

# «Den traditionellen Banken immer einen Schritt voraus sein»

Schweizer Anlageberater müssen umdenken, fordert der neue Leiter des Private-Banking-Sektors bei der AIG Privat Bank. Ein moderner Typ des Schweizer Bankiers ist gefragt, der sich bei seiner Arbeit weniger auf klassische Standortvorteile, wie etwa das Bankgeheimnis, beruft. Was zählt im heutigen Geschäft, sind Organisationstalent, vernetztes Denken, hervorragende Sprachkenntnisse und Verkaufstalent. Dies sind die Eigenschaften, auf die Reinhard Kötter im Privatkundengeschäft der international tätigen AIG Privat Bank heute setzt.



**Interview mit Reinhard Kötter**  
Head Private Banking  
AIG Privat Bank, Zürich

*PRIVATE: Herr Kötter, können Sie mit dem folgenden Bild etwas anfangen: Der typische Schweizer Anlageberater ist eine etwas behäbige Person, die sich damit zufriedengibt, einen althergebrachten Kundenstamm routinemässig zu verwalten?*

**Reinhard Kötter:** In der Vergangenheit mag einer verkauften Diskretion eine gewisse Behäbigkeit angehaftet haben. Zurückhaltung stand einem Bankier besser an als Verkaufstalent. Die Schweiz an sich reichte früher als Verkaufsargument vollkommen aus.

*PRIVATE: Würden Sie sagen, dass dies inzwischen anders ist und der typische Schweizer Anlageberater heute einem dynamischeren Bild entspricht?*

**Kötter:** Die Generation, die noch die vermeintlich gute alte Zeit des Schwei-

zer Private Banking kennengelernt hat, hat eher grössere Mühe, sich an neue Gegebenheiten anzupassen, die vor allem durch rasche regulatorische Veränderungen geprägt sind. Jüngeren Leuten fällt dies leichter. Zudem liegt ihnen zum Beispiel das immer wichtiger werdende Verkaufstalent viel näher, weil es bereits bei ihrer eigenen Jobsuche vermehrt darum geht, sich in diesen kompetitiven Märkten besser behaupten zu müssen, sich bestens zu präsentieren, sprich zu verkaufen.

*PRIVATE: Sie haben das Geschäft des Bankiers von der Pike auf gelernt. Ist dies heute noch eine Grundvoraussetzung, um ein guter Berater zu werden?*

**Kötter:** Auf jeden Fall. Man muss das Bankengeschäft in seiner ganzen Breite kennen. Die Zusammenhänge sehen ist wichtig, damit man dem Kunden die richtigen Antworten auf seine Fragen geben kann. Dazu muss der Berater wissen, was zum Beispiel in einer Kreditabteilung für Produkte angeboten und vermarktet werden oder wie die einzelnen Handelsbereiche funktionieren.

*PRIVATE: Sie selbst haben bei Ihrer Ausbildung noch die sehr traditionelle Art des Schweizer Private Banking ge-*

*lernt und stehen auch vom Alter her irgendwo zwischen den Generationen. Gehören Sie der Generation des modernen Bankiers an?*

**Kötter:** Ich meine, dass wir bei der AIG Privat Bank als Vertreter einer Auslandsbank täglich einen Sonder-effort leisten müssen, weil der Kunde bei uns nicht automatisch ins Haus läuft. Dies ist klar ein Vorteil der alt-ingesessenen Schweizer Banken. Da dem so ist, sind wir quasi gezwungen, das moderne Private Banking darzustellen. Darunter verstehe ich, dass wir den traditionellen Banken bezüglich Flexibilität, Dienstleistungen und Produkten immer einen Schritt voraus sein müssen, damit wir im heutigen Umfeld bestehen können.

*PRIVATE: Auslandsbanken kämpfen im hiesigen Markt also mit gewissen Nachteilen?*

**Kötter:** Den Brand, der für die klassischen Private-Banking-Werte steht, verkörpern traditionsgemäss die Schweizer Bankinstitute. Die Schweizer Auslandsbanken dagegen müssen dies täglich immer wieder von neuem unter Beweis stellen. Eben weil wir eine Auslandsbank sind, haben wir aber auch einen wesentlichen Vorteil: Wir kennen das Geschäft im Ausland,

## Reinhard Kötter

Reinhard Kötter (1959), trat im März 2006 als Leiter Private Banking und Mitglied der Geschäftsleitung in die AIG Privat Bank ein. Seine Ausbildung rundete er nach dem Besuch der Business School in Burgdorf mit verschiedenen Executiveprogrammen in Zürich sowie dem Marketingprogramm an der FAH-HSG in St. Gallen ab. In Zürich übernahm er 1991 die Verantwortung bei der Credit Suisse als Leiter eines institutionellen Sales Teams und wechselte 1994 in derselben Funktion zur Dresdner Bank. 1999 übernahm er als CEO den Aufbau des Family Office «ifs Individual Family Services Ltd.». 2002 wechselte er zur BNP Paribas Private Bank (Switzerland) SA in Zürich, wo er als Niederlassungsleiter für das internationale Private Banking zuständig war.

wo wir ja zu Hause sind, viel besser, als es die meisten Schweizer Banken tun. Aber diese Vorteile müssen auch verkauft werden: Das globale Denken, die Netzwerke, die weltweit agierenden Tochtergesellschaften, all dies muss dem Kunden erst plausibel gemacht werden, weshalb ich überzeugt bin, dass das verkäuferische Element bei uns eine viel wichtigere Rolle spielt.

*PRIVATE: Was hat Sie dazu bewegt, zu einer Schweizer Auslandsbank zu gehen?*

**Kötter:** Es ist die dynamischere Art und Weise, das Privatbankengeschäft zu betreiben. Wir können uns eine gewisse Grundbehändigkeit nicht leisten. Eine Auslandsbank muss viel schneller auf Veränderungen reagieren, was meines Erachtens reizvoll ist. Dazu kommen die Internationalität der Mitarbeitenden und insbesondere die weltweiten Kundenbeziehungen, die in einer Auslandsbank täglich gelebt werden.

*PRIVATE: Würden Sie damit sagen, dass die Bankiers der Auslandsbanken eigentlich die besseren Schweizer Banker sind?*

**Kötter:** Fachlich gesehen sicher nicht, da alle in diesem Geschäft in etwa die gleichen Ausbildungen durchlaufen. Jedoch ist das kämpferische Element, um Erfolg zu haben, sicherlich bei den Mitarbeitern einer Auslandsbank eher festzustellen. Und weil wir zum Erfolg verpflichtet sind, ergibt sich für unsere Kundenberater ein viel grösserer Grad der Freiheit, sich zu entfalten und zu entwickeln.

*PRIVATE: Was muss eine junge Person mitbringen, die sich unter diesen Rahmenbedingungen entwickeln will?*

**Kötter:** In erster Linie eine adäquate Ausbildung, fundierte Sprachkenntnisse und eine grundsätzliche Offenheit gegenüber Neuem, was sich in einer immer höheren Kadenz in unserem Geschäft einstellt.

*PRIVATE: Gibt es für Sie so etwas wie die Grundeigenschaften des modernen Anlageberaters, der unter Ihrer Leitung arbeitet?*

## Ambitiöse Wachstumsziele

**Die AIG hat mehrere Initiativen lanciert, die auf neue Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind und sich den kontinuierlich verändernden Gegebenheiten im Private Banking anpassen. Mit einem globalen Wachstumsprogramm will die AIG Gruppe zu den führenden Vermögensverwaltern gehören und bis 2010 private Kundenvermögen von 130 Mrd. Franken betreuen.**

Die althergebrachte Form des Private Banking, welche in erster Linie dem Wunsch nach traditionellen Werten entspricht und durch den Schweizer Bankier verkörpert wird, verliert zunehmend an Bedeutung. Das Geschäft ist globaler geworden, verlagert sich in neue Wachstumsmärkte in Asien, Südamerika oder Osteuropa und wird immer deutlicher durch eine jüngere Kundschaft geprägt. Im Vordergrund stehen dabei eindeutig die Performance wie auch die fachliche Kompetenz eines Beraters.

Dem trägt die AIG Privat Bank Rechnung. So müssen sich ihre Berater im Bankengeschäft ebensogut auskennen wie bei den sogenannten banknahen Dienstleistungen, die immer wichtiger werden. Allein mit der Verwaltung von Geldern gibt sich eine moderne Kundschaft schon längst nicht mehr zufrieden. Sie verlangt einen umfassenden Service, analog dem Besuch an einer Tankstelle, wo das eigentliche Hauptgeschäft inzwischen zum wichtigsten Nebenerwerb geworden ist. Sinngemäss muss ein Berater heute wie der Betreiber eines «One-Stop-Shops» funktionieren, und zudem muss er bei all seinen Tätigkeiten auf regulatorische Veränderungen achten und die gesetzlichen Rahmenbedingungen auf internationalem Parkett kennen.

Um als Bank im Privatkundengeschäft auch in Zukunft am Markt bestehen zu können, braucht es also einerseits vor allem die richtigen Kundenberater, worauf die AIG Privat Bank besonders grossen Wert legt (siehe Interview). Zum anderen muss ein Bankinstitut heute zwingend über eine gewisse globale Grösse und einen entsprechenden Brand verfügen. Im weiteren muss sie ein möglichst weltumspannendes Netzwerk vorweisen, um jederzeit adäquat auf die Bedürfnisse einer internationalen Kundschaft reagieren zu können.

### Global Wealth Management Initiative

Die AIG Privat Bank bringt dank der Einbindung in die AIG Global Investment Group (AIGGIG) weltweit wie kaum ein anderes Bankinstitut die richtigen Voraussetzungen mit. Die Stärke der Gruppe beruht auf einem einzigartigen Netzwerk mit über 1200 Anlagespezialisten an 32 verschiedenen Standorten. Ergänzt wird diese Struktur durch die umfassenden Ressourcen der Muttergesellschaft, der American International Group, Inc. (AIG), die weltweit in 130 Ländern tätig ist. Fügt sich zu diesem eingespielten Beziehungsnetz der globale Anlageansatz der AIG Privat Bank hinzu, ergibt sich daraus der wichtigste Garant für den kontinuierlichen Erfolg dieser Gruppe, welche sich vorgenommen hat, auf dieser Basis in den kommenden Jahren zu wachsen. Die AIG verfolgt dazu mit ihrer neuen Global Wealth Management Initiative ambitionierte Wachstumsziele. So will sie bis im Jahr 2010 ihre verwalteten Kundenvermögen von derzeit rund 20 Mrd. Franken auf 130 Milliarden mehr als versechsfachen.

Um diese Ziele zu erreichen, rechnet die AIG Privat Bank mit einer jährlichen Wachstumsrate beim Neugeld von 15%, was bis 2010 33 Mrd. Franken ergibt. Weitere 33 Milliarden will die Gruppe durch interne Synergien und den Ausbau des Onshore Banking generieren. Die restlichen 64 Milliarden sollen, sofern sich Kaufgelegenheiten ergeben, dazugekauft werden und strategisch Sinn machen. Diese Ziele sind ehrgeizig. Mit über 50 Millionen Kunden alleine aus dem Versicherungsgeschäft des Mutterkonzerns verfügt die AIG Privat Bank jedoch über hervorragende Voraussetzungen, bis 2010 zu den weltweit führenden 25 Banken im Private Banking aufzusteigen.

**Kötter:** Er muss auf die unterschiedlichsten Kunden und deren Bedürfnisse eingehen können. Mit anderen Worten: Er muss die Dinge, die der Kunde neben dem eigentlichen Bankgeschäft von unserer Seite noch gerne wünscht, erkennen und entsprechende Dienstleistungen dank vorhandener Netzwerke, das heisst Verbindungen zu Fachexperten innerhalb und ausserhalb der Gruppe, organisieren und koordinieren können. Diese Aktivitäten werden in unserem Geschäft immer wichtiger.

*PRIVATE: Das klingt ganz nach einer Art Beratung in allen Lebenslagen?*

**Kötter:** Nahezu. Ich meine, dass im Finanzbereich eine sehr nahe und enge Beratung für den Kunden gegeben sein muss. Dabei sollte der Berater dazu bereit sein, mit dem Kunden über alle Themen zu sprechen. Der Kunde soll sich gut aufgehoben fühlen bei uns, wobei es immer häufiger um weit mehr als das Bankgeschäft als solches geht. Somit richten sich unsere Dienstleistungen ganz auf das persönliche und finanzielle Wohlbefinden unserer Kunden aus, wobei es etwa um steuerliche und juristische Aspekte, um Immobilienfragen, philanthropische Tätigkeiten, familiäre Angelegenheiten und nicht zuletzt auch um das ganz normale und traditionelle Bankgeschäft gehen kann. All dies umfasst heute meines Erachtens gutes und modernes Private Banking, wie wir es bei der AIG Privat Bank verkörpern. ●

Auslandsbanker müssen täglich einen Sondereffort leisten, weil der Kunde bei ihnen nicht automatisch ins Haus läuft. Da dem so ist, sind sie quasi gezwungen, das moderne Private Banking darzustellen und den traditionellen Bankern bezüglich Flexibilität, Dienstleistungen und Produkten immer einen Schritt voraus zu sein.

## AIG sets ambitious growth targets

**AIG has launched a number of initiatives that are intended to meet new client requirements and respond to the continually changing environment in the private banking sector. Through a global growth program the AIG Group wants to become one of the world's leading asset managers, with private client assets of 130 billion Swiss francs under management by 2010.**

The archetypal form of private banking – based on traditional values and embodied by the Swiss banker – is visibly losing its significance. Private banking has gone more and more global; it is moving into new emerging markets in Asia, South America and Eastern Europe and is increasingly affected by younger clients. In this context the crucial factors are the account manager's performance and professional expertise.

AIG Private Bank takes full account of these factors. Its account managers must know their way around not only the banking side of the business but also the so-called "para-banking" services, which are becoming more and more important. Today's clients are no longer satisfied with mere asset management. They demand comprehensive service – like a visit to a gas station – where the actual purpose of the visit has now become the most important secondary activity. In the same way, an account manager today has to function like the operator of a one-stop shop, except that in all his activities he must also be familiar with relevant regulatory changes and the international legal framework.

If a bank is able to maintain its position in the private-banking sector, it needs the right account managers – an absolute key priority for AIG Private Bank. In addition, a bank nowadays simply has to have a certain global size and a corresponding brand presence. Furthermore, it needs to have a global network that enables it to react appropriately and at all times to the requirements of an international clientele.

### Global Wealth Management Initiative

AIG Private Bank, like very few other banks, fully meets these conditions thanks to its membership of the AIG Global Investment Group (AIGGIG). The strength of this group rests on a unique network of more than 1200 investment specialists in 32 different locations. This structure is underpinned by the comprehensive resources of its parent company – American International Group, Inc. (AIG) – which is active in 130 countries worldwide. Add to this efficient network the global investment approach of AIG Private Bank and the result is the best guarantee of the continued success of this group, which has resolved to grow on this basis over the coming years. To this end, AIG has set ambitious growth targets with its new Global Wealth Management Initiative. By 2010 it intends to increase client assets under management by more than a factor of six – from around 20 billion to 130 billion Swiss francs.

In order to achieve these goals, AIG Private Bank has set an annual target growth rate of 15% new money, which will generate 33 billion Swiss francs by 2010. The Group intends to generate a further 33 billion from the exploitation of internal synergies and the expansion of onshore banking activities. The remaining 64 billion will be bought in whenever opportunities arise and make good strategic sense. The targets are ambitious. However, with more than 50 million clients from its parent company's insurance business alone, AIG Private Bank has excellent prospects of taking its place among the world's 25 leading private banks by 2010.