

## Steht die «Verkaufskultur» vor dem Umbruch?

**Die jüngst publizierten Halbjahresabschlüsse bestätigen den Trend: die Schere zwischen sinkenden Erträgen und steigenden Kosten öffnet sich weiter und die Banken sind dringend auf Zusatzeinnahmen angewiesen. Bei verlangsamtem organischem Wachstum gelangen neue Pricing Modelle in den Fokus.**

Aufgrund regulatorischer Anforderungen und dem damit verbundenen Aufwand kämpfen die Banken mit Mehrkosten, welche mit den aktuellen Gebührenmodellen nicht auf Kunden überwälzbar sind. Preiserhöhungen sind derzeit kaum salonfähig, was Banken der Möglichkeit beraubt, auf diesem Weg die erodierenden Deckungsbeiträge zu kompensieren. Trotzdem gehen wir davon aus, dass das Private Banking seinen Sonderstatus als Branche mit minimalem Preiswettbewerb wohl in Bälde einbüßen wird.

„ *die heutigen Gebührenmodelle sind nicht mehr zeitgemäss* “

Auch die Kundenerwartungen haben sich geändert: aus den passiven Private Banking-Kunden von gestern sind emanzipierte, kostenbewusste und wettbewerbsorientierte Kunden von heute geworden – Performanceorientierung und gesamtheitliche Beratung ersetzen zunehmend den Kapitalerhalt als primäre Ziele der Vermögensverwaltung. Dies widerspiegelt nicht zuletzt das dynamische Umfeld, in welchem sich die Kunden heute bewegen. Spätestens jetzt sind Banken gefordert, ihr Geschäftsmodell von einem Verkaufs- auf ein Dienstleistungsmodell umzustellen und auch die Gebührenstrukturen den neuen Gegebenheiten anzupassen.

Die aktuellen Gebührenmodelle der Banken basieren seit Jahrzehnten auf volumen- und transaktionsabhängigen Kommissionen (Depot- und VV-Gebühren, Courtagen etc.). Diese Kommissionsbasis ist aus zweierlei Sicht nicht mehr zeitgemäss: einerseits generieren die Banken dadurch einen grossen Teil ihres Ertrags über Kundentransaktionen, ohne selber am Erfolg oder Misserfolg der Vermögensentwicklung beteiligt zu sein. Andererseits erbringen die Banken umfassenden Mehrwert durch Beratungsleistungen, ohne dafür ein Honorar zu erhalten, in der Hoffnung auf künftige Transaktionserträge. Auch Kundenberater werden primär auf der Basis ihres quantitativen Akquisitions- und Umsatzerfolgs incentiviert. Durch diesen verkaufslastigen Beratungsprozess entsteht ein direkter Interessenskonflikt zwischen Kunde, Bank und Berater. Der mit der Neuausrichtung der Pricing Modelle erzielbare Kulturwandel eliminiert dieses Problem und ermöglicht die Erschliessung eines zusätzlichen Ertragspotentials.

Ein leistungsorientiertes Gebührenmodell beinhaltet eine qualitative Bonus- / Malus Komponente, welche durch die Vermögensperformance beeinflusst wird und sich an einem internen oder externen Benchmarking orientiert. Somit ziehen Bank und Kunde am gleichen Strick. Gleichzeitig wird das Gebührenmodell auf die Gesamtheit der erbrachten Beratungsleistungen erweitert.

Die Zufriedenheit und Loyalität der Kunden deckt sich stark mit der positiven Anlageperformance in Verbindung mit dem erhaltenen Mehrwert der Beratung. Zufriedene, involvierte Kunden empfinden qualitativ ausgerichtete Gebühren im Sinne eines «Risk Sharings» mit der Bank als fair und sind dafür auch eher bereit zu akzeptieren, dass für mehrwertgenerierende Beratungsleistungen künftig neue Gebühren anfallen können. Zufriedene, loyale Kunden sind auch für die Bank lukrative Kunden. Eine Bank, welche sich in dieser Form dem Wettbewerb transparent und performanceorientiert stellt, wird auch durch Kunden als starker und vertrauenswürdiger Partner wahrgenommen!

### Die Handlungsbereitschaft der Kunden kann beeinflusst werden

Nebst der Dienstleistungsorientierung sehen wir in der Schaffung von bedürfnisgerechten Leistungspaketen ein weiteres, ergänzendes Element, welches die Handlungsbereitschaft der Kunden positiv beeinflussen kann. Dabei können z.B. passive Kunden durch die Schaffung von speziellen Incentives zu einer aktiveren Handlungsweise motiviert werden. Durch die Gliederung in kundengerechte Service Level Pakete werden Angebote gebündelt, welche bereits ein passendes Volumen beinhalten.

Insgesamt ist eine leistungsorientierte Pricing Strategie ein wertvolles Differenzierungsmerkmal, welches den Kunden Mehrwert bietet und den Banken den Weg öffnet, die gesamte Wertschöpfungskette in ihr Gebührenmodell zu integrieren.

Robert Hemmi, Managing Partner, [rhemmi@tcpgroup.ch](mailto:rhemmi@tcpgroup.ch)

## 15 Jahre The Consulting Partnership

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

Als vertrauenswürdige Partner sind wir sowohl für Entscheidungsträger von Banken als auch für Professionals im Private Banking Sparring Partner und Berater.

Kontaktieren Sie Robert Hemmi für ein persönliches und vertrauliches Gespräch oder eine Standortanalyse.