

# Der Kunde ist das Mass aller Dinge

**Zunehmend versuchen Privatbanken, Wachstum durch Kooperationen oder Übernahmen zu generieren. Dabei wird eines oftmals ausser acht gelassen: Zufriedene Kunden sind das A und O für jede Privatbank, denn nur unter dieser Prämisse wird nachhaltiger Erfolg ermöglicht. Die Kundenberater sind von entscheidender Bedeutung, sind sie doch das Bindeglied zwischen Kunden und Auftragnehmern.**



**Von Jörg Moll**  
Vorsitzender der Geschäftsleitung  
VP Bank (Schweiz) AG, Zürich

Es ist eine alte Weisheit, die gerne belächelt wird: «Das entscheidende Element für Erfolg im Private Banking sind zufriedene Kunden.» Doch gerade im heutigen, intensiven Wettbewerbsumfeld zeigt sich, dass Kundenzufriedenheit der wichtigste Erfolgsparameter ist. Zufriedene Kunden sind die besten Garanten für langfristige Stabilität und Profitabilität.

Die Forschung in diesem Gebiet wurde zweifellos während langer Zeit vernachlässigt, wodurch Kundenzufriedenheit nur sehr schwer fassbar gemacht werden konnte. Heute gibt es

mehrere zuverlässige Indikatoren, um den Grad an Kundenzufriedenheit zu messen und Wege aufzuzeigen, die den Anteil glücklicher Kunden in einem Portfolio erhöhen. Die VP Bank Gruppe hat mit der Einführung des Kundenfeedback-Managements Anfang 2007 die Erfassung der Kundenzufriedenheit systematisiert. Dies einerseits im Wissen, dass das Feedback der Kunden die wichtigste Quelle für Innovation und Verbesserung im Unternehmen ist und andererseits mit dem Ziel, die Kunden als Partner noch gezielter zu pflegen. Sie sollen jederzeit die Chance haben, positive Erlebnisse, Kritik und unerfüllte Wünsche kundzutun – nur so ist es letztlich einem Kundenberater möglich, die Bedürfnisse des Kunden zu erkennen und diese individuell zur vollen Zufriedenheit abdecken zu können.

kennen und diese individuell zur vollen Zufriedenheit abdecken zu können.

## Kunden emanzipieren sich

Immer häufiger wissen Kunden ziemlich genau, was sie wollen, vor allem aber auch, was sie nicht im Depot sehen wollen. Der Informationslevel hat sich in den vergangenen Jahren spürbar erhöht und so ist es für einen Kundenberater unabdingbar, primär als Partner und nicht als Verkäufer zu agieren. Vermögende Privatkunden sind zunehmend abgestumpft gegenüber pauschalen Lösungsvorschlägen, zumal sie auch über die ökonomischen Parameter informiert und daher bereit sind, rasch zu handeln und von Markttrends zu profitieren oder sich vor negativ in-

terpretierten Einflüssen zu schützen. Dementsprechend sind auch die Kundenberater gefordert: Sie müssen ihre Fachkompetenz in einem Umfeld, das immer komplexer wird, laufend weiter ausbauen.

Des weiteren sollte auch das Produktangebot – in der Breite und nicht in der Tiefe – vielfältiger werden, denn auch die Herkunft der Vermögenden weitet sich drastisch aus. Vor allem der Gegensatz von geerbtem Reichtum gegenüber erfolgreichen Unternehmern macht es nötig, alternative Ansätze zu prüfen, um neue Assets zu akquirieren, oder viel mehr noch, um bestehende Kunden zu behalten. Mit einer gelebten offenen Produktarchitektur kann man heute zunehmend häufiger Pluspunkte sammeln, da nicht nur haus-eigene Produkte angeboten werden, sondern die besten Lösungen auf dem Markt. Kurzum: Die Kunden müssen davon überzeugt sein, dass der Anlage- oder Produktvorschlag zu ihnen passt und nicht dem Bankinstitut mehr bringt als ihnen selbst.

## Kundenbedürfnisse zentral

Die Beachtung der Kundenbedürfnisse ist elementar, denn wenn sie erfolgreich bedient werden, entsteht Kundenzufriedenheit. Warum sind zufriedene Kunden gerade heute so wichtig? Erstens ist die Loyalität generell gesunken, das heisst, Kunden wechseln den Anbieter viel rascher als früher. Das ist im negativen Fall ein äusserst teurer Effekt für eine Bank. Zweitens sind bestehende Kunden die beste, einfachste Gelegenheit um zu wachsen. Drittens sind die Erfahrungen von bestehenden Kunden mitentscheidend bei der Wahl einer Privatbank seitens eines Neukun-

den. Eine schlechte Empfehlung kann nicht kompensiert werden. Zu guter Letzt ist aber auch Unzufriedenheit mit dem Service einer der Hauptgründe, weshalb der Anbieter gewechselt wird.

Um einen grösseren Anteil eines Vermögens je Kunden betreuen zu dürfen, ist dessen Zufriedenheit also entscheidend. Das wird durch den PricewaterhouseCoopers «Wealth Management Survey 2006» bestätigt, meinen doch 64% aller befragten Bankmanager, dass sie in drei Jahren mehr als 40% des Totalvermögens eines Kunden betreuen wollen.

Wird genug unternommen, um unzufriedene Kunden zu halten? Nein, sagt der PWC-Report, Ausgabe 2007. Eine Mehrheit gibt an, dass die Überwachung von Reklamationen das wichtigste Element in der Bindung von Kunden sei. Das ist ein grosses Missverständnis, denn reklamiert wird nur bei Unzufriedenheit. Umso mehr muss ein solcher Zustand verhindert werden, beispielsweise durch eine systematische Erfassung der Kundenzufriedenheit. In 80% der Fälle sind die Kundenberater erste Empfänger einer Reklamation, in immerhin 40% der Fälle gelingt es diesen, abwanderungswillige Kunden von einem Bleiben zu überzeugen. Das verdeutlicht, wie wichtig die Rolle des Kundenberaters ist.

### Know your customer

Kundenzufriedenheit entsteht durch echt individuelles Handeln, ebenso durch authentische Beziehungen, die auf rationalen, vor allem aber auch emotionalen Komponenten beruhen. Und auch der Preis und eine starke Marke haben nachhaltigen Einfluss auf das Gefühl des Kunden.

Aber: Um einen Klienten optimal bedienen zu können, muss man ihn erst kennen. Es gibt Hilfsmittel wie beispielsweise optimierte Segmentierungskriterien. Statt auf Assets und Management oder geographische Kriterien stützt man sich für eine aussagekräftige Unterscheidung auf bewährte Parameter wie Mittelherkunft, Risikotoleranz, Lebensplanung, Investitionsabsichten, Mittelfluss-Analysen, Behavioural-Finance-Analysen, externe Interessen, Intensität der Zusammenarbeit oder Online-Interaktions-Level ab.

Das Wichtigste bleibt aber, den eigenen Kunden direkt zu fragen! Im Rahmen der Vermögensanalyse setzt die VP Bank Gruppe auf den Asset Allocation Modeller (AAM). Dieses Tool bietet dem Kundenberater bereits wichtige Hilfeleistung bei der Vorbereitung des Kundengesprächs. Der AAM zeigt, wie risikoreich das Vermögen aktuell investiert ist und prognostiziert, wie sich das Vermögen mit den bestehenden Investments weiterentwickeln wird. Damit hat der Kundenberater eine fundierte Ausgangslage, um im persönlichen Kundengespräch zusammen mit dem Kunden festzulegen, ob Veränderungen in den verschiedenen Assetklassen vorgenommen werden sollen. Auch kann ein individueller Anlagevorschlag für den Kunden bestellt werden, welcher durch die Spezialisten im Portfolio Management erstellt wird.

Die Segmentierung erfolgt gemäss PWC-Report 2007 noch zu wenig kundenspezifisch: 60% der Institute gaben an, dass sie nicht nach Verhaltenstyp unterscheiden. Dafür wird der Risikoappetit von 75% aller Befragten beurteilt. Und nur 62% gaben an, dass gezielte Lösungen für spezifische Typen eingesetzt werden. Am erstaunlichsten war jedoch das Resultat, dass 25% meinten, dass die Behandlung der Top-Kunden kaum von den übrigen unterschieden werden kann. Individuelle Lösungen gibt es bei Produkten nur für 54%, bei Informationsaustausch für 42% und beim Pricing für 47% der Kunden.

### Zufriedene Mitarbeitende als Erfolgsgaranten

Ein Grossteil der vermögenden Privatkunden pflegt mehrere Bankbeziehun-

gen und deren Loyalität zum jeweiligen Berater ist ausgeprägt. Das heisst: Es wird primär nicht mit einer Bank, sondern mit einer Person zusammengearbeitet. Nur wenn der Berater emotional und fachlich erfolgreich agiert, kann Vertrauen und somit Kundenzufriedenheit entstehen. Die Kundenbindung funktioniert letztlich aber nur über die Bindung der Mitarbeitenden an das eigene Unternehmen. Das bedeutet für die Arbeitgeber wiederum, dass sie zwingend auf zufriedene Mitarbeitende angewiesen sind. Falls sich diese unwohl fühlen, werden sie ein Institut verlassen und damit eine schmerzliche Negativspirale auslösen, die es unbedingt zu vermeiden gilt. Denn: Mitarbeitende, die in ihrem Tätigkeitsfeld aufgehen und stolz sind, Teil eines Unternehmens zu sein, liefern dem Kunden ein Höchstmass an Qualität in ihrer Beratung und Unterstützung. Auf diese Weise gelingt es, bei den Kunden Begeisterung hervorzurufen, und begeisterte Kunden empfehlen einen bewährten Partner gerne weiter.

Bei der VP Bank Gruppe werden die genannten Grundsätze bewusst angewendet. Ziel ist es, die Mitarbeitenden immer wieder von neuem zu begeistern, um so ihre Zufriedenheit und Loyalität noch weiter zu steigern. Nebst umfangreichen Business-Excellence-Programmen setzt das Unternehmen auf zielgerichtete Weiterbildung sowie auf regelmässigen Informationsaustausch mit den Mitarbeitenden.

[www.vpbank.com](http://www.vpbank.com) ●

**Kunden arbeiten primär nicht mit einer Bank, sondern mit einer Person zusammen. Nur wenn ihr Berater emotional und fachlich erfolgreich agiert, kann Vertrauen und somit Kundenzufriedenheit entstehen. Die Kundenbindung funktioniert letztlich aber nur über die Bindung der Mitarbeitenden an das eigene Unternehmen. Das bedeutet für die Arbeitgeber wiederum, dass sie zwingend auf zufriedene Mitarbeitende angewiesen sind.**