

Private Banking – auf dem langen Weg zur «New Economy»

Seit 2009 – ausgelöst durch die Folgen der Finanzkrise – befindet sich der gesamte Bankensektor im Generalumbau. Insbesondere das traditionelle Private Banking wird weiterhin durch die Folgen der Finanzkrise tangiert, in Form von zahlreichen Baustellen, Kostendruck sowie geringem, organischem Wachstum. Die Umbauarbeiten laufen auf mehreren Ebenen ab und erfordern laufend neue Kompetenzen, welche durch gezielte Massnahmen entwickelt werden müssen.

Die Zeiten der «Old Economy» im Private Banking sind definitiv vorbei: seit 2009 besteht auf allen Ebenen Handlungs- und Anpassungsbedarf. Für die gesamte Führung und Mitarbeiterbasis stellt der seit nunmehr über acht Jahren andauernde Konsolidierungsprozess aufgrund der ständig wechselnden, unter Druck zu erbringenden Anforderungen eine grosse zusätzliche Belastung dar.

„ *eine vorausschauende Human Capital Strategie ist erfolgskritisch* “

Ein enormer Aufwand wurde im Bereich der regulatorischen Bereinigung der Altlasten und Neuausrichtung der Compliance geleistet, wo im Jahr 2018 mit der erfolgreichen Einführung von AIA, Mifid II und Fidleg die bisher grössten Meilensteine umgesetzt werden. Parallel dazu haben sich aber auch die Kundenerwartungen aufgrund der neuen Rahmenbedingungen und der veränderten Demografie substantiell verändert – dies beschleunigt nun den Handlungsbedarf im Bereich der wettbewerbsrelevanten Business Transformation.

Kaum der regulatorischen Problematik entwachsen, sind somit die Banken erneut gezwungen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu prüfen und ihr Private Banking Geschäftsmodell unter Zeitdruck auf die neuen Kundenbedürfnisse auszurichten. Der Druck bleibt hoch und es ist bis auf weiteres keine Rückkehr zu einem „new normal“ möglich. Transparenz, Digitalisierung und eine umfassende Renovation des Beratungsmodells auf der Basis der neuen, transnationalen Regeln sind Bestandteile der Business Transformation, deren vollständige Umsetzung weitere Jahre in Anspruch nehmen wird.

Durch die Vielseitigkeit dieser Anpassungen werden alle Führungsstufen und Ressourcen erneut gefordert. Der Innovationschritt in Richtung «New Economy» bildet für zahlreiche Banken eine grosse Herausforderung, für welche sie möglicherweise nicht optimal gewappnet sind: die erfolgreiche Positionierung erfordert

zusätzlich zum bestehenden Tagesgeschäft (run-the-bank) auf allen Stufen Ressourcen, welche über die Kompetenzen verfügen, um den notwendigen Innovationsschub auszulösen und umzusetzen (change-the-bank).

Der Identifikation und Sicherung des strategischen Talent Pools kommt im Hinblick auf diese Prozesse besondere Bedeutung zu: die langfristige Human Capital Strategie dient dazu, künftige, erfolgskritische Anforderungen rechtzeitig zu antizipieren, Lücken im bestehenden Talent Pool zu erkennen und auf sämtlichen Stufen die Kompetenzen bereitzustellen, um die bevorstehenden Herausforderungen bei der Neuausrichtung des Geschäftsmodells erfolgreich in Angriff zu nehmen. Wir sind überzeugt, dass die Human Capital Planung eine der wichtigsten, langfristigen Prioritäten der Geschäftsleitung bleibt. Trotz den offensichtlichen Argumenten sind das Bewusstsein und die Bereitschaft für die Dringlichkeit des Aufbaus eines strategischen Talent Pools noch nicht überall gefestigt, aufgrund des fehlenden Überblicks verlässt man sich auf die bestehenden Ressourcen und plant entsprechend kurzfristig.

Die Business Strategie ist Benchmark für den Talent Pool

Die Umsetzung einer nachhaltigen Human Capital Strategie ist ein komplexes Unterfangen, welches ein strukturiertes Vorgehen erfordert: die Ausgangslage bildet die Analyse der Anforderungen zur Umsetzung der Business Strategie. Diese Skill Map ermöglicht die gezielte, früh- (und recht-)zeitige Einleitung von Entwicklungs- und Beschaffungsmassnahmen. Die laufende, systematische Pflege des internen und externen Talent Pools wird somit - in Verbindung mit einer vorausschauenden, konkreten Planung für «Next Generation» Schlüsselpositionen – zum erfolgskritischen Differenzierungsfaktor für die Meisterung des bevorstehenden Innovationsschubs und die langfristige Sicherung des Unternehmens – auch in Zeiten der «New Economy».

Robert Hemmi, Managing Partner, rhemmi@tcpgroup.ch

The Consulting Partnership

Seit 2001 sind wir als führende, auf Private Banking spezialisierte Unternehmensberater und Executive Search Consultants weltweit tätig.

Als vertrauenswürdige Partner beraten wir Entscheidungsträger in der Planung und Umsetzung von Nachfolge-, Ersatz- und Wachstumsbedürfnissen und Human Capital Strategien für „next Generation“ Führungs- und Schlüsselpositionen.

Kontaktieren Sie Robert Hemmi für eine Standortbestimmung.