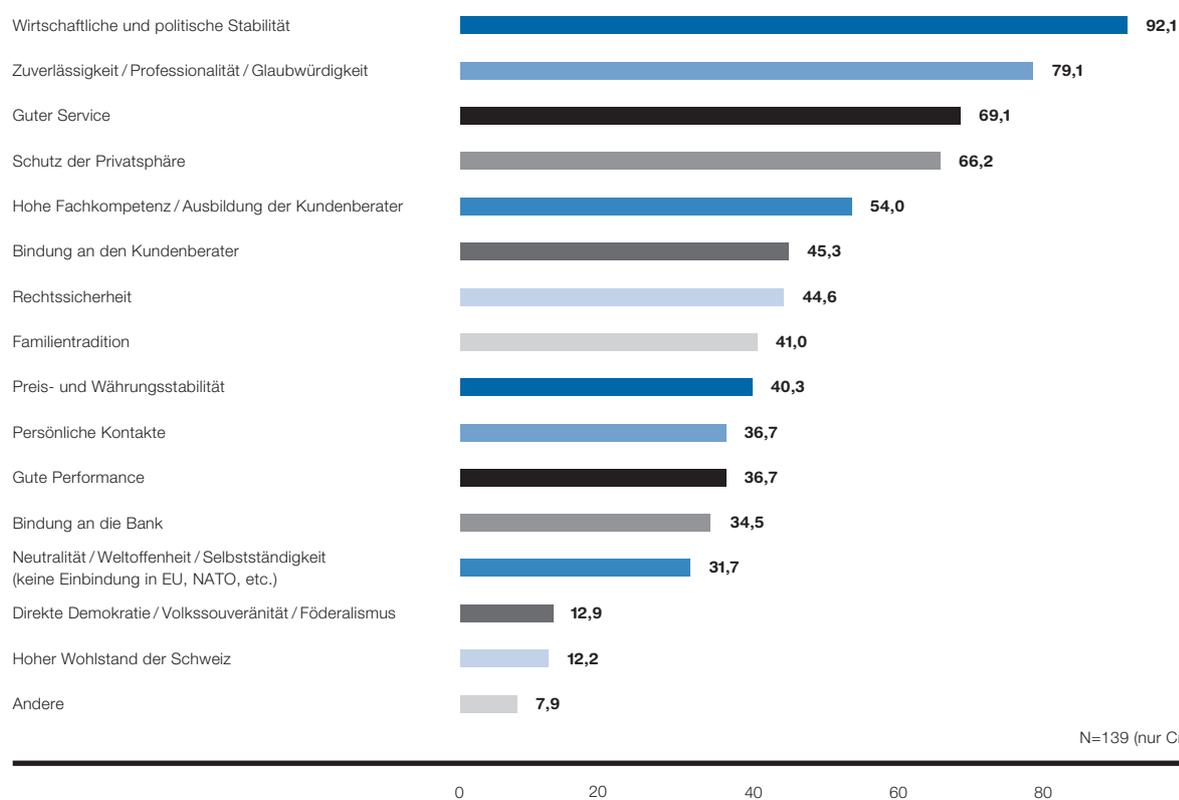
**DIE ANZAHL VON MIR BETREUTEN KUNDEN EMPFINDE ICH ALS** in %



## STANDORTVORTEILE DER SCHWEIZ

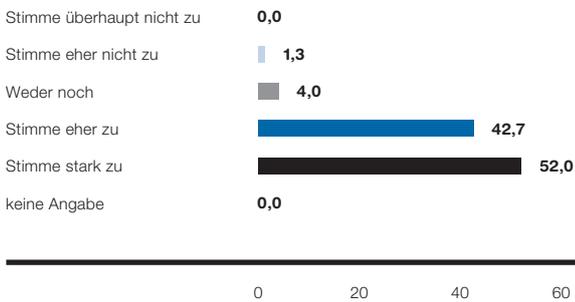
### WESHALB HABEN IHRE AUSLÄNDISCHEN KUNDEN HEUTE (NACH RELATIVIERUNG DES BANKKUNDENGEHEIMNIS) EINE BANKVERBINDUNG IN DER SCHWEIZ?

in %, Mehrfachantworten möglich

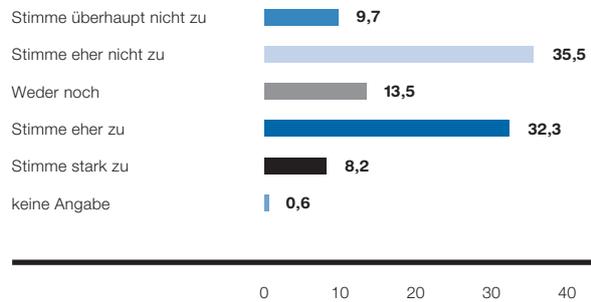


**FRAGEN ZUM SCHLÜSSELFAKTOR KUNDE / KUNDENBEDÜRFNIS (N=473)**

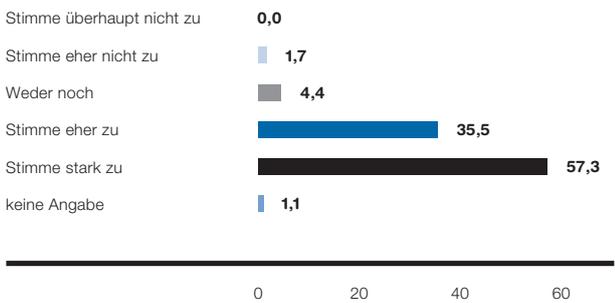
**ICH HABE FESTGESTELLT, DASS BANKKUNDEN HEUTE TENDENZIELL BESSER INFORMIERT SIND ALS FRÜHER** in %



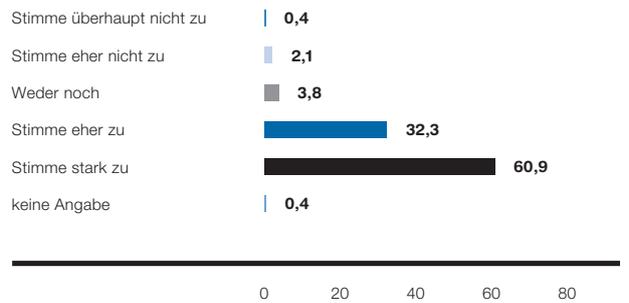
**HEUTE LASSEN SICH KUNDEN MITTELS PERSÖNLICHER BEZIEHUNG WENIGER AN DIE BANK BINDEN** in %



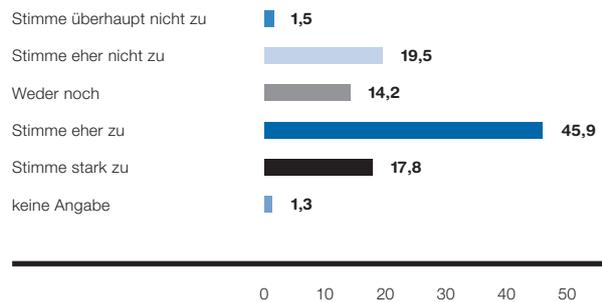
**ICH WERDE HEUTE ÖFTERS DAMIT KONFRONTIERT, DASS KUNDEN ANGEBOTE VERSCHIEDENER BANKEN VERGLEICHEN, ALS FRÜHER** in %



**DIE ANFORDERUNGEN AN DEN KUNDENBERATER SIND AUFGRUND VON HÖHEREN ANSPRÜCHEN SEITENS DER KUNDEN IN DEN LETZTEN JAHREN GESTIEGEN** in %

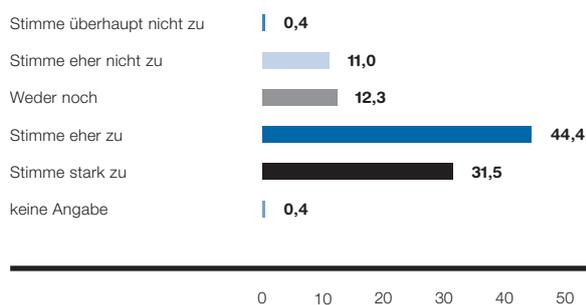


**ICH HABE FESTGESTELLT, DASS KUNDEN HEUTE EHER SCHNELLER DIE BANK WECHSELN ALS FRÜHER** in %



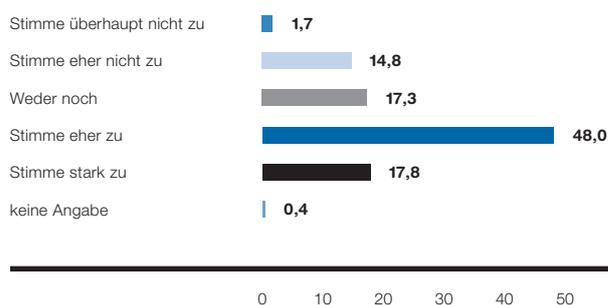
### ES KOMMT HEUTE ÖFTERS VOR ALS FRÜHER, DASS KUNDEN NUR AUFGRUND DES PREISES ENTSCHEIDEN

in %



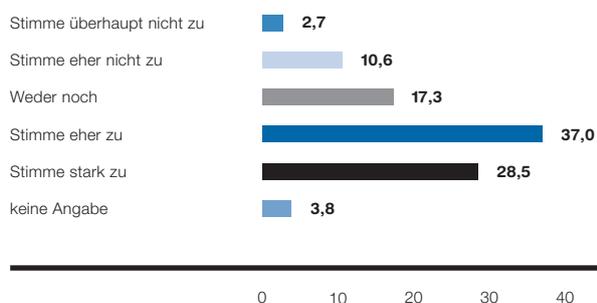
### TENDENZIELL IST ES SCHWIERIGER GEWORDEN, DAS VERTRAUEN DES KUNDEN ZU GEWINNEN

in %



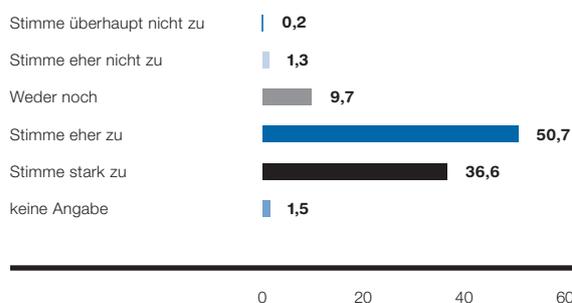
### KUNDEN FINDEN ES HEUTE IN DER TENDENZ WICHTIGER ALS FRÜHER, DASS ICH ALS KUNDENBERATER NICHT NUR PRODUKTE DER EIGENEN BANK VORSCHLÄGE

in %



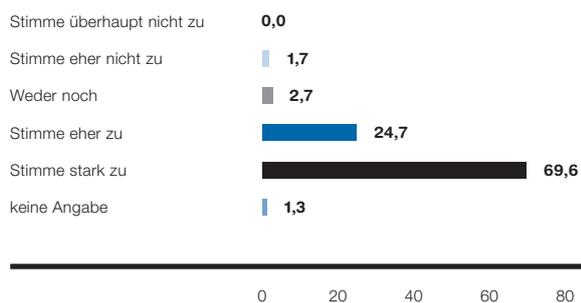
### ÄLTERE KUNDEN SCHÄTZEN ES, WENN KONKRETE VORSCHLÄGE UNTERBREITET WERDEN UND SOMIT MASSGEBLICH ZU EINER SPÄTEREN ENTSCHEIDUNG BEIGETRAGEN WIRD

in %



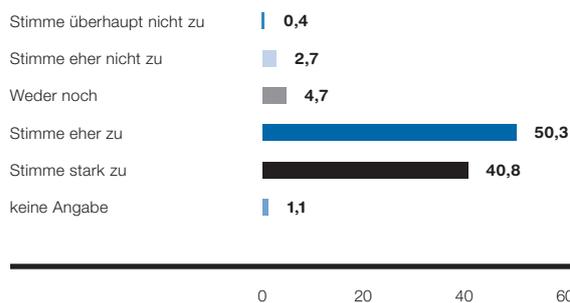
### EIN VERLÄSSLICHER RUF MEINES ARBEITGEBERS (BANK) HILFT, DAS VERTRAUEN DES KUNDEN ZU GEWINNEN

in %



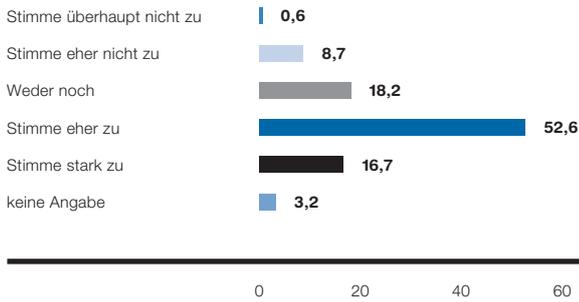
### KUNDEN LEGEN HEUTE MEHR WERT AUF TRANSPARENZ (BEISPIELSWEISE IN BEZUG AUF KOSTEN BEI ANLAGEPRODUKTEN)

in %



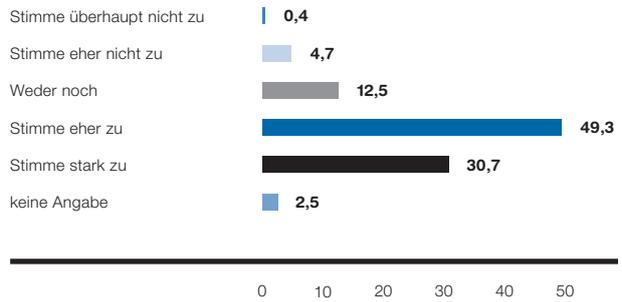
**MEINE KUNDEN MÖCHTEN HEUTE GENAUER WISSEN, WIE UND WESHALB ICH AUF EINEN ANLAGEVORSCHLAG GEKOMMEN BIN**

in %



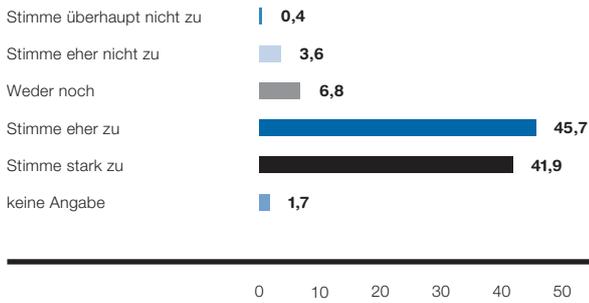
**ICH ZIEHE DIE SOZIALE, ÖKOLOGISCHE UND ETHISCHE WERTHALTUNG DES KUNDEN GEZIELT IN DIE BETREUUNG MIT EIN**

in %



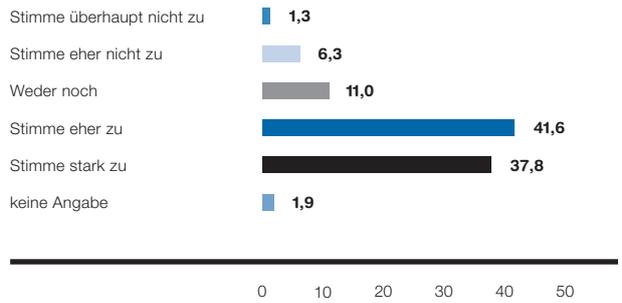
**KUNDEN SCHÄTZEN VERMEHRT DIE FÄHIGKEIT IHRES BERATERS, ZUGANG ZUM GESAMTEN OFFERING DER BANK VERSCHAFFEN ZU KÖNNEN BZW. SIE MIT VERSCHIEDENEN SPEZIALISTEN IN KONTAKT ZU BRINGEN**

in %



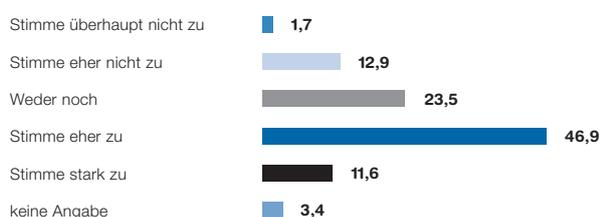
**ALS KUNDENBERATER MUSS ICH HEUTE STÄRKER UNTERSCHIEDLICHE MEDIEN UND TECHNOLOGIEN (Z.B. INTERNET) IN DIE BETREUUNG MITEINBEZIEHEN, UM INSBESONDERE DIE JÜNGERE KUNDSCHAFT ABZUHOLEN**

in %



### JÜNGERE KUNDEN SEHEN MICH ALS BERATER EHER ALS FEEDBACK- UND DISKUSSIONSPARTNER, UM ZU EINER EIGENSTÄNDIGEN ENTSCHEIDUNG ZU GELANGEN

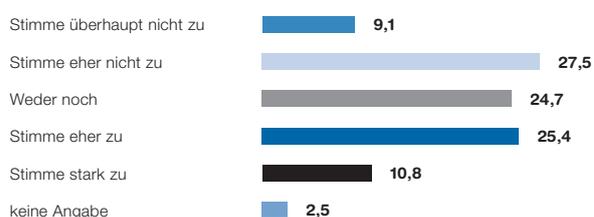
in %



0 10 20 30 40 50

### ES IST IN DER VERGANGENHEIT ZU MISSVERSTÄNDNISSEN MIT DEM KUNDEN GEKOMMEN, WEIL NICHT KLAR KOMMUNIZIERT UND DOKUMENTIERT WURDE

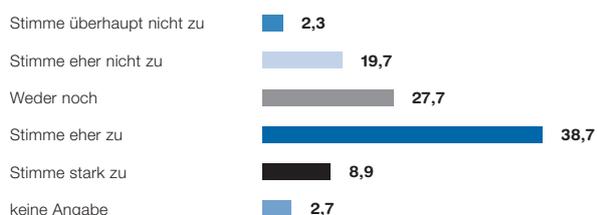
in %



0 10 20 30

### KUNDEN SCHÄTZEN ES, WENN BEI EINEM ERSTGESPRÄCH STANDARDISIERTE UNTERLAGEN (Z.B. ZUR BEDÜRFNISANALYSE) VERWENDET WERDEN

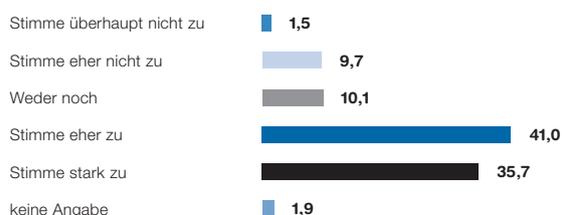
in %



0 10 20 30 40

### DER KUNDENBERATER SOLLTE BASIEREND AUF DEN BEDÜRFNISSEN DES KUNDEN ZUGETEILT WERDEN UND NICHT NUR AUFGRUND DER VERMÖGENSGRÖSSE UND DOMIZIL

in %

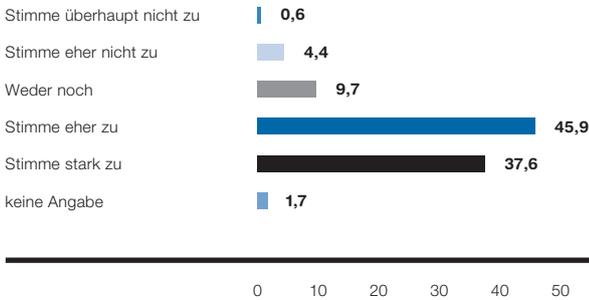


0 10 20 30 40 50

**FRAGEN ZUM SCHLÜSSELFAKTOR BERATUNG / BERATUNGSQUALITÄT (N=473)**

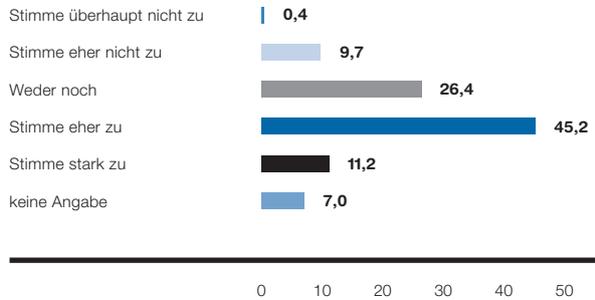
**ICH GEHE DAVON AUS, DASS ICH KÜNFTIG MEHR SPEZIALISTEN (Z.B. FINANZPLANER, STEUEREXPERTEN) EINBEZIEHEN WERDE, UM DIE OPTIMALE BETREUUNG FÜR DEN KUNDEN SICHER ZU STELLEN**

in %



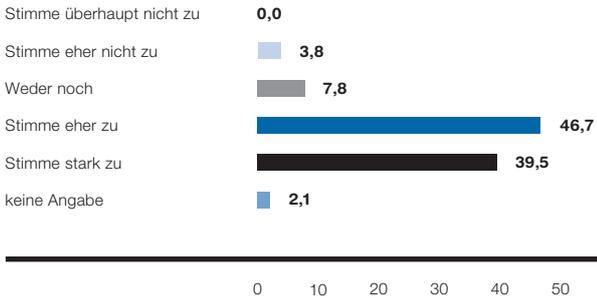
**DER KUNDE SCHÄTZT VERMEHRT, WENN DIE BANK, ÜBER PRODUKTE UND LÖSUNGEN HINAUS, DEN ZUGANG ZU COMMUNITIES, MÄRKTEN UND PLATTFORMEN ERMÖGLICHEN KANN**

in %



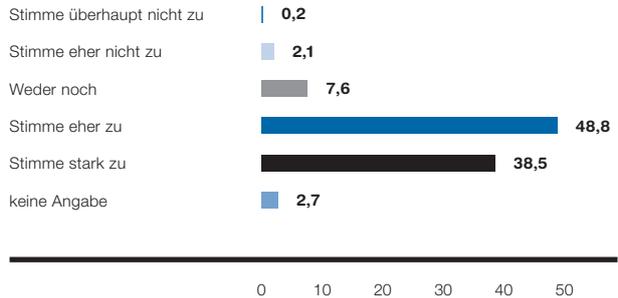
**DAS THEMA «GANZHEITLICHES WEALTH MANAGEMENT» (Z.B. ANLEGEN, FINANZIEREN, VORSORGE, STEUERN, ERB- SOWIE NACHFOLGETHEMEN) STÖSST BEI DEN KUNDEN ZUNEHMEND AUF GROSSES INTERESSE**

in %



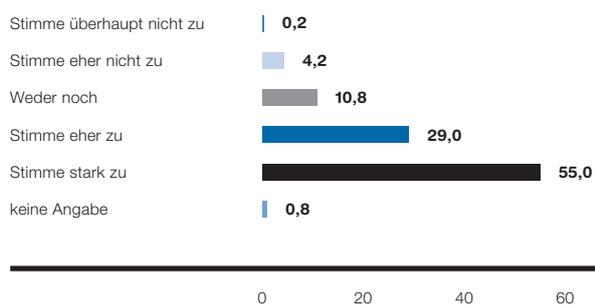
**KUNDEN ERWARTEN HEUTE, DASS IHR INDIVIDUELLES VERHALTEN UND IHRE PERSÖNLICHKEIT IN DIE BETREUUNG MITEINBEZOGEN WERDEN (Z.B. BEHAVIORAL FINANCE-ASPEKTE)**

in %



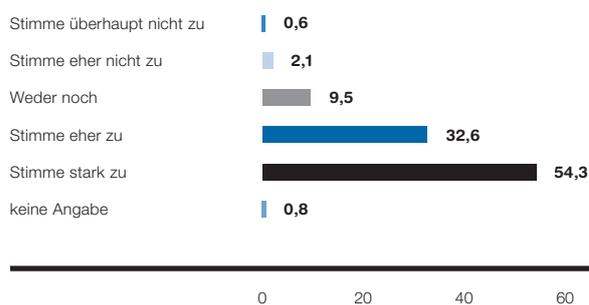
### EINE PERSÖNLICHE BEZIEHUNG ZU SEINEN KUNDEN AUFZUBAUEN IST HEUTE NOCH WICHTIGER ALS FRÜHER

in %



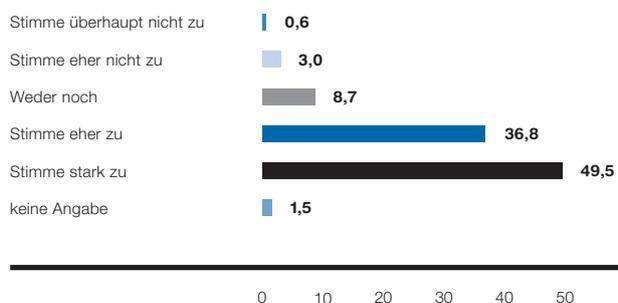
### ES IST HEUTE WICHTIGER ALS FRÜHER, DASS ICH PRO-AKTIV AUF MEINE KUNDEN ZUGEHE

in %



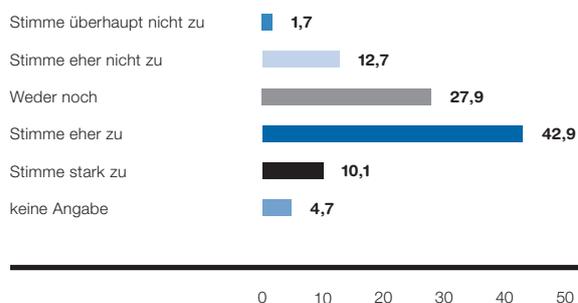
### EIN BREITABGESTÜTZTES FACHWISSEN (Z.B. PRODUKTE, MÄRKTE ETC.) IST HEUTE NOCH WICHTIGER ALS FRÜHER, UM DEN KUNDEN ZUFRIEDENSTELLEN ZU KÖNNEN

in %



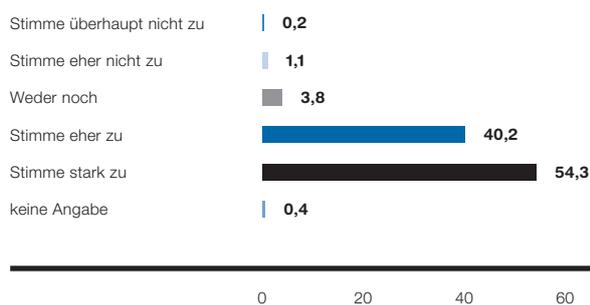
### MEINE KUNDEN NEHMEN ES ALS POSITIV WAHR, WENN IT-TOOLS ALS UNTERSTÜTZUNG WÄHREND DES BERATUNGSGESPRÄCHS VERWENDET WERDEN

in %



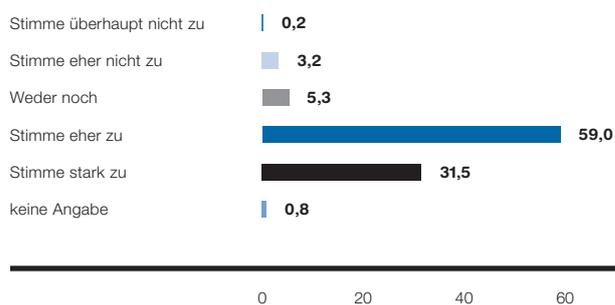
### DER KUNDE ERWARTET HEUTE VERSTÄRKT, DASS ER ÜBER RISIKEN GENAU AUFGEKLÄRT WIRD

in %



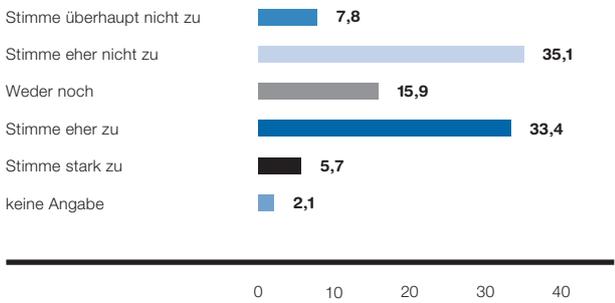
### DIE PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN MEINER BANK TREFFEN DIE BEDÜRFNISSE MEINER KUNDEN VOLLUMFÄNGLICH

in %

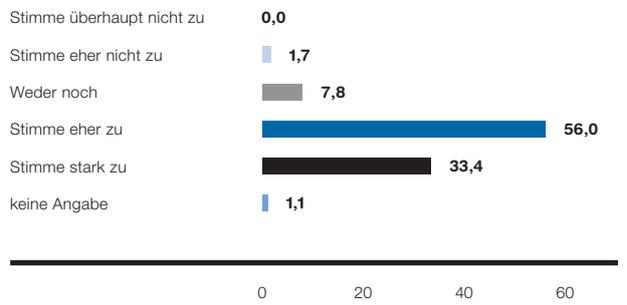


**FRAGEN ZUM SCHLÜSSELFAKTOR REGULIERUNG UND RECHT (N=473)**

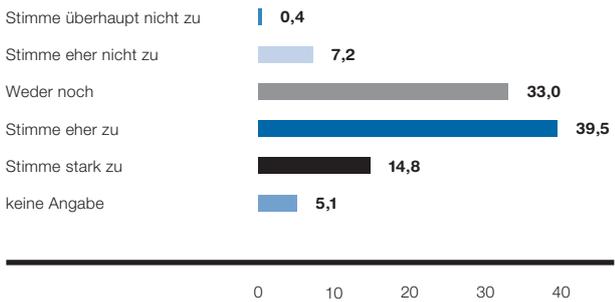
**ES IST SCHWIERIG, EINEM KUNDEN RISIKEN EINES PRODUKTES ODER EINER ANLAGE ZU ERLÄUTERN, SODASS EIN GRUNDLEGENDES VERSTÄNDNIS ENTSTEHT** in %



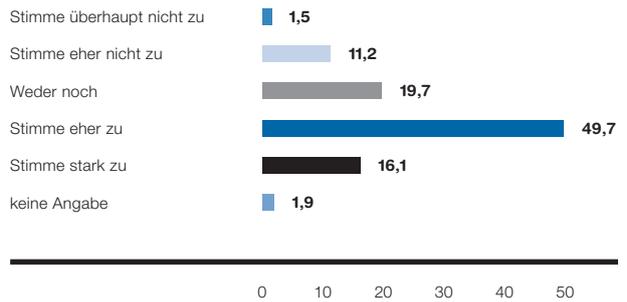
**KUNDEN MÖCHTEN HEUTE VERSTÄRKT WISSEN, WELCHE KOSTEN BEI ANLAGEPRODUKTEN ANFALLEN** in %



**DIE IM INTERNATIONALEN VERGLEICH HÖHEREN EIGENKAPITALANFORDERUNGEN WERDEN VON MEINEN KUNDEN ALS POSITIV WAHRGENOMMEN** in %

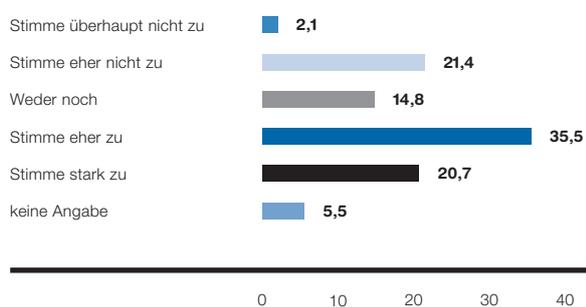


**DER KUNDE ERWARTET HEUTE VERSTÄRKT, DASS DER BERATER STETS AUSKUNFT GEBEN KANN IN BEZUG AUF NEUE REGULIERUNGEN UND COMPLIANCE-THEMEN** in %



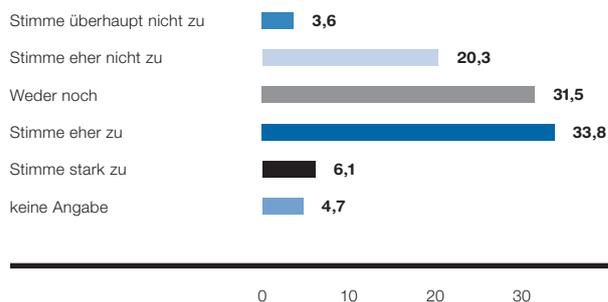
### DIE ATTRAKTIVITÄT DES CH-FINANZPLATZES WIRD AUFGRUND EINES GESCHWÄCHTEN SCHUTZES DER PRIVATSPHÄRE ZUKÜNFTIG VERMINDERT

in %



### DER KUNDE ERWARTET HEUTE AUSFÜHRLICHERE DOKUMENTATIONEN ZU COMPLIANCE-THEMEN ALS FRÜHER

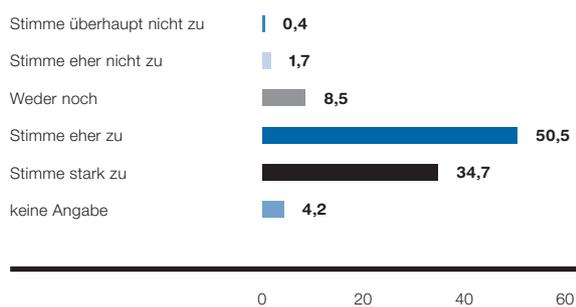
in %



## FRAGEN ZUM SCHLÜSSELFAKTOR VERTRIEB, PROFITABILITÄT UND WETTBEWERB (N=473)

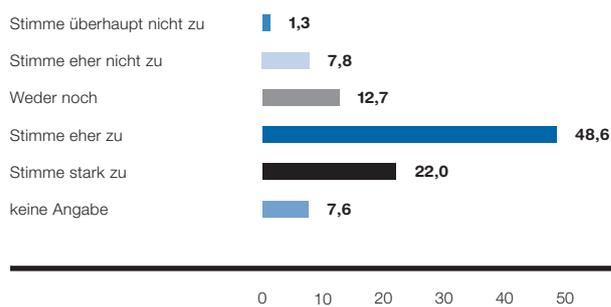
### EINE HÖHERE KUNDENDURCHDRINGUNGSRATE (SHARE OF WALLET) WIRD KÜNFTIG NOCH WICHTIGER, UM MEINE PERSÖNLICHEN ERTRAGSZIELE ZU ERREICHEN

in %



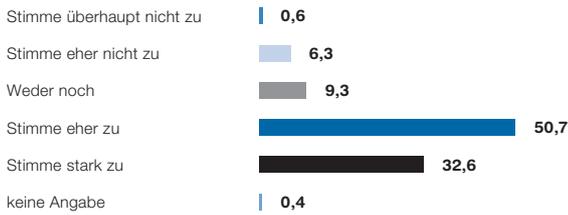
### ICH SETZE DIE MIR HEUTE ZUR VERFÜGUNG STEHENDEN KUNDENDATEN (Z.B. AUS EINEM CRM-SYSTEM) GEZIELT FÜR DEN VERTRIEB EIN

in %



### DAS HALTEN VON BESTEHENDEN KUNDEN IST ANSPRUCHSVOLLER GEWORDEN IM VERGLEICH ZU FRÜHER

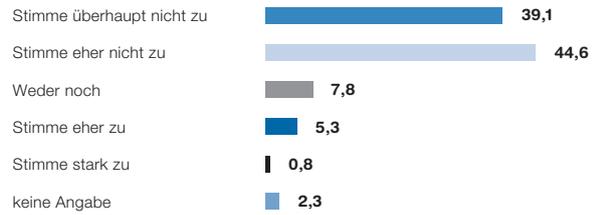
in %



0 20 40 60

### ES FÄLLT MIR SCHWER, DEN KUNDEN AUF WEITERE DIENSTLEISTUNGEN UNSERER BANK ANZUSPRECHEN (Z.B. FINANZPLANUNG)

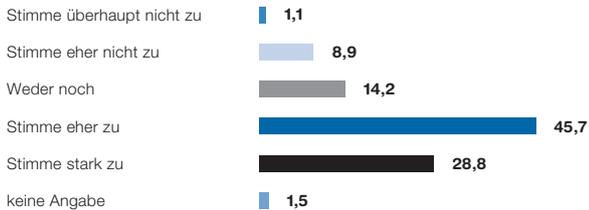
in %



0 10 20 30 40 50

### DIE PERSÖNLICHE FÄHIGKEIT NEUE KUNDEN ZU AKQUIRIEREN WIRD KÜNFTIG WICHTIGER SEIN ALS HEUTE

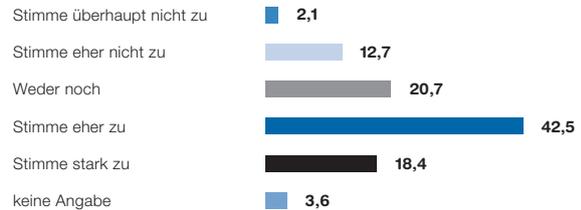
in %



0 10 20 30 40 50

### DIE KUNDENAKQUISITION WIRD KÜNFTIG EINEN GRÖßEREN ANTEIL MEINER TÄGLICHEN ARBEIT AUSMACHEN

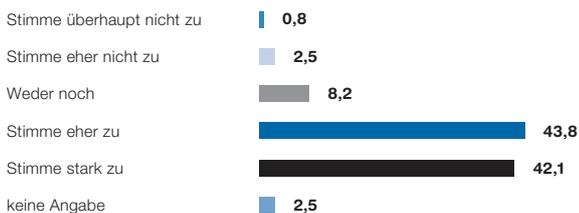
in %



0 10 20 30 40 50

### CROSS-SELLING WIRD KÜNFTIG NOCH WICHTIGER, UM MEINE PERSÖNLICHEN ERTRAGSZIELE ZU ERREICHEN

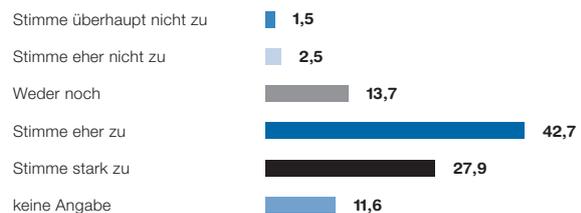
in %



0 10 20 30 40 50

### BESONDERS BEI GRÖßEREN KUNDEN, SCHEINT EIN TEAM APPROACH BEI DER AKQUISITION ERFOLGREICHER ZU SEIN

in %

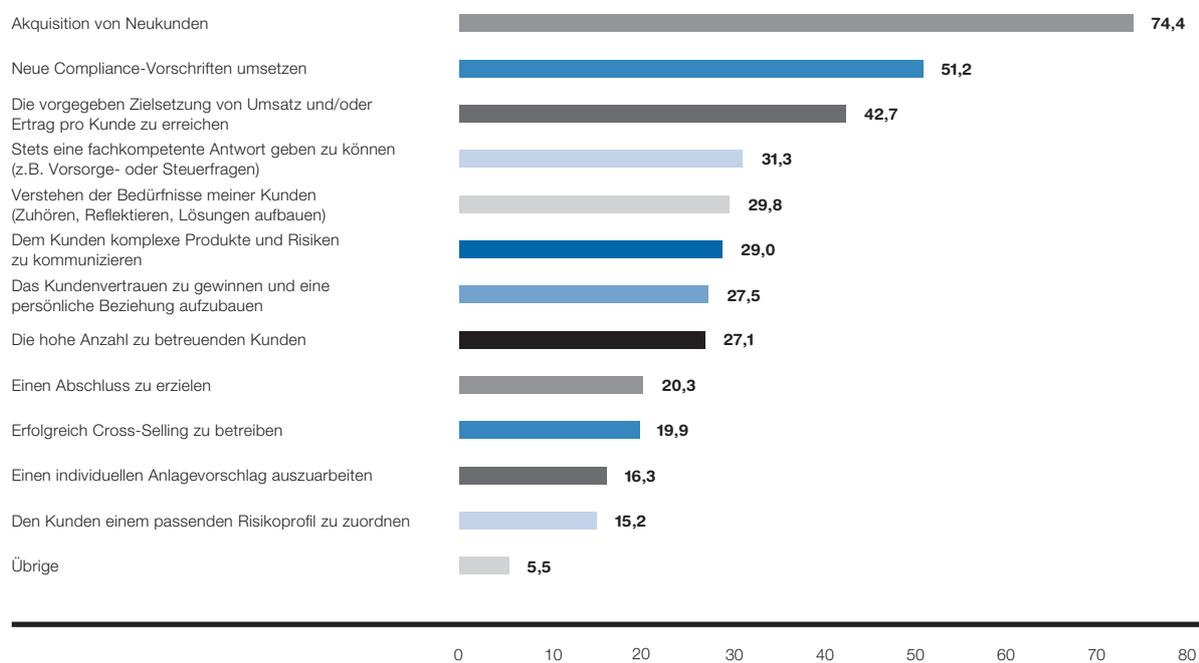


0 10 20 30 40 50

## WEITERE FRAGEN (N=473)

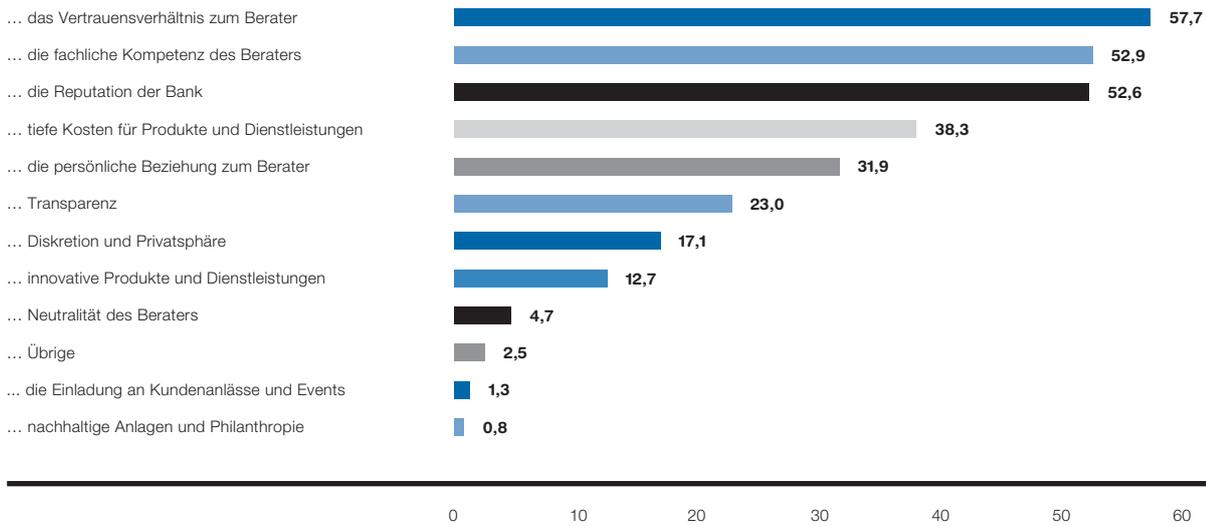
**HERAUSFORDERUNGEN ALS KUNDENBERATERIN:  
WELCHE DER FOLGENDEN TÄTIGKEITEN STELLEN FÜR SIE IM  
BETREUUNGSALLTAG BESONDERE HERAUSFORDERUNGEN DAR**

in %, Mehrfachantwort möglich



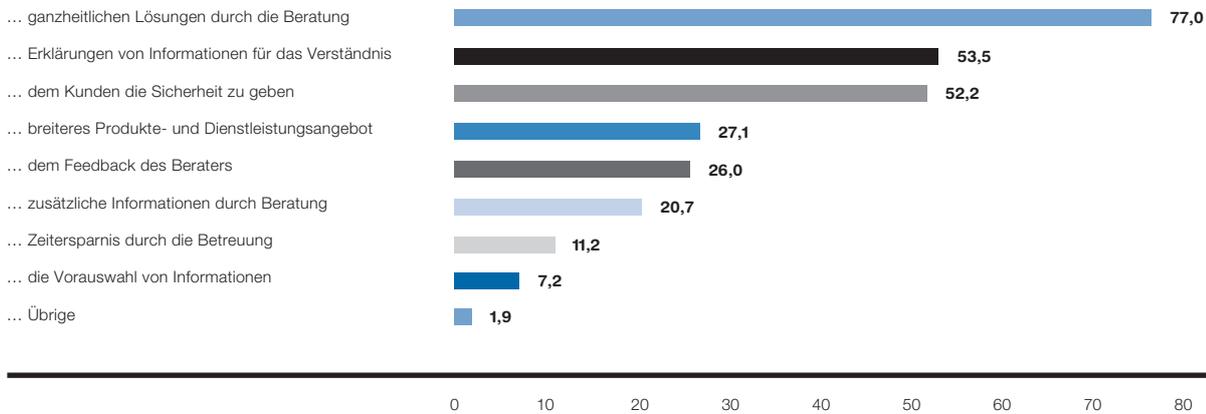
**WICHTIGE FAKTOREN FÜR KUNDEN:  
AM WICHTIGSTEN FÜR MEINE KUNDEN IST HEUTE ...**

in %, max. 3 Antworten ankreuzen



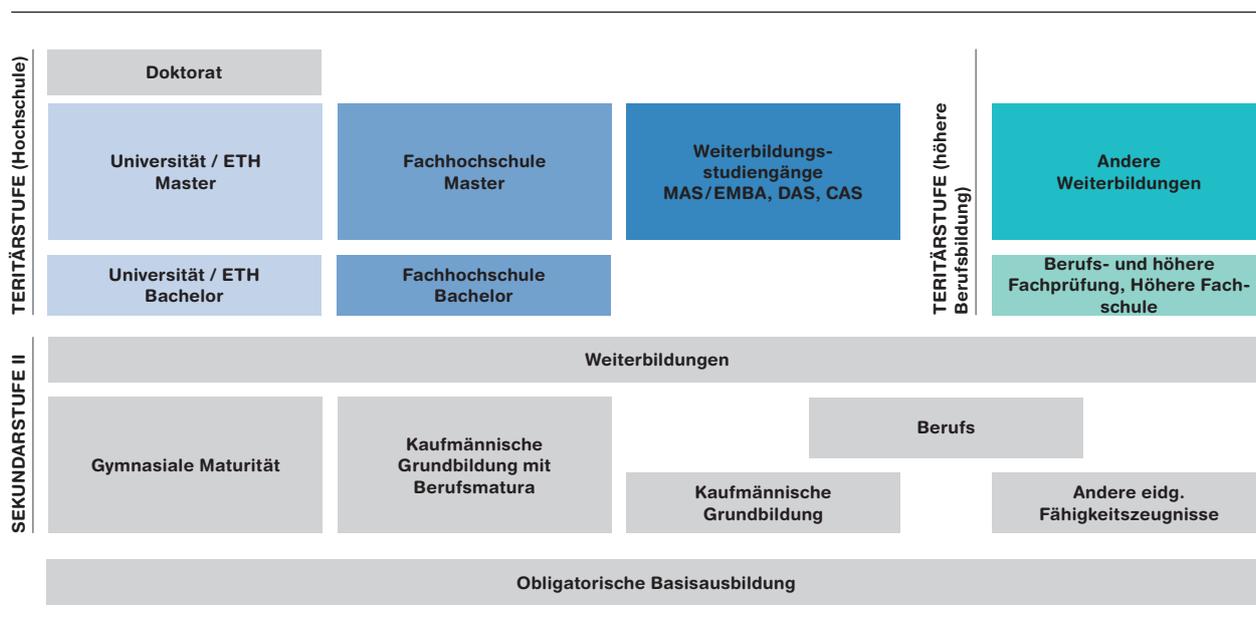
**VORTEILE DER KUNDENBETREUUNG: DIE VORTEILE DES KUNDENBERATERS /  
DER KUNDENBERATERIN BESTEHEN MEINER MEINUNG NACH INSBESONDERE AUS ...**

in %, max. 3 Antworten ankreuzen



# Anhang D

## Bankspezifische Bildungsangebote auf der Tertiärstufe



## STAND MAI 2014

## UNIVERSITÄT / ETH BACHELOR &amp; MASTER

Bezeichnung	Titel	Anbieter	Internet-Adresse
Finance, Quantitative methods	BA	Università della Svizzera italiana	www.usi.ch
Wirtschaftswissenschaften, Studienrichtung Banking & Finance	BA	Uni Zürich	www.uzh.ch
Accounting and Finance	MA	Uni Freiburg	www.unifr.ch
Accounting and Finance	MA	Uni St. Gallen	www.unisg.ch
Banking & Finance	MA	Uni St. Gallen	www.unisg.ch
Wirtschaftswissenschaften, Studienrichtung Banking & Finance	MA	Uni Zürich	www.uzh.ch
Banking & Finance	MA	Università della Svizzera italiana	www.usi.ch
Quantitative Economics and Finance (MiQE/F)	MA	Uni St. Gallen	www.unisg.ch
Accounting and Finance	MSc	Uni Fribourg	www.unifr.ch
Business and Economics, Quantitative Methods	MSc	Uni Basel	www.unibas.ch
Business Economics, Major in Monetary Economics and Financial Markets	MSc	Uni Basel	www.unibas.ch
Finance	MSc	Università della Svizzera italiana	www.usi.ch
Finance, Financial Engineering	MSc	Uni Lausanne	www.unil.ch
Finance, Major Finanzanalyse	MSc	Uni Neuchatel	www.unine.ch
International and Monetary Economics (MIME)	MSc	Uni Basel/Bern	www.unibas.ch www.unibe.ch
Business and Economics, Major Finance, Controlling and Banking	MSc	Uni Basel	www.unibas.ch
Finance, Major Wealth Management	MSc	Uni Genf	www.unige.ch
Quantitative Finance	MSc	Uni Zürich/ETH	www.ethz.ch

## FACHHOCHSCHULEN BACHELOR &amp; MASTER

Bezeichnung	Titel	Anbieter	Internet-Adresse
Betriebsökonomie mit Vertiefung Banking & Finance	BSc	HSLU	www.hslu.ch
Betriebsökonomie mit Vertiefung Banking & Finance	BSc	HWZ	www.fh-hwz.ch
Betriebsökonomie mit Vertiefung Banking & Finance	BSc	ZHAW	www.zhaw.ch
Betriebsökonomie mit Vertiefung Risk & Insurance	BSc	ZHAW	www.zhaw.ch
Banking & Finance	MSc	ZHAW/HSLU	www.zhaw.ch www.ifz.ch

## BERUFS- UND HÖHERE FACHPRÜFUNG, HF

Bezeichnung	Anbieter	Anbieter	Internet-Adresse
Bankwirtschafter/-in HF	Fachschule (HF)	AKAD Banking + Finance	<a href="http://www.akad.ch">www.akad.ch</a>
Versicherungswirtschafter/in HF	Fachschule (HF)	HFV / AKAD Business / VBV	<a href="http://www.akad.ch">www.akad.ch</a>
Eidg. Diplom des Finanzmarktoperateur FMO (auf dem Weg der Anerkennung)	Fachprüfung	AZEK	<a href="http://www.azek.ch">www.azek.ch</a>
Eidg. Diplom Finanz- und Anlageexperte (CIWM; Certified International Welth Manager)	Fachprüfung	AZEK	<a href="http://www.azek.ch">www.azek.ch</a>
Eidg. Diplom Finanzanalytiker und Vermögensverwalter (CIIA; Certified International Investment Analyst)	Fachprüfung	AZEK	<a href="http://www.azek.ch">www.azek.ch</a>
Finanzplaner mit eidg. Fachausweis	Berufsprüfung	Institut für Finanzplanung IfP	<a href="http://www.iffp.ch">www.iffp.ch</a>
KMU-Finanzexperte mit eidg. Diplom	Fachprüfung	Institut für Finanzplanung IfP	<a href="http://www.iffp.ch">www.iffp.ch</a>
Versicherungsfachmann/-frau mit eidg. Fachausweis	Berufsprüfung	Handelsschule KV Basel Wirtschaft- und Kaderschule KV Bern Centro di Studi Bancari Lugano Institut für Weiterbildung IWB Akademie St. Gallen Institut Romand de Formation en Assurances IRFA AKAD Business	<a href="http://www.hkvbs.ch">www.hkvbs.ch</a> <a href="http://www.wksbern.ch">www.wksbern.ch</a> <a href="http://www.csbancari.ch">www.csbancari.ch</a> <a href="http://www.kbz.ch">www.kbz.ch</a> <a href="http://www.akademie.ch">www.akademie.ch</a> <a href="http://www.irfa.ch">www.irfa.ch</a> <a href="http://www.akad.ch">www.akad.ch</a>

## WEITERBILDUNGSSTUDIENGÄNGE

Bezeichnung	Titel	Anbieter	Internet-Adresse
Anlageberatung	CAS	Kalaidos	www.kalaidos-fh.ch
Banking Operations	CAS	IfFP / Uni St. Gallen	www.iffp.ch
Bankmanagement Kantonalbanken	CAS	Kalaidos	www.kalaidos-fh.ch
Banksteuerung und -führung	CAS	Kalaidos	www.kalaidos-fh.ch
Commodity Professional	CAS	HSLU/IFZ	www.ifz.ch
Compliance Management	CAS	Uni Genf / HEG	www.unige.ch www.compliance-management.ch
Corporate Banking	CAS	Kalaidos	www.kalaidos-fh.ch
Corporate Banking	CAS	SFI	www.sfi.ch
Corporate Finance	CAS	Uni Zürich	www.uzh.ch
Cross Border Wealth Management (D, F, UK, A)	CAS	ZHAW	www.zhaw.ch
Finance	CAS	ZHAW	www.zhaw.ch
Financial Advisory	CAS	FH St. Gallen	www.fhsg.ch
Financial Analysis & Valuation	CAS	SFI	www.sfi.ch
Financial Investigation	CAS	HSLU/IFZ	www.ifz.ch
Financial Markets	CAS	Uni Basel	www.unibas.ch
Financial Markets	CAS	Uni Zürich	www.uzh.ch
Financial Bank Management	CAS	ZHAW	www.zhaw.ch
Finance und Controlling	CAS	FHNW	www.fhnw.ch
Finanzen und Controlling	CAS	Uni St. Gallen	www.unisg.ch
Finanzen und Controlling	CAS	FH St. Gallen	www.fhsg.ch
Finanzmarktrecht	CAS	Uni Zürich	www.uzh.ch
Finanzmathematik und Statistik	CAS	HSLU/IFZ	www.ifz.ch
Fundamentals in Banking	CAS	HSLU/IFZ	www.ifz.ch
Führungskompetenzen für Finanzfachleute	CAS	HSLU/IFZ	www.ifz.ch
Gestion quantitative de portefeuille	CAS	Uni Genf	www.unige.ch
Internal Auditing	CAS	Uni St. Gallen	www.unisg.ch
International Financial Accounting	CAS	HES-SO / Uni Neuenburg	www.he-arc.ch www.unine.ch
Investments + Derivatives	CAS	Uni Zürich	www.uzh.ch
Marketing & Vertrieb	CAS	Kalaidos	www.kalaidos-fh.ch
Private Banking	CAS	Kalaidos	www.kalaidos-fh.ch
Real Estate Finance	CAS	SFI / Uni Bern / IAZI AG	www.sfi.ch
Risk Management for Banking & Finance	CAS	Uni Zürich	www.uzh.ch
Swiss Banking	CAS	FH St. Gallen	www.fhsg.ch
Swiss Certified Treasurer (SCT)	CAS	HSLU/IFZ	www.ifz.ch
Swiss Finance 1, 2, 3	CAS	FH St. Gallen	www.fhsg.ch
Swiss Legal Aspects of Financial Planning	CAS	ZHAW	www.zhaw.ch

<b>Bezeichnung</b>	<b>Titel</b>	<b>Anbieter</b>	<b>Internet-Adresse</b>
Swiss Social Security, Insurances and Financial Planning	CAS	ZHAW	www.zhaw.ch
Wealth Management	CAS	ZHAW	www.zhaw.ch
Valuation + Taxes	CAS	Uni Zürich	www.uzh.ch
Accounting and Finance	DAS	HWZ	www.fh-hwz.ch
Banking	DAS	SFI	www.sfi.ch
Bankmanagement	DAS	Kalaidos	www.kalaidos-fh.ch
Compliance Management	DAS	HSLU/IFZ	www.ifz.ch
Finance	DAS	Uni Zürich	www.uzh.ch
Gestion des risques d'entreprise	DAS	HES-SO/Uni Genf	www.hesge.ch www.unige.ch
Pensionskassen Management	DAS	HSLU/IFZ	www.ifz.ch
Private Banking & Wealth Management	DAS	HSLU/IFZ	www.ifz.ch
Accounting and Finance	MAS	HWZ	www.fh-hwz.ch
Banking	MAS	SFI/Uni Bern	www.sfi.ch
Banking & Finance	MAS	HWZ	www.fh-hwz.ch
Banking & Finance	MAS	Kalaidos	www.kalaidos-fh.ch
Banking & Finance (CFA Track)	MAS	IFF-Institut der FHNW	www.fhnw.ch/iff
Bankmanagement	MAS	HSLU/IFZ	www.ifz.ch
Corporate Finance (CFO)	MAS	FHNW	www.fhnw.ch
Corporate Finance	MAS	HSLU/IFZ	www.ifz.ch
Finance	MAS	Uni Zürich	www.uzh.ch
Financial Consulting	MAS	ZHAW	www.zhaw.ch
LL. M. UZH in International Banking and Finance Law	MAS	Uni Zürich	www.uzh.ch
Pensionskassen Management	MAS	HSLU/IFZ	www.ifz.ch
Private Banking & Wealth Management	MAS	HSLU/IFZ	www.ifz.ch
Real Estate	MAS	Uni Zürich	www.uzh.ch
Real Estate Management	MAS	HWZ	www.fh-hwz.ch
Risk Management	MAS	HSLU/IFZ	www.ifz.ch
Swiss Finance	MAS	FH. St. Gallen	www.fhsg.ch
Finanzen und Controlling	EMBA	FH. St. Gallen	www.fhsg.ch

## ANDERE WEITERBILDUNGEN (Anbieter- und Verbandsspezifische Zertifikate & Diplome)

Bezeichnung	Anbieter	
Advanced Executive Program	SFI	<a href="http://www.sfi.ch">www.sfi.ch</a>
Bankfach für InformatikerInnen FSB, Zertifikatslehrgang	Fachschule für Bankwirtschaft AG, Zürich, FSB AG	<a href="http://www.fsbz.ch">www.fsbz.ch</a>
Banking Operations, Zertifikatslehrgang	Fachschule für Bankwirtschaft AG, Zürich, FSB AG	<a href="http://www.fsbz.ch">www.fsbz.ch</a>
Certified Financial Planer (CFP)	IffFP	<a href="http://www.iffp.ch">www.iffp.ch</a>
Certified Financial Technician (CFT)	IFTA	<a href="http://www.ifta.org">www.ifta.org</a>
Chartered Alternative Investment Analyst (CAIA)	CAIA Association	<a href="http://www.caia.org">www.caia.org</a>
Chartered Financial Analyst (CFA)	CFA Institut	<a href="http://www.cfainstitute.org">www.cfainstitute.org</a>
Chartered Insurance Broker (CIB)	Insurance Institute of Switzerland IIS	<a href="http://www.insurance-institute.ch">www.insurance-institute.ch</a>
Chartered Market Technician (CTM)	MTA	<a href="http://www.mta.org">www.mta.org</a>
Dipl. Finanzberater IAF	Institut für Finanzplanung IfFP	<a href="http://www.iffp.ch">www.iffp.ch</a>
Dipl. Fondsberater IAF	Institut für Finanzplanung IfFP	<a href="http://www.iffp.ch">www.iffp.ch</a>
Dipl. Fondsexperte FA/IAF	Institut für Finanzplanung IfFP	<a href="http://www.iffp.ch">www.iffp.ch</a>
Dipl. Compliance Officer Spezialist GWG	Institut für Finanzplanung IfFP	<a href="http://www.iffp.ch">www.iffp.ch</a>
Dipl. Spezialist für das Bank-Zentralregister	Institut für Finanzplanung IfFP	<a href="http://www.iffp.ch">www.iffp.ch</a>
Dipl. Swiss Fund Officer FA / IAF	Institut für Finanzplanung IfFP	<a href="http://www.iffp.ch">www.iffp.ch</a>
Financial Markets Foundation Course (FMFC)	ICMA	<a href="http://www.icmagroup.org">www.icmagroup.org</a>
Financial Risk Manager (FRM)	GARP	<a href="http://www.garp.org">www.garp.org</a>
Intensivkurs Bankfach FSB, Zertifikatslehrgang	Fachschule für Bankwirtschaft AG, Zürich, FSB AG	<a href="http://www.fsbz.ch">www.fsbz.ch</a>
International Fixed Income & Derivatives (IFID)	ICMA	<a href="http://www.icmagroup.org">www.icmagroup.org</a>
Operations Certificate Programme (OCP)	ICMA	<a href="http://www.icmagroup.org">www.icmagroup.org</a>
Primary Market Certificate (PMC)	ICMA	<a href="http://www.icmagroup.org">www.icmagroup.org</a>
Private Banking FSB, Zertifikatslehrgang	Fachschule für Bankwirtschaft AG, Zürich, FSB AG	<a href="http://www.fsbz.ch">www.fsbz.ch</a>
Securities Operations Foundation Course (SOFC)	ICMA	<a href="http://www.icmagroup.org">www.icmagroup.org</a>
SFI International Bank Management Programm	SFI	<a href="http://www.sfi.ch">www.sfi.ch</a>
Swiss Cross-Border Wealth Management Certification	SFI	<a href="http://www.sfi.ch">www.sfi.ch</a>
Versicherungsvermittler VBV	Institut für Finanzplanung IfFP	<a href="http://www.iffp.ch">www.iffp.ch</a>



Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

# School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz

[www.sml.zhaw.ch](http://www.sml.zhaw.ch)

