

PRIVATE BANKING DER ZÜRCHER KANTONALBANK

Die Nähe zum Kunden ausspielen

Die Erwartungen an das neue Private Banking der Zürcher Kantonalbank sind gross. **Nun sind die Kundenberater wegen der Finanzmarktkrise gleich doppelt gefordert.** RENÉ MAIER

Die Zürcher Kantonalbank (ZKB) hat mehr als eine Million Kunden. Ihr Marktanteil im Heimkanton liegt bei über 40 Prozent, und fast jedes zweite kleine und mittlere Unternehmen (KMU) tätigt seine Geschäfte über die Staatsbank. Weniger Ausstrahlung hatten die Zürcher bisher im wichtigen Geschäft mit vermögenden Privatkunden, obwohl die ZKB bereits zu den zehn grössten Vermögensverwaltern in der Schweiz gehört. Mit der im letzten Oktober neugeschaffenen Geschäftseinheit «Private Banking» soll die Situation verbessert werden.

«Wir wollen auf dem Finanzplatz Schweiz zu einem ernsthaften Wettbe-

Wie die ZKB ihre **Kundenbetreuer unterstützt**

Die Finanzmarktkrise erfordert von den Beratern besonderes Fingerspitzengefühl im Umgang mit den verunsicherten Kunden, die derzeit überdies oft nur sicherheitsorientierte Anlageentscheide treffen wollen. Die Kundenberater sind ihrerseits noch immer mit dem Problem konfrontiert, dass es nur wenige Anlageoptionen gibt, welche dem gesteigerten Risikobewusstsein der Kunden Rechnung tragen und dennoch eine angemessene Rendite abwerfen. Im ZKB-Private-Banking werden sie deshalb dazu angehalten, die Kunden zu einer längerfristigen, umfassenden Finanzplanung zu bewegen, mit der die Grundlagen für passgenaue Investitionsentscheide in der Zukunft geschaffen werden sollen. «Das Zeitmanagement der Kundenbetreuer ist seit einigen Monaten anspruchsvoll», sagt Christoph Weber, Chef des ZKB-Private-Banking. Er hat seine Mitarbeiter an der Front für die aussergewöhnlichen Anforderungen mit verschiedenen Massnahmen auf Kurs gebracht.

Kundenberatung in der Finanzkrise: Eine speziell gegründete Task Force hat bereits im letzten Oktober die geplanten Kontakte minutiös vorbereitet. Mit Systemunterstützung wurde jedem Kundenbetreuer aufgezeigt, wo die Gespräche proaktiv in welcher Priorität vorzunehmen sind. Die Kundenberater werden durch ihre Vorgesetzten gecoacht, für Sondersituationen stehen auch externe Fachleute zur Verfügung.

Kundenkontakte: Eine vorgegebene Anzahl Kundenkontakte pro Kunde sieht das ZKB-Private-Banking nicht vor, da die Kundenbedürfnisse diesbezüglich sehr individuell sind. Deshalb wird mit jedem Kunden eine verbindliche Servicevereinbarung getroffen, welche die gewünschten Kontakte beinhaltet. Dies führt dazu, dass die Anzahl Kundenkontakte pro Kundenberater sehr unterschiedlich sein können.

Gesprächsvorbereitung: Den Kundenberatern stehen zentral aufbereitete, umfassende Informationen zur Verfügung. Zudem berichteten ZKB-Analysten und Pro-

duktspezialisten im Januar an einer Informationsveranstaltung über die aktuellsten Prognosen sowie über neue, auf die gegenwärtige Wirtschaftssituation angepasste Anlageprodukte. **Customer Relationship Management (CRM):** Im CRM-System der ZKB sind alle Informationen aus dem ZKB-Research hinterlegt. Auf der Basis dieser Expertenmeinungen werden Empfehlungen und Hinweise generiert, die wiederum elektronisch zeitgerecht verteilt werden. Somit kann der Kundenbetreuer seine Kunden proaktiv über die entsprechenden Positionen und Empfehlungen informieren.

Der Beratungsprozess: Grundsätzlich hat die ZKB am Beratungsprozess keine krisenbedingten Veränderungen vorgenommen. Abseits von Prozessen und Abläufen sollen die Kundenbetreuer jedoch ihrem Einfühlungsvermögen Raum geben und die Sorgen der Kunden nach den historischen Verwerfungen an den Märkten ernst nehmen und in künftige Entscheidungen miteinbeziehen. (rm)

Die ZKB bricht im Geschäft mit vermögenden Kunden zu neuen Ufern auf. Künftig müssen sie nicht mehr zum Hauptsitz an der Zürcher Bahnhofstrasse pilgern, sondern können sich an 14 regionalen Private-Banking-Standorten im Kanton beraten lassen.



werber werden», sagt Christoph Weber, Leiter des Private Banking und Chef von rund 400 Mitarbeitenden.

Das Zauberwort heisst Kunden-nähe. 14 neue regionale Private-Banking-Standorte im Kanton tragen diesem Kundenbedürfnis Rechnung. In enger Zusammenarbeit der Bereiche Firmenkunden- und Privatkundengeschäft will die ZKB das enorme Potenzial der bereits bestehenden Kunden ausschöpfen und das Vertrauen zu der bestehenden Kundschaft sowie zu den neuen Kunden festigen, die der Staatsbank im Zuge der Finanzkrise zugeströmt sind. «Es ist wichtig, die Bedenken und Ängste der Kunden wirklich ernst zu nehmen», sagt Weber. «Denn nichts ist teurer, als einen bestehenden Kunden zu verlieren.»

Mehrbelastung für Berater

Die Bank nimmt dafür auch eine temporäre Mehrbelastung der Kundenberater in Kauf, doch wurden mit der Aufwertung des Private Banking zu einer eigenständigen Geschäftseinheit und der ebenfalls neuen Einheit Products & Services auch Ressourcen freigesetzt, was entlastend wirkt. Strukturierte Abläufe und zentral aufbereitete Informationen sollen möglichst viel Zeit für die Betreuung der Kunden freihalten (vgl. Kasten). «Es liegt jedoch auf der Hand, dass in Krisen, wie wir sie derzeit erleben, der Beratungsaufwand grösser wird, was bei den Kun-

denberatern zu einer überdurchschnittlichen Belastung führt», sagt Weber. Mit kleinen organisatorischen Eingriffen und ein wenig Flexibilität könne aber der Dienst am Kunden in Ausnahmesituationen bereits wesentlich verbessert werden. Das habe der letzte Oktober gezeigt, als täglich Hunderte bestehender und neuer Kunden in die Empfangshalle des ZKB-Hauptsitzes an der Zürcher Bahnhofstrasse geströmt seien und sie ohne lange Wartezeiten betreut werden konnten.

Schlechte Performance erklären

Auf das starke Bedürfnis der Kunden nach schneller und zuverlässiger Information hat die ZKB reagiert, indem bereits früh mit der Vereinbarung von Jahresendgesprächen begonnen wurde. Diese sollten dazu dienen, möglichst rasch die Probleme bezüglich den geschrumpften Kundenportfolios zu analysieren und mögliche Handlungsoptionen zu besprechen. Grosse Aufmerksamkeit schenkt die ZKB jenen Kunden, welche die Gründe für die schlechte Performance ihrer Anlagen nicht nur bei der Marktentwicklung, sondern auch bei der Verwaltung ihres Geldes sehen. Solche Fälle analysieren verschiedene neutrale Fachstellen der Bank. Danach werden die Analysen mit dem Kunden besprochen.

Weber ist überzeugt, dass der nächste Schritt der ZKB-Wachstumsinitiative wesentlich einfacher sein



BILD: PD

Christoph Weber, Leiter Private Banking der ZKB.

«In Krisen, wie wir sie derzeit erleben, ist es wichtig, die Bedenken und Ängste der Kunden wirklich ernst zu nehmen.»

wird, wenn die Kundenberater diese aktuell schwierige Situation erfolgreich bewältigen. Weitere, langfristige Ziele im Private Banking sind, den Schweizer Markt ausserhalb des Wirtschaftsraumes Zürich aufzubauen, das Private Banking international zu verstärken sowie das Leistungsangebot für externe Vermögensverwalter zu erweitern. Ob diese Wachstumsziele ohne Akquisitionen erreicht werden können, wird sich zeigen. «

BÜCHERTIPPS der «Schweizer Bank»

Das Ende der Finanzmärkte – und deren Zukunft

Die heutige Finanzkrise und was sie bedeutet



Investor George Soros ist der Meinung, dass die aktuelle, durch das Platzen der Immobilienblase in den USA ausgelöste Finanzkrise das Ende des Zeitalters der Kreditexpansion markiert. Diese gegenwärtige Krise ist weit gravierender als alle, die seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs auftraten. Zwar widersprechen viele Notenbankchefs und Politiker den Thesen des unbequemen Megaspkulanten, doch die jüngsten Ereignisse bestätigen die Erkenntnisse von Soros auf erschreckende Weise. In seinem neuen Buch beschreibt er detailliert die Ursachen des Debakels, die gravierenden Fehler der Banker und warum die Kreditkrise noch lange nicht ausgestanden ist.

George Soros/174 Seiten, gebunden
2008, Finanzbuch/Fr. 45.90

Brennpunkt Altersvorsorge

Gerechtigkeit angesichts demografischer Herausforderungen



Auch in der Schweiz altert die Gesellschaft. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Altersvorsorge, insbesondere die AHV? Drängt sich eine Rentenaltererhöhung, wie vielfach vorgeschlagen wird, tatsächlich auf? Oder ist vielmehr ein Abbau auf der Leistungsseite notwendig? Ein nüchterner Blick auf die Sachlage zeigt, dass Aufregung fehl am Platz ist. Es besteht zwar in absehbarer Zeit Handlungsbedarf, aber weiterhin auch Spielraum zur Gestaltung. Im Unterschied zu anderen Studien beschäftigt sich die vorliegende Untersuchung aus einer sozialethischen Perspektive nicht nur mit demografischen Aspekten und Fragen der Finanzierung im Kontext der Altersvorsorge, sondern bezieht die Frage der Gerechtigkeit und eines würdigen Lebensabends mit ein.

Béatrice Bowald, Wolfgang Bürgstein/144 Seiten,
gebunden/2009, Rüegger/Fr. 36.90

Klardeutsch.

Neuro-Rhetorik für Manager



Sprache entsteht im Gehirn. Wer erfolgreich kommunizieren will, muss wissen, was dort vor sich geht, wenn wir reden, zuhören und lesen. Neuro-Rhetorik zeigt, wie man die neuesten Erkenntnisse der Hirnforschung für den persönlichen Kommunikationserfolg nutzt. Mit diesem Buch lernen Sie, Reden zu halten und Texte zu schreiben, die im Gehirn der Zuhörer und Leser die Neuronen zum Feuern bringen. Der Autor beweist, dass einfache, konkrete und bildhafte Wörter besser sind als jedes Managerkauerdeltsch. Er zeigt, warum unser Gehirn an komplizierten Sätzen scheitern muss. Er legt dar, wie man die Fantasie der Zuhörer anregt, ihre Erinnerung anzapft und an ihre Gefühle appelliert. Das Buch verbindet anspruchsvollen Wissenschaftsjournalismus mit zahlreichen praktischen Tipps.

Markus Reiter/224 Seiten, gebunden
2008, Hanser/Fr. 36.90

BESTELLUNG

Bestellung bei: «Schweizer Bank», Buchversand, Förrlibuckstrasse 70, 8021 Zürich; www.schweizerbank.ch/bookshop oder per E-Mail: buecher@handelszeitung.ch. Preise inkl. MwSt., zuzgl. Versandkosten. Preisänderungen vorbehalten. Keine Lieferung ins Ausland. Auslieferung erfolgt durch