

Beratung 2020 – Analoge Berater in einer digitalen Welt?

Die neue Rolle des Beraters im Wealth Management

Studie | www.consileon.de



Analoge Berater in einer digitalen Welt?

Wer im Jahr 2016 auch nur einen kurzen Blick in die Wirtschaftspresse geworfen hat, musste zwangsläufig den Eindruck mitnehmen, dass die schöne neue digitale Welt bereits Realität im Banking sei. Fast alle größeren Banken(gruppen) haben sich mit der Ankündigung von Digitalisierungsinitiativen überboten. Diese Flucht nach vorne kam nicht von ungefähr: hinter den zumeist schwerfälligen Großbanken und Verbünden lief eine ganze Horde hungriger, junger Internet-Unternehmen, die sog. Fintechs, und trieben mit gezielten, funktionalen und medialen Spitzen die Hautevolee der Bankenszene vor sich her.

Übersicht ausgewählter Digitalisierungsinitiativen im deutschen Retail-Geschäft

Bank	Initiative
Commerzbank AG	Bis 2020 Einführung einer digitalen Plattform für die Abwicklung von Geschäften sowohl in den Filialen als auch in den Online-Angeboten der Bank („Cross Channel Banking“). Investitionsvolumen: 200 Millionen Euro
Deutsche Bank AG	Start der Digitalfabrik aus internen- und externen IT- und Bankexperten. Investitionsvolumen: 750 Mio. Euro bis 2020, davon rund 200 Mio. Euro in 2016
HypoVereinsbank	Arbeit entlang der Initiativen E-Culture (Umgang mit digitalen Trends), StartUp Accelerator (Venture Capital für aussichtsreiche Geschäftsmodelle und Technologien), Digital Community (Teilhabe am digitalen Ökosystem). Investitionsvolumen: unbekannt
Ausgewählte Sparkassen	Aufbau eines app-basierten Bankangebots unter dem Titel „yomo“ zusammen mit der StarFinanz Software. Start für Anfang 2017 geplant. Investitionsvolumen: unbekannt
Fiducia GAD	Implementierung einer Innovationswerkstatt mit Fokus auf Digitalisierung. Präsentation innovativer Apps (z. B. KML App) und anderer Services wie z. B. einer digitalen Finanzassistentin (VR.oni) Investitionsvolumen: unbekannt

(Quelle: Unternehmensangaben)

Man darf den Fintechs zu diesem Erfolg gratulieren – mit ihren Initiativen haben sie eine Branche aufgestachelt, die bislang außerhalb kreativer Produkt- und Preisgestaltung nicht durch übermäßige Innovation am Kunden aufgefallen war. In der Konsequenz durften wir nun im Jahresverlauf beobachten, wie Websites neu gestaltet wurden, mobile Apps grassierten und ehemalige Hacker-Technologien wie die Blockchain fest im Mainstream ankamen.

Doch um einen Bereich blieb es merkwürdig ruhig. Der Kundenberater kam in diesen Ankündigungen fast nicht mehr vor. Und dies vor dem Hintergrund, dass die meisten Häuser aus dem Kreis der Filialbanken weiter klar zu dem Faktor Mensch stehen. Aber passt das zusammen? Kann eine Bank massiv in Websites, Apps und industrialisierte sowie digitalisierte Abwicklung investieren, ohne auch die Rolle des Beraters und damit seinen Arbeitsplatz zu modernisieren? Welche Rolle wird die persönliche Beratung noch haben? Einige Experten glauben ja vor dem Hintergrund technologischer Trends, wie der künstlichen Intelligenz, an die vollständige Ablösung der persönlichen Beratung durch Technologie. Auf jeden Fall erleben wir eine sehr starke Verunsicherung – auch bedingt durch massive Filialschließungen und Mitarbeiterfreisetzungen. Bleibt der Kundenberater das einzige analoge Element in einer zunehmend digitalen Welt? Dieser Frage gehen wir in dieser Publikation aus dem Blickwinkel des Wealth Managements nach.

Der Abstieg aus dem Tower: die sich wandelnde Rolle des Beraters

Vor nicht allzu langer Zeit war der Kundenberater im Wealth Management das sine qua non des Geschäfts. Als markterfahrener Navigator führte er den Kunden in der Manier eines Lotsen durch die Untiefen des privaten Vermögensmanagements. Der über die realtime Marktdaten-Systeme und das Research des jeweiligen Hauses erworbene Informationsvorsprung konnte gezielt und zur richtigen Zeit an den Kunden kommuniziert werden und der exzellente Ruf und das breite Netzwerk sorgten dafür, dass die Neukundenakquisition funktionierte. Das quartalsweise Reporting-Gespräch, in welchem Kunde und Berater gemeinsam andächtig auf Portfolio-Strukturen und Wertentwicklung schauten (die in diesem Moment bereits veraltet waren), bildete dabei das Gerüst des Jahres im Wealth Management.

Im internen Verhältnis wurde dazu gerne alles was nach Strukturierung und Digitalisierung roch mit dem Bannstrahl der „Retailisierung“ belegt. Alles, was von der zentralen Person und Position des Beraters ablenke, sei nicht im Sinne des Kunden. Diese Einstellung resultierte oft auch aus einem bewussten Kalkül der Kundenberater, die in vielen Fällen Kunden(daten) als Privateigentum betrachtet haben. Jegliche Digitalisierung würde daher zu einer Erosion ihrer Machtposition führen. Damit blieb das Wealth Management lange an der Peripherie der digitalen Bankingwelt. Der Berater fungierte in dieser Welt quasi als Fluglotse, der mit seinem gewollten Wissensvorsprung seinen Kunden den Weg durch das Dickicht der privaten Finanzen gewiesen hat.

Inzwischen schlägt das Pendel aber zurück – namhafte Wealth-Management-Anbieter investieren teils erhebliche Summen in die Digitalisierung. Dies löst erfahrungsgemäß ein hohes Maß an Druck bei anderen Anbietern aus, es den Innovationsführern gleich zu tun. Das digitale Wettrüsten im Wealth Management ist im vollen Gange.

Übersicht ausgewählter Digitalisierungsinitiativen im Wealth Management

<i>Bank</i>	<i>Initiative</i>
UBS AG	Diverse, z. B. Wealth Management Online (u.a. Neartime-Analysen der Portfolioqualität mit Push-Information an den Kunden), Robo Advice, Aufsatz eines Innovationslabs.
Lombard Odier	Kanalübergreifende Zusammenfassung der digitalen Kommunikation unter einer neuen Plattform MyLO, Förderung von Fintechs.
Hauck & Aufhäuser	Kauf des Robo-Advisors easyfolio zur Arrondierung des Angebots im Bereich der Vermögensanlage.
Coutts	Coutts concierge liefert exklusive Lifestyle-Services über digitale Kanäle, Coutts 24 ermöglicht einen 24/7-Kontakt zur Bank auch über digitale Kanäle.
Credit Suisse AG	Aufbau von Digital Private Banking als zukünftige Zusammenarbeits- und Interaktionsplattform zwischen Kunde und Bank, Etablierung eines eigenen Innovations-Hubs.

(Quelle: Unternehmensangaben)



„Das digitale Wettrüsten ist im vollen Gange.“

Bei den Investitionsanstrengungen geht es vor allem darum, das Kundenerlebnis über Front-End-Applikationen zu verbessern und gleichzeitig über digital geprägte Rationalisierungs- und Prozessverbesserungen die Kosten zu dämpfen. Große Investitionen in Berater und deren Arbeitsplätze sucht man dagegen meist vergeblich. Die wenigen Ausnahmen erschöpfen sich meist darin, Kundenberatern Tablets zur Verfügung zu stellen. Damit herrscht nun technische Waffen-gleichheit: bei den digital führenden Wealth-Managern steht das über eBanking zur Verfügung gestellte Kundencockpit dem Beraterarbeitsplatz kaum nach. Ganz im Gegenteil: gelegentlich ist die Präsentation der Daten auf Seiten der Kunden sogar optisch ansprechender.

In einer Welt in der nicht nur Kurse, sondern auch Research-Berichte und über Robo-Advisor erstellte depotbezogene Anlageempfehlungen online und teils sogar mobil für den Kunden zur Verfügung stehen, hat sich eine aus einem Informationsvorsprung des Beraters gebildete Lotsen-Rolle nun endgültig überlebt. Wenn es nicht gelingt, die Rolle des Beraters neu zu definieren, wird der Relationship Manager mittelfristig seine Rolle als Lotse aufgeben, aus dem Tower herabsteigen und als Abwicklungsunterstützer fungieren. Eben vom Fluglotsen zum Gepäckverlader.

Die heutige Rolle des Beraters

Der Berater im Wealth Management hat bereits heute ein breites Aufgabenspektrum. Eine ausgeprägte fachliche Kompetenz in den für die Kunden essentiellen Kernbereichen des Bankings bildet zusammen mit einem hohen Maß an sozialer Kompetenz die Grundlage der Rolle. Die Aufgabe lässt sich dann in vier wesentliche Blöcke gliedern: die des Repräsentanten, des Koordinators, des Beraters und des Informationsvermittlers.

Als Repräsentant vertritt der Mitarbeiter das Unternehmen nach außen und nutzt seine Präsenz im Markt z. B. zu Akquisitionszwecken. Dazu bietet er den bestehenden Kunden eine im Wortsinne lebendige Verkörperung der Marke und ihrer Eigenschaften. Als Koordinator obliegt es dem Berater, die in die Kundenbetreuung eingebundenen Spezialisten im Sinne eines nachhaltigen Erfolgs zu steuern. Die eigentliche Beratungsrolle fokussiert sich zumeist auf eine intensive, an einzelnen Produkten oder Dienstleistungen ausgerichtete Pre- und Aftersalesunterstützung. Als Informationsvermittler ist es Aufgabe des Beraters, den Kunden für Auskünfte – zum Beispiel im Kontext des Vermögensreportings – zur Verfügung zu stehen. Hier schlägt sich der nachwievor bestehende Informationsvorsprung des Beraters noch am stärksten nieder.

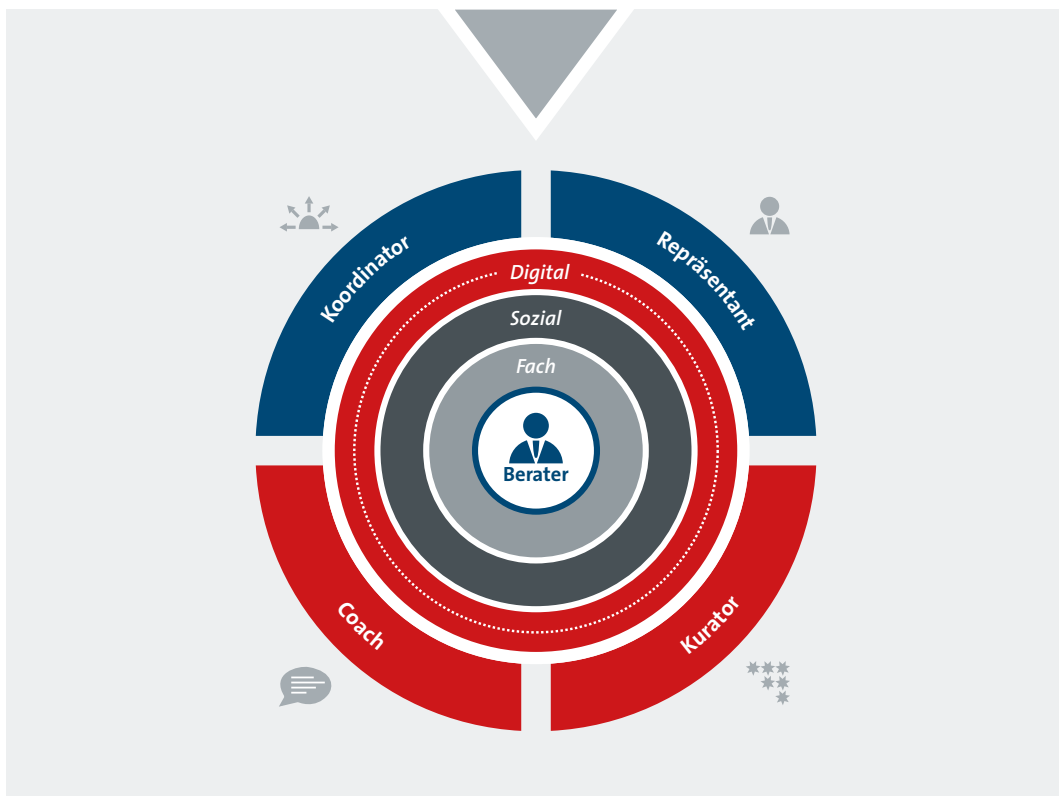
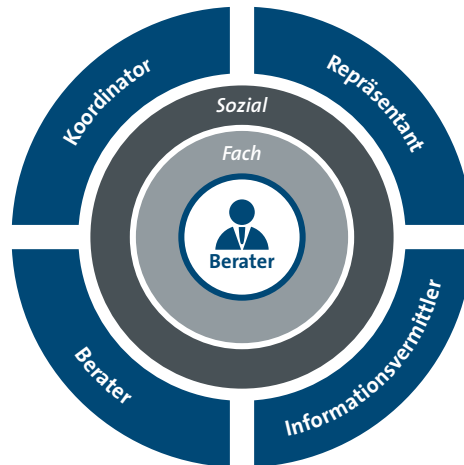
Die neue Rolle des Beraters

Was aber ist die neue Rolle des Beraters? Unseres Erachtens kristallisieren sich unterschiedliche Dimensionen heraus, die teils altbekannt, teils aber neu sind. Die bisherigen Basiskompetenzen fachlicher und sozialer Natur werden auch in Zukunft Bestand haben. Es ist allerdings aus unserer Sicht einfach weltfremd anzunehmen, dass die Kunden-Berater-Interaktionen weiterhin primär persönlich (offline oder telefonisch) erfolgen wird. Daher entwickelt sich der souveräne Umgang mit digitalen Kommunikationskanälen zu einer neuen Schlüsselfähigkeit. Ohne diese Skills wird die aufkommende Kanal- und Applikationsvielfalt nur bedingt beherrschbar sein.

Während aus unserer Sicht die tradierten Rollen des Repräsentanten und des Koordinators weiter Bestand haben werden, wird sich aufgrund des rasanten Abbaus des derzeit noch bestehenden Informationsvorsprungs und des Ausbaus der technischen Beratungsplattform ein Wandel bei den anderen beiden Rollen einstellen. Die aus der Informationsasymmetrie geborene Funktion des Informationsvermittlers wird sich zu einer Kuratorenrolle hin entwickeln. Hier steht zukünftig die kluge Auswahl, Kommentierung und Kommunikation kundenrelevanter Information im Fokus. Dazu wird sich der bisherige Berater vor dem Hintergrund der raschen Substitution herkömmlicher Produktberatung hin zu einem Coach verändern. Dieser muss es dabei verstehen, Kundenziele zu identifizieren, zu operationalisieren und den Kunden laufend zu den Handlungen zu motivieren, die dazu beitragen, diese Ziele auch zu erreichen.

Mit den Aufgaben wird sich auch der Berater-Arbeitsplatz nachhaltig verändern. Heute sind die meisten Beratungssysteme nicht dazu geeignet, eine Multi- oder Omnikanal-Betreuung im vollen Umfang zu gewährleisten. Daher haben wir nachstehend das zukünftige Rollenbild des Wealth Managers entlang der einzelnen Komponenten dargestellt und durch mögliche technische Unterstützungselemente angereichert. Dabei haben wir uns an existierenden Lösungen aus anderen Branchen orientiert.

Die Entwicklung der Berater-Rolle



Repräsentant



Die Rolle des Marken-Repräsentanten (und damit verbunden auch die des Akquisiteurs) ist eine der Kernaufgaben des Wealth Managers. Als personifiziertes Markenerlebnis hat er die Aufgabe, dem Unternehmen ein menschliches Antlitz zu liefern und dabei auch durch sein tägliches Handeln die Markenwerte zu vermitteln. Der Einzug neuer technischer Möglichkeiten erweitert diese Aufgabe nun dahingehend, dass sich diese Tätigkeit nun vom physischen in den digitalen Raum hin erweitert. Diese Erweiterung kann explizit gewollt sein – etwa weil „Modernität“ ein Element des Markenkerns ist – oder sich implizit aus der Art der Kundeninteraktion ergibt. Damit genügt es eben nicht mehr, im Rahmen persönlicher Kunde < > Beraterinteraktionen „on brand“ zu

A close-up photograph of a person's hand holding a gold-colored smartphone. The hand is positioned over the keyboard of a laptop, which is visible in the lower half of the frame. The background is bright and out of focus, suggesting an indoor setting with natural light. The overall tone is professional and modern.

*„Die Tätigkeit wird sich vom
physischen in den digitalen
Raum erweitern.“*

sein – jegliche Art der Kommunikation muss zu den Markenwerten passen. Dies stellt insbesondere diejenigen Beraterpersönlichkeiten auf eine harte Probe, die bislang stark vom persönlichen Auftritt im Einzelgespräch profitiert haben und dabei eine geringe Kompetenz im Umgang mit neueren Medien haben.

In unserer Studie „30 unter 30 – Was junge Vermögende von ihrer Bank erwarten“ haben wir seitens des befragten Panels mehrfach das Feedback erhalten, dass die Berater Schwierigkeiten hatten, entsprechend der Gepflogenheiten der neuen Medien zu kommunizieren. Es fehlte vor allem an einer kurzen und bündigen Informationsvermittlung per E-Mail. Anstelle einiger knapper Bullets als Teaser wurde zumeist zu viel geschrieben – dazu kamen vielfach umfangreiche Dateianhänge, die über die von den Kunden genutzten mobilen Endgeräte nicht bequem abgerufen werden konnten.

Dies steht illustrativ für die vielfach zu beobachtende Lücke zwischen dem kommunikativen Auftritt der Anbieter, die mit tablet- und smartphonennutzenden Kunden werben und der gelebten Realität, in welcher größere Teile der Beraterschaft gewisse Vorbehalte gegenüber dem Einsatz von Technik haben. Auch hier regt sich das Schreckgespenst der „Retailisierung“.

Beispiel Luxury Brand Apps

Fast alle Luxusmarken setzen auf mobile Applikationen und Web-Auftritte, die konsistent auf das Markenimage einzahlen. Teils werden virtuelle Parallelwelten aufgebaut, die es dem Kunden ermöglichen, in einer konsequent gebrandeten Welt zu agieren. Beispielsweise ermöglicht die App der Conrad Hotels eine „on message“-Kontaktaufnahme mit dem Concierge und stellt dazu noch umfangreiche Dienstleistungen rund um den Aufenthalt zur Verfügung. Diese App untermauert mit diesem Ansatz wesentliche Elemente des Markenversprechens: „A place to experience service and style on your own terms. [...] Service that's more than personal, it's intuitive.“ Aus unserer Sicht ist gerade der Anspruch „more than personal“ wegweisend für die moderne Rolle des Markenrepräsentanten – es geht darum, mittels klugen und interaktiven digitalen Lösungen ein den Markenwerten entsprechendes Kundenerlebnis zu liefern, welches es dem Concierge in der Konsequenz ermöglicht, noch ein individuelles „i-Tüpfelchen“ zu ergänzen.

Banking hat gegenüber vielen anderen Branchen den Vorteil, dass die Interaktion mit dem Kunden – vor allem im Wealth Management – auf einer langjährigen Beziehung fußt, resp. eine solche Beziehung angestrebt wird. Dies unterscheidet sich klar von dem transaktionalen Modell anderer Branchen. Selbst Anbietern von Luxusgütern fällt es schwer, mit Ausnahme der absoluten Top-Kunden, eine wirklich individuelle Beziehung aufzubauen. Was dagegen im Banking noch fehlt ist unseres Erachtens eine „Vier Sterne“-Service- und Kommunikationskultur, die idealerweise sowohl online als auch offline spürbar ist. Aus der Betrachtung anderer Branchen lässt sich folgern, dass sich digitale Plattformen im Wealth Management zu kombinierten Marken-, Kommunikations- und Transaktionsplattformen entwickeln werden. Im Gegensatz zur heutigen Praxis werden diese Plattformen den Kundenberater bei der Kundenkommunikation unterstützen, einen klaren Bezug zu dem angestrebten Markenbild haben (wie wird heute ein Wert wie Sicherheit oder Internationalität in App oder Web reflektiert?) und auch Standard-Services effizient zur Verfügung stellen (z. B. mittels eines über eine Chat-Applikation erreichbaren virtuellen Beraters auf Basis einer künstlichen Intelligenz). In Summe wird eine solche Plattform an sich die Marke repräsentieren – vor allem aber wird dieses Angebot den Berater befähigen, seine knapp bemessene Arbeitszeit für wirklich hochwertige Kundeninteraktionen zu nutzen.



Im Wealth Management hat sich in den letzten Jahren in der Breite ein Kundenbetreuungsmodell herausgebildet, nach welchem der eigentliche Kundenberater (oder Relationship Manager) eine Reihe von Spezialisten heranzieht, um den Kunden entlang der gemeinsam herausgearbeiteten Wünsche und Ziele bestmöglich zu bedienen. Die Art und Anzahl der Spezialisten variiert dabei zwischen Anbietern und ist eine Funktion der strategischen Ausrichtung des jeweiligen Hauses. In fast allen Fällen übernimmt ein dedizierter Portfoliomanager (resp. ein Team) die Verwaltung der diskretionären Vermögensverwaltungsmandate. Gleiches gilt im Fall von Beratungsmandaten, in welchen Kunden oftmals einen direkten Zugang zu einem Wertpapierexperten haben. Dazu gibt es noch Vermögens- und Nachfolgeplaner, Family Officer, Kredit- und Immobilienexperten, Art Banker und Philanthropie-Experten (jeweils mitsamt den dazugehörigen Back-Office-Einheiten). Für Kunden mit unternehmerischem Hintergrund stehen zumeist noch Firmenkundenberater und – fallweise – Kollegen aus dem Investment Banking bereit. In die Kundenberatung eingebunden sind dazu noch oftmals die Linienvorgesetzten der Berater, die neben zusätzlichem Beziehungsmanagement auch in kritischen Fällen als Eskalationsstellen zur Verfügung stehen.

Die Zuordnung der Themenexperten zu den Kunden kann über Zeit variieren – sollte beispielsweise ein Unternehmensverkauf ins Haus stehen, bildet sich gemeinhin ein sog. Deal Team, welches das Vorhaben projekthaft begleitet. Dabei erfolgt die Koordination der Experten in der Regel durch den Hauptbetreuer des Kunden, was sich aber oftmals in der Praxis als schwierig erweist. So haben die eingebundenen Kollegen vielfach (aus voller Absicht) keinen technischen Zugang zu den vollen Kundendaten, eine strukturierte Projektplanung existiert ebenso selten wie eine auf die Bedürfnisse solcher Beratungsteams ausgerichtete Kollaborationsplattform. In der Konsequenz operieren solche Teams auf „Zuruf“ – E-Mail bildet zusammen mit dem Telefon die technische Abstimmungsgrundlage.

Beispiel Concierge Software

In vielen hochklassigen Hotels ist der Concierge für anspruchsvolle Gäste weiter eine Schlüsselperson. Ob es darum geht, auf die letzte Minute noch zwei Plätze in einer ausgebuchten Broadway-Show zu ergattern oder ob für den nächsten Tag ein aufwändiger Tagesausflug geplant werden soll: der Concierge macht es möglich. In der Vergangenheit waren aufwändig gepflegte Ordner mit Kontaktdaten und das Telefon fast das einzige Hilfsmittel, mit der auch unmögliche Wünsche erfüllt worden sind. Inzwischen hat sich das Bild vor dem Hintergrund der Digitalisierung gewandelt. Inzwischen setzen fast alle Top-Hotels spezielle Concierge-Anwendungen ein. Diese reichern die bestehende Gäste-Datenbanken mit speziellen Kundenprofilen („Gast wünscht Früchteteller ohne Feigen“) an, ermöglichen einen schnellen Zugriff auf das externe Dienstleisterportfolio (z. B. bevorzugte Restaurants oder Fahrdienste – teils mit direktem Zugriff in deren Buchungssysteme) und erleichtern vor allem die Kommunikation zwischen allen am Gästeservice beteiligten Kollegen – z. B. über eingebaute Chat- und Erinnerungsfunktionen. So können sich im Falle einer komplexen Gästeanfrage über diese Anwendungen schnell (virtuelle) Teams bilden, die von dem Concierge mittels System Aufgaben zugewiesen bekommen und über einen eigens eingerichteten Team-Chat rasch kommunizieren können. Damit sind solche Anwendungen speziell auf die Branche „Hotel“ angepasste Projekt- resp. Aufgabenmanagement-Systeme mit integriertem Workflow.

Wealth Manager agieren aus unserer Sicht oftmals in einem (informellen) Projektkontext. So erfordert eine besondere Beratungssituation oftmals die zeitliche begrenzte Bildung eines Teams aus in- und externen Spezialisten, die im Rahmen einer klaren Zeitvorgabe an einer Fragestellung arbeiten. Vielfach führt hier der Weg zum Ziel über definierte Teilziele, die in Abhängigkeit zueinander stehen. In einer solchen Situation – z. B. bei der Erstellung eines komplexen Anlagevorschlags für einen UHNW-Kunden – fungiert der Kundenberater resp. Relationship Manager als Projektleiter, der die Verantwortung dafür trägt, dass die zuliefernden Stellen wie z. B. das Portfolio Management oder die Financial Planner und Steuerexperten in der vereinbarten Qualität und Zeit liefern.

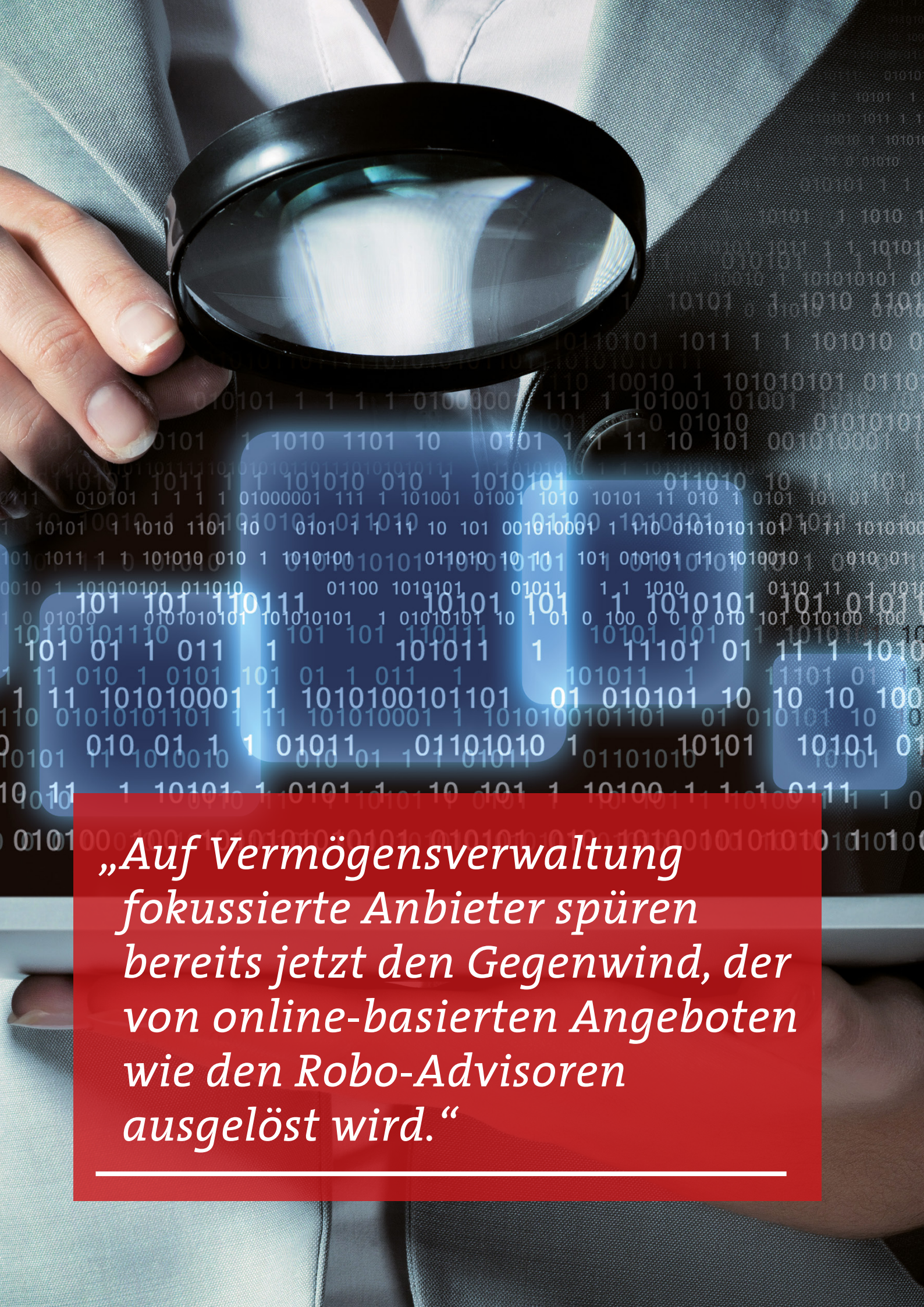
Im Wealth Management ist es aber im Gegensatz zu vielen anderen Branchen nicht üblich, dass diesem Projektteam ein gemeinsamer virtueller Arbeitsplatz zur Verfügung steht. In der Konsequenz steigen die Reibungsverluste: der fehlende gemeinsame Blick auf Verantwortlichkeiten, Termine, Stati und Meilensteine erschwert die Zusammenarbeit ebenso wie der mühsame Umgang mit Dokumenten. Vor diesem Hintergrund stellt aus unserer Sicht die Einführung eines schlanken (online-basierten) Projekt- resp. Auftragsmanagement-Tools einen klaren Quick Win für das Wealth Management dar. Selbst in den Fällen, in denen das Geschäftsmodell oder die Kundenstruktur nur selten einem Projektmanagement-Ansatz folgt, kann die Rolle des Koordinators systemseitig unterstützt werden. So setzen bereits heute erfolgreiche Wettbewerber Terminvorbereitungslösungen ein, die dem Kundenberater mit „einem Klick“ eine Vorbereitungsmappe erstellen, die Informationen aus unterschiedlichsten Systemen (z. B. CRM / Kampagnenmanagement, Vermögensreporting, ...) so zusammenziehen, dass der Berater sich idealerweise voll auf das „Wie“ anstelle auf das „Was“ im Gespräch vorbereiten kann.

Coach



Seit Jahren schreiben sich viele Finanzdienstleister die sog. ganzheitliche oder holistische Beratung auf die Fahnen. Der Anspruch, Kunden auf Basis einer umfangreichen Anamnese fundierte Ratschläge in Vermögens- und anderen Fragen (z. B. zur Nachfolgeplanung) zu geben, ist ein klarer Wettbewerbsvorteil gegenüber eher eindimensionalen Angeboten, die nur auf Ausschnitte des Gesamtvermögens zielen. In der Praxis scheitert dieser hehre Anspruch leider allzu oft entweder bei der Datenaufnahme, der Ableitung von Empfehlungen und vor allem bei der laufenden Überwachung der gemachten Fortschritte. So bietet heutzutage kaum ein Anbieter ein dynamisches Gesamtvermögensreporting, welches dazu noch einen Bezug zu den vom Kunden artikulierten Vermögenszielen herstellt. In vielen Fällen ist sogar die Berichterstattung zum liquiden Vermögen statisch (z. B. quartalsweise per Papier anstelle von Realtime-Werten online) und ohne Bezug zu Kundenzielen. Damit wird die Aufgabe des Fortschrittscontrollings auf den Kunden zurückdelegiert. Überdies erschwert dieser mangelnde Zielbezug die Einlösung des Versprechens der Gesamtvermögensoptimierung: Der Kundenberater hat zu Beginn der Kundenbeziehung keinen Anreiz, über kursorische Zielfragen hinauszugehen – sie werden eh nicht oder nur rudimentär berücksichtigt. Da der Kunde auch keinen Fortschrittsbericht erhält, werden andere – oftmals wenig relevante – Kriterien für die Leistungsbewertung herangezogen. So mag beispielsweise im Lichte eines positiven Soll-/Istabgleichs in Bezug auf das Ziel „Sicherung des Lebensstandards im Alter“ die ein oder andere Quartals(under)performance in den Hintergrund treten.

Für Anbieter, die keinen ganzheitlichen Beratungsansatz verfolgen, gilt das oben gesagte ebenfalls. Gerade „Monoliner“ – also etwa auf Vermögensverwaltung fokussierte Anbieter – fühlen bereits jetzt den Gegenwind der von online-basierten Angeboten wie den Robo-Advisoren ausgelöst wird. Hier kann die gemeinsam mit dem Kunden durchgeführte Entwicklung von Vermögens(zteil)zielen und der laufende Blick auf und Bericht zu dem Fortschritt ein hochindividualisiertes Alleinstellungsmerkmal sein, welches überdies die Rolle des Beraters aus Fleisch und Blut klar betont.



*„Auf Vermögensverwaltung
fokussierte Anbieter spüren
bereits jetzt den Gegenwind, der
von online-basierten Angeboten
wie den Robo-Advisoren
ausgelöst wird.“*

Beispiel Virtual Coaching

Trainer aus einer Vielzahl von Sportarten nutzen die Möglichkeiten der Digitalisierung, um ihr – sonst beschränktes – Zeitbudget zu skalieren. Dies erreichen sie, indem sie Trainingsplattformen und Apps wie beispielsweise Trainerize nutzen. Diese Anwendungen vereinen zumeist mehrere Funktionen in sich: ein Cockpit bietet einen bequemen Überblick zu dem aktuellen Fortschritt, Graphiken visualisieren die Historie, Trainingspläne lassen sich hinterlegen und Trainingseinheiten lassen sich mitsamt der erbrachten Leistung erfassen. In fast allen Applikationen ist noch eine Kommunikationsfunktion eingebaut, die analog der bekannten Chat-Anwendungen wie WhatsApp einen privaten Austausch zwischen Trainer und Kunde ermöglicht. Diese Art des strukturierten Datenaustauschs ermöglicht es dem Trainer auf einen Blick zu erfassen, wo Adjustierungen notwendig sind (z. B. bei Trainings- und Ernährungsplänen) und wo Kunden individuell motiviert werden müssen (z. B. weil seit längerem keine Trainingseinheit mehr registriert wurde). Kunden verzichten auf den physischen Zugang zum Trainer und erhalten dennoch individualisierte Betreuung durch Experten. Dazu wird das Thema Training von festen Terminen entkoppelt – gerade für vielbeschäftigte Nutzer ein Vorteil.

Wealth Manager könnten grundsätzlich einen vergleichbaren Ansatz verfolgen. Dies würde bedingen, dass sich Online- und App-Angebote grundsätzlich in ihrem Aufbau ändern. So könnte beispielsweise ein Einstieg über ein Cockpit erfolgen, welches mit einer „Ampel-Logik“ aufzeigt, inwieweit und vor allem in welchem Vermögensbereich Handlungen notwendig sind. Diese Key Performance Indicators (KPI) könnten eine Mischung aus festen Kriterien (z. B. regulatorisch notwendigen Verlustschwellen in der Vermögensverwaltung) und frei definierten Werten sein. Auf jeden Fall würden sich die Kern-KPIs aus den Kundenzielen ableiten. Der Nutzer könnte sich somit – ohne in die Details des Vermögens eintauchen zu müssen – schnell vom aktuellen Status überzeugen. Dazu würde eine sog. „Drill-down“-Funktion ermöglichen, immer tiefer in die Details hinabzusteigen. An Stelle der Trainingspläne kommen individuell kuratierte (siehe nachfolgend) Handlungsvorschläge und Informationen. Diese sollten idealerweise auch ein unmittelbares und kontextabhängiges Kundenfeedback ermöglichen („jetzt kaufen“, „mehr Information“). Die ebenfalls integrierte Kommunikationsplattform würde einen laufenden – sicheren – Chat mit dem Kundenberater ermöglichen. Bei entsprechender technischer und rechtlicher (Waiver!) Ausgestaltung könnte dieser Chat-Kanal auch Transaktionen ermöglichen (ein im Bereich der Finanzdienstleistung implementiertes Beispiel findet sich bei der kanadischen Tangerine Bank).

Kurator



Mit dem Aufkommen der modernen sozialen Medien ist der Beruf des Kurators, der ehemals fast ausschließlich für Sammlungs- oder Ausstellungsverantwortliche im musealen Bereich stand, Teil des Mainstreams geworden. Der moderne Kurator – etwa der Online-Journalist oder Blogger – sucht Artikel, sortiert sie nach Relevanz für das Publikum und empfiehlt sie über Netzwerke wie Twitter weiter. Im Gegensatz zum klassischen Journalisten liegt hier der Fokus weniger auf der klassischen Recherche und der anschließenden Niederschrift, sondern auf der trüffelschwein-gleichen Suche nach relevanten Informationsnuggets, der gekonnten Aggregation zu einem Beitrag und der zielgruppenkonformen Platzierung auf der Plattform du jour.

Übertragen auf die Bank-Beratung bedeutet das, dass man aus der immens breiten Palette der Bankprodukte immer die Angebote oder Themen selektiert, die in diesem Moment zu dem Kunden passen. Dabei kommt es maßgeblich darauf an, dass die Präsentation dieser Ideen ansprechend und vor allem kundengerecht ist und dazu noch über die vom Kunden präferierten Kanäle erfolgt.

Dabei geht der Prozess der Kuratierung über die heute existierenden Personalisierungsangebote (z. B. Research-Abonnements nach Asset-Klassen oder Ländern) klar hinaus. Der Kundenberater nutzt seine tiefen Kenntnisse der Kundensituation, um wirklich relevante Themen in handverlesener Manier zu präsentieren und durch persönliche Botschaften noch weiter zu individualisieren.

Beispiel Online Personal Shopping

Im hochpreisigen Einzelhandel sind Anbieter wie Saks 5th Avenue oder Neiman Marcus in der Lage, kundenindividuelle Angebots-Websites herzustellen. Dabei übernehmen Verkäufer aus den Läden die Rolle des Kurators, indem sie auf die Vorlieben und Eigenschaften (z. B. Größen oder Preislimits) der Kunden individuell angepasste Websites erstellen. Damit können Kunden unabhängig von Raum und Zeit personalisierte Angebote einsehen. Dies überträgt den Ansatz des Personal Shoppings, bei dem Verkäufer im Laden den Kunden ausgewählte Stücke individuell präsentieren, auf die digitale Welt. Der Kunde hat dabei den Vorteil, dass er sich nicht durch endlose Warendarstellung klicken muss und überdies (hoffentlich) von der Stilsicherheit der Modeberater profitiert. Die manuelle Erstellung der Angebotsseite ist dabei – gerade bei einem Thema wie Mode – individueller und flexibler als die ausschließliche Nutzung eines generischen „next best offer-Algorithmus“ (auch wenn dieser die Auswahl im Sinne einer Vorselektion unterstützen kann) und betont zusätzlich die wichtige Rolle des Beraters.

Ein Übertrag auf die Finanzdienstleistung würde hier bedingen, dass es einen durch den Kundenberater zu individualisierenden digitalen Bereich (z. B. Web und App) gibt, der von ihm mit Inhalten befüllt werden kann. Diese inhaltlichen Bausteine sollten in einem gewissen Umfang personalisierbar sein und vor allem auch ansprechend digital präsentiert werden. Der Hinweis, dass ein neues Angebot abrufbar ist, kann dann – wenn ein entsprechender Opt-In des Kunden vorliegt – etwa als Push-Nachricht auf das Mobilgerät geschickt werden. Dazu wird es maßgeblich darauf ankommen, die Wünsche der Kunden in Bezug auf Inhalte und Kommunikation noch deutlicher und granularer als heute zu erfassen und nutzbar zu machen. Dazu gehört auch, die Art, Dauer und Inhalte der Kundeninteraktionen möglichst kanalübergreifend aufzuzeichnen und dem Berater zur Verfügung zu stellen. So kann heute beispielsweise oftmals ein Bankberater nicht erkennen, dass einer seiner Kunden am vergangenen Abend nach einem bestimmten Anlageprodukt im Online-Banking gesucht hat. Solches Wissen könnte den Berater befähigen, zielgerichtet und zeitnah Informationen und Einschätzungen an den Kunden zu vermitteln.

Die Rolle des Kurators ist damit eine klare Weiterentwicklung der heute gelebten Beraterfunktion. Während heute vielfach Angebote, Handlungsansätze und Ideen breit an das Kundenbuch mit Hilfe von Factsheets und Onepagern gestreut werden, unterstützen morgen Angebotstools den Berater dabei, passgenaue Angebote zu identifizieren und diese auf einer Kollaborationsplattform dem Kunden zu präsentieren. Dabei sorgen vielfache Individualisierungsmöglichkeiten für ein Höchstmaß an persönlicher Ansprache.

Transformation im Fokus

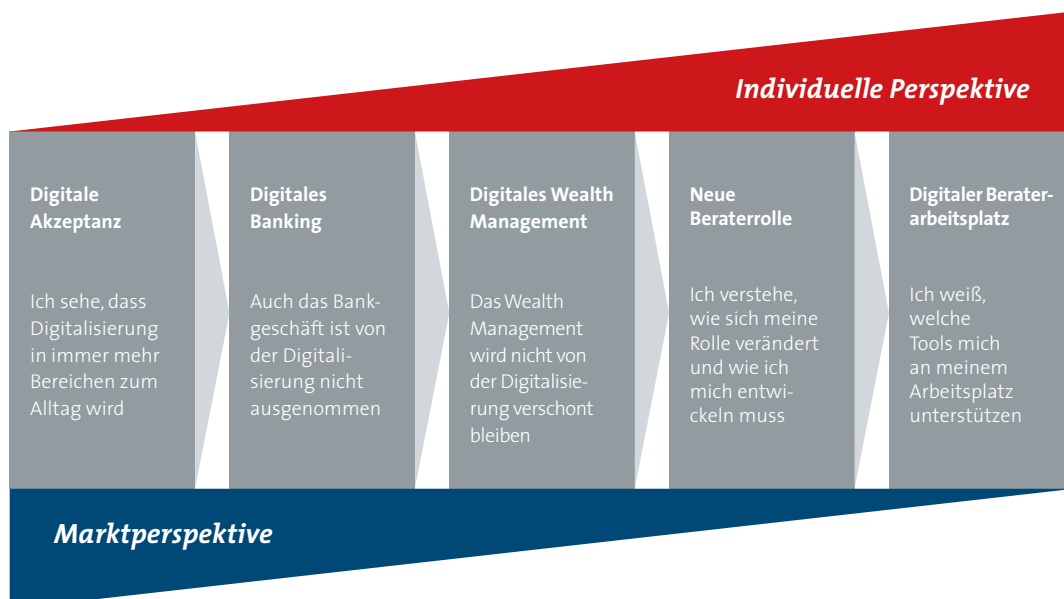
Der Pfad vom heutigen zum zukünftigen Berater ähnelt einem Wettkampf im Eiskunstlauf: die im vorhergehenden Abschnitt beschriebenen technischen Hilfsmittel sind dabei die Kür. Das Pflichtprogramm liegt allerdings in der Person des Beraters. Gerade weil die meisten Wealth Manager erfahrene und gereifte Persönlichkeiten – oft mit einem langen und erfolgreichen Track Record – sind, muss jeder Versuch, einen grundlegenden Wandel herbeizuführen, behutsam geplant sein. Daher wird aus unserer Sicht die Einführung der oben beschriebenen technischen Hilfsmittel nur

dann einen nachhaltigen Erfolg bringen, wenn die zukünftigen Nutzer das neue Rollenprofil im Wealth Management akzeptieren und aktiv leben. Der Grad der geforderten Veränderung ist in diesem Fall sehr hoch. Es ändern sich substantielle Elemente der Beraterrolle – gleichzeitig wird verlangt, dass die Wealth Manager durchgängig ihre digitale Kompetenz und – damit verbunden – die kanalübergreifende Kommunikation ausbauen. In der Konsequenz handelt es sich hier primär um eine Situation, in der die Gestaltung des Veränderungsprozesses aus unserer Sicht noch wichtiger ist als der Einsatz neuartiger Systeme. Um es klar zu sagen: man sollte nicht davon ausgehen, dass alle Kundenberater die Change-Notwendigkeit erkennen und daher bereit sind, den Schritt in das digitale Beratungszeitalter zu gehen.

Schlimmer noch ist die Tatsache, dass viele Wealth Manager vermuten, dass digitale Beratungsangebote „Trojanische Pferde“ sind, deren Ziel letztlich darin besteht, den Kundenberater gänzlich obsolet zu machen. Daher muss zunächst bei den zukünftigen Nutzern das Bewusstsein dafür geschärft werden, dass das sich wandelnde Marktumfeld zu Veränderungen bei der Beraterrolle und – damit verbunden – dem Arbeitsplatz führt. Dabei stellt sich an dieser Stelle wie bei fast allen Veränderungsprozessen die Frage, wie dieser Anstoß erfolgen soll. Die praktische Erfahrung zeigt hier, dass eine Mischung aus chancen- und defizitorientierter Kommunikation den größten Erfolg verspricht. Der oft gelebte Ansatz, die Defizite stärker zu betonen, führt in vielen Fällen zu einer Abwehrhaltung bei den Empfängern. In diesem Zusammenhang ist es auch empfehlenswert, bereits in dieser frühen Phase des Veränderungsprozesses Mitarbeiter und ggfs. auch Kunden in die Erstellung der Narrative einzubinden. Im Ergebnis sollte eine Reihe von Kernbotschaften stehen, die von Management und Mitarbeitern gleichermaßen getragen werden.

Die nachstehende Graphik zeigt exemplarisch, wie man Kundenberater zum Thema verändertes Rollenbild hinführen kann. Dabei bauen die Themen organisch aufeinander auf – die Präsentation der Lösung resp. des neuen Rollenbilds steht da erst am Ende der Kommunikationskette. Wichtig ist auch, dass die Kommunikation mit zunehmender Detailtiefe möglichst interaktiv geführt wird. Desto mehr die Inhalte die eigene Rolle und das Selbstverständnis des einzelnen Mitarbeiters touchieren, desto höher ist hier erfahrungsgemäß die Reaktanz gegenüber (externen) Experten, die Botschaften postulieren. So ist eine geführte resp. moderierte Auseinandersetzung mit dem eigenen Kundenbuch („wie viele Ihrer Kunden nutzen ein Smartphone, wie viele Kunden unter 50 haben Sie, welche Kunden nutzen zur Kommunikation mit Ihnen E-Mail,...“) meist wirkungsvoller als die alleinige Präsentation von Marktzahlen, die vom einzelnen Betreuer dann mit einem süffisanten „meine Kunden sind nicht so“ abgetan werden.

Kommunikationskaskade zur Digitalisierung im Wealth Management



Der über eine nachvollziehbare und motivierende Kommunikation erzeugte Veränderungswille muss nun durch eine gezielte Kompetenzerweiterung flankiert werden. Hier wird es vor allem darum gehen, Qualifizierungsbedarf punktgenau zu erkennen und abzudecken. Dabei steht auch hier die Veränderungsbereitschaft in einem besonderen Fokus.

Während die sog. „Digital Natives“ ganz selbstverständlich mit einer Vielzahl von (digitalen) Medien umgehen, stellt die heutige kanalübergreifende Informationsflut weniger digitalaffine Menschen vor hohe Herausforderungen. Die Herausforderung liegt hier meist nicht darin, die neuen Anwendungen technisch zu erklären – die allermeisten Apps sind selbsterklärend. Das Problem ist vielmehr, dass bei einer großen Beratergruppe sich das Thema „Digital“ nicht mit dem eigenen Rollen- und Aufgabenverständnis deckt. Daher ist aus unserer Sicht die nachvollziehbare Integration des Themas „Digital“ in das Rollenprofil die notwendige Voraussetzung für den Aufbau technischer Kompetenz. Oder anders: es muss zunächst gelingen, den Kundenberatern klar zu machen, dass Relationship Management heute auch eine digitale Komponente hat. Wenn dies akzeptiert ist, werden auch entsprechende Trainingsmaßnahmen auf einen fruchtbaren Boden fallen.

Der nachhaltige Aufbau von Kompetenz ist aus unserer Erfahrung zumeist dann erfolgreich, wenn die Betroffenen die Gelegenheit haben, sich über die Zeit selbst aktiv mit dem Veränderungsthema zu beschäftigen und die geforderten Veränderungen auch aktiv von Führungskräften vorgelebt werden. Dabei ist das „Vorleben“ an sich nicht ausreichend, Veränderungen auf Mitarbeiterebene zu verankern – das Nicht-Vorleben sichert dagegen das Scheitern jedes Change-Projekts. In der Konsequenz sind ausgedehnte Feldversuche und Pilotphasen mit entsprechenden Praxis- oder „Hands-On“-Phasen ein probates Mittel, um mittels solcher Generalproben die angestrebte Veränderung erlebbar zu machen.

Letztlich besteht bei vielen mit der Veränderung betrauten Managern getreu dem Motto „only what gets measured gets done“ die Überzeugung, dass das neue Verhalten – z. B. die Nutzung neuer Tools – verzielt werden muss. Aus unserer Sicht ist dieser Ansatz selten erfolgreich, da er die gesamte Veränderungsnarrative auf einzelne Zielwerte zurückführt und damit künstlich „klein macht“. Es erscheint uns zumeist erfolgsversprechender, change-konformes Verhalten durch laufende, nicht-zielwertbezogene Incentivierung (z. B. über Ehrungen und Ad hoc-Präsente) zu fördern

Fazit

Das digitale Zeitalter kommt. Auch im Wealth Management. Dabei ist aber zu konstatieren, dass die Veränderungsdynamik im stark beratungsorientierten Geschäft mit hochvermögenden Kunden unter der im breiten Privatkundengeschäft liegt.

So hat bereits unsere Studie „30 unter 30 – was junge Vermögende von ihrer Bank erwarten“ aufgezeigt, dass viele junge und damit digital affine Kunden nur sehr geringe Erwartungen an die digitale Kompetenz ihrer Wealth-Management-Anbieter haben. Dies darf aber nicht als Entwarnung (miss)verstanden werden. Die mit den Kunden geführten Interviews haben aber auch klar gezeigt, dass digitale Angebote als attraktiv und nützlich empfunden werden – wenn es sie denn gibt. Schwerer wiegt dazu aus unserer Sicht die von vielen Mitgliedern des Panels getätigte Aussage, dass sie bei ihren Beratern oftmals eine gewisse digitale Basiskompetenz vermissen. So gelingt es beispielsweise vielen Beratern noch nicht, bereits existierende Kanäle wie E-Mail entsprechend der Erwartungen der Kunden (etwa: kurz, knapp, wenig Anhänge) zu verwenden.

Damit ist das Wealth Management derzeit in einem unbestimmten Zustand. Obgleich sich fast alle Akteure darin einig sind, dass das Geschäft digitaler werden wird, hat sich bislang in der Breite noch kein Konsens in Bezug auf die Digitalisierungsschwerpunkte gebildet. Erhebliche Investitionsanstrengungen sieht man auch nur bei den allergrößten Branchenvertretern – im Mittelfeld

*„Relationship Management
hat heute auch eine digitale
Komponente.“*



herrscht vor allem ein (nachvollziehbar) abwartender Ansatz vor. In diesem Zusammenhang empfehlen wir eine schonungslose Bestandsaufnahme der digitalen Optionen, welche die Person des Beraters in den Vordergrund stellt. Auch wenn Investitionen in „Front End“-Fähigkeiten (wie zum Beispiel speziell auf das Wealth Management zugeschnittene eBanking-Angebote) sicherlich ihren Platz haben, glauben wir, dass eine digitale Verstärkung der Berater-Rolle und -Fähigkeiten für die meisten Wealth Manager effizienter ist.

Der Weg dahin führt dabei über eine Analyse des zukünftigen Rollenbilds und – damit verbunden – die Konzeption eines neuen, digital aufgeladenen, Beraterarbeitsplatzes. Damit dieser Ansatz erfolgreich ist, muss ein solches Programm auch immer als Veränderungsprojekt begriffen und aufgesetzt werden.

Danksagung:

Die Autoren bedanken sich bei dem gesamten Consileon-Team Wealth Management für die Unterstützung bei der Erstellung der vorliegenden Studie.

Über die Autoren:



Karsten Junge

ist Partner bei Consileon und dort auf Wealth Management und Affluent Banking spezialisiert.

karsten.junge@consileon.de



Alexander Wolf

ist Principal bei Consileon und dort auf die Digitalisierung von Beratungsprozessen spezialisiert.

alexander.wolf@consileon.de

Studie | Beratung 2020 – Analoge Berater in einer digitalen Welt?

Consileon

Wir haben Consileon 2001 mit dem Anspruch gegründet, nachhaltige Strategien für Unternehmen nicht nur zu formulieren, sondern auch gemeinsam mit dem Auftraggeber in die Tat umzusetzen. Immer wieder hatten wir bei früheren Einsätzen erleben müssen, dass an sich richtige Strategien auf dem Weg von der Vorstandsetage in die Abteilungen versandeten. Dennoch scheinen die wenigsten Beratungsfirmen imstande oder willens, ihren Kunden Beratung und Realisierung auf demselben Niveau anzubieten. Wir können beides. Den Grund dazu legen wir mit der Auswahl unserer Mitarbeiter. Consileaner beherrschen Theorie und Praxis gleichermaßen. Viele haben an Elitehochschulen studiert, alle zeichnen sich durch eine zupackende, unternehmerische Einstellung aus. Teams aus analysestarken Generalisten und erfahrenen Spezialisten stellen die richtigen Fragen und finden differenzierte Antworten. Dass unser Team sich aus fünfzehn Nationen zusammensetzt, schärft unsere interkulturelle Sensibilität. Durch Einbindung unserer Auslandstöchter und Partner können wir unsere Kapazität bei Bedarf kurzfristig erweitern. Consileon verfügt über zahlreiche erfolgreiche nationa-

le und internationale Referenzen im Bereich Insurance. Ein prominent besetzter Beirat und die Zusammenarbeit mit renommierten deutschen und amerikanischen Hochschulen steigern unsere Innovationskraft, sichern die Qualität unserer Beratung und fördern unser Wachstum. Mit einer Umsatzentwicklung von 100 Tsd. auf über 45 Mio. von 2001 bis 2015 gehören wir zu den wachstumsstärksten Beratungshäusern Deutschlands. Wir haben viele Auszeichnungen für unsere Projektarbeit erhalten, jüngst – wie auch schon in 2015 – im brand eins Ranking der „Beste Berater 2016“. Nehmen Sie uns in die Pflicht! Unser Selbstverständnis, in Ihrem Sinne an Ihrer Seite zu wirken, ist unser Versprechen an Sie. Wir sind Unternehmer für Unternehmer, Gesprächspartner auf Augenhöhe, manchmal unbequem, oft anders, aber stets erfolgreich!

Herausgeber

Consileon Frankfurt GmbH

Kontakt

Karsten Junge

Partner

Mobil +49 (0)1522 2 87 79 59

Büro +49 (0)69 678687-12

www.consileon.de

© 2017 Consileon Frankfurt GmbH



**Consileon im brand eins Ranking
der »Beste Berater 2015 & 2016«**

