

# Vom Anlage- zum Kundenberater

## 1. Einleitung:

### **Private Banking ist eine Stärke des Finanzplatzes Schweiz...**

Das Private Banking wird auch bis ins nächste Jahrtausend eine Stärke des Finanzplatzes Schweiz bleiben. Der Marktplatz für das Geschäft für Kapitalanlagen ist die Welt, das Umfeld dynamisch, Stärken müssen sich ständig neu beweisen. Ein wichtiger Trend im Privatkundengeschäft fordert die Branche zum Umdenken heraus, nämlich: die Kundenzufriedenheit wird zum dominierenden Wettbewerbsfaktor. Damit findet ein Wechsel von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt statt. Der Gesetzgeber verstärkt diese Entwicklung mit Konsumentenschutzregeln. Im EU-Raum ist dies noch wesentlich ausgeprägter als in der Schweiz. Die Dienste des Bankenombudsmanns, der für die Klagen der Kunden zuständig ist, werden zunehmend genutzt. Die Medien widerspiegeln mit zahlreichen Vergleichen über die Angebote der Banken und Versicherungen die neuen Interessen der Kunden.

\* Die Autorin dankt Nicholas Verwilghen für wertvolle Anregungen, die im Rahmen seiner Dissertation „Kundensegmentierung, Risikomanagement und -dialog für vermögende Privatkunden“ entwickelt wurden. Doris M. Reffert-Schönemann, Investor's Dialogue GmbH, Florastrasse 44, 8008 Zürich, Telefon 01 - 380 02 30, Fax 01 - 422 40 40.

## **...und ein Fall für Reengineering**

Für die gesamte Branche der Finanzdienstleister gilt, sich ebenso dem Reengineering zu stellen, wie heute weltweit fast die gesamte Wirtschaft. Reengineering bedeutet, die Unternehmung neu zu erfinden – „rethinking the corporation“. Es geht dabei nicht darum, bestimmte Arbeitsprozesse reibungsloser zu gestalten oder eine Qualitätsverbesserung der Produkte zu erreichen, sondern andere Verhaltensweisen des Unternehmens zu bewirken. Ausgangspunkt ist die Endleistung an den Kunden. Aus dieser Optik wird das Unternehmen neu gestaltet. Die Arbeitsprozesse, die zur Endleistung des Unternehmens führen, werden aus Kundensicht entwickelt.

Die Banken, der gewichtigste Teil der Finanzdienstleister, sind noch weitgehend nach Produktionsprozessen organisiert. In den Organigrammen spiegelt sich dies im Spartenaufbau wider. Aber auch Banken, die nach Kundensegmenten, wie Privatkunden, Firmenkunden gegliedert sind, verhalten sich entsprechend den Produktionsabläufen und nicht gemäss der Optik des Kunden. In der Wertschätzung, die an der hierarchischen Stellung deutlich ablesbar ist, dominieren immer noch die Produkterfinder und nicht die Frontleute auf der Kundenseite.

### **... der jedoch häufig im Misserfolg endet**

Die Trendwende ist in den meisten Banken zumindest strategisch erkannt. Für das Private Banking kann diese mit dem Titel des Aufsatzes „Vom Anlage- zum Kundenberater“ umschrieben werden. Aber: wie auch von den Vätern des Re-engineering, HAMMER und CHAMPY (1993) beklagt, die Misserfolgsrate ist hoch. Der Misserfolg wird auf 75% geschätzt. Die grundlegende Schwierigkeit des Rethinking ist, dass das Unternehmen nicht jedesmal von Grund auf neu gebaut werden kann. Es steht mit seiner Vergangenheit und seinen gegenwärtigen Ecken und Kanten schon da. Viele Banken blicken auf eine hundertjährige Geschichte zurück. Sie funktionieren in einem durch langjährige Prozesse eingeschliffenen Zustand des Gleichgewichts. Das Ziel ist ein anderer, neuer Gleichgewichtszustand. Nun ist das Phänomen nur zu vertraut, dass Strukturen dazu neigen, immer wieder in ihren gewohnten Zustand zurückzufallen. Der Weg zu einem neuen Gleichgewicht ist schwer und verlangt in der Regel einen hohen Energieschub und Durchhaltevermögen.

### **Drei Regeln aus der Praxis für den Erfolg des Wandels**

Die moderne Finanzmarktforschung hat in der Gestaltung der Anlageprodukte in den letzten zwanzig Jahren grosse Fortschritte gemacht, die in der Praxis nutzbringend angewandt werden konnten. Die wissenschaftlichen Ansätze hinsichtlich Kundennutzen der Produkte, wofür die Kurzformel Kundenorientierung verwendet wird, sind dagegen noch wenige. Die Praxis kann sich deshalb vorläufig eher nur an Erfahrungen orientieren. Die folgenden Ausführungen gründen auf Beobachtungen der Praxis. Angelpunkt bildet die Erkenntnis, dass das Bankgeschäft ein „people's business“ ist. Der Erfolg des Wandels vom Anlage- zum Kundenberater hängt deshalb von Verhaltensprozessen ab. Prozessinnovationen müssen „führen“ und die Produktinnovationen folgen. Im

Folgenden werden drei Faustregeln aus der Praxis für den Weg vom Anlage- zum Kundenberater in den Abschnitten zwei, drei und vier näher betrachtet.

*Erste Regel: Lerne Deinen Kunden kennen.*

Die Kenntnis über den Kunden führt zu Verbesserungen der Servicequalität. Die Pflege des „unbekannten“ Kundenstamms bringt Mehrwert. Der neue Kunde erwartet partnerschaftliches Verhalten.

*Zweite Regel: Vernetzte Fähigkeiten bringen Beratungserfolg.*

Für eine ganzheitliche Beratung müssen Fähigkeiten vernetzt werden. Dies verlangt nach einer organisatorischen Entsprechung. Teams verbessern die Kundenberatung.

*Dritte Regel: Beratungsinstrumente erhöhen die Effizienz der Kundenberater*

Anstelle des heute dominierenden Investmentstils wird sich eine Bank künftig über einen Beratungsstil profilieren. Die Merkmale eines Beratungsstils sind kundenorientierte, strukturierte Dialoge, deren Ergebnisse anschliessend in entsprechende Produktpakete umgesetzt werden. Der Kunde honoriert nicht mehr das perfekte Einzelprodukt sondern die optimale individuelle Kombination der Dienstleistungen.

## **2. Fokus auf den Kunden**

### **2.1 Umkehr der Blickrichtung: Private Banking aus Kundensicht**

Wettbewerb ist ein Verfahren zur Entdeckung von Tatsachen, die sonst entweder unbekannt bleiben oder zumindest nicht genutzt werden. Der Marktprozess zeigt, wonach es sich lohnt zu suchen. Dieser zentrale Zweck der marktwirtschaftlichen Ordnung wird häufig nur einseitig genutzt. Die Bemühungen richten sich auf die Planung des Verkaufs und die Perfektionierung der Produktion. Die Angebotsseite steht im Scheinwerferlicht. Die Produktebauer reagieren überrascht, wenn die scheinbar perfekten Produkte keiner

kaufen will, und führen dies auf das mangelnde Verkaufstalent der Anlageberater zurück. Das Heilmittel heisst oft mehr Verkaufsschulung. Dies verkennt jedoch die Komplexität der Nachfrageseite. Die Anforderungen des Konsumenten zeichnen sich heute durch die Erwartung aus, dass individuell auf seine Wünsche eingegangen wird. Er ist sich durchaus im klaren, dass dies nicht die handwerkliche Fertigung eines Massanzugs bedeutet, sondern die Individualisierung mittels flexibler, industrieller Standards.[1] Dabei steht dem Konsumenten als Vergleichsgrundlage die Welt via Telekommunikation und Tourismus zur Verfügung. Um einen Eindruck von diesem neuen Qualitätsverständnis zu bekommen, sollten Banker vermehrt andere Branchen ausserhalb des Finanzsektors beobachten. Diese neue Qualität zeigt sich dort in vielfältigen Gesichtern: Der Konsument lässt sich seine Pizza nach individuellen Zutaten backen. Kosmetik wird über persönliche Video-Make-up-Vorschläge verkauft. Wohnungsbauer stellen fest, dass Normwohnungen schwieriger vermietbar werden, dagegen flexible Wohnungen, die eigene Raumgestaltung erlauben, eine grosse Nachfrage haben.

Die Medien wirken als Verstärker der Wahlmöglichkeiten des Kunden. Warentests und Konsumententips sowie eine Vielzahl der Special-Interest-Zeitungen verkaufen sich erfolgreich. Die Gesetzgebung hat den Trend aufgenommen: Konsumentenschutzartikel und Produkthaftung tragen das ihre dazu bei, die Marktmacht des Konsumenten zu steigern. Auch die Wirtschaft selbst weist den Konsumenten ihre eigene Vertretung zu. Die Ombudsmänner von Banken und Versicherungen sind Exponenten der Kunden.

Dabei sei nie vergessen, dass für den heutigen Konsumenten die Welt der Marktplatz ist. Auch Private Banking Produkte „Made in Switzerland“ sind nur eine unter vielen Möglichkeiten. Ein Unternehmen muss heute global mit möglichen Konkurrenten rechnen und gleichzeitig lokal handeln. Am unteren Ende des Spektrums sind es die Finanzhaie, die irgendwo auf der Welt sitzen, mit einem Telefon und heute auch mit einem Internet

Anschluss, die viel versprechen bis sie das Geld eines Kunden haben und wenig halten, bis hin zu den bekannten kriminellen Auswüchsen. Am oberen Ende ist es auf dem europäischen Markt das Direct Marketing etablierter amerikanischer Fonds, die diversifiziertes Anlegen leicht machen. Hinzu kommen die Softwarepakete für eine persönliche Finanzplanung für 50 \$ bis 250 \$, die erlauben die komplexen Zusammenhänge von „risk, return und time horizon“ auch als Privatperson bei genügendem Zeitaufwand in den Griff zu bekommen.

## 2.2 Servicequalität bringt Kundennutzen

Das erste Erfordernis, um den Markt als Entdecker für die Unternehmung zu nutzen, ist, sich die Kunden konkret und bunt vorzustellen. Skepsis ist am Platz, wenn die Marketingkonzepte „Schachteln“ für Kundentypen – fein säuberlich geordnet – vorsehen. Menschen möchten nicht in Schachteln abgelegt werden. Selbst beim Massenartikel Jeans liegt die Zukunft in massgeschneiderten Jeans vom Roboter, die nur 10 Dollar mehr kosten als vergleichbare Serienjeans. Um so mehr trifft dies bei den persönlichen Vermögenswerten zu. Die Einstellung zum Geld ist individuell und vielschichtig. Die Bankgeschäftsleitung hat ihre Meinung, wer der Kunde ist und was er will. Die Kunden haben ihre Sicht, was sie von der Bank wollen. Es geht darum, die Lücke zwischen den Erwartungen der Kunden und den Meinungen der Geschäftsleitung über die Kundenerwartungen zu erkennen. Die Differenz kann beträchtlich sein, und in der Verkleinerung der Lücke liegen Gewinnmöglichkeiten.[2]

Das einfachste Verfahren, um Kundenwünsche zu entdecken, ist es, die Kunden zu fragen. Ein gutes Instrument sind Fokusgruppen aus Kunden oder aus potentiellen Kunden gemischt. Diese Form der qualitativen Marktforschung hilft, Wünsche und kontroverse Meinungen der Kunden zu erkennen. Fokusgruppen dürfen nicht zu gross sein und müssen nach den das Unternehmen interessieren-

den Kriterien ausgewählt werden. Ein Moderator, der nicht das Unternehmen repräsentieren darf, führt ein locker strukturiertes Gespräch. Zum Beispiel können Kunden einer Bank in die Rolle des Bankberaters schlüpfen. Mehrmals mit anderen Gruppen wiederholt, ergibt dies Muster über die Erwartungen der Kunden an das Unternehmen. Servicequalitätsumfragen sind eine weitere Möglichkeit, um näher an den Kunden heranzukommen. Servicequalität wird in einer postindustriellen Gesellschaft zu einem entscheidenden Marktvorteil.

Für Banken hat sich folgende Rangordnung für die Kriterien, wie sich Servicequalität darstellen sollte, ergeben:

**Tabelle 1: Rangordnung für Servicequalität:[3]**

Rang	Was	Wie
1	Kompetenz	Zuverlässigkeit und Fähigkeit der Leistung
2	Hilfsbereitschaft	„responsiveness“, Bereitschaft zur Ausrichtung auf den Kunden
3	Empathie	Persönliche und individuelle Aufmerksamkeit dem Kunden gegenüber
4	Sicherheit	Stabilität der Institution und Mitarbeiter
5	Äusserer Eindruck	Gebäude und Einrichtung, Das Äussere Erscheinungsbild der Mitarbeiter

Schon diese Rangordnung zeigt, dass Fach- und Sozialkompetenz bei den Finanzdienstleistern das wichtigste sind. Sie gibt auch bereits Hinweise darauf, wo die wichtigsten Investitionen für die Banken liegen, nämlich in die Menschen und weniger in die imposanten Bankgebäude. An vorderster Stelle steht die Kompetenz der Berater. Das Vermögen der Kunden ist so zu strukturieren, dass es sowohl den Zahlungsverpflichtungen, der Risikofähigkeit und -neigung als auch den persönlichen Zielen optimal entspricht. Dies setzt eine vertrauensvolle Kunden-/beraterbeziehung voraus. Dann soll ein Berater zuverlässig sein, was sich in

vielen kleinen Tatbeweisen äussert, wie im Einhalten des vereinbarten telefonischen Rückrufs. Und schliesslich bedeutet Kundenorientierung auch, nicht Bankdeutsch zu verhandeln, sondern auf die Sprach- und Verständnisebene des Kunden einzugehen. Imagestudien[4] geben zusätzlich Hinweise, dass der Marmor und Granit in den Schalterhallen, das Dunkelblau der Kleidung der Mitarbeiter und Hochglanzbroschüren der Werbung eher Hemmschwellen für ein partnerschaftliches Verhalten mit dem Kunden darstellen. Für die Bankleitung heisst dies, dass die Mitarbeiter weniger als Kostenfaktor, denn als Produktionsfaktor angesehen werden sollten. Dies bedeutet auch, dass jene Fälle, die das Reengineering in der grösst möglichen Reduktion des Mitarbeiterbestandes sehen, zu den Kandidaten für einen Misserfolg nach HAMMER und CHAMPY (1993) gehören.

### 2.3 Der "neue" Kunde erwartet partnerschaftliches Verhalten

Die Erkenntnisse aus Fokusgruppen und Umfragen zur Servicequalität münden in einer zentralen Aussage: Der Kunde will als gleichwertiger Partner ernst genommen werden. Die Marktmacht des Konsumenten soll sich in einem Verhalten von gleich zu gleich äussern. Das Unternehmen soll sich nach dem Kunden richten und nicht der Kunde nach dem Unternehmen. Kundenorientiertheit wird in der Werbung hochgelobt. Wie es tatsächlich darum bestellt ist, beweisen Taten. In der Bankenwerbung lächeln der Kunde und sein einfühlsamer Berater von jedem Plakat. Ein einfacher Test gibt über den Stand der Kundenorientierung einer Bank Auskunft: Wem öffnet der Portierschwungvoll die Tür: dem Kunden oder dem Direktor?

Weitere Informationen vermitteln die Formulare. Können diese vom Kunden einfach verstanden und ausgefüllt werden? Kundenorientierte Unternehmen haben ziemlich einfach gestaltete Formulare, die auch eher häufig angepasst werden. Die Mehrzahl der Banken hat jedoch ausgefeilte und in

Banksprache abgefasste Formulare, die den Kunden schon vom Verständnis her in eine untergeordnete, also keinesfalls partnerschaftliche Rolle versetzen. Diese Art Formulare zeichnen sich auch noch dadurch aus, dass sie wie in Granit gemesselt sind und für die Änderung viel Zeit und viele Arbeitsgruppen verbrauchen. Äusserst selten werden Kunden in die Ausarbeitung eines Formulars einbezogen, beispielsweise durch Tests in Fokusgruppen.

Auch wenn Kompetenz in der Rangordnung für Servicequalität an oberster Stelle steht, ist damit jedoch nicht gemeint, dass der Kundenberater in der Rolle des Experten auftritt. Die Betonung des Expertenstatus signalisiert Überlegenheit und steht mit dem geforderten partnerschaftlichen Verhalten im Widerspruch. Das partnerschaftliche Verhalten äussert sich vielmehr im Dialog.

Am einfachsten haben es Unternehmen, die neu beginnen, denn der Zeitgeist unterstützt die Kundenorientierung. Banken- und Bankneugründungen sind jedoch eher selten, mehrheitlich können Banken auf eine 100jährige Geschichte zurückblicken. Insbesondere ist das Umdenken für die grossen Banken schwer. Nur wenn die Spitze des Unternehmens die Grundüberzeugung, den Kunden als Partner ernst zu nehmen, vorlebt, kann die Mühsal dieses Prozesses auf sich genommen und schliesslich eine erfolgsversprechende Neuorientierung erreicht werden. Im Grunde geht es darum, dass eine von den Kunden lernende Organisation gefordert wird. Eine Aussenorientierung als eine dem ganzen Unternehmen innewohnende Verhaltensweise erleichtert die ständige Anpassung der Organisation. Es wird ein Lernprozess in Gang gesetzt, bei dem sich die Strukturen dem Markt anschmiegen. Damit werden schmerzvolle Schlankheitskuren unnötig, denn die Anpassung an den Markt erfolgt kontinuierlich. Die lernende Organisation nutzt den Wettbewerb als Entdeckungsverfahren. Dazu ist das Hinsehen und Hinhören zum Kunden notwendig. Damit das Lernen einfacher geht, ist mit dem Dauerhaften zu beginnen, nämlich bei dem Kundenstamm. Dieser ist ein dankbares, jedoch vernachlässigtes Übungsfeld.

## 2.4 Der verkannte Kundenstamm

Die Marktforschung bringt für den Kundenstamm interessante Ergebnisse, wie eine Studie des GfS Forschungsinstituts nachweist.[5] Im Durchschnitt geben alle Branchen dem Kundenstamm-Marketing vor der Neuakquisition Vorrang, wenn auch in etwas unterschiedlichem Ausmass. Die Unternehmen für Güter des periodischen Bedarfs, wie Haushaltsgeräte, Unterhaltungselektronik, Möbel und PC, sowie die Bau-, Chemie- und Automobilbranche gewichten den Kundenstamm am stärksten. In den Unternehmen wird die Dringlichkeit der Kundenorientierung, der Kundenpflege und der -bindung klar erkannt und zum wettbewerbsentscheidenden Faktor erklärt. Aber: Nur bei einem Drittel der befragten Unternehmen sind die Kundenbindungsmassnahmen mit Zielen schriftlich formuliert. Ein weiteres Drittel behauptet, eine klare mündliche Fixierung zu haben, und das letzte Drittel kann nichts Konkretes in dieser Richtung vorweisen. Gestützt werden diese Aussagen auch noch von einer anderen Seite. Gerade 13% der Firmen führen eine systematische und kontinuierliche Erhebung über ihren eigenen Kundenstamm durch. Die meisten Unternehmen kennen zwar ihre wichtigsten Kunden, jedoch nicht den Hauptteil ihrer loyalen Kunden. Aussagekräftige Kundendatenbanken fehlen in vielen Betrieben. Dabei ist interessant, dass die mittelgrossen Betriebe am besten und die grossen Unternehmen am schlechtesten organisiert sind. Schlecht ist auch das Wissen um Bewegungen im Kundenstamm, wenig weiss man um verlorene Kunden, etwas mehr über neue Kunden. Zwei Drittel der Unternehmen können die Frage nicht beantworten, wieviel ein verloren gegangener Kunde oder die Akquisition eines neuen Kunden kostet.

Diese Erkenntnisse aus der Marktforschung treffen auch auf die Situation der Banken zu. Das Wissen über die Kunden steckt zum einen in den Köpfen der Anlageberater. Zum anderen ist ein Teil der Informationen auf zentralen Datenbanken abgelegt, wie Namen, Ort, Geburtstag, Beruf, Geschlecht, Höhe des verwalteten Vermögens und

Beanspruchung der verschiedenen Bankprodukte. Selten wird die Kundenkenntnis systematisch verknüpft. Ebenso selten werden Daten in neuer Kombination genutzt. Zudem gibt es noch nicht viele Banken, die eine Kalkulation auf Ebene Kunde als Normalfall im Marketing nutzen. Ebenfalls selten sind im Private Banking Überlegungen, was die Neuaquisition eines Kunden tatsächlich an Ressourceneinsatz bedeutet.

Die Folgerung aus der Marktforschungsumfrage ist eindeutig: Das Reengineering des Kundenstamms ist dringend. Noch einen Hinweis zum Kundenstamm: Besonders interessant sind Frauen, denn diese Gruppe hat in den letzten zwanzig Jahren die grössten Veränderungen durchgemacht. Der Wandel der Rolle der Frau ist augenfällig. Sie sind zahlreicher und haben ab 50 Jahren ein deutliches Übergewicht. Gesellschaftlich rege, ausbildungsmässig und beruflich vielfältig sind Frauen Kundinnen mit Potential. Frauen haben ausgeprägte Lebensphasen, eine Anregung für die Ausgestaltung entsprechender Dienstleistungspakete. Dieses Potential wird noch weitgehend von den etablierten Finanzdienstleistern verkannt und liegt demzufolge brach. Allerdings stellt dieses Publikum an die partnerschaftliche Behandlung hohe Ansprüche. Insbesondere in der Kommunikation ist bei den Banken Fehlverhalten festzustellen.[6]

### **3. Kundenberatung mittels vernetzter Fähigkeiten**

Ausgehend von dem sich an der Gesamtleistung orientierenden Kundennutzen, beschäftigt sich dieser Abschnitt mit der Umsetzung dieser Leistung am Kunden durch Teams. Hierzu werden zunächst die Begriffe „Team“ und „Gruppe“ unterschieden, um in einem nächsten Schritt zu zeigen, wie der Kundennutzen durch ein Team gesteigert werden kann. Anschliessend gilt der Fokus der Funktions- und Leistungsfähigkeit des Teams und den hierbei wichtigen Steuergrössen wie „Raumkonzept“, „Anreizsysteme“ und „Überwindung von zeitlichen Widerständen“.

### **3.1 Team statt Gruppe für die Beratung**

Der Kunde will eine Gesamtleistung, die seine finanziellen Bedürfnisse insgesamt abdeckt, und nicht Einzelfinanzprodukte. Der Ist-Zustand lässt jedoch bei vielen Banken beträchtliche Lücken in der ganzheitlichen Beratung erkennen. Die noch am häufigsten verbreitete Organisation der Banken nach Sparten macht den Kundenberater zum Verkäufer von Einzelprodukten. Zwischen den Finanzmarktexperten in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der Banken und den Frontmitarbeitern besteht ein Graben, hier die Theoretiker, dort die Praktiker. Die Analyseabteilung arbeitet die Anlagestrategie der Bank aus. Der Anlageberater soll diese dann dem Kunden verkaufen. Dies bringt Friktionen, denn der Kunde will keine global gültige Anlagestrategie, sondern eine individuelle. Die brillanten, gut ausgebildeten Absolventen der Finance zieht es in das Fondsmangement, selten möchten sie sich mit den scheinbaren Banalitäten der Kundengespräche auseinandersetzen. Umgekehrt sind die Kundenbetreuer der Ansicht, dass sie es sind, die mit den Kunden das Geld verdienen. Die Zusammenarbeit zwischen Analyse und Front ist eher von Friktionen als Nutzen der komplementären Fähigkeiten geprägt. Ziel des Reengineering ist, sowohl die Reibungen innerhalb der Organisation zu verringern als auch dem Kunden Lösungen aus einer Hand anzubieten. Damit gelangt man zu der für Reengineering postulierten Teamorganisation.[7] Es ist jedoch nicht damit getan, dass organisatorisch Mitarbeiter in eine Gruppe zusammengeschlossen werden.

„Gruppe“ und „Team“ sind nicht dasselbe,[8] auch wenn in der Umgangssprache die beiden Begriffe häufig synonym verwendet werden. Die Gruppe basiert auf dem Grundsatz, dass die individuelle Leistung des Mitglieds entscheidend ist. Die Art der zu lösenden Teilaufgabe bestimmt der Gruppenleiter, er ist auch für die Optimierung der Ergebnisse der Gruppenmitglieder verantwortlich. Gruppenregeln haben mit jenen aus der militärischen Führung viel Ähnlichkeit. Der Klassiker des

Managements ist die Gruppe, also eine hierarchisch strukturierte, von Organigrammen bestimmte Ordnung.

Das Team geht von einer gemeinsamen Vision aus. Die Teammitglieder optimieren, auch wenn sie einzeln handeln, immer das Teamergebnis, – sprich den Kundennutzen – und nicht das individuelle. Der Teamleiter ist „Primus inter pares“, [9] er ist dafür verantwortlich, dass der Zweck des Teams für jedes Mitglied gleich relevant bleibt. Die persönliche Leistung ist nicht mehr vorwiegend individuell, sondern kollektiv ausgerichtet.

### 3.2 Komplementäre Fähigkeiten für die Gesamtberatung

Das Team muss mit komplementären Eigenschaften, und zwar technischen, funktionspezifischen und sozialen, ausgestattet werden. Für das Private Banking würde die Teambesetzung aus Kundenbetreuern, Portfoliomanagern, Informatikspezialisten und Fachleuten für Administration bestehen. Ebenso muss eine Kompetenz für weitere Vermögenswerte, wie Immobilien und Versicherungsprodukte vorhanden sein. Kenntnis des Steuerumfeldes muss auch im Team vorhanden sein. Der Einbezug neuer Fähigkeiten ins Team, für das Private Banking von vorwiegend analytisch ausgerichtetem Portfoliomanagement, sollte nicht ein Übergewicht erhalten, sondern die neuen Eigenschaften im Verhältnis 40 zu 60 hinzufügen. Denn die dauerhafte, menschliche Verhaltensweise „Gleich und Gleich gesellt sich gern“ sollte respektiert werden. Ein Überschiessen in der Gewichtung einer Teamfunktion – beispielsweise zu viele Portfoliomanager verglichen mit den Kundenbetreuern – führt zum früheren Zustand der Einseitigkeit.

Dank der Mischung komplementärer Eigenschaften der Teammitglieder kommt ein Wissenstransfer in Gang. Der Graben zwischen Finanzmarktexperten und reinen Kundenbetreuern wird durch das praktische Arbeiten an einem gemeinsamen Kunden verringert.

Die Integration der Informatik direkt an der Front baut beiderseits Schwellen ab und nützt einem integrativen logistischen Gesamtkonzept. Die Informatik kann als Verstärker der Teambildung genutzt werden, denn gleiche technische Standards tragen zur Herausbildung einer Teamkultur bei. Es wird sozusagen eine gemeinsame Sprache festgelegt, die aus dem Team kommt und nicht von einer fernen Logistik-Abteilung als nützlich gepriesen wird. So kann die Nutzung eines gemeinsam erarbeiteten Kundeninformationssystems mit der Zeit einen Beratungsstil hervorbringen, der sozusagen das gesammelte Wissen aller Kundenbetreuer enthält und nicht nur das eines einzelnen. Die Neugruppierung der Kundenteams führt in der Regel auch zu einer neuen Verteilung der Aufgaben zwischen Front und rückwärtiger Verarbeitung. Typisch ist eine stärkere Verlagerung der Abwicklung an die Front. Durch die Verkürzung der Wege wird Arbeit eingespart.

Schwierig und wiederum langwierig ist das Herausfinden der optimalen Grösse des Teams. Zu kleine Teams verhalten sich oft sehr auf den Leiter zentriert, zu grosse Teams neigen zu hierarchischen Gruppenstrukturen. Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass eine gute Grösse bei sieben bis elf Teammitgliedern liegt. Eine gewisse Grösse ist auch angesichts der verschiedenen geforderten komplementären Fähigkeiten notwendig.

### 3.3 Teamleistung gilt dem Kunden

Ebenso wichtig wie die Zusammensetzung des Teamaufbaus ist die Orientierung der Teammitglieder auf ein Ziel hin, die Teamleistung für den Kunden. Feststellbar ist, dass sich dadurch auch der Kundenservice in der Organisation und im Ablauf verbessert, denn es werden auch Anregungen von Teammitgliedern, die sich vorher nur nach innen ausgerichtet hatten, einbezogen. Das Sekretariat und die Administration sind neu auf die Kundenzufriedenheit orientiert und nicht mehr funktional auf einen Chef oder eine Abteilung bezogen.

In einem Team wird auch ein Ausgleich der sozialen Kompetenzen stattfinden. Wenn das Teamergebnis und nicht das Einzelergebnis zählt, dann wird der Kunde von jenem Mitglied im Team betreut, zu dem er am besten passt. Der Kundenbetreuer hört auf, Kunden zu horten, nur damit sein persönliches Kundenkörbchen möglichst gross ist. Diese positiven Wirkungen werden noch wesentlich dadurch gestützt, dass Weiterbildung dank unterschiedlicher Stärken der Mitglieder schon auf Teamebene innerhalb der täglichen Arbeit stattfinden kann. Wenn das Teamergebnis der wichtigste Massstab ist, dann müssen auch die Hierarchiestufen flach gehalten werden. Der Teamleiter ist ebenfalls mehrheitlich für die Betreuung von Kunden zuständig, nur etwa ein Viertel seiner Zeit sollte auf die Teamführung entfallen.

### **3.4 Raumkonzept stützt die Zusammenarbeit**

Ein Raumkonzept muss die Teamorganisation stützen. Menschen, die zusammenarbeiten sollen, müssen räumlich zusammensitzen. Durch die räumliche Nähe wird der Informationsfluss um vieles effizienter. Denn es gilt die Kommunikationsregel, dass die Chance, die Worte des anderen zu verstehen um einiges grösser wird, wenn miteinander gesprochen wird, als wenn die gleiche Information schriftlich kommt.[10] Für das Sich-Verstehen eines Teams ist das „Zusammensitzen“ notwendig. Hier könnte noch einiges an räumlicher Innovation vorgekehrt werden. Einerseits benötigt es einen zentralen Kommunikationsraum und zum anderen Mönchszellen für das konzentrierte persönliche Arbeiten. Dass dies häufig nicht ohne bauliche Veränderungen geht, ist offensichtlich. Ebenso klar ist, dass Statussymbole, wie Einzelzimmer mit Vorzimmer, aufgegeben werden müssen. Dies setzt Umdenken und ein geändertes Rollenverhalten voraus. Die Widerstände liegen auf der Hand. Hinzu kommt, dass die Tradition der altherwürdigen Bankhäuser eine Barriere für bauliche Veränderungen darstellen.

### **3.5 Messlatte für die Leistung ist das Teamergebnis**

In einem Team wird der Erfolg des einzelnen Mitglieds am Teamergebnis gemessen. Für die einzelnen Mitglieder kann dies auch implizieren, dass das Teamergebnis durch einen höchst unterschiedlichen persönlichen Arbeitsaufwand erreicht werden kann. Messlatte für den Lohn ist nur das Gesamte. Die Verteilung des Ergebnisses des Teams auf die Mitglieder ist eine der entscheidenden Fragen, für die das Team eine Konsenslösung finden muss. Es können die unterschiedlichsten Formen gewählt werden, von einer gleichmässigen Aufteilung bis zu ausgefeilten Systemen, die den einzelnen Fähigkeiten unterschiedliche Gewichte beimessen, und dann zu komplizierten Lohnformeln führen. Wichtig ist, dass das Team die getroffene Lösung gemeinsam trägt. Weil Teamarbeit so weitreichende Folgen für die Leistungsbeurteilung und Entlohnung hat, wird eben diese Frage oft zu einem Stolperstein für den Reengineeringprozess. Denn in bestehenden Unternehmen herrscht die Gruppenkultur mit einem Lohnsystem, das einfacher berechenbar ist, vor.

Es ist eine der schwierigsten Fragen, das Lohnsystem so umzubauen, dass das Teamergebnis entscheidend für die Lohnfindung ist, und nicht Dienstalter und hierarchische Stellung. In der wichtigen Frage des Lohns bleiben bei den meisten Banken die Teams im alten Lohnsystem stecken. Wenn dies nicht nur für eine Übergangszeit gilt, dann wird sich das Team zur Gruppe zurückbilden. Denn Preise, also Löhne, setzen für jeden einzelnen Mitarbeiter sichtbare Zeichen im Hinblick darauf, ob eine Team- oder hierarchische Gruppenkultur entsteht.

### **3.6 Überwindung von Widerständen: Der Faktor Zeit**

Verhaltensänderungen bringen persönliches Unbehagen. In der Organisation müssen die gut eingefahrenen Wege verlassen werden. Alles Neue ist

mit Aufwand verbunden und bringt Einübungskosten. Widerstände regen sich. Obwohl diese meist als „Bauchgefühl“ wahrgenommen werden, wird nach sachlichen, rationalen und nachvollziehbaren Argumenten gesucht. Fehler, die mit Lernen zwangsläufig verbunden sind, werden zu gewichtigen Einwänden gegen das Neue aufgebauscht. Banken sind aufgrund der Art ihres Geschäfts Fehlern gegenüber wenig tolerant. Zweifellos gehört für den Kunden Korrektheit der Konto-, Kredit- und Depotführung zu wichtigen Qualitätserfordernissen. Wenn jedoch die geringe Fehlertoleranz als allgemein gültiges handlungsleitendes Prinzip gilt, dann hindert dies die Herausbildung anderer Verhaltensweisen. Denn dies heisst nichts anderes als Lernen und Lernen ist mit Fehlermachen verbunden. Lernen benötigt Zeit.

Die Unterschätzung des Faktors Zeit ist vermutlich der häufigste Fehler, der bei der Teambildung auftritt. Verhaltensänderungen von Einzelkämpfern, wie dies die meisten Anlageberater und Portfoliomanager sind, zu einer partnerschaftlichen Teamorganisation brauchen Zeit. Der Zeitverlauf zur erfolgreichen Teambildung ist durch Auf- und Abschwungphasen geprägt, die von vornherein zu berücksichtigen sind. Meist wird eine erste schwungvolle Phase die Neukonzeption tragen. Dann stellen sich Schwierigkeiten bei der Einübung der neuen Prozesse ein. In dieser mehr von den Frustrationen des täglichen Alltagslebens geprägten Phase gilt es, sichtbare Zwischenziele mit Aussenwirkung zu setzen, die wieder neuen Schwung vermitteln. Werden die ersten Erfolge der Kundenorientierung sichtbar, kann es zu Meinungsdifferenzen über die zur Entwicklung der Teamkultur wichtigen nächsten Schritte kommen. Hat das Team die ersten beiden Phasen jedoch bestanden und sind die Erfolge messbar in Form einer grösseren Kundenzufriedenheit, dann können Teams darauf vertrauen, dass sie Konflikte produktiv auflösen.

#### **4. Kundenorientierter Dialog: Der Weg zur besten Beratung**

Der Weg zur kundenorientierten Beratung soll nun in drei Schritten aufgezeigt werden. Ausgehend von Erläuterungen zu einem anlegergerechten Beratungsstil, wird in einem zweiten Schritt das zur Umsetzung des Beratungsstils benötigte Medium „Dialog“ beschrieben. Der Abschnitt schliesst mit Ausführungen zu einer nachhaltigen Umsetzung der Kundenorientierung durch eine lernende Organisation.

##### **4.1 Entwicklung eines „anlegergerechten“ Beratungsstils**

Für den Weg vom Anlageberater zum Kundenberater ist die Entwicklung eines neuen Beratungsstils unabdingbar. Der Anspruch ist ein doppelter:

- Erstens „anlegergerecht“, d.h. am jeweiligen Anlageinstrument orientierte Beratung.
- Zweitens „anlegergerecht“, d.h. eine die jeweiligen Anlageziele und persönlichen Umstände des Anlegers berücksichtigende Begleitung des Kunden.

Der „anlegergerechte“ Beratungsstil steckt bei den meisten Anbietern jedoch noch in den Kinderschuhen.<sup>[11]</sup>

Zwar steht dem Anlageberater heute meist ein gut bestückter Baukasten zur Verfügung, der Ausdruck des Investmentstils der Bank ist, doch zeichnet sich dieser durch die Art der Portfoliooptimierung und Struktur der Finanzprodukte aus. So sehr dieser Investmentstil zur Differenzierung auf Expertenebene auch geeignet ist, so wenig werden diese Unterschiede auf Kundenebene wahrgenommen.

Aus Kundensicht arbeiten alle Banken mit dem gleichen Rohstoff Geld, wobei sich die aus diesem Rohstoff konstruierten Produkte gleichen. Auch dies ist eine Erkenntnis, welche die Marktforschung immer wieder bestätigt, nämlich dass sich Bank Y von X nicht über ihre Produkte differen-

ziert. Allenfalls beginnt sich dank der Gebührenvergleiche und Hitlisten in den Medien und Konsumententests eine Rangordnung abzuzeichnen, die zu einer Differenzierung führen kann. Ein Leistungsvergleich ist jedoch schwierig, denn zum einen ist die Transparenz bei Gebühren nur mit grossem Aufwand herzustellen und zum anderen muss für einen korrekten Vergleich auch noch die Performance vergleichbarer Depots herangezogen werden. Transparenz für Preis und Performance zusammen ist ein komplexes Unterfangen und wenig geeignet, um die eine Bank von einer anderen für den Konsumenten unterscheidbar zu machen. Deshalb orientiert sich der Kunde an dem neben der Kompetenz anderen wichtigen Kriterium der Servicequalität, nämlich ob seine Anliegen vom Kundenberater verstanden werden.

Somit erfahren die den Investmentstil prägenden Faktoren Sicherheit, Rentabilität und Liquidität zwei bedeutende – im Beratungsstil liegende – Erweiterungen, nämlich die „einfache Verständlichkeit des Service“ und den „Einbezug der lebensphasenbezogenen“ Kundensituation.[12]

Für die Kunden ist das Bankgeschäft immer noch ein „people’s business“, insbesondere für den Bereich des Private Banking. Somit bietet die Art bzw. der Stil der Beratung ein potentiell sehr vielversprechendes Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb um den Kunden. Allerdings ist der heutige Ist-Zustand eines Beratungsstils einer Bank als verschiedene Stile zu charakterisieren. Erstens ist das Kundenwissen zersplittert, in den Köpfen der Anlageberater, in Aktennotizen und in den meist zentralen Datenbanken. Zweitens sind die Qualitätsstandards abhängig vom jeweiligen Mitarbeiter. Dies vermittelt unterschiedliche Qualitätssignale nach aussen. Abgesehen davon ist auch in der Bank durch eine Stilvielfalt die Kontrolle erschwert. Zur Unterstützung des Wegs vom Anlage- zum Kundenberater muss der Investmentstil durch den Beratungsstil entsprechend überlagert werden. Dieser wirkt ebenso als Unterscheidungsmerkmal für die Konkurrenz als auch für die Öffentlichkeit. Zudem bleibt ein „Stil“ nicht statisch sondern erlaubt Weiterentwicklungen

und neue Interpretationen, ohne dass die zentralen Stilmerkmale verloren gehen. Dies soll in der folgenden Abbildung schematisch verdeutlicht werden.

In der Abbildung beschreibt der Stern die fünf wichtigsten Aspekte der Vermögensanlage unter Unsicherheit, während die als gestrichelt gekennzeichnete „durchlässige“ Ellipse aufzeigen soll, dass Investment- und Beratungsstil sich über diese fünf Aspekte gegenseitig beeinflussen sollen und müssen. Der Dialog stellt dabei sowohl aus Kunden- wie Kundenbersatersicht ein Kommunikations- und Lernmedium dar.

Bezüglich des im Rahmen einer „lernenden“ Organisation zu entwickelnden Beratungsstils sind vor allem zwei Aspekte von höchster Bedeutung. Zum einen muss ein Sprachcode entwickelt werden, der einerseits vom Kunden verstanden wird, jedoch andererseits dem Kundenbetreuer die Möglichkeit gibt, die geforderte Bedürfnisorientierung zu lernen. Zum anderen gilt es, neuere Erkenntnisse über den lebensstil- und –phasen-bezogenen Einfluss der Kundensituation auf den von diesem zu treffenden Anlageentscheid aufzuzeigen.

Die Merkmale eines Beratungsstils sind strukturierte und dokumentierte Dialoge. Diese setzen eine Messlatte, aus dieser entwickelt sich ein Standard und daraus wiederum entsteht ein Stil.

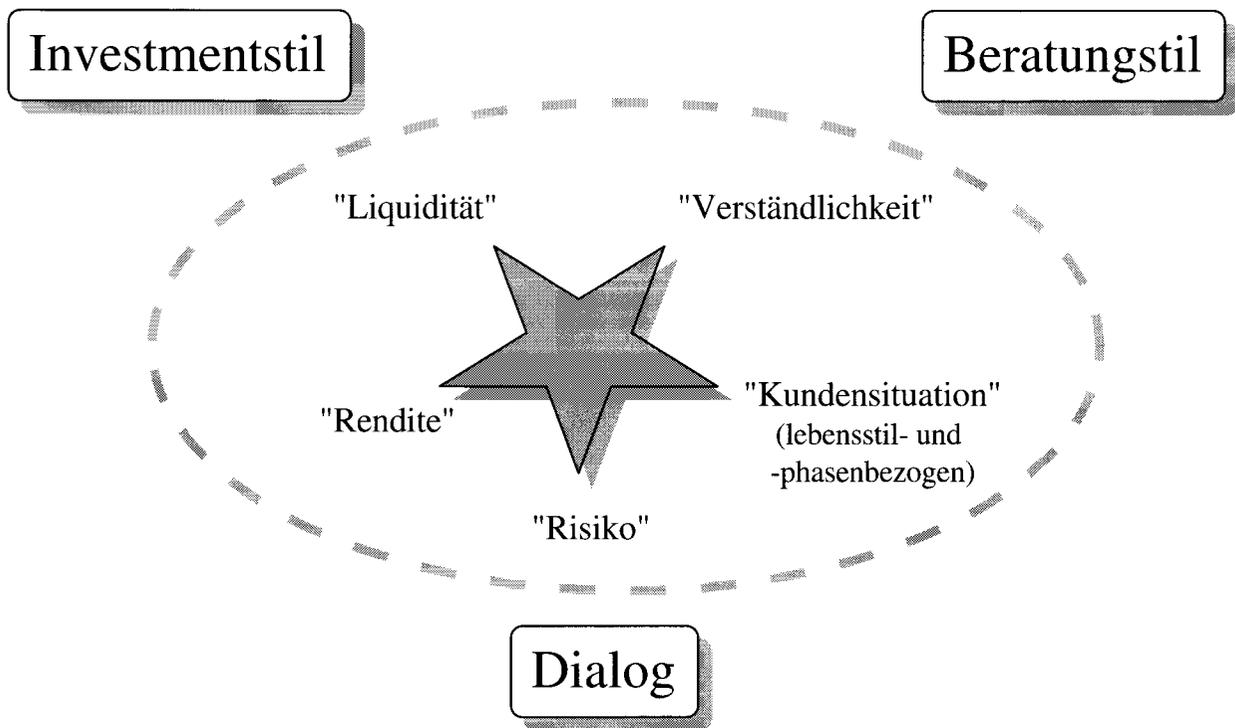
## 4.2 Der Dialog: schrittweise und interaktiv

Die Instrumente für den Kundendialog führen systematisch durch die folgenden Schritte.

### 1. Schritt: Dialog über die persönlichen Finanzen

Das Kundenumfeld muss klar erkannt werden. Es muss von den für den Kunden in seiner jetzigen Lebensphase zentralen Fragen ausgegangen werden. Jede Lebensphase verlangt die entsprechende Finanzplanung. Es ist die Persönlichkeit, der Lebensstil, das persönliche Umfeld und die An-

Abbildung 1: Investmentstil und Beratungsstil im Rahmen eines anlegergerechten Beratungsansatzes



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an VERWILGHEN (1996)

sprüche des Kunden, welche seine Finanzplanung bestimmen.

Neuere sich mit Fragen des Risikomanagements für Privatanleger auseinandersetzen. Arbeiten zeigen, dass der optimale Anlageentscheid unabhängig von deren Risikoneigung, erheblich durch den Lebensstil und die Lebensphase des Kunden beeinflusst werden können.

So ist zum Beispiel das im künftigen Arbeitseinkommen liegende Risiko eines jungen Menschen verschieden von demjenigen eines Älteren. Auch spielt das in der Berufsgruppe liegende Risiko eine bedeutende Rolle für den zu treffenden Anlageentscheid. So sollten sich die Finanzkonzepte eines Beamten, Börsenhändlers, Profisportlers

oder Unternehmers je nach Lebensstil und Lebensphase deutlich unterscheiden.[13]

Weiter ist die Frage von Bedeutung, ob der Kunde noch in der Vermögensaufbauphase ist oder nicht. Geplante Entnahmen – wie z.B. real definierte Lebensstandards im Ruhestand – beeinflussen in der Regel die Risikocharakteristiken einer Anlagealternative aus Anlegersicht. Stichworte wie „gestiegene Lebenserwartung“ oder „Erbengeneration“ haben eine besondere Bedeutung, da bei längeren Anlagehorizonten die lebensstil- und -zyklusbedingten Unterschiede der Private Banking Kunden deutlich hervortreten. Jüngere Forschungsarbeiten deuten daraufhin, dass z.B. ein unterschiedliches Anlageverhalten bei Frauen gegen-

über gleichaltrigen Männern nicht das Resultat einer von diesen verschiedenen Risikoneigung ist, sondern auf typisch lebenszyklusbedingte Faktoren[14] zurückgeführt werden kann.[15]

Ziel einer Kundenberatung muss es deshalb sein, den Kunden zu den Wendepunkten seines Lebens aufgrund einer entsprechenden Finanzplanung so zu begleiten, dass dieser An- und Herausforderungen wie Familiengründung, Finanzierung des eigenen Heims, Erbschaft, Scheidung, Berufswechsel, Vorsorge für Alter, für persönliche Risiken oder Aufbau einer Unternehmung gelassen begegnen kann.

### *2. Schritt: Analyse der Finanzstruktur*

In diesem Schritt kommen bewährte und neueste Erkenntnisse der Finanzmarkttheorie zum Zuge. Es geht darum, die Zusammenhänge zwischen Ertrag, Risiko und den variablen Leistungs- und Zeithorizont des Kunden zu analysieren.[16] Ebenso wird dargelegt, was die Vermögensbewirtschaftung und der Vermögensaufbau entsprechend den Zielen des Kunden kosten. Ein weiterer Punkt sind die steuerlichen Implikationen der gewählten Anlagestrategie.

Die Analyse umfasst immer die Gesamtsituation des Kunden. Für die Mehrzahl der Kunden muss auch ein Wissen über Bewertung von Immobilien und über Versicherungsprodukte angewandt werden können. Zum Umfeld des Kunden gehört auch die Kenntnis der wichtigsten Eckpfeiler der sozialen Systeme, in denen der betreffende Kunde seinen Lebensmittelpunkt hat. Ob ein Kunde in einem Sozialstaat europäischer Prägung, oder in einer geringeren sozialen Sicherheit in den USA oder in einem lateinamerikanischen Land lebt, spielt für die finanzielle Sicherheit eine wichtige Rolle.

### *3. Schritt: Gespräch über den Weg vom Ist zum Soll*

Zentral für diesen Dialogteil ist eine Veranschaulichung der möglichen Szenarien. Der Kunde muss Gelegenheit haben, verschiedene Möglichkeiten zu

„erleben“. Für die meisten Kunden können die verschiedenen Wege am elegantesten veranschaulicht werden, wenn die Szenarien anhand von Vergangenheitsdaten am Computer durchgespielt werden. Der Kunde kann sich dann über die Folgen seiner gewählten Strategie am einfachsten klar werden und selbst die Auswirkungen von Änderungen sehen. Ebenso können die Erwartungen des Kunden mit den tatsächlich existierenden Möglichkeiten mit Vergangenheitsdaten konfrontiert werden. Die wichtigen Fragen der Risikofähigkeit und der Risikoneigung werden mit diesem Dialogverfahren transparent. Sicherheit und Risiko sind keine eindeutigen Begriffe und müssen in jedem Kundengespräch für die spezielle Kundensituation definiert werden.

Die Form des Dialogs kann entsprechend der Neigung des Kunden sein. Der Berater kann mit dem Kunden vor dem Bildschirm sitzen oder die entsprechenden Tabellen und Grafiken können vorbereitet oder auch im Gespräch von Hand skizziert werden. Wichtig ist, dass dem Kunden verschiedene Möglichkeiten aufgrund seiner Ziele transparent werden. Der Kunde kann jederzeit auf frühere Dialogteile zurückkommen, diese entsprechend seiner nun geänderten Wahrnehmung anpassen. Dieses Vorgehen erlaubt, das Kernproblem sozusagen in Kreisen, die enger werden, anzugehen. Damit wird auch ein für die Beratung typisches Problem besser gelöst, nämlich dass das zunächst offengelegte Problem oftmals gar nicht das eigentliche ist.

### **4.3 Die Dokumentation des Dialogs führt zur lernenden Organisation**

Unabdingbar für den Dialog ist, dass er dokumentiert wird, zweckmässigerweise auf einem elektronischen Datenträger. Dies kann in Checklistenform, Grafiken für die verschiedenen Szenarien oder in Dialogteilen geschehen. Der dokumentierte Dialog stellt sicher, dass wichtige Anliegen im Verlauf des Gesprächs nicht vergessen werden. Ein strukturierter Dialog aufgrund dieses schritt-

weisen Vorgehens erzeugt Klarheit. Diese wiederum ist ein Beweis für Kompetenz und führt schliesslich zu Vertrauen. Die Kundenzufriedenheit steigt durch den Einbezug in den Dialog.

Der Nutzen für die Bank liegt darin, dass das Wissen um die Kundenbedürfnisse auf eine strukturierte und dokumentierte Art verbessert wird. Neue Erfahrungen aus dem Kundengespräch fließen systematisch zusammen. Sie sind tägliche Marktforschung. Dies erlaubt für entsprechende Bedürfnisse die passenden Produkte zu schaffen. Damit entsteht eine Interaktion zwischen Bank und Kunde, was wiederum zentral für eine lernende Organisation ist.

Die Effizienz des Kundenberaters wird steigen, er verfügt über einen raschen Wissenszugriff. Er kann auf bildliche Darstellungen und die Dokumentation des Kundenwillens zurückgreifen. Er ist nicht abhängig von einem guten oder schlechten Tag.

## 5. Schluss

### **Überlastung der Sozialsysteme, Unsicherheit des Arbeitsplatzes und längere Lebenserwartung...**

Die Entwicklung vom Anlageberater zum Kundenberater wird durch den Wandel in drei wichtigen Rahmenbedingungen herausgefordert: Erstens sind die sozialen Sicherheitsnetze an ihre Leistungsgrenzen gestossen. Ein Ausbau steht in keinem Land zur Diskussion. Der Abbau von Leistungen wird selektiv sein und die Menschen unterschiedlich treffen. Wenn man also einen bestimmten Lebensstandard aufrecht erhalten will, kommt man nicht darum herum, zusätzlich eine eigene, persönliche Vorsorge zu treffen. Nicht zuletzt hat sich in den USA mit seiner verglichen mit Europa schlechteren staatlichen Altersvorsorge die Finanzdienstleistung „financial planning“ schon seit längerem entwickelt und verfügt auch über entsprechende Ausbildungslehrgänge. Zweitens schwindet die Sicherheit, einen Arbeitsplatz

dauerhaft zu halten. Auch Ausbildungswege und Berufe, die noch vor einigen Jahren als sicher galten, sind von Arbeitslosigkeit bedroht. Die Vergangenheit, die von einer Lebensarbeitszeit bis 65 Jahre gekennzeichnet war, wird eher die Ausnahme werden, vielmehr wird sich ein Portfolioarbeitsleben<sup>[17]</sup> entwickeln, das durch schwankende Einkommen gekennzeichnet ist. Dies wiederum heisst, dass man Einkommensschwankungen in seine Finanzplanung einbeziehen muss. Drittens verlängert sich die durchschnittliche Lebenserwartung in allen Industrieländern. Es steht zudem zu befürchten, dass die Sozialsysteme auf dem Gebiet der Kranken- und Pflegevorsorge diesem Altersberg, der insbesondere nach 2010, wenn die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboom-Generation der fünfziger Jahre in das Seniorenalter eintreten, nicht gewachsen sein könnten. Wer seinem Alter mit den Risiken Krankheit und Pflegefall gelassen entgegen blicken will, kommt wiederum um eine persönliche Finanzplanung nicht herum.

### **...machen ein persönliches „financial planning“ notwendig**

In den USA gehört financial planning bereits zu den etablierten Finanzdienstleistungen. Allerdings wird sie dort meistens von unabhängigen Beratern ausgeführt. Ein Grund mag sein, dass das amerikanische Bankensystem den Private Banking Zweig nicht so stark entwickelt hat wie dies in der Schweiz der Fall war. Angesichts der geänderten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen hat der Weg von Anlageberater zum Kundenberater deshalb für die Schweiz eine hohe strategische Dimension. Es geht um eine der wichtigen Reengineering Aufgaben für den Finanzplatz Schweiz

Bei der persönlichen Finanzplanung oder wie es in diesem Aufsatz mit dem Titel Kunden – anstelle des Anlageberaters formuliert wurde, ist der Anspruch hoch. Es geht nicht um einen trade-off zwischen Professionalität im Investment gegen

den personal touch. Oder anders ausgedrückt, um die Ablösung des Investmentstils durch den Beratungsstil, sondern um die Komplementarität von beiden. Es muss sozusagen eine Teamleistung, eine Ehe zwischen hoher fachlicher Kompetenz und hoher sozialer Kompetenz sein.

#### Fussnoten

- [1] Vgl. zum Konzept der Massenindividualisierung PINE und DAVIS (1993).
- [2] Zur Aufdeckung und Verminderung von Qualitätslücken im Private Banking insbesondere GEHRIG (1995).
- [3] ZEITHAML (1990)
- [4] GfS, Imagestudien verschiedene Jahrgänge.
- [5] SPICHTIGER-CARLSSON (1995)
- [6] REFFERT-SCHÖNEMANN (1994)
- [7] VORLESUNGSREIHE LOGISTIKMANAGEMENT ETH UND UNIVERSITÄT ZÜRICH (1995)
- [8] KATZENBACH und SMITH (1992)
- [9] KATZENBACH und SMITH (1992)
- [10] LAY (1989, 1992)
- [11] VERWILGHEN (1996)
- [12] VERWILGHEN (1996), vgl. zur Asset Allocation im Lebenszyklus auch SPREMANN (1995, 1996).
- [13] VERWILGHEN (1996).
- [14] Zum „financial lifecycle“ von Frauen WILLIS (1995).
- [15] Vgl. hierzu die Ergebnisse bei VERWILGHEN (1996) und die dort zitierte Literatur.
- [16] Zu deren Implikationen im Hinblick auf die Kundensegmentierung ZIMMERMANN (1995).
- [17] HANDY (1991, 1994)

#### Literatur

GEHRIG, B. (Hrsg.) (1995): „Private Banking – Aktuelle Probleme und neue Herausforderungen“, Neue Zürcher Zeitung, Zürich.

GEHRIG, B. (1995): „Qualitätsmanagement im Private Banking“, in: Gehrig, B. (Hrsg.), Private Banking – Aktuelle Probleme und neue Herausforderungen, pp. 13–27.

HAMMER, M. und J. CHAMPY (1993): „Reengineering the Corporation, A Manifesto for Business Revolution“, Harper Business, New York.

HANDY, C. (1991): „The Age of Unreason“, Business Books Hutchinson, London.

HANDY, C. (1994) „The empty raincoat“, Business Books Hutchinson, London.

KATZENBACH, J. R. und D. K. SMITH (1992): „The Wisdom of Teams“, Harvard Business School.

LAY, R. (1989): „Kommunikation für Manager“, ECON, Düsseldorf.

LAY, R. (1992): „Wie man sinnvoll miteinander umgeht. Das Menschenbild der Dialektik“, ECON, Düsseldorf.

PINE, J. and S. M. DAVIS (1993): „Mass Customization: the new frontier in business competition“, Harvard Business School Boston, MA.

REFFERT-SCHÖNEMANN, D. (1994): „Frauen als Herausforderung für das Marketing“, NZZ 17. März 1994, Nr. 64.

SPICHTIGER-CARLSSON, P. (1995): „GfS Forschungsinstitut: Trends im Customer Relation Marketing“, Februar, Zürich.

SPREMANN, K. (1995): „Asset-Allocation im Lebenszyklus und Vintage-Programm“, in: Gehrig, B. (Hrsg.), Private Banking – Aktuelle Probleme und neue Herausforderungen, pp. 115–146.

SPREMANN, K. (1996): „Asset Allocation im Lebenszyklus“, Finanzrechte, Berner Zeitung, April, pp. 21–25.

VERWILGHEN, N. (1996): „Kundensegmentierung, Risikomanagement und -dialog für vermögende Privatkunden: Eine Analyse aus finanzmarktökonomischer Sicht“, Working Paper, s/bf-HSG/Dissertation in Bearbeitung.

VORLESUNGSREIHE LOGISTIKMANAGEMENT ETH UND UNIVERSITÄT ZÜRICH (1995): „Reengineering: Praktische Möglichkeiten und Grenzen“, Vorlesungsmanuskript, Sommersemester.

WILLIS, C. (1995): „Smart investment moves for every stage of your life“, Working Woman, special issue: „How you can achieve financial independence at 30, 40, 50“, 87 September, pp. 29–40.

ZEITHAML, V. A. (1990): „Delivering Quality Service“, Macmillan, New York.

ZIMMERMANN, H. (1995): „Kundensegmentierung im Asset Management aus Sicht der Finanzmarkttheorie“, in: Gehrig, B. (Hrsg.), Private Banking – Aktuelle Probleme und neue Herausforderungen, pp. 83–114.