

## Press release

*Julie Vichi*  
*Marketing & Communications*  
*Tel: +352 451 452 130*  
*Email: lupress@deloitte.lu*

### **Wealth managers and private banks must re-invent their value proposition in response to significant industry pressure and shifts in client demands**

This is the overarching conclusion of Deloitte and Efma's joint white paper *Wealth management and Private Banking – Connecting with clients and reinventing the value proposition*, which is published this month. The white paper is based on the results of a survey conducted among over 60 executives from wealth management institutions, family offices and private banks across 26 countries.

According to the survey, wealth managers list the digital transition, the redesign of the advisory function as well as the introduction of tailor-made services among their top strategic priorities for the next five years. *"We believe that the industry has yet to address the challenge of redefining the complete spectrum of their value propositions, including everything from the product and service offering to the use of digital channels and the role of the relationship manager,"* explains Benjamin Collette, Partner at Deloitte Luxembourg, Global Investment Management Consulting Leader and EMEA Wealth Management & Private Banking Co-Leader.

#### **Significant change**

The wealth management and private banking industry has changed significantly over the past few years. Increased regulation and tax transparency requirements in the aftermath of the financial crisis have caused a significant shift from offshore to onshore wealth management. Moreover, emerging market players are targeting developed markets while developed market players are seeking growth outside of their home markets.

The survey confirms that the wealth management and private banking industry continues to experience significant economic, regulatory and technological change and that there is a considerable pressure on industry players to revisit their business models and client value propositions.

#### **Beyond the investment portfolio**

The financial crisis has made clients more sensitive to risk and their demand for transparency in terms of risk exposure, products and services is growing. Moreover, as clients' expectations become increasingly sophisticated, standardised offerings and product-centric approaches are no longer sufficient, even though they remain the key to efficient cost management. Wealth managers now have to be able to provide wealth solutions beyond the investment portfolio, considering the clients' personal preferences and lifecycle needs.

The digital transition is still challenging the traditional wealth management model. The survey confirms that in-person interactions remain at the heart of the relationship building. However, the survey also suggests that wealth managers should to a higher degree combine their face-to-face client interactions with the multiple digital channels available. The path to digital business is not always clear, nor is the implementation and integration with existing infrastructures.

### **Relationship managers from generalists to technical experts**

Relationship managers will need more technical wealth engineering expertise to effectively deliver the services proposed by the institution. The client relationships are likely to become more service-oriented and less investment product-oriented.

*“Relationship managers will need to adapt their expertise and embrace their new role as assemblers of competencies. They will have to act as an interface between the client and the most relevant services of the wealth manager,”* adds Benjamin Collette.

Client requirements combined with regulatory developments such as MiFID II in Europe, will drive pricing models to evolve from the traditional transaction- or asset-based models to value-based pricing, including advisory fees and performance fees. Going forward, the quality, value and usage of services delivered need to be translated into pricing, taking into account the needs, value perception and behaviours of different client segments.

The wealth managers need to find new ways to add value through services such as wealth structuring and lifecycle management, advanced reporting, tax reporting and reclaims as well as investor support across multiple media.

To download Deloitte and Efma’s joint white paper *Wealth management and Private Banking – Connecting with clients and reinventing the value proposition*, go to <http://www.deloitte.com/lu/wealth-management-survey>

## **Gestionnaires de patrimoine et banques privées doivent repenser leur positionnement**

### **Face à des pressions considérables du secteur et à l'évolution des exigences des clients, les gestionnaires de patrimoine et les banques privées doivent repenser leur positionnement.**

C'est la conclusion générale du rapport publié conjointement ce mois-ci par Deloitte et l'EFMA et intitulé *Wealth management and Private Banking – Connecting with clients and reinventing the value proposition*. Il se fonde sur les résultats d'une enquête menée auprès de 60 dirigeants travaillant au sein d'institutions de gestion de patrimoine, de family offices et de banques privées dans 26 pays.

L'enquête indique que les principales priorités stratégiques des gestionnaires de fortune sont la transition numérique, la refonte de la fonction du conseil et la mise en place de services sur mesure. « *Nous pensons que le secteur doit s'atteler à relever le défi de redéfinir ses offres de valeur, allant des offres de produits et de services à l'utilisation des canaux numériques en passant par le rôle du responsable des relations client* », explique Benjamin Collette, Partner chez Deloitte Luxembourg, Global Investment Management Consulting Leader et EMEA Wealth Management & Private Banking Co-Leader.

### **Changements significatifs**

Ces dernières années ont été marquées par une évolution considérable du secteur de la gestion de patrimoine et des banques privées. Le renforcement de la réglementation et les exigences en matière de transparence fiscale adoptés à la suite de la crise financière ont provoqué une importante évolution en matière de gestion de fortune, passant d'offshore à onshore. En outre, les acteurs des marchés émergents ciblent les marchés développés, tandis que ces derniers vont chercher la croissance en dehors de leurs marchés intérieurs.

L'enquête confirme la poursuite de l'évolution économique, réglementaire et technologique du secteur de la gestion de patrimoine et des banques privées et indique que les acteurs sont fortement incités à repenser leurs modèles commerciaux et leurs offres de valeur.

### **Aller au-delà du portefeuille de placements**

La crise financière a rendu les clients plus sensibles aux risques et, par conséquent, la demande en matière de transparence quant à l'exposition aux risques et vis-à-vis des produits et des services augmente. Par ailleurs, face à des attentes de plus en plus sophistiquées de la part des clients, il n'est plus envisageable de se contenter d'offres standardisées et d'approches centrées sur les produits, même si elles demeurent essentielles à une gestion efficace des coûts. Désormais, les gestionnaires de patrimoine se doivent de fournir des solutions qui vont au-delà du portefeuille de placements, en tenant compte des préférences personnelles des clients et de leurs besoins à chaque étape de leur vie.

Quant à la transition numérique, elle renforce la remise en cause du modèle de gestion de fortune traditionnel. Si l'étude confirme que les interactions en personne continuent d'être au cœur du développement des relations, elle montre également que les clients attendent des gestionnaires de patrimoine qu'ils s'appuient davantage sur les multiples canaux numériques qui s'offrent à eux. La voie vers la numérisation des activités n'est pas toute tracée et il en va de même pour sa mise en œuvre et son intégration dans les infrastructures existantes.

### **Les responsables des relations clients généralistes doivent devenir des experts techniques**

Pour être capables de fournir les services proposés par l'institution, les responsables des relations client devront disposer d'une expertise technique plus pointue en matière d'ingénierie patrimoniale. Ainsi, les relations client sont susceptibles de s'axer davantage sur les services et moins sur les produits d'investissements.

« *Les responsables des relations client devront adapter leur expertise et adopter un nouveau rôle, celui d'assembleurs de compétences, en agissant comme une interface entre le client et les services les plus pertinents du gestionnaire de patrimoine* », ajoute Benjamin Collette.

Les exigences des clients et les évolutions réglementaires telles que la MiFID II en Europe pousseront les modèles de tarification à évoluer, passant des formules traditionnelles fondées sur les transactions

ou les actifs à des tarifications basées sur la valeur, comprenant des frais de conseils et des commissions de performance. À l'avenir, la qualité, la valeur et l'utilisation des services fournis doivent se traduire en tarifs, en tenant compte des besoins, des comportements des différents segments de la clientèle et de leur perception de la valeur.

Les gestionnaires de fortune doivent trouver de nouvelles voies de valorisation au travers de services tels que la structuration du patrimoine et la gestion du cycle de vie, les fonctions de reporting évoluées, les déclarations et les demandes de remboursement d'impôt et le soutien aux investisseurs sur de multiples supports.

Pour télécharger le rapport *Wealth management and Private Banking – Connecting with clients and reinventing the value proposition* élaboré conjointement par Deloitte et l'EFMA, cliquez ici <http://www.deloitte.com/lu/wealth-management-survey>

## **Vermögensverwalter und Privatbanken müssen ihr Wertangebot angesichts des enormen Drucks auf die Branche und veränderter Kundenbedürfnisse neu definieren**

Dies ist das Fazit des gemeinsamen Whitepaper von Deloitte und Efma mit dem Titel *Wealth management and Private Banking – Connecting with clients and reinventing the value proposition*, das diesen Monat veröffentlicht wurde. Das Whitepaper basiert auf den Ergebnissen einer Studie unter mehr als 60 Führungskräften von Vermögensverwaltungsgesellschaften, Family Offices und Privatbanken in 26 Ländern.

Der Studie zufolge zählen für die Vermögensverwalter die Digitalisierung, die Neukonzeption der Beratungsfunktion sowie die Einführung maßgeschneiderter Serviceleistungen zu den wichtigsten strategischen Prioritäten der nächsten fünf Jahren. *„Unseres Erachtens muss die Branche sich der Herausforderung stellen und das gesamte Spektrum des Wertangebots neu definieren, angefangen bei den einzelnen Elementen des Produkt- und Serviceangebots bis hin zur Nutzung digitaler Kanäle und der Rolle des Kundenberaters“*, erläutert Benjamin Collette, Partner bei Deloitte Luxembourg, Global Investment Management Consulting Leader und EMEA Wealth Management & Private Banking Co-Leader.

### **Wesentliche Änderungen**

Der Vermögensverwaltung- und Private Banking-Sektor befindet sich in den letzten Jahren massiv im Wandel. Verschärfte Anforderungen in den Bereichen Regulierung und Steuertransparenz nach der Finanzkrise haben eine deutliche Verschiebung von der Offshore- zur Onshore-Vermögensverwaltung bewirkt. Ferner nehmen Akteure aus Schwellenländern Industrieländer ins Visier, während Unternehmen aus Industrieländern außerhalb ihrer Heimatmärkte nach Wachstum streben.

Die Studie bestätigt, dass es im Vermögensverwaltungs- und Private Banking-Sektor nach wie vor massive wirtschaftliche, regulatorische und technologische Veränderungen gibt und die Unternehmen der Branche immer noch beträchtlich unter Druck stehen, ihre Geschäftsmodelle und Wertangebote für ihre Kunden zu überarbeiten.

### **Abseits des Anlageportfolios**

Die Finanzkrise hat die Kunden in puncto Risiko sensibilisiert. Der Ruf nach Transparenz in Sachen Risiko, Produkte und Dienstleistungen wird immer lauter. Da die Kunden überdies immer anspruchsvoller werden, reichen Standardangebote und produktzentrierte Ansätze nicht mehr aus, auch wenn sie nach wie vor der Schlüssel für eine effiziente Kostenkontrolle sind. Vermögensverwalter müssen heutzutage in der Lage sein, unter Berücksichtigung der persönlichen Vorlieben des Kunden und der Bedürfnisse in bestimmten Lebensphasen abseits des Anlageportfolios Wealth-Management-Lösungen anzubieten.

Die Digitalisierung stellt für das herkömmliche Vermögensverwaltungsmodell noch immer eine Herausforderung dar. Die Studie bestätigt, dass die persönliche Interaktion für den Aufbau von Beziehungen nach wie vor entscheidend ist. Gleichzeitig legt die Studie Vermögensverwaltern aber auch nahe, den persönlichen Kontakt zum Kunden durch die zahlreichen verfügbaren digitalen Kanäle zu kombinieren. Der Weg zum digitalen Geschäft ist nicht immer klar, ebenso wenig wie die Implementierung und Integration in bestehende Infrastrukturen.

### **Kundenberater entwickeln sich von Generalisten zu hochqualifizierten Spezialisten**

Kundenberater benötigen mehr Fachwissen im Bereich Wealth Management, um die von ihrem Institut angebotenen Dienstleistungen wirksam erbringen zu können. Die Kundenbeziehungen werden voraussichtlich weniger produktorientiert und stärker serviceorientiert werden.

*„Kundenberater müssen ihr Wissen anpassen und ihre neue Rolle als Bündler verschiedener Kompetenzen annehmen. Sie müssen als Schnittstelle zwischen dem Kunden und den wichtigsten Abteilungen des Vermögensverwalters fungieren“*, ergänzt Benjamin Collette.

Die Kundenanforderungen werden zusammen mit der Entwicklung von Regulierungsvorschriften wie der MiFID II in Europa dazu beitragen, dass sich die Preismodelle von den herkömmlichen transaktions- oder vermögensbasierten Modellen hin zur wertbasierten Preisgestaltung entwickeln, einschließlich Beratungshonoraren und erfolgsabhängigen Gebühren. Künftig müssen sich Qualität,

Wert und Nutzung der erbrachten Dienstleistungen unter Berücksichtigung der Bedürfnisse, der Wertvorstellung und des Verhaltens verschiedener Kundensegmente in der Preisgestaltung niederschlagen.

Vermögensverwalter müssen neue Wege finden, um durch Dienstleistungen wie Vermögensstrukturierung und Lifecycle-Management, professionelles Berichtswesen, Steuerreporting und Steuererstattungen sowie Unterstützung von Investoren über diverse Medien Mehrwert zu generieren.

Der vollständige Bericht mit allen Ergebnissen ist auf der Webseite von Deloitte Luxembourg unter <http://www.deloitte.com/lu/wealth-management-survey> erhältlich.

**About Deloitte**

"Deloitte" is the brand under which tens of thousands of dedicated professionals in independent firms throughout the world collaborate to provide audit, consulting, financial advisory, risk management, and tax services to selected clients. These firms are members of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), a UK private company limited by guarantee. Each member firm provides services in a particular geographic area and is subject to the laws and professional regulations of the particular country or countries in which it operates. DTTL does not itself provide services to clients. DTTL and each DTTL member firm are separate and distinct legal entities, which cannot obligate each other. DTTL and each DTTL member firm are liable only for their own acts or omissions and not those of each other. Each DTTL member firm is structured differently in accordance with national laws, regulations, customary practice, and other factors, and may secure the provision of professional services in its territory through subsidiaries, affiliates, and/or other entities.

**About Deloitte in Luxembourg**

In Luxembourg, Deloitte consists of 83 partners and over 1,700 employees and is amongst the leading professional service providers on the market. For over 60 years, Deloitte has delivered high added-value services to national and international clients. Our multidisciplinary teams consist of specialists from different sectors and guarantee harmonised quality services to our clients in their field. Deloitte General Services, société à responsabilité limitée, is an affiliate of the Luxembourg member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, one of the world's leading networks of professional services firms.