

Draht zum Klienten

KUNDENPFLEGE Gerade im Privatkundengeschäft spielen die Relationship Managers eine zentrale Rolle. Dabei entspricht ihre Arbeit nicht immer den heutigen Bedürfnissen. Die Beziehungen zur Kundschaft müssen umgestaltet und optimiert werden. Das erfordert sauber definierte Prozessabläufe und ein effektives Informations-Management.

RÉMON ELSTEN UND
KARL P. KLEIBER

Eine Studie der Price-WaterhouseCoopers über das europäische Private-Banking-Geschäft stellt fest, dass bei Privatbanken und Vermögensverwaltern der Kundenservice als wichtigster Differenzierungsfaktor angesehen wird. Innerhalb der nächsten drei Jahre wird die Strategie bei 90% der befragten Unter-

nehmen darauf ausgerichtet, sich stärker von der Konkurrenz abzuheben. Eine zentrale Rolle bei dieser Differenzierung spielt die Funktion des Relationship Managers (RM). Die heutige Arbeit des RM besteht zum grössten Teil aus Aufgaben in seiner Rolle als Kontaktperson für den Kunden, aus dem Kontrollieren der internen Transaktionsabläufe und allenfalls aus zusätzlichen internen Linienfunktionen und Aufgaben – etwa als Teamleiter.

Während den letzten Jahren des schnellen Wachstums wurde jedoch oftmals versäumt, diese Funktionen strukturiert anzupassen, weil Kostenoptimierung noch kein dringendes Thema war. Dadurch sind zwangsläufig interne Abläufe entstanden und gewachsen, die den heutigen Anforderungen nicht mehr genügen und als Basis für einen modernen Kundenservice untauglich sind. Diese Altlasten müssen jetzt bereinigt werden, um mit einer

effizienten und schlanken Organisation die Kundenbedürfnisse optimal, und mit spürbarem Mehrwert gegenüber der Konkurrenz, erfüllen zu können.

NEUE KONTAKTKANÄLE

Auch die Anforderungen an den Relationship Manager werden sich mit dieser Entwicklung grundlegend verändern. Bis anhin war die definierte Aufgabe des RM seine Funktion als Single-Point-of-Contact für den Kun-

den. Durch die Entwicklung in der Informationstechnologie und das Aufkommen des Internets entstanden neue und wichtige Kontaktkanäle. Das Internet und andere elektronische Medien werden als zusätzliche Distributionskanäle eingesetzt. Der Kunde beeinflusst entscheidend den Service-Mix durch die Bestimmung des Zeitpunktes, des Kanals und des Servicegrads.

Ungeachtet dieser wesentlich erhöhten Komplexität hat der

Kunde aber nach wie vor den berechtigten Anspruch, dass sein Kundenberater über alle Vorgänge informiert ist, und zwar mit möglichst kurzer zeitlicher Verzögerung. Es nützt nicht viel, wenn fehlerhaft aufgegebene Internetbanking-Aufträge am nächsten Arbeitstag in gedruckter Form auf dem Tisch des RM liegen. Der durch den Kunden gewünschte Kauf- oder Verkaufsmoment ist dann nämlich definitiv vorbei. Eine solche Information muss möglichst in Echtzeit vorliegen und dem RM in einfacher Form zugänglich gemacht werden. Daraus kann unschwer geschlossen werden, dass ein integratives Management der Kundenbeziehung in der Zukunft immer komplexer werden wird und gleichzeitig einen der wesentlichen Differentiatoren gegenüber der Konkurrenz bildet.

Für den RM bedeutet dies, dass er neben ausgezeichneten Kenntnissen der Produkte und einem Flair für deren Verkauf auch ein Interesse für die Anwendung neuer Technologien und die Optimierung interner Prozesse entwickeln muss. Nur mit dieser Grundlage wird er dann auch in der Lage sein, sich als Manager der Kundenbeziehung im eigentlichen Sinn zu positionieren. Weil der Kunde entscheidet, welches die bevorzugten Kommunikationskanäle sind, sind das Management der Kommunikationsprozesse und die Verwaltung der gewonnenen Informationen einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren.

NEUE ROLLE

Bei all den notwendigen Veränderungen auf dem Weg zu einer modernen Organisation muss immer sichergestellt bleiben, dass der Kunde im Fokus der Aktivitäten bleibt. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, die Umgestaltung und Optimierung des Kundenbeziehungsmanagements aus Prozesssicht anzugehen. Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass sich die Rolle des Relationship Managers grundlegend vom «Anspruchspartner des Kunden» zum «Manager des Kundenkontakt-Prozesses» ändern muss. Dafür braucht es sauber definierte Prozessabläufe und ein effektives Information Management.

Durch die Verwendung einer Mischung aus eigenen und extern bezogenen Produkten können die Kundenbedürfnisse besser abgedeckt und eine grössere Anzahl von lukrativeren Geschäftsmöglichkeiten erschlossen werden. Die Voraussetzung für die Bewältigung dieser wesentlich höheren Komplexität bei allen Abläufen ist aber ein professionelles Prozess- und Information-Management. Nur durch ein integriertes «straight-through processing» und eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Prozessautomatisierung kann der Abstand zur Konkurrenz gewahrt bleiben.

Die kontinuierliche Entwicklung der Technologie und die Verbesserung der Front-End-Systeme haben dazu geführt, dass der Einsatz von Multikanal-Konzepten und Knowledge Management heute praktisch überall ein Thema ist. Auf dem Markt existieren immer mehr Tools, um eine massgeschneiderte, effiziente und der Erwartungshaltung des Kunden entsprechende Dienstleistung zu erbringen. Es gibt zudem immer mehr Möglichkeiten, die Informationsflüsse innerhalb des Unternehmens zu leiten und die Ablage der Informationen zu verwalten. Für potenzielle Anwender bedeutet dieses reiche Angebot, dass der Bestimmung der eigenen Anforderungen und der Evaluation der optimalen Lösung eine grosse Bedeutung zukommt. Speziell in diesem Bereich sollte ernsthaft geprüft werden, ob das notwendige Know-how intern vorhanden ist oder ob auf Dienstleistungen von spezialisierten Beratern zurückgegriffen werden muss.

Schweizerische Treuhandgesellschaft



www.stg.ch

Ihr Partner für Vermögensverwaltung und Beratung

- Vermögensberatung und Asset Management
- Buchführungen in Zusammenhang mit der Vermögensbetreuung
- Beratung in Steuer-, Rechts- und Erbschaftsfragen
- Finanzplanung
- Trusts und Stiftungen
- Fine Art Services
- Executive search
- Immobiliendienstleistungen



Schweizerische Treuhandgesellschaft
Société Fiduciaire Suisse

Basel +41 (0)61 277 55 00, Bern +41 (0)31 326 73 00, Genève +41 (0)22 710 74 00, Lausanne +41 (0)21 728 37 50,
Lugano +41 (0)91 913 77 00, Zürich +41 (0)1 219 79 00