QUALITÄT IM PRIVATE BANKING

Viele Kunden sind unzufrieden

Oft mangelt es vermögenden Bankkunden an Fachwissen. Sie erwarten eine Entscheidungshilfe und klare Informationen von ihren Beratern. **Die Beratungsqualität beurteilen sie als viel geringer als ihre Bank.** RENÉ MAIER

Ein Handschlag, zwei Wahrnehmungen: Der Banker geht oft davon aus, dass der Kunde zufrieden ist, während dieser sich häufig nur mittelmässig betreut fühlt.

BILD: ISTOCKPHOTO

Schweizer Banker verfügen auch in der Krise über ein solides Selbstvertrauen. Sie sind davon überzeugt, dass ihre Kunden mit der Anlageberatung – also mit ihrer Arbeit – sehr zufrieden sind. Die Kunden ihrerseits sehen das anders. Sie benoten die Dienstleistungen ihrer Banken wesentlich tiefer, wie aus einer Studie der Beratungsfirma Solution Providers zusammen mit der Universität Zürich hervorgeht (vgl. Grafik).

In der Untersuchung wurden die Aussagen von über 100 Kunden jenen von Managern, Beratern und IT-Verantwortlichen von 39 Finanzinstituten – darunter alle grossen Universal- und Privatbanken in der Schweiz – gegenübergestellt. Zusammenfassend kommen die Studienverfasser zu dem Schluss, dass der Kunde mit der Anlageberatung heute unzufrieden ist, die Berater diesen Fakt aber nur ungenügend wahrnehmen (vgl. Grafik). Zwei Drittel der Bankakteure gaben überdies an, Kundenzufriedenheit gar nicht zu messen.

Die Studienergebnisse zeigen weiter, dass alle befragten Universalbanken sowie nahezu die Hälfte der Privatbanken strukturierte Beratungsprozesse eingeführt haben. Die beiden Grossbanken UBS und Credit Suisse gehören in diesem Bereich zu den weltweit führenden Instituten. Sie sind bereits so weit, dass sie den bis ins Detail standardisierten, mit ausgeklügelter Informationstechnologie unterstützten Beratungsprozess global aufrollen können. Selbst klassische Privatbankiers, die die massgeschneiderte Kundenbetreuung als Kerngeschäft gewissermassen im Blut haben und stets deren Marktvorteil hervorgehoben haben, denken heute intensiver über einen standardisierten Beratungsprozess nach.

Das kommt laut mehreren Managern nicht von ungefähr, denn wie bankinterne Studien aufzeigten, seien Kunden deutlich zufriedener gewesen, wenn sie anhand eines strukturierten Prozesses beraten wurden. Nicht zuletzt erfordern auch die Geldwäschereiverordnung und die Sorgfaltspflichtvereinbarungen, welche die Banken dazu anhalten, Risikoprofile ihrer Kunden anzulegen und diese besser zu dokumentieren, eine klarere Strukturierung des Beratungsprozesses.

Die Bankmanager sind zudem mehrheitlich der Meinung, dass das stark unter Beschuss geratene und von vielen Seiten als Marktvorteil gehandelte Bankkundengeheimnis zukünftig in dieser Form nicht gehalten werden könne und die Schweiz internationale Zugeständnisse machen müsse. Ebenso können die Banken im Schatten der Finanzkrise nicht mehr auf das selbstverständliche Vertrauen der Kundschaft in die Reputation des hiesigen Bankwesens zählen. Sie müssen jetzt ihre Geschäftsmodelle auf die neuen Herausforderungen ausrichten.

Newcomer im Private Banking

Im Zuge dessen ist der Wettbewerb um die Private-Banking-Kunden erst recht entbrannt. Die Banken müssen das Vertrauen ihrer Kunden mit verständlicher, transparenter Kommunikation und vorzüglichen Dienstleistungen zurückgewinnen. Das lukrative Geschäft mit komplexen Finanzprodukten hat (vorläufig) seinen Ruf verspielt, das Investment Banking ist am Boden.

Die Beratungsqualität der Institute ist neben der Sicherheit der Anlagen wieder das matchentscheidende Kriterium, um sich von der Konkurrenz abzuheben, zumal sich auch kleinere Universal-, Kantonal und Raiffeisenbanken im Private Banking – insbesondere im Segment der Affluents – neu positionieren. So hat zum Beispiel

die Zürcher Kantonalbank seit dem Herbst 2008 eine eigenständige Private-Banking-Einheit (vgl. S. 16ff) und die Migros Bank startete 2006 mit ihrem «Premium Banking». Auch die Grossbanken haben den Wert des Heimmarktes wiederentdeckt und heizen den Wettbewerb mit an.

Die Bedeutung der Kundenbetreuer scheint unter diesen Vorzeichen noch wichtiger zu sein, als sie es ohnehin schon war. Dennoch sind sich fast alle verantwortlichen Manager darin einig, dass die Kunden der Bank und nicht dem Berater «gehören».

Die Bankmanager überdenken vermehrt die Rolle des individuell und sehr persönlich beratenden Kundenbetreuers, der unersetzbar scheint, weil er bei einem Ausscheiden aus der Bank auch einen beachtlichen Teil der von ihm verwalteten Kundenvermögen mitnimmt. «Einzig die Privatbank EFG International fällt gemäss unseren Befragungen mit ihrem vollständig auf individuelle Kundenbetreuung ausgerichteten Beratermodell aus dem Rahmen», sagt Ralph Mogicato, CEO von Solution Providers.

Die Chemie muss stimmen

Die kleineren Universalbanken, die ihr Private Banking neu organisieren, ziehen einen doppelten Nutzen aus einem strukturierten Beratungsprozess. Einerseits professionalisieren sie dadurch ihre Betreuer für das Geschäft mit anspruchsvolleren Kunden und andererseits haben sie so von Anfang an einen Beratungsstandard inklusive Beratungshaftung, der für ihre Marke steht.

Wie aber kann ein Kundenbetreuer in einen durchstrukturierten Beratungsprozess das Einfühlungsvermögen integrieren, um ein vertieftes Vertrauensverhältnis zum Kunden aufzubauen? «Entscheidend ist der Zuteilungsprozess, sodass die Chemie zwischen Berater und Kunde stimmt», sagt Mogicato, hier mangle es an der Umsetzung.

Die Banken setzen zwar IT-Systeme für das Customer Relationship Management ein, doch die Auswertung der Kundendaten und die Segmentierung beschränkt sich meistens auf gängige Merkmale wie zum Beispiel das Anlagevermögen, die Region und das Potenzial. «Die Identifizierung des Kundentyps auch unter psychologischen und interessenorientierten Gesichtspunkten kommt zu kurz», so Mogicato. Dabei könnte gerade dadurch eine optimale Zuteilung des Beraters erfolgen und die Empathie, die zweifelsohne eine Grundlage für die Vertrauensbildung darstellt, einen grösseren Stellenwert innerhalb des strukturierten Beratungsprozesses erhalten.

Je mehr ein Prozess strukturiert sein soll, desto mehr Informationstechnologie erfordert er. Doch häufig ist das Management nicht in der Lage, die neue Technologie kosteneffizient und zielgerichtet zu integrieren. Die Kunden ihrerseits erwarten gemäss der Studie mehr Einsatz von Tools zur Simulation von Szenarien, zur Bereitstellung von Anlageinformationen und zur Selbstberatung, als ihnen bisher geboten wird. Sie äussern den Wunsch nach mehr Interaktivität.

Entscheidungshilfe gesucht

Wie eine jüngst erschienene Untersuchung des Instituts für schweizerisches Bankwesen über Schweizer Private-Banking-Kunden ergeben hat, können sich 37 Prozent der Kunden vorstellen, ihre Bankgeschäfte über das Internet abzuwickeln, wobei es sich hierbei vor allem um die jüngeren Generationen handelt. 68 Prozent der Befragten beanspruchen die persönliche Beratung. Davon hoben gegen 80 Prozent hervor, dass sie sich mit dem Kundenbetreuer über ihre Anlageideen austauschen oder er ihnen helfe, die Informationen in Bezug auf den Anlageprozess zu verstehen. Rund zwei Drittel der Befragten sagten, der Kundenbetreuer gebe ihnen die Sicherheit, das Richtige zu tun.

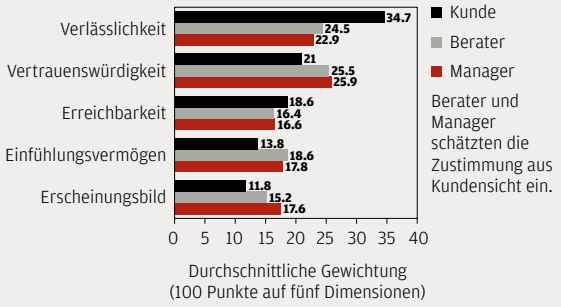
Viele Kunden suchen nach Entscheidungshilfe oder erwarten sogar, dass die Bank die Entscheidungen trifft. Diese steht dem Kunden – nicht zuletzt auch aus Haftungsgründen – jedoch nur beratend zur Seite. Oft ist dessen Finanzfachwissen aber gering, und es bringt ihm nichts, wenn der Berater für einen bevorstehenden Anlageentscheid einen Stapel Analyseberichte als Bettlektüre mit nach Hause gibt.

Spätestens hier müsste das Einfühlungsvermögen des Kundenbetreuers einsetzen. «Banken könnten sich kompetitive Vorteile verschaffen, wenn sie den Kunden bei heiklen Entscheiden direkt begleiteten», sagt Mogicato. Will ein Kunde zum Beispiel unbedingt ein bestimmtes Finanzprodukt in sein Portfolio, das aber aus Sicht der Bank weder empfehlenswert ist noch mit dem Kundenprofil übereinstimmt, sollte sie dem Kunden strikte abraten, das Produkt zu kaufen. «Die Banken müssen vermehrt die Entscheidungskompetenz forcieren und proaktiv auf die Kunden zugehen», rät Mogicato. Je verlässlicher deren Interessen von der Bank vertreten werden, desto schneller wächst das Vertrauen in die Finanzdienstleistungen eines Instituts. «

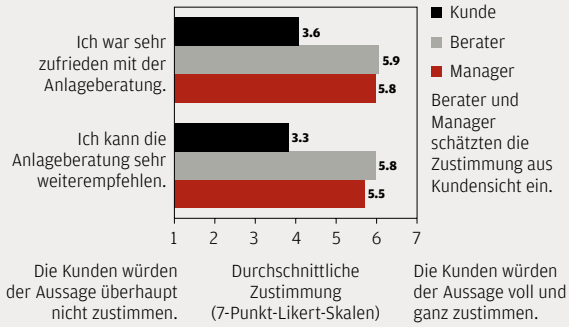
Kunden wollen **Verlässlichkeit**

Kunden messen der Verlässlichkeit der Beratung mit Abstand die höchste Bedeutung bei. Den Bankern ist dies jedoch nicht bewusst. Hingegen schätzen die Banker die Bedeutung der Vertrauenswürdigkeit und des Einfühlungsvermögens aus Kundensicht signifikant höher ein, als der Kunde dies tut. Am wenigsten gewichten die Kunden das Erscheinungsbild ihrer Bank. Mit einer sachgerechten Kundenbetreuung und mit termingerechten und fehlerfrei durchgeführten Geschäften kann eine Bank somit grosse Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit erzielen. (rm)

Die Gewichtung der Dimensionen der Beratungsqualität aus Kundensicht



Zufriedenheit mit der Anlageberatung aus Kundensicht



Quelle: Solution Providers