

Het einde van de 'oude' private bank

Door Dick Jan Abbringh en Iris van de Looij

Door de turbulente gebeurtenissen gedurende de crisis, is een diepe kloof ontstaan tussen het zelfbeeld van private banks en het beeld dat de samenleving van hen heeft. Willen private banks ook in de toekomst weer succesvol worden, dan zullen zij fundamenteel moeten werken aan hun businessmodellen en het persoonlijk vakmanschap van de private banker. De uitdaging is om zorg te dragen voor een samenhangend veranderproces. Dit vraagt om visie en veranderkracht.

'There is a disconnect between how we as a firm view ourselves and how the broader public perceives our role and activities in the market.'¹ Deze woorden van de CEO van Goldman Sachs beschrijven meer dan alleen de problemen van Goldman Sachs na het in het voorjaar van 2010 aangekondigde fraudeonderzoek. Het karakteriseert tevens de tegenstelling tussen de publieke opinie en het zelfbeeld van alle banken in binnen- en buitenland. Het is maar al te vaak dat bankiers het idee hebben dat ze in het verleden alles hebben gedaan om klanten goed te bedienen. En dat is wellicht ook meer dan waar. Maar de kloof tussen het beeld in de samenleving en het zelfbeeld van de banken is tijdens de crisis zeer groot geworden en vormt een reëel probleem.

Duurzame businessmodellen

In ons vorige maand gepubliceerde onderzoek², hebben wij geïnventariseerd hoe private banks omgaan met het hierboven beschreven perceptieverschil. Wat

blijkt is dat private banks op zoek zijn naar meer duurzame businessmodellen. Hierin vindt een omkering plaats van de verdienmodellen. Waar tot op de dag van vandaag de rekening van de dienstverlening van private banks wordt betaald uit de Assets Under Management, kick-back fees en retainers, zal de cliënt in de toekomst veel directer de rekening betalen van de dienstverlening die hij krijgt geboden. Vrijwel alle private banks werken aan deze nieuwe verdienmodellen en hopen binnen afzienbare termijn een nieuwe private bank te kunnen creëren, die aansluit bij de verwachtingen die leven in de samenleving.

Het einde van een tijdperk

Private banks zijn gespecialiseerd in particulieren met grote vermogens, doorgaans vanaf € 1 miljoen. De complexe financiële huishoudens van deze cliënten vereisen gespecialiseerde financiële dienstverlening. Jarenlang waren de private banks in binnen- en buitenland zeer goed renderende bancaire onderdelen, met brutomar-

Drs. D.J. Abbringh is adviseur bij TEN HAVE Change Management
Drs. I. van de Looij is Projectmanager Fondsnieuws en freelance
journalist bij het Financieele Dagblad



ges (voor belasting) van rond de 35% en met groeipercentages van rond de 10%³. Elke bankgroep wilde graag een private bank in haar midden hebben, vanwege de hoge rendementen en de mogelijkheden om geavanceerde producten te distribueren. De sector heeft een luxe periode van tientallen jaren achter de rug. Vertrouwen van cliënten was bijna vanzelfsprekend. Deze periode lijkt nu voorlopig voorbij. De crisis heeft de kosten-batenratio's van veel private banks in Nederland met meer dan 10% doen stijgen, waar in het afgelopen decennium 70% gebruikelijk was. Het model van de private bank staat hierdoor sterk onder druk. De vraag is of dat model in de 'klassieke' vorm zal overleven.

Kloof door snelle veranderingen

De crisis heeft een diepe kloof geslagen tussen de klassieke private banking businessmodellen en een snel veranderende omgeving. De vele incidenten rondom offshoring, fraudegevallen zoals Madoff en de 'SEC filing' tegen Goldman Sachs hebben duidelijk gemaakt dat er andere wetten gaan gelden. Private banks zullen hun businessmodellen moeten aanpassen om de verloren legitimiteit weer terug te winnen. Voor een bank is immers geen enkele bezitting belangrijker dan een goede reputatie⁴.

Er zijn vijf trendgebieden die de omgeving hebben veranderd:

1. Verandering van het behoeftepatroon van cliënten. Door de instorting van de aandelenbeurzen zijn cliënten bijzonder veel geld kwijtgeraakt. Vooral hierdoor zijn het behoefte- en gedragspatroon fundamenteel veranderd, en die patronen zijn nog niet hersteld.
2. De overheid draait de duimschroeven aan. Overheden voeren steeds meer wetgeving in die financiële dienstverleners dwingt om cliënten beter te adviseren en die de stabiliteit van financiële instellingen verhoogt. Dit beperkt in sterke mate het speelveld van private banks en verhoogt de kosten vanwege de gestelde eisen aan compliance en risicomanagement.
3. Meer transparantie in productvoorwaarden. In door private banks geadviseerde producten zijn twee trends zichtbaar. Allereerst eisen cliënten steeds meer transparantie op het gebied van kosten en productvoorwaarden. Daarnaast is het niet langer geloofwaardig om met huisproducten te komen; het aanbieden van producten van derden is een marktstandaard.

4. De groeiende rol van technologie. Onverwacht heeft de crisis geleid tot een versnelling van de vraag naar nieuwe technologie in private banking. De moderne cliënt wil zijn portfolio op elk willekeurig moment via internet kunnen bekijken. Deze ontwikkeling komt in een stroomversnelling.
5. Concurrentie van alternatieve businessmodellen. In het Nederlandse speelveld komen verschillende 'challengers' op met andere businessmodellen, die de druk op de gevestigde private banks steeds meer opvoeren.

De trends maken duidelijk dat het tijd is voor een andere invulling van private banking. Dit betekent niet dat private banks en hun medewerkers de afgelopen jaren hun werk niet goed zouden hebben gedaan (zoals de media vaak suggereren), maar veel meer dat de verander(en)de omstandigheden verandering vereisen.

Duurzame businessmodellen

Om de kloof te kunnen dichten, zullen private banks moeten werken aan duurzame businessmodellen. Niet groei ten behoeve van de aandeelhouder, maar topadvies voor de klant zou de hoogste prioriteit moeten krijgen. Kenmerkend voor duurzame private banks is dat ze meer als hoogwaardige adviesbedrijven moeten gaan fungeren. Gefaseerd zullen ze zich via 'fee-based' constructies gaan laten betalen. De duurzame private bank zal veel moeten investeren in het vakmanschap van relatiemanagers en zal tevens moeten werken aan technologisch hoogwaardige faciliteiten voor zelfbediening. De duurzame private bank is echter ook een bank die werkt volgens duidelijke waarden en principes en zonder overgereguleerde 'afvinkcultuur'. Ten slotte is de duurzame private bank ook een 'high tech' bank, waar klanten zich doorlopend en op transparante wijze kunnen laten informeren en adviseren.

De nieuwe private banker

Een belangrijk thema in de verandering van de private banks ligt bij het ambacht van de private banker. Als je private bankers spreekt, zijn die ervan overtuigd dat ze ook in de afgelopen jaren naar eer en weten hun vak hebben uitgeoefend. Maar door de crisis is de cliënt fundamenteel veranderd. Het verschil tussen het verwachtingspatroon van de cliënt en het zelfbeeld van

de relatiemanager is aantoonbaar gegroeid⁵. Hoewel het gedrag van de cliënt de komende jaren wellicht weer deels zal herstellen, is de mening onder private bankers dat ook de relatiemanagers zullen moeten veranderen.

Geaccrediteerde opleiding

Waar in het verleden de relatie zelf een belangrijke drijfveer was van de relatie tussen de cliënt en de adviseur, verschuift dit door noodzaak sterk naar de inhoud en kwaliteit van het geleverde advies. Sommige private banks selecteren echter nog steeds vooral op relatiegerichtheid. En bij veel private banks rouleert de private banker elke paar jaar naar een nieuwe functie.

Het geeft daarnaast te denken dat er in Nederland nog steeds geen officieel geaccrediteerde opleiding tot private banker bestaat. Uit de praktijk blijkt dat het opleidingstraject door het ontbreken van een vakopleiding lang duurt, waardoor private bankers na verloop van tijd in de verleiding worden gebracht om een managementfunctie te aanvaarden. Veel geïnterviewden zijn ervan overtuigd dat private banker meer dan nu een vak zou moeten worden.

Private banking vak

Maar als het zo is dat private banker nog meer een vak zou moeten worden, wat zijn dan de eigenschappen van het private banking vak? De socioloog Richard Sennett geeft hiervoor interessante inzichten. In zijn optiek zijn moderne ondernemingen en de mensen die hierin werkzaam zijn, te vluchtig geworden. Er is vooral behoefte aan vakmanschap, wat hij omschrijft als de drijfveer om het werk te doen om het werk zelf. Dit zou bijvoorbeeld kunnen betekenen dat een private banker het werken met cliënten en het bieden van hoogwaardig advies als zijn vak beschouwt.

Het werk van de vakman is echter een zeer complex samenspel tussen 'hand' en 'hoofd' en vergt minimaal 10 000 praktijken alvorens het predicaat 'vakman' kan worden verdiend. Als een private banker per week twintig uur zou besteden aan directe cliëntadvies, zou het met veertig werkweken per jaar maar liefst 12,5 jaar duren voordat dit niveau zou worden bereikt. Hieruit volgt dat er maar weinig échte private bankers zijn als private banks hun mensen stimuleren om binnen tien jaar een managementpositie te ambiëren.

Echte vakmensen worden

Als private banks ervan overtuigd raken dat een duurzame private bank uitsluitend kan worden ontwikkeld als de private bankers nóg meer echte vakmensen worden, betekent dit dat hiervoor echte actie nodig is. Dit betekent dat een goede meerjarige private banking opleiding moet worden ontwikkeld. Ook is er behoefte aan loopbaanpaden waarbij private bankers ook als vakman een volwaardige carrière kunnen doorlopen, zonder dat ze hiervoor moeten toetreden tot het management. Maar het betekent ook dat de private bankers gezamenlijk een normenkader moeten gaan ontwikkelen, waaraan de vakmensen zichzelf en elkaar moeten houden. Alleen dan zullen cliënten ervaren dat de kwaliteit van dienstverlening niet alleen relationeel, maar ook inhoudelijk sterk verbetert.

Veranderen vanuit visie en kracht

Private banks in Nederland hebben de laatste tijd alles in het werk gesteld om hun financiële resultaten te bewaken. Dit levert dermate veel problemen op en kost zo veel tijd, dat de meeste private banks nog niet zijn toegekomen aan veranderen vanuit een samenhangende visie. Het is deze samenhang die vooralsnog bij veel private banks ontbreekt. Er worden bijzonder veel ingrepen gedaan, maar de samenhang is en blijft dé uitdaging. Verder is er veel aandacht voor missie, strategie en resultaten, maar veel minder voor focus en energieniveau in de organisatie. Private banks zullen fundamentele keuzes moeten maken. Het is een samenhangende en uitgebalanceerde veranderstrategie die een grote bijdrage kan leveren aan het bereiken van effectieve verandering op weg naar een duurzame private bank.

Noten

1. FT.com, Blankfein pledges 'rigorous' self-examination, 7 mei 2010.
2. I. van de Looij, D.J. Abbringh en R. Corman, 'Werken aan de nieuwe private bank', mei 2010. Voor het onderzoek zijn tien belangrijke topmanagers van de private banks in Nederland geïnterviewd, naast een tiental overige managers. Zeven van hen zijn bijeen geweest bij een Ronde Tafelconferentie. Het rapport is verkrijgbaar op www.tenhavec.com.
3. McKinsey, European Private Banking Survey, Unprecedented change in wealth management ahead, 2009.
4. Financial Times, Going for Goldman, 24 april 2010, p5.
5. CAP Gemini / Merrill Lynch, World Wealth Report, 2009; zie hiervoor de pagina's 24 en 26, die het perceptieverschil aantonen tussen de cliënt en de relatiemanager.