

Peter Schuppli

Kundenpflege im Private Banking

Praxis-Handbuch für Selbstführung
und Verkaufsleitung

Haupt Verlag
Bern • Stuttgart • Wien

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung/Executive Summary.....	11
Einleitung.....	13
1 Die Rolle des Beraters im veränderten Umfeld.....	15
1.1 Die Bankenlandschaft und ihre Kulturen.....	15
1.1.1 Grossbanken.....	15
1.1.2 Privatbanken.....	16
1.1.3 Spezialisten.....	16
1.1.4 Unabhängige Vermögensverwalter.....	16
1.2 Veränderte Rahmenbedingungen.....	17
1.3 Veränderte Kundenbedürfnisse.....	18
1.3.1 „musts“ und „miserable moments“.....	18
1.3.2 Loyalität.....	19
1.3.3 Anlageverhalten.....	19
1.3.4 „Brand“, Image und Reputationsprobleme.....	20
1.3.5 Kundenberater.....	20
1.3.6 Umfassende Bedürfnisanalyse.....	20
1.3.7 Rationale und emotionale Ebenen.....	21
1.3.8 Kundensegmente.....	22
1.4 Kundenstamm-Management und Retention Management.....	22
1.5 Anforderungen/Voraussetzungen.....	23
1.5.1 Ausbildung.....	23
1.5.2 SocialSkills.....	23
1.5.3 Verhalten/Einstellung.....	23
1.5.4 Selbstführung.....	24
1.5.5 Mitarbeiterführung.....	25
1.5.6 Instrumente.....	26
2 Der Kundenzyklus (Kundengewinnungs- und Kundenbetreuungsprozess).....	27
2.1 Der Kundenzyklus.....	27
2.2 Zielkundendefinition und -gruppe.....	28
2.3 Marktbearbeitung.....	28
2.4 Zielkundenliste.....	30
2.4.1 Adressstamm.....	30

2.4.2	Die richtigen Kunden gewinnen.....	31
2.4.3	Das Gesetz der grossen Zahl.....	35
2.4.4	Systematik.....	37
2.4.5	Anlässe.....	38
2.4.6	Netzwerke.....	39
	a) Referrals.....	39
	b) Spezialisierung.....	42
	c) Netzwerker.....	43
	d) Einbindung des Managements.....	43
2.4.7	Der Berater.....	44
2.5	Zielkundenakquisition.....	45
2.5.1	Vorgehen.....	47
2.5.2	Der erste Anruf.....	47
2.5.3	E-Mails.....	49
2.5.4	Hindernisse.....	50
	a) Gatekeepers.....	50
	b) Erreichbarkeit.....	51
	c) Nachricht hinterlassen.....	51
2.5.5	Der erste Besuch.....	51
	a) Persönlicher Auftritt.....	52
	b) Sachliche Vorbereitungen.....	53
	c) Vorbereitungen.....	54
2.5.6	Akquisition ist Chefsache.....	55
2.5.7	Akquisition ist Sache aller Mitarbeiter.....	55
2.5.8	Der Akquisiteur als Spezialist.....	56
2.6	Vom Zielkunden zum Prospect.....	57
2.7	Vom Prospect zum Kunden.....	57
	a) Rechtliche Ebene.....	57
	b) Geschäftliche Ebene.....	58
	c) Menschliche Ebene.....	59
2.8	Kundenbetreuung.....	60
2.8.1	PEPE — Organisation des Kundenportfolios.....	61
2.8.2	Kundenbedürfnisse abklären.....	66
	a) Einleitung.....	66
	b) Verstehen.....	69



c)	Verstanden werden.....	70
2.8.3	Kundenbeziehungen pflegen und ausbauen.....	73
a)	Vom Ausführenden zum Trusted Advisor.....	73
b)	Schlagzahlmanager.....	78
c)	Aktivitätenplanung.....	79
d)	Kunden-Kontakt-Vorbereitung.....	80
e)	Preisgestaltung.....	83
f)	Kunden-Lebenszyklus-Management.....	86
g)	Next Generation.....	87
h)	Lock-in Products.....	90
i)	„Chemie“ zwischen Kunde und Berater.....	91
j)	Kundenpflege — Geschenke und das Drandenken.....	92
k)	Abstützen der Kundenbeziehung auf mehrere Personen..	93
2.8.4	Lösungsangebot und Verkaufsabschluss.....	94
a)	Daueraufgaben.....	94
b)	Punktuelle Aktivitäten.....	95
c)	Informationsfluss.....	96
d)	Überzeugung.....	97
e)	Präsentation/Pencil Selling.....	97
f)	Abschluss/Umsetzung.....	99
2.8.5	Zusammenfassung.....	102
2.8.6	Messen und Entwickeln.....	104
a)	Neue Kultur.....	104
b)	Delta-Management.....	106
c)	Deals in Pipeline.....	106
2.9	Interventionen beim Verlust einer Kundenbeziehung.....	107
2.9.1	Der schleichende Prozess.....	107
2.9.2	Kundenloyalitäts-Checkliste.....	108
2.9.3	Prävention.....	110
2.9.4	Intervention.....	110
2.9.5	Reklamationen.....	110
2.9.6	Interventionen zur Verhinderung eines Abganges und Kundenwiedergewinnung.....	111
2.9.7	Interne Massnahmen.....	112

2.10	Kundenwiedergewinnung.....	113
2.10.1	Aufwand/Nutzen.....	113
2.10.2	Andere kochen auch nur mit Wasser.....	115
2.10.3	Professionalität im Abgang.....	115
2.10.4	Analyse der Abgangsgründe.....	115
2.10.5	Chefaufgabe.....	116
2.10.6	Lockvogel-Offerten.....	116
	Die Rolle des Vorgesetzten.....	117
3.1	Ausgangslage.....	117
3.2	Managementfähigkeiten.....	119
3.3	Fragen zur Klärung der Führungsaufgaben.....	121
3.4	Fachwissen.....	123
3.5	Kundenarbeit.....	123
3.6	Coaching/Förderung.....	124
3.6.1	Aus-und Weiterbildung.....	124
3.6.2	Assistentenausbildung.....	126
3.6.3	Führungsnachwuchs-Ausbildung.....	126
3.6.4	Verkaufsausbildung.....	126
3.6.5	Ausbildung von Teamleitern und Verkaufsleitern.....	128
	Verkaufsführung und Coaching.....	129
4.1	Rollenteilung.....	129
4.2	Organisation.....	131
4.2.1	Klassische Form.....	131
4.2.2	Innendienst/Aussendienst.....	131
4.2.3	Jüngere und Ältere.....	131
4.2.4	Berater und Spezialisten.....	132
4.2.5	Direktunterstellung von einzelnen Seniors.....	132
4.3	Ressourceneinsatz.....	133
4.4	Zielsetzungen und Monitoring.....	136
4.4.1	Vertriebscontrolling.....	136
4.4.2	Scorecard — zweckmässige Messgrössen im Private Banking..	138

4.4.3	MbO-Prozess („Management by Objectives“)	139
a)	Zielsetzung versus Zielvereinbarung	139
b)	Einzelziele versus Teamziele	139
c)	Zeitlicher Ablauf und Aktivitäten	140
4.4.4	Szenarien anstelle von fixen strategischen Geschäftsplänen	141
4.4.5	Mehrjahres-, Jahres- und Monatsplanung	141
4.5	Sales Meetings	143
4.6	Differenzierte Führung und Motivation	144
4.6.1	Umgang mit den Seniors	144
4.6.2	Umgang mit „unführbaren“ Beratern	145
4.7	Coaching	145
4.7.1	Grundbegriffe des Coaching	146
a)	Grundlagen für den Coachee	148
b)	Grundlagen für den Coach	149
c)	Basis für ein erfolgreiches Coaching	150
4.7.2	Vorgehen — so einfach ist Coaching	152
4.7.3	Andere Formen von Coaching — das Vorbereitungscoaching	153
a)	Vorbereitung	154
b)	Auswertung	154
4.7.4	Coaching von Vorgesetzten	155
4.7.5	Coaching durch Peers (Kollegen, Spezialisten)	156
4.7.6	Selbstcoaching	156
4.7.7	Feedback	156
	Sonderformen und Spezialthemen	159
5.1	Zusammenarbeit mit Spezialisten: Finanzplanung/Steuer-/Erb- schaftsberatung	159
5.2	Onshore/Offshore	160
5.3	Kundensegmentierung	161
5.4	Generationenwechsel	162
5.5	Unternehmerkunden	164
5.6	Eigene Grenzen — und diejenigen seiner Unternehmung — erkennen und respektieren	168
5.6.1	Die eigenen Grenzen kennen	168
a)	Konditionen	169

	b) Aufwand/Ertrag.....	169
	c) Produkte/Dienstleistungen.....	169
	d) „Zwischenmenschliches“.....	169
	5.6.2 Die Grenzen der Unternehmung kennen.....	170
6	Tools.....	171
	6.1 Übersicht „Kundenpflegezyklus“.....	171
	6.2 Kundenloyalitäts-Checkliste.....	172
	6.3 Checkliste „Besuchsvorbereitung“.....	174
	Literaturliste.....	175
	Weitere Unterlagen.....	178
	Web Links für weitere Informationen.....	178
	Dank.....	179

