

Erträge gezielt optimieren

Profitabilitätssteigerung ■ Vermögende Bankkunden werden zu wenig intensiv betreut, sind unzufrieden und wandern zur Konkurrenz ab. Die Privatbanken müssen reagieren und mit Nachdruck ihre Kernkompetenzen stärken. Nicht mit Zusatzinvestitionen, sondern mit gezielten Impulsen.

In nächster Zukunft wird vor allem die Kundenorientierung die Profitabilität im Private Banking bestimmen. Die Privatbanken werden ihr traditionelles Know-how in diesem Bereich mit neuem Antrieb und ganzheitlichen Initiativen stärken. Insbesondere wenn die dabei verfolgten Lösungsansätze kostenneutral sind.

JACQUES MOUTTET*

Unterlassungssünden in kundenorientiertem Service und der Betreuung münden nicht nur in entgangene Gewinne. Laut dem diesjährigen Wealth Management Survey sind drei der fünf Hauptgründe, warum Kunden ihre Bankbeziehung wechseln, die Unzufriedenheit mit dem gebotenen Service, das Gefühl falsch oder ungenügend verstanden zu werden und der Mangel an proaktivem Verkauf. Die Konkurrenz lässt grüssen.

Steigender Druck

Die Privatbanken stehen heute vor der Problemstellung, dass die früher stark gewachsenen Kosten in den letzten drei Jahren weniger rasch gesunken sind als die Erträge. Die Gründe sind ebenso bekannt wie vielfältig.

Produktivitätsprobleme in der Finanzbranche existieren jedoch seit langem. Basierend auf den Daten des U.S. Bureau of Labor Statistics hat Booz Allen Hamilton ermittelt, dass in den letzten Jahrzehnten die Produktivität der verarbeitenden Industrie dreimal mehr zugenommen hat als jene der Financial Services.

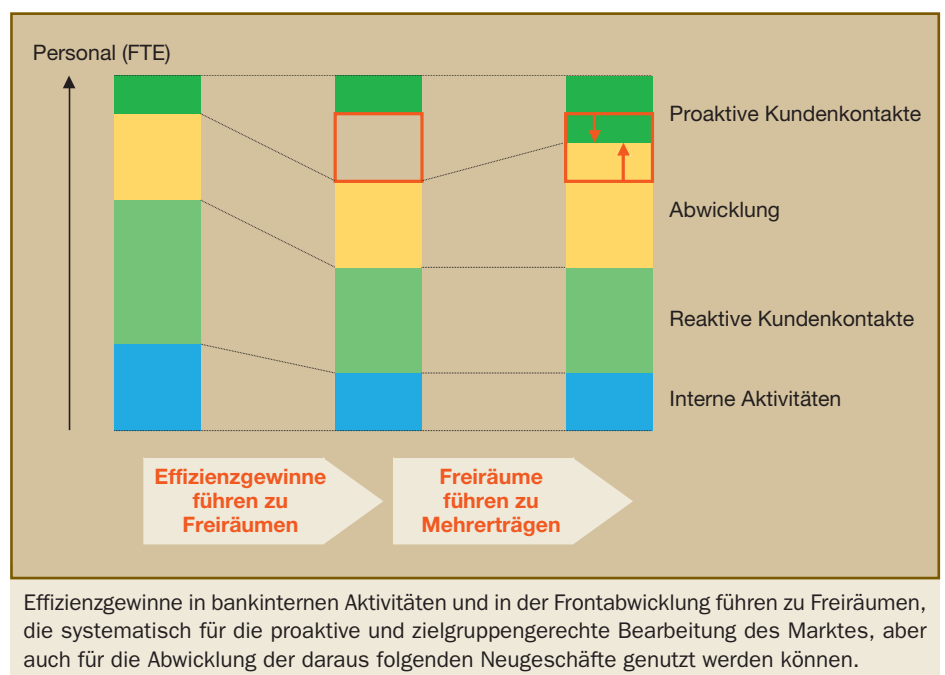
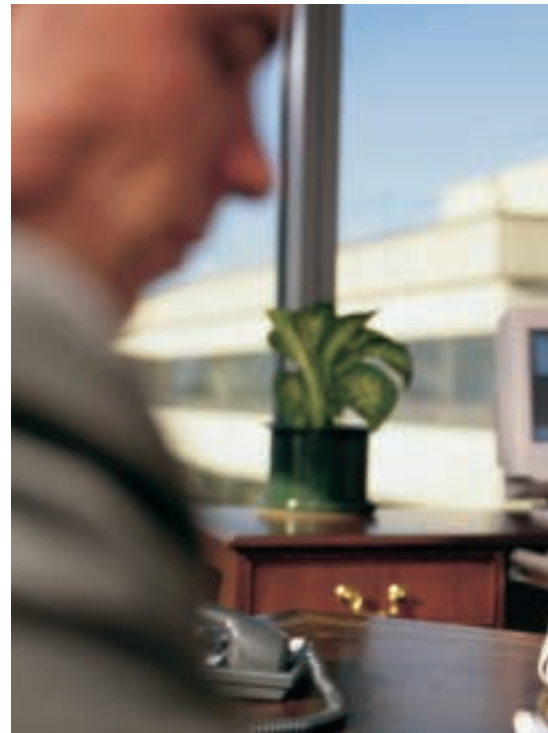
Laut den neuesten veröffentlichten Zahlen verbreitert sich auch innerhalb der Wealth-Management-Branche die Kluft zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen. Es ist zu erwarten, dass der Wettbewerb in den nächsten Jahren massiv zunehmen

wird; die Anzeichen sind ersichtlich. Für die Privatbanken gilt es nun, das Ruder umzuschlagen und die Profitabilität nachhaltig wieder zu steigern.

Im Rahmen einer gegebenen Strategie sind zwei Optionen möglich: Kostensenkung und Ertragssteigerung. Die meisten Privatbanken bzw. Private-Banking-Unternehmensteile weisen heutzutage ein Cost/Income Ratio von 50 bis 80% (Schweizer Institute) bzw. 60 von 90% (Auslandsbanken) auf. Viele Banken konnten diese zentrale Richtgrösse durch systematische Cost-Cutting-Programme verbessern. Doch irgendwann ist der Zeitpunkt erreicht, an dem weitere umfangreiche Kostenoptimierungen nicht mehr sinnvoll sind. Spätestens dann steht die Ertragsseite im Vordergrund.

Am Markt vorbei

Dabei gilt es, die neuesten Entwicklungen auf Kundenseite genau zu verfolgen. Dramatische Substanzverluste haben viele Investoren dazu bewogen, ih-



* Jacques Mouttet, Partner der ibe AG, Zürich.

Direkte Kundenkontakte forcieren

Unsere Erfahrungen bei zwei grösseren Banken und im Rahmen von Projekten, die auf effektiven Messungen basieren, belegen, dass die Kundenberater weniger als die Hälfte ihrer Zeit für direkte Kundenkontakte einsetzen. Zählt man allerdings weitere, extern zum Markt hin ausgerichtete und somit geschäftsgenerierende Aktivitäten wie Akquise und Kundenrecherchen hinzu, kommt man auf 45 bis 55% der Zeitaufwände. Der Rest wird von Frontabwicklungs- und Unterstützungstätigkeiten beansprucht.

Weniger detaillierte, dafür aber breitere Umfragen³ korrelieren gut mit diesen Angaben. Wirklich aussagekräftig werden die Zahlen jedoch erst im Rahmen einer genaueren Untersuchung.

Zunächst bestehen beträchtliche Unterschiede zwischen den einzelnen Instituten. Dann müssen innerhalb der direkten Kundenkontakte die reaktiven und die proaktiven Tätigkeiten auseinander gehalten werden. Letztere sind entscheidend für die Ertragssteigerung, machen aber nur rund 10 bis 20% der direkten Kundenkontakte aus.

Schliesslich bestimmen Typ und Umfeld des einzelnen Beraterteams die Einzelergebnisse – grössere Aufwände für Compliance bei Offshore-Teams, für das Hypothekengeschäft bei Onshore-Teams, für das Schaltergeschäft bei primär eine Touristen-Laufkundschaft bedienenden Teams usw. Dass hier unbedingt differenziert analysiert werden muss, zeigen bankinterne Unterschiede vergleichbarer Teams: Bis zu Faktor vier schwankt der Anteil der kundenbezogenen Leistungen.



re Haltung als aktive und selbstsichere Investoren zu ändern und zu konservativeren Verhaltensmustern zurückzukehren.

Der Privatbankenkunde hört heute wieder vermehrt auf die Empfehlungen seines Kundenberaters und erwartet von ihm proaktive und regelmässige Kontakte. Momentan jedoch werden die Berater von den Kunden grösstenteils als reaktiv und ausführend empfunden. Investoren haben denn auch ihr Vermögen bei denjenigen Kundenberatern konzentriert, die einen kollaborativen, verlässlichen High-Level-Service anbieten.

Der Handlungsbedarf liegt deshalb vor allem in einer stärkeren Kundenausrichtung. Die Bankverantwortlichen sind sich dessen bewusst und beurteilen die Anpassungen an neue Kundenbedürfnisse sowie das Vorhandensein von entsprechendem hoch qualifiziertem Personal als die er-

folgsentscheidenden Faktoren für die nächsten Jahre.

Die Quadratur des Kreises

Das Ziel muss sein, mit (zumindest heute) stagnierenden Personalbeständen und reduzierten Investitionsvolumen eine nachhaltige Steigerung der Erträge zu erzielen.

Die Quadratur des Kreises lässt sich lösen, indem Aktivitäten geringerer Priorität abgebaut werden. Damit lassen sich Freiräume schaffen, die zu Gunsten kundenorientierter und proaktiver Aktivitäten genutzt werden können. Dieser à priori einfache und einleuchtende Weg weist allerdings einige Fallgruben auf.

Freiräume identifizieren ...

Zunächst ist die Ist-Situation transparent zu machen: Welche Aktivitäten werden von welchen Kundenberatern mit welchem Aufwand wahrgenommen? Um hier Klarheit zu schaffen und den Umfang der potenziellen Freiräume zu ermitteln, sind gewisse Abklärungen unabdingbar.

Generell lässt sich belegen, dass mit der gegebenen Anzahl Mitarbeiter und mit der vorhandenen Infrastruktur diese Freiräume bedeutend sind und bis zu 30% der Gesamtaufwände betragen können! Primär werden sie durch gezielte Anpassungen in Arbeitsorganisation und Arbeitsteilung geschaffen. Nur der kleinere Teil der Freiräume ist auf klassische Optimierung im Prozess- und IT-Umfeld zurückzuführen.

Die Potenziale sind natürlich firmenspezifisch. Sie sind zum Teil auch überraschend. Zum Beispiel wenn sich herausstellt, dass die Verminderung

der Unterbrechungen in den Arbeitsabläufen eine der wichtigsten Optimierungsmöglichkeiten darstellt, oder wenn sich auf Basis anderer Teamorganisationsmodelle grössere Potenziale identifizieren lassen.

... neu planen ...

Die so geschaffenen Freiräume dürfen allerdings nicht allen Kunden gleichermaßen zugute kommen. Der Einsatz der knappen Mittel muss zielgruppenadäquat und auf Basis von Kunden-Clustering-Modellen erfolgen. Entscheidend ist, dass diese neuen Segmentierungsansätze eng mit Cluster-spezifischen Betreuungs-, Beratungs- und Product-Offering-Modellen verknüpft werden.

Die überholte quantitative Segmentierung – für drei von vier Banken ist das Vermögen immer noch das wichtigste Segmentierungskriterium – und das häufige Fehlen moderner Marktforschungsmethoden werden denn auch immer öfter bemängelt.

... und nutzen

Nun können die neuen Betreuungs-, Beratungs- und Marktbearbeitungskonzepte dank den vorab geschaffenen Freiräumen, das heisst ohne Erhöhung der Gesamtkosten, umgesetzt werden.

Freiräume dürfen allerdings nicht als Raum für «unerwünschte» Aktivitäten dienen. Zum Beispiel für zusätzliche interne Arbeiten und Qualitätskontrollen – an dieser Stelle ist dem immer wieder auftauchenden Hang zur Abwicklungsmentalität ein Riegel vorzuschieben.

Aus diesem Grund und auch um zu verhindern, dass die besten Kundenberater die Bank verlassen, sind die finanziellen Anreizsysteme zu überdenken, die nicht nur Kunden- und Auftragsakquise, sondern auch aktive Kundenansprache, Festigung der Kundenbeziehung und Erhöhung der Kundenzufriedenheit fördern sollen. Interessant in diesem Zusammenhang ist der Umstand, dass die Privatbanken beabsichtigen, den heute bei durchschnittlich 20% liegenden Bonusanteil der Löhne innerhalb der nächsten drei Jahre auf etwa 30% zu erhöhen.

Eine neutrale Aussensicht, Erfahrungswerte und Checklisten ermöglichen eine Würdigung des momentanen Zustands, eine grobe Einschätzung der brachliegenden Potenziale und eine rasche Einschätzung des Handlungsbedarfs. Die systematische Nutzung der Freiräume erfordert aber auch eine enge Führungsbegleitung und ein entsprechend erweitertes Vertriebs- und Marketingcontrolling. ■