



Erschienen in: "bank und markt" Mai 2000

Autoren: Reinhard Carl | Mario Brösel

Private Banking – Internet für neue Zielgruppen

Die Neukundengewinnung und die Betreuung der Bestandskunden sind seit Jahren ein zentrales Thema im Private Banking. Neue Megatrends machen es in jüngster Zeit allerdings erforderlich, das Thema neu zu beleuchten.

Zu diesen Trends gehört einerseits ein tiefgreifender Wandel im Kundenverhalten und andererseits das revolutionäre Eindringen der neuen Medien in das immer noch stark traditionell geprägte Private Banking.

Hinsichtlich des veränderten Kundenverhaltens ist es die wohl auffälligste Erscheinung, daß Kunden mit neuem Profil auftreten. Neue Typen von High-Networth Individuals prägen einen Lifestyle, der von einem hohen Bildungsniveau, Technikaffinität, differenziertem Konsumverhalten und weltweiter Mobilität gekennzeichnet ist. Deshalb müssen sowohl bei der Neukundengewinnung als auch im Bestandskundenmarketing neue Kundenprofile Anwendung finden. Man kann die vermögenden Kunden nicht mehr pauschal als Klientel von Viersterne-Restaurants einsortieren, weil sie heute in Spitzenrestaurants, morgen aber bei McDonalds anzutreffen sind. Ebenso wenig kann heute eine Bank ihre bevorzugte Kundschaft allein dadurch beglücken, daß sie sie zu Oldtimerrallyes oder Pferderennen einlädt. Für immer mehr Kunden wird heute die Verfügbarkeit von elektronischen Medien zum entscheidenden Kriterium für die Wahl der Bank und das auf weltweiter Basis. Dies hängt nicht zuletzt damit zusammen, daß viele Kunden nicht nur physisch, also auf Reisen, weltweit mobil sind, sondern sich mit Hilfe der neuen Medien auch mental mit den neuen Trends und gesellschaftlichen Entwicklungen in aller Welt beschäftigen.

Der neue "Typ" des Private Banking Investors spielt eine aktive Rolle im Investmentprozeß. Er erwartet innovative Produkte, eine aktive, systematische Betreuung seines Depots sowie paßgenaue Services und Zugangswege. Seine Devise lautet: "Wie man Geld verdient, weiß ich selbst am besten; was ich brauche, ist eine Bank, die mich richtig betreut". Es ist der erfolgreiche Jungunternehmer, Internet-Unternehmer, Sportler, Selfmademan. Es ist aber auch der "Aufsteiger", der neben dem "Etablierten" zunehmend an Bedeutung gewinnt. Gemeint ist hier die Gruppe der sogenannten Money Class, die sich zwar noch im Prozeß der Vermögensbildung befindet, in vieler Hinsicht aber schon das gleiche Bedarfsprofil wie die Vermögenden aufweist.

Angesichts dieses Wandels in der Kundenstruktur lassen sich die früher geltenden Relationen zwischen Lebensalter und Vermögen nicht mehr aufrechterhalten. Dadurch, daß erarbeiteter Reichtum weltweit schneller wächst als ererbter Reichtum, wird die Einstellung zu Geld und Vermögen unwillkürlich eine andere, aktivere. Ein Kunde, der in seinem Unternehmen das letzte Wort hat, möchte auch im Bankgeschäft seine Entscheidungsfreiheit uneingeschränkt nutzen können. Die Bank soll ihm nicht die Entscheidung abnehmen, sondern optimale Entscheidungshilfe bieten. Damit erhöhen sich die Ansprüche an den Informations Service und damit auch an die Researchleistungen der Banken. Aus all dem folgt, daß die traditionelle, orderbegleitende Beratung und die klassische Vermögensverwaltung allein nicht mehr die Situation der Kunden treffen. Statt dessen wächst der Bedarf an systematischen Betreuungsformen, die durch erhöhte Dienstleistungsbereitschaft, Erreichbarkeit und Convenience gekennzeichnet sind. Neue Anbieter versuchen sich dies zunutze zu machen, indem sie mit Call Center - Leistungen speziell für Private Banking Kunden im Markt auftreten.





Einstieg ins Internet wird unverzichtbar

Zugleich vollzieht sich in den Finanzdienstleistungsmärkten eine Vitalisierung und Verschärfung des Wettbewerbs in einem nicht gekannten Ausmaß. Die vermögende Privatkundschaft steht nicht nur im Mittelpunkt der Akquisitionsbemühungen der Deutschen Banken und Sparkassen, sondern weckt auch verstärktes Interesse bei europäischen, amerikanischen und japanischen Finanzdienstleistern. Überlagert und intensiviert wird dieser Trend durch die rasante Entwicklung im Bereich der Technik. Die Informations- und Kommunikationstechnologie hat den Gestaltungsspielraum für den Vertrieb von Bankprodukten deutlich erweitert; Privatkunden können Bankleistungen zeitlich und örtlich ungebunden über elektronische Medien in Anspruch nehmen. Dies gilt auch für komplexere Bankprodukte wie namentlich Wertpapiere.

Die erweiterten Gestaltungsoptionen stellen die Banken vor die Frage, welchen Kundengruppen welche Bankprodukte über welche Vertriebswege angeboten werden sollen. Ein wichtiger Aspekt bei der Beantwortung dieser Frage ist die Bereitschaft der Private Banking Kunden zur Nutzung der Online-Technik als neuen Zugangsweg zum Bankservice. Generell ist die Zahl der Online-Nutzer stark im Zunehmen begriffen.

Während der Bildschirmtext im Laufe der 80er Jahre in den Privathaushalten nur sehr zögernd Akzeptanz fand, erleben die Online-Verfahren inzwischen auch in Deutschland eine stürmische Entwicklung. Diesem Trend folgt auch das Online Banking, das derzeit in Form des Internet Banking die Banken zu besonderen Anstrengungen herausfordert. Es bestätigt sich die Vermutung, daß der Wechsel vom Branch Banking zum Internet Banking oft mit einem Bankwechsel verbunden ist. Allerdings hat sich inzwischen auch gezeigt, daß nicht jeder Kunde, der zu einem Direktanbieter wechselt, auch ausschließlich dort bedient werden kann. Selbst in den USA, wo das Online Broking am weitesten fortgeschritten ist, werden immer noch 66 Prozent der Investoren (mit einem Wertpapiervermögen von mehr als 100.000\$) "offline" betreut (Quelle: J.D. Power & Associates, Dow Jones Newswires, 4/99). Die reinen Online Kunden machen erst 17 Prozent aus. Wo für die Banken Handlungsbedarf besteht, sind die restlichen 17 Prozent der Kunden, die sich ambivalent verhalten, also Filialservice und Online Service parallel nutzen. Einer Bank, die selbst kein Direktbrokerage anbieten kann, droht diese Kundengruppe verlorenzugehen. Denn es besteht ein deutlicher Trend zur zeitlichen Unabhängigkeit. Zunehmend werden Kauf und Verkauf von Wertpapieren außerhalb der offiziellen Börsenzeiten nachgefragt, und es gibt Anbieter, die sich konsequent darauf einstellen. Allein in den letzten drei Jahren sind weltweit 9 Electronic Communication Networks (ECN) entstanden, die als private Handelssysteme gleichsam Börsenplätze darstellen und trendmäßig zu 24-Stunden-Veranstaltungen werden.

Die Vorteile von Bankgeschäften via Internet liegen also vor allem in der Möglichkeit kostengünstiger Börsentransaktionen, in der Geschwindigkeit der Transaktionen sowie in der räumlichen und zeitlichen Unabhängigkeit. Deshalb ist die Nutzung des Mediums Internet vor allem im Anlagesegment zur Kundenbindung und Neukundengewinnung unverzichtbar. Gerade das Internet bedeutet für das Private Banking eine besondere Herausforderung, weil es vielfältige Rückwirkungen auf die Produkt- und Preispolitik hat. So bietet das Internet den Kunden z.B. eine verbesserte Markttransparenz im Hinblick auf Performance, Preis und Anbieter und fördert damit die Preissensitivität. Generell haben wir es heute mit einem wachsenden Preisbewußtsein zu tun, was vor allem mit dem Preisverfall bei den Transaktionspreisen zusammenhängt. Die Kunden wollen nur Leistungen bezahlen, die sie auch tatsächlich in Anspruch nehmen. Damit setzt sich eine Entwicklung fort, die in Deutschland vor fünf und in den USA schon vor gut zwanzig Jahren anlässlich der Einführung des Direct Brokerage da-



mit begann, den Kunden Preis -Leistungs -Bündel anzubieten. Dies war seinerzeit ein nahezu revolutionärer Schritt in die "Execution-only-" Welt, der immer wieder diskutiert wurde, aber nicht verhinderbar war.

Innovative Preis-Leistungs-Modelle

Logisch darauf aufbauend ist heute die gesonderte Beratungsleistung und Vergütung ebenfalls ein Schritt in eine neue Richtung. Hier eröffnet die mediale Entwicklung neuen Gestaltungsspielraum bei den Kundenwünschen. Der Kunde erhält die Möglichkeit, Transaktionen kostengünstig per Internet selbst durchzuführen und gleichzeitig hochwertige persönliche Beratungsleistungen gegen eine angemessene Vergütung in Anspruch zu nehmen. Hier bietet das Internet Banking die Chance, die bisherige Leistungskette "Wertpapier-Geschäft" nach Beratung und Transaktion aufzuspalten und auch für Beratungsleistungen einen angemessenen Preis zu erzielen.

Wie aktuell dieses Thema ist, zeigt das Beispiel von Merrill Lynch. Der führende Broker, der heute über ein innovatives Preis-Leistungs-Modell verfügt, hat noch vor anderthalb Jahren den Trend zum Internet Banking klar ignoriert. Nach Angaben der Geschäftsleitung hatte man keine Veranlassung gesehen, in diese Richtung aktiv zu werden. Man war überzeugt davon, daß die Kunden mit der Betreuung und der Preisstellung zufrieden waren und damit die Kundenverbindungen durch den Verzicht auf den Internet-Zugang nicht gefährdet wurden. Um so überraschender kam dann Mitte 1999 die Einsicht, daß die Abstinenz vom Internet-Trend nicht länger aufrechtzuerhalten war. Mit großer Presse- und Werbekampagne wurde ein neues Online-Angebot auf den Markt gebracht. Die Preisstellung lag nahe am Standardpreis des Konkurrenzangebots von Charles Schwab, war jedoch strategisch viel bedeutender. Denn Merrill Lynch führte gleichzeitig mit seinem Direkt-Produkt auch das neue "M.L. Relationship Depot" ein. Dieses Konto umfaßt Beratung und Finanzplanung; der Jahrespreis ist abhängig vom Depotvolumen, beträgt aber mindestens 1.500 Dollar. Indem die hochqualifizierte und umfassende Kundenberatung und -betreuung in den Mittelpunkt des neuen Dienstleistungspakets gestellt wird, entsteht eine echte Value Proposition. Darauf zielt auch die Werbung ab: "The biggest merger in Wall Street history, a merger between Merrill Lynch and you, a merger of your needs and our capabilities!" Strategisch ist dies ein wichtiger Schritt, weil innerhalb von zwei Jahren 20 Prozent des Depotvolumens in die neue Betreuungsform laufen sollen. Damit macht sich natürlich Merrill Lynch zum interessanten Anbieter für die oben zitierten 17 Prozent ambivalenten Wertpapierkunden, die ein internetfähiges Online-Angebot suchen, zugleich aber auf persönliche Betreuung nicht verzichten wollen.

Ein weiteres, noch fokussierteres Beispiel für die neue strategische Richtung ist das Angebot von Prudential Securities. Dort hat man die Ergebnisse einer Kundenbefragung in ein neues Dienstleistungspaket umgemünzt. Die simple Frage lautete: "What would you change about full-service brokerage?" Die Antworten der Kunden haben dann die Probleme und Wünsche ebenso einfach auf den Punkt gebracht: "Laßt uns die gewohnte Beratung, aber nehmt endlich den Störfaktor zwischen uns und dem Berater weg, nämlich die unwürdige Verhandlung über Transaktionspreise. Wir möchten für die Standardabwicklung klare und einheitliche Preise, die nicht je nach Verhandlungsgeschick einzelner Kunden variabel sind. Schließlich gibt es unter uns Kunden solche, die auf der einen Seite Euere Beratungsleistungen einkaufen wollen, die andererseits aber auch gerne die Order selbst per Internet aufgeben wollen, laßt uns hier die Auswahl!" Das Unternehmen hat diese Kundenwünsche aufgenommen und unter der Markenbezeichnung "Prudential Advisor" ein innovatives Preis- Leistungs- Modell



auf den Markt gebracht. Damit hat Prudential Securities Mitte 1999 als erster Anbieter konsequent die Beratungsgebühr, die auch als "advisory fee" klar so bezeichnet wird, eingeführt. Auf dieser Basis und dem parallel laufenden forcierten Ausbau der Online-Dienste werden jetzt den Privatanlegern immer wieder neue Services wie IPO per Internet offeriert.

Wenn innovative Dienstleistungen wie die vorstehend beispielhaft genannten Modelle Kunden und Nichtkunden nahegebracht werden sollen, sind auch neue Segmentierungskriterien erforderlich. Vertrieb und Marketing sind nicht mehr erfolgversprechend nach der traditionellen Schichtenbildung, den lebensalterbezogenen Phasenkonzepten oder den klassischen Volumengrenzen durchführbar. So zeigen heute z.B. Kunden gleichen Alters und gleichen Einkommens oftmals ein unterschiedliches Verhalten. Die Banken müssen deshalb nach neuen Ansätzen für die Kundensegmentierung suchen. Dazu gehören beispielsweise die Einstellung des Kunden zur Technik und sein Umgang mit Geld. Doch wie auch immer über die Kriterien entschieden wird, die Grenzen bei der Bildung der Kundengruppen sind natürlich fließend und die Herausforderung an die Anbieter groß, hier künftig neue Wege zu gehen. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Vorgehensweise von British Airways. Bei der Analyse der eigenen Kunden hat die Fluggesellschaft herausgefunden, daß die gut beurteilten Serviceleistungen eine positive Abstrahlwirkung auf andere Angebote haben. Dies hat British Airways zum Anlaß genommen, um ihren Kunden gemeinsam mit der Royal Bank of Canada Private Banking Leistungen anzubieten.

Zusammenfassend läßt sich zu den Auswirkungen der beschriebenen Megatrends folgendes feststellen: Die Veränderungen im Kundenverhalten haben heute auf das Private Banking einen großen Einfluß. Einerseits sind die Kunden aufgeklärter, sie besitzen ein größeres Know-how über den Finanzmarkt und verfügen über eine verbesserte Markttransparenz und ein wachsendes Preisbewußtsein. Andererseits treten die Kunden gegenüber der Bank mit einer neuen Anspruchshaltung auf. Vor allem zeigen sie gesteigerte Erwartungen hinsichtlich der Nutzung mehrerer Zugangswege sowie der Qualität von Service und Beratung. Dies führt dazu, daß neue Segmentierungskriterien erforderlich sind. Das veränderte Kundenverhalten geht einher mit dem Vordringen der Neuen Medien in den Markt für das Private Banking. Das Online Banking und hier insbesondere das Internet Banking wird zum neuen Konkurrenzfeld und führt zu einer deutlichen Verschärfung des Wettbewerbs. Sichtbare Auswirkungen sind u.a. fallende Transaktionspreise, Aufbrechen der Leistungsbündel und das zunehmende Angebot innovativer Betreuungsformen.

Handlungsbedarf auf mehreren Feldern

Für die Banken, die im Private Banking engagiert sind, haben die neuen Megatrends sehr weitreichende Konsequenzen. Es entsteht erheblicher Handlungsbedarf für alle Kreditinstitute, die mit Blick auf das 21. Jahrhundert ihre Marktposition bei dieser Klientel behaupten oder noch ausbauen wollen. Das geänderte Kundenverhalten, das schwierigere Wettbewerbsumfeld und die rasante Entwicklung bei den neuen Technologien erfordern eine grundlegende strategische Neupositionierung des Private Banking. Wie heute schon das Retail Banking kommt künftig auch das exklusivere Private Banking nicht mehr darum herum, sich offensiv mit den neuen Medien und den dadurch ermöglichten neuen Vertriebskanälen zu beschäftigen.

Will man all die Bereiche, in denen neuer Handlungsbedarf entstanden ist und immer noch entsteht, auf einen einfachen Nenner bringen, dann geht es um eine stärkere Kundenorientierung. Aus Sicht der Banken heißt das letztlich, den Vertriebsbereich in den Mittelpunkt aller strategischen und operationalen Überlegungen zu stellen. Akquisition, Betreuung, Ver-



kauf und Service -diese vier Handlungsfelder sind in Zukunft für den Unternehmenserfolg entscheidender denn je.

- Vor diesem Hintergrund besteht wesentlicher Handlungsbedarf vor allem in folgenden drei Bereichen:
- Integration moderner Zugangswege (Internet, Call-Center);
- Auftrennung der Leistungskette "Wertpapiergeschäft" in Beratung und Transaktion und damit Einführung separater Bepreisung ;
- Entwicklung von Leistungsbündeln unter Berücksichtigung einer optimierten Betreuungsform und Kanalnutzung sowie entsprechenden Kundentypus.

Die Integration moderner Zugangswege stellt die Betreuung aus Sicht des Kunden in den Mittelpunkt. Allerdings müssen die Banken eingestehen, daß bisher erst ein vergleichsweise geringer Teil des Privatkundengeschäfts über diese alternativen Zugangswege abgewickelt wird. Das liegt einerseits daran, daß viele Banken eher zögerlich an den Ausbau solcher Zugangswege herangehen und den Umgang mit den modernen Medien noch als Testfeld betrachten. Andererseits ist die Effizienz dadurch erheblich beeinträchtigt, daß alternative Zugangswege isoliert und nicht synchronisiert installiert werden. Dies führt dazu, daß die verschiedenen Kanäle letztlich gegeneinander laufen. Insofern haben Banken bei der Integration neuer Zugangswege seit der Einführung des Telefon Bankings nicht allzu große Fortschritte gemacht. Im übrigen wurde auch das Telefon Banking bei seiner Einführung von den Kundenberatern eher als eine Bedrohung der eigenen Position empfunden und deshalb den Kunden nicht vorbehaltlos nahegebracht. Wenn die Banken also künftig den modernen Zugangswegen mehr Gewicht gegenüber dem stationären Filialvertrieb geben wollen, müssen sie ein Integrationskonzept zugrunde legen, das alle Kanäle eng miteinander verknüpft. Gefragt ist deshalb ein echtes Channel Management mit einem erkennbaren Mehrwert für den Kunden.

Konfliktthema Beratungspreis endlich lösen

Der zweite Bereich, in dem Handlungsbedarf besteht, ist die Auftrennung der Leistungskette "Wertpapiergeschäft". Dies ermöglicht eine Fokussierung auf das Kernmodul im Private Banking. Wenn man die Werterhaltung aus Kundensicht gegenüber der Fabrikleistung "Transaktion" einschließlich Depotpreis und entsprechend die Beratung betrachtet, ergibt sich folgendes Bild: Seit Jahrzehnten wird die Beratungsleistung der Bank anders als die eines Rechtsanwalts oder Steuerberaters nicht durch die gleiche Währung "Preis für Beratung" vergütet, sondern indirekt über die Transaktionspreise abgegolten. Die Beratung selbst wird zwar vom Wertpapieranleger als wichtig und wertvoll geschätzt, nicht dagegen der ursächliche Zusammenhang zwischen Beratung und Beratungspreis. Insofern befinden sich die Kundenberater in einem permanenten Konflikt. Sie müssen sich und ihre Beratungsleistung verkaufen, dabei aber stets so etwas wie einen "Währungsswap" vornehmen, indem sie ihre Beratungsleistung in einer anderen Währung, nämlich in Form von Transaktionspreisen abrechnen. War dies früher schon nicht leicht, so wird dies in jüngerer Zeit noch dadurch zusätzlich erschwert, daß die Transaktionspreise wie alle Fabrikpreise dramatisch sinken. Das Fatale an der heutigen Situation ist also, daß es den Banken im Wertpapiergeschäft bisher nicht gelungen ist, die eigentliche Kernleistung, nämlich die Beratung und Betreuung der Kunden, entsprechend zu positionieren. Mit Blick auf weiter fallende Preise für Fabrikleistungen (Online-Angebote, Outsourcing der Wertpapierabwicklung an Spezialunternehmen) werden die Banken künftig noch stärker als bisher schon unter Zugzwang kommen. Die Preisdiskussion wird zunehmend härter und zu einer Belastung für das gesamte Private Banking. Als Lösung bietet es sich an, die Beratungsleistungen deutlich und auf breiter Front zu verbessern, um



dann dafür so bald wie möglich in einem zweiten Schritt einen eigenständigen Preis zu erheben.

Um jedoch in der Beratung und Betreuung nochmals einen deutlichen Qualitätssprung zu erzielen, müssen die Leistungen um wesentliche Elemente erweitert werden. Bisher wird z.B. das Kundenprofil erstellt, das als Basis für die Finanzanalyse und das Financial Planning dient. Erstellt wird außerdem sowohl unter Risiko- als auch unter WpHG-Aspekten das Depotprofil. Es hat mehr als ein Jahrzehnt lang viel Mühe gekostet, dies in "das aktive Handeln" der Berater zu bekommen und beispielsweise begreiflich zu machen, daß das WpHG keinen lästigen formaljuristischen Zwang bedeutet, sondern eine inhaltliche Chance für eine genauere Kundenanalyse. Wenn jetzt zur Qualitätssteigerung bei der Beratung und Betreuung zusätzliche Elemente hinzukommen, dann muß ebenfalls eine umfangreiche Überzeugungsarbeit erfolgen. Den Kundenberatern und -betreuern muß vor dem Hintergrund der beschriebenen Trends das Verständnis dafür nahegebracht werden, daß es notwendig ist, auf die Kundenwünsche hinsichtlich der individuell optimalen Betreuungsform und der Zugangswege einzugehen und die entsprechende Lösung zu finden.

Welche Zielgruppen sollen betreut werden?

Ehe eine Bank darangeht, den erwähnten Handlungsbedarf auf den einzelnen Feldern in die Praxis umzusetzen, sind einige grundlegende, anbieterindividuelle Maßnahmen notwendig. Dazu gehören die Definition des Kerngeschäfts, die Festlegung der Strategie und Vision sowie das Disponieren der Ressourcen. Dabei muß jedes Institut für sich selbst einige grundlegende Fragen beantworten. So muß z.B. die Bank zur Definition des Kerngeschäfts die Zielgruppen bestimmen, auf die sie sich konzentrieren möchte. Beispielhaft seien hier vier typische Zielgruppen aufgeführt:

Delegierender Anleger: "Convenience"-Anleger mit geringem Wissen und Interesse in Finanzmarktfragen sowie wenig verfügbarer Zeit;

Beziehungsorientierter Mitentscheider: Anleger mit begrenztem Finanzmarkt-Wissen und persönlicher Bindung an den Betreuer.

Beziehungsorientierter Aktiv-Interessierter "Plus": Anspruchsvoller Kunde, aktiver Aktienanteil, zusätzlich Online-Nutzer und deshalb Internetorientiert:

Investor: Aktiver, wissender, genereller Selbstentscheider mit sporadischem Beratungsbedarf.

Diese Beispiele zeigen, daß wir es im Private Banking heute nicht mehr allein mit den klassischen Zielgruppen, nämlich den Vermögensverwaltungskunden und den Kunden mit orderbegleitender Beratung zu tun haben. Vielmehr muß sich die Bank auch die Frage stellen, ob und wie sie auf Kunden eingehen will, die systematische Beratungsformen erwarten und gleichzeitig Online Broking nutzen möchten. Oder wie sie es mit Kunden halten wollen, die mit der Online Nutzung zwar grundsätzlich zufrieden sind, die jedoch sporadisch auch Beratungsbedarf haben und dies auch über das Wertpapiergeschäft hinaus z.B. für Finanzplanung und Trust-Geschäfte.

Zielorientierte Führung durch "Mitarbeiterkompaß"

Wie immer sich ein Anbieter auch entscheidet - die größte Herausforderung liegt in der richtigen Personalarbeit. Den Mitarbeitern als Verbindungsstelle zwischen den Kunden und der Bank kommt heute eine Rolle zu, die noch zentraler und bedeutender ist, als dies bisher schon der Fall war. Der Anspruch lautet: "Weg vom Produktverkauf, hin zum individuellen Lösungsverkauf." Dabei erfordern die verschiedenen Betreuungs- und Zugangsformen un-



terschiedliche Ressourcen für die Kundenbetreuung. Wichtig ist auf jeden Fall der jeweils richtige Einsatz der Mitarbeiter nach Umfang und Qualität. Die Qualität der Mitarbeiter hängt nicht nur vom aktuellen Fachwissen, sondern auch von einem breiten Orientierungswissen ab. Aktuelles Fachwissen wurde allseits ausreichend geschult. Woran es oftmals fehlt, ist ein breites Orientierungswissen, ein Wissen, das heute fast ausschließlich nur in fachübergreifenden Universitäten vermittelt wird. Dabei geht es nämlich um die Fähigkeit, sich Lösungskompetenz anzueignen und Modelle im Kopf zu haben, die zu situativem und kreativem Verhalten befähigen. Nur so ist ein Kundenberater in der Lage, den individuellen Kundenbedarf optimal abzudecken. Ziel muß es also sein, die Berater und Betreuer mit einer Mischung aus aufgabenspezifischen Fach-, Methoden-, Sozial- und Wertkompetenzen auszustatten. Unter diesem Aspekt erhält eine kontinuierliche und flexible Weiterqualifizierung der Mitarbeiter einen neuen Stellenwert.

Ein solches Kompetenzmodell läßt sich im Interesse einer besseren Umsetzbarkeit in der Praxis als "Mitarbeiterkompaß" instrumentalisieren. Darin werden die nötigen Kompetenzen im einzelnen beschrieben und in ihrer Verknüpfung die Handhabung durch Mitarbeiter und Führungskräfte erläutert, kompetenzbasierte Potentialgespräche simuliert sowie aufgezeigt, wie man im Ergebnis zu einem effizienten Betreuungs- und Beratungsportfolio kommt. Unter Kompetenzen sind Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten zu verstehen, die eine erfolgreiche Ausführung der Aufgaben in einer bestimmten Position beschreiben. Welche konkreten Kompetenzen für die einzelne Position innerhalb des Unternehmens erforderlich sind, wird durch den "Mitarbeiterkompaß" dargestellt. Eine sich inzwischen verbreitete Form der Darstellung ist ein sogenanntes Kompetenzrad. Hierzu werden aus einem Pool von definierten Kompetenzen die relevanten ausgewählt und in ihrem Ausprägungsgrad bestimmt. Natürlich geht dieses Modell davon aus, daß die Fachkompetenz die Basis ist. Aber ohne die richtige Methode (Präsentationstechnik, ergebnisorientierte Gesprächsführung usw.) läßt sich Fachkompetenz nicht wirkungsvoll anwenden. Ebenso wenig klappt die erfolgreiche Umsetzung ohne entsprechende Sozialkompetenz, bei der es beispielsweise um das Einfühlungsvermögen und die Wahrnehmungsfähigkeit im Kundengespräch geht. Gleiches gilt für die Wertkompetenz, bei der es um die richtige Werteinstellung beispielsweise bei der Frage geht: Bin ich Teamplayer und verstehe ich als Kundenberater die Sinnhaftigkeit einer fairen Zusammenarbeit mit dem Portfoliomanager in der Vermögensverwaltung oder will ich alles selber machen? Während bei der Rekrutierung von Mitarbeitern hinsichtlich der Fach- und Methodenkompetenz Kompromisse gemacht werden können, weil sich diese Kompetenzen noch in überschaubarer Zeit erlernen lassen, sind bei der Sozial- und Wertkompetenz keine Kompromisse erlaubt, weil diese nicht multiplizierbar sind.

Das als "Mitarbeiterkompaß" instrumentalisierte Kompetenzmodell kann sehr gut für die individuelle Potentialeinschätzung und bei der gezielten Personalentwicklung der Mitarbeiter eingesetzt werden. Mit Hilfe des "Mitarbeiterkompasses" läßt sich auf der Basis eines Sollprofils für eine Filiale oder Abteilung das jeweilige Profil der Mitarbeiter abbilden und bewerten. Über diesen Weg ist es möglich, zeit- und ressourcenschonende Qualifizierungsmaßnahmen umzusetzen. Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Trends und des damit verbundenen Entscheidungsdrucks kann die Aus- und Weiterbildung künftig nicht wie bisher als ein Standardprogramm erfolgen, wonach im Prinzip jeder Mitarbeiter sämtliche Ausbildungsmaßnahmen durchläuft. Überhaupt muß die Auswahl und Förderung der Mitarbeiter in Zukunft gezielter erfolgen. Wird z.B. beim Screening festgestellt und in einem Mitarbeiterportfolio abgebildet, daß einzelne Mitarbeiter im Bereich der Sozial- und Wertkompetenz Probleme haben, sollte man sie im Interesse einer besseren Kundenberatung aus dem Kundenge-



schäft ablösen, um sie eventuell im Accountmanagement erfolgreicher einzusetzen. Denn Sinn eines beschriebenen Kompetenzmodells ist es, mit den Personalentwicklungsmaßnahmen gezielter als bisher anzusetzen. Das bedeutet vor allem: Die Mitarbeiter, welche die Voraussetzungen dafür mitbringen, in den einzelnen Kompetenzbereichen zu qualifizieren; die Plazierungs- und Versetzungsentscheidungen sachgerechter vorzunehmen und die weitere berufliche Entwicklung langfristig zu planen. Dazu gehört es auch, den Mitarbeitern die Orientierung über Karrierewege anzubieten, die sich im Zuge der Megatrends neu eröffnen (Relationship-Management oder Fachkarriere wie Account Management).

Steuerung über Betreuungs- und Serviceprozesse

Zur Steuerung des Private Banking ist es erforderlich, daß aus der Strategie klar formulierte, meßbare und kontrollierbare Steuerungsgrößen abgeleitet werden und diese - in den erfolgsbestimmenden Perspektiven "ausbalanciert" - dem Management, aber auch den Mitarbeitern die Richtung weisen. Ein geeignetes Instrument hierzu ist die sogenannte "Balanced Scorecard", also die ausbalancierte Anzeigetafel, die bezogen auf die wesentlichen Erfolgskomponenten und deren Stellhebel jederzeit den rechten Überblick verschafft.

Das Instrument, für die Bedarfe einer Bank richtig ausgestattet, ist ein sehr zukunftsweisender "Pfadfinder":

Zur Ergebnissteuerung, also der Unternehmensperspektive, dient die "Vertriebsleistungsmessung".

Für den optimalen Mitteleinsatz, also im Relationship-Geschäft der wichtigen Ressource "Arbeitszeit", eignen sich die strukturierten "Betreuungs- und Serviceprozesse".

Zur Steuerung der stets paßgenauen Mitarbeiterkompetenzen bringt der bereits oben beschriebene Mitarbeiterkompass den geeigneten Überblick.

Die entscheidende Kundenperspektive wird schließlich beispielsweise durch eine Kundenzufriedenheitsmessung berücksichtigt.

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Megatrends verdienen neben der bereits dargestellten zielorientierten Führung nach dem Mitarbeiterkompaß die Betreuungs- und Serviceprozesse als Steuerungskomponente ein besondere Beachtung. Bisher lagen die Schwerpunkte der Kundenbetreuung in der Ergründung der Kundenprofile und des dazugehörigen Depot-Profils. Infolge der Trends müssen neue Aspekte in der Kundenbetreuung zusätzlich beachtet werden. Dazu zählen vor allem die bevorzugten Betreuungsformen sowie die gewünschten Zugangswege. Mit dem wachsenden Anforderungskatalog steigen auch die Ansprüche an die Organisation und die Kundenbetreuer im Private Banking. Möglich ist dies im Rahmen von Betreuungs- und Serviceprozessen, welche die notwendigen Handlungsschritte im Berateralltag bewußt machen. Im Mittelpunkt steht die Vertrauensbeziehung. Ziel dabei ist es, die Kundenbeziehung rentabel zu gestalten.

Fortschritt stärkt traditionelle Identität

Das Fazit lautet: Sowohl für die Neukundengewinnung als auch für das Bestandskundenmarketing müssen im Private Banking infolge der Megatrends neue Strategien entwickelt werden. Notwendige Schwerpunktmaßnahmen betreffen die Beratung und Betreuung und insbesondere die Optimierung des Mitarbeiterpotentials bei der persönlichen Kundenberatung. Doch auch der Aufbau neuer Zugangswege kann nicht vernachlässigt werden. Allein schon beim Thema "Internet" geht es längst nicht mehr darum, "en vogue" auf einer Modewelle mitzuschwimmen, sondern einer zukunftsweisenden Entwicklung proaktiv Rechnung zu tragen, die inzwischen in allen Branchen für aufsehenerregende Zuwachsraten sorgt.



Künftig wird der Erfolg einer Bank im Private Banking maßgeblich auch davon abhängen, wie sie die moderne Technik zu nutzen versteht.

Dabei stellt sich vor allem die Frage, ob die Bank bereit ist, neue Medien wie Internet Banking oder Direct Banking via Call Center als Notwendigkeit im Sinne eines modernen Hygienefaktors zu akzeptieren und sich gleichzeitig stärker denn je auf Qualifikation und Kompetenz der Mitarbeiter als maßgeblichen Erfolgsfaktor zu konzentrieren. Noch vor zehn Jahren war es etwas Besonderes, wenn die Bankfiliale einen neuen Geldautomaten installiert bekam. Heute wird nur darüber gesprochen, wenn eine Stelle kein solches Gerät besitzt. Ob die Selbstbedienungseinrichtung genügend frequentiert wird, ist freilich kein Thema, denn sie gehört inzwischen zum selbstverständlichen Standard einer Bankfiliale. Ähnlich verhält es sich mit dem Zugang zum Internet. Heute gilt ein Unternehmen nicht als modern, wenn es keine eigene Website besitzt. Ob jemand diese liest und als Informationsquelle oder Verkaufsangebot nutzt, ist für Außenstehende völlig gleichgültig. In diesem Sinne ist zunächst einmal auch das Internet Banking ein Hygienefaktor, mit dem die Bank ihre moderne Einstellung demonstrieren kann. Erst auf längere Sicht wachsen genügend Kunden heran, um eine rentable Nutzung des neuen Zugangswegs zu gewährleisten.

Insofern geht es beim Handlungsbedarf im Private Banking nicht um eine revolutionäre Neuorientierung, sondern im Grunde genommen um eine weitere Stärkung traditioneller Aufgaben und Identitäten. Der Kernprozeß im Private Banking, nämlich das Management der Kundenbeziehung, hat die große Chance, noch gewichtiger als bisher schon zu werden. Diese Chance zu nutzen, ist eine echte Herausforderung für jedes Bankmanagement, das ihr Private Banking neu positionieren will.



Kontakt

metamorf
business consulting GmbH
Bürocenter am Schlosspark
Wasserstraße 496
44795 Bochum

Telefon: (0234) 3 69 86- 0
Telefax: (0234) 3 69 86- 19

Internet: www.metamorf.de
E-Mail: s.kowling@metamorf.de

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung von metamorf business consulting GmbH. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischer Form. Eine Weitergabe an Dritte ist nicht gestattet.