

DOPPELPASS AM KUNDEN

UNTERNEHMERFAMILIEN KÖNNEN – WENN SIE SAUBER AUS DEM FIRMENKUNDENGESCHÄFT ÜBERGEBEN WERDEN – FÜR'S PRIVATE BANKING ENORME ERTRAGSCHANCEN BEDEUTEN. DOCH AUCH NACH ERFOLGREICHER AUFNAHME IST DER FIRMENKUNDENBERATER KEINESWEGS AUS DEM SPIEL

**TEIL 2:
GEMEINSAME BERATUNG
ERFORDERLICH**

D

as Kundenpotenzial ist gewaltig, nur hapert es oftmals am Zusammenspiel von Firmenkunden- und Private-Banking-Geschäft. Im ersten Teil dieser Artikelserie (Ausgabe 02/2018) ging es um die Herausforderung, die beiden Geschäftsbereiche zu vernetzen. Die Informationen zu Organisationsstruktur, zur motiv- und fähigkeitsbasierten Verteilung akquisitorischer Aufgaben im Team und zu differenzierten Beraterportfolios dienen dazu,

das brach liegende Ertragspotenzial bei vermögenden Unternehmerfamilien besser auszuschöpfen.

Konkret geht es um das beherrschende Thema, wie sich beide Bankbereiche besser die Bälle zuspielen, um das geschöpfte Vermögen aus einer unternehmerischen Tätigkeit zu übertragen und gemeinsam zur Zufriedenheit des Kunden zu betreuen. Dabei geht es um zwei zentrale Ansatzpunkte. Auch wenn die Nennungen

sicherlich nicht fallabschließend sind, sollten damit die wichtigsten Handlungsfelder benannt sein.

In der Praxis lässt sich häufig beobachten, dass der systematische und themengesteuerte Austausch zwischen Private-Banking- und Firmenkunden-Geschäft in vielen Häusern noch unterentwickelt ist. Was zunächst wie ein banaler Gedanke klingt, kann jedoch einen wichtigen Beitrag liefern, diesen Missstand zu behe-

ben: gemeinsame Teamsitzungen. Sie führen nämlich zu einem gemeinsamen Verständnis und zu den Themen, die die Mitarbeiter der unterschiedlichen Einheiten aktuell bewegen.

Inhaltlich sollten diese übergreifenden Teamsitzungen über einen konkreten Anker in der vertrieblichen Zusammenarbeit verfügen. Zusätzlich sollte es von den Inhalten her um die Herausforderung gehen, wie das Potenzial beim Kunden gemeinsam gehoben werden kann. Spezifische, fachbezogene Fragestellungen sollten eher ausgeklammert und in anderen Runden geklärt werden.

Dabei können Best-Practice-Erfahrungen eine zentrale Rolle spielen. Im hier verstandenen Sinn besteht Best Practice aus konkreten Fallbeispielen der Kundenberatung, welche anhand eines internen Standards im Vorfeld aufbereitet, gemeinsam besprochen und diskutiert werden – sogenanntes kollegiales Coaching. Das bedeutet, dass sich die Teilnehmer nicht nur den Vortrag des Fallbeispiels anhören, sondern über Stärken und Handlungsfelder, das weitere Vorgehen und zusätzliche Ansatzpunkte für den Vertrieb diskutieren. Zudem müssen die Beispiele in konkrete Aufgaben für die anderen Teammitglieder überführt werden. Ansonsten ist die Wahrscheinlichkeit recht hoch, dass Ansatzpunkte verpuffen. Die Umsetzung dieser individualisierten Punkte sollte in der folgenden Teamsitzung erneut auf die Agenda genommen werden. Das trägt zur weiteren Nachhaltigkeit bei.

Beratungsansätze zusammenführen

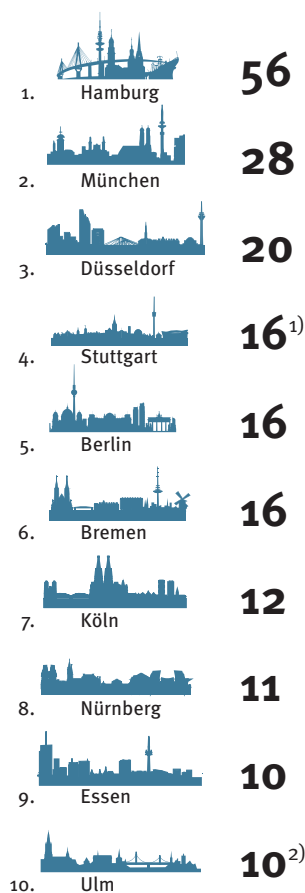
Auch wenn erste Maßnahmen greifen, die Kommunikation und Zusammenarbeit zu verbessern, ist vielfach zu beobachten, dass Firmenkunden- und Private-Banking-Berater zwar aus ihrem Blick abgestimmt sind, sich diese Abstimmung allerdings eher an der Oberfläche bewegt. In der Regel werden die klassischen Firmenkunden-Ansätze in Finanzierung, Risikomanagement und weiteren Bereichen ebenso gut gehandelt wie die klassischen Private-Banking-Ansätze in der Geldanlage und Vermögensstrukturierung. Allerdings handelt es sich gerade bei der Schnittmenge von Unternehmen und Unternehmerfamilie noch eher um einen blinden Fleck als um ein Gestaltungsfeld.

Hier sind Wechselwirkungen zwischen den beiden Sphären vom Firmenspezia-

Die 10 Top-Standorte für große Familienunternehmen

Familienunternehmen sind das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Top-Standorte für die 1.000 umsatzstärksten unter ihnen sind die drei Metropolen Hamburg, München und Düsseldorf

Anzahl Top-Familienunternehmen



1) bei gleicher Anzahl entscheidet die Höhe des gemeinsamen Jahresumsatzes der ansässigen Unternehmen über die Platzierung
2) auf den Rängen 11 und 12 folgen mit Bielefeld und Osnabrück zwei weitere Städte mit 10 Top-Familienunternehmen

Quelle: Die deutsche Wirtschaft

listen und Private-Banking-Experten in einem gemeinsamen Prozess zu analysieren und mögliche Auswirkungen für den Kunden offenzulegen. Abgestimmt heißt also nicht notwendigerweise gleich, dass das Ziel wirklich erreicht ist. Wie kann das erfolgen?

Es ist ein Beratungsprozess zu definieren, der die Notwendigkeit zur gemeinsamen Abstimmung in der Analyse und im Angebot weitergehender definiert als die reine Betrachtung aus dem jeweiligen Kompetenzfeld der handelnden Berater. In diesem Zuge müssen auch die Fragestellungen und Themenfelder, deren Auswirkung betrachtet werden sollen, festgelegt werden: Insbesondere die familiäre Konstellation, das Beziehungsnetzwerk in der Familie und die möglichen kurz-, mittel- und langfristigen Auswirkungen auf dieses Gebilde sind dabei zu berücksichtigen.

Um in einem solchen Prozess wirklich erfolgreich tätig zu werden, müssen die Berater aus beiden Bereichen also auch tatsächlich in bilateralen Gesprächen ihre Sichtweisen austauschen, Wechselwirkungen besprechen und mögliche Handlungsfelder, aber auch vertriebliche Stoßrichtungen gemeinsam entwickeln. Das geht bis hin zu einer gemeinsamen Präsentation der analysierten Themenfelder und möglicher Lösungsansätze. Klingt in der Theorie vielleicht einfach, stellt aber in der praktischen Umsetzung sowohl fachlich als auch vertrieblich hohe Anforderungen an die Fähigkeiten der Berater.

Erfahrungsgemäß müssen solche Prozesse zur erfolgreichen Umsetzung zunächst durch externes Training und Ausbildung am Arbeitsplatz unterstützt werden. Denn gerade die gemeinsame Fallbearbeitung ist heute noch lange keine Selbstverständlichkeit. ■

ILLUSTRATIONEN: JISIGN/FOTOLIA



Der Autor **Alexander Morof** ist Partner des Stuttgarter Beratungsunternehmens Compentus. Schwerpunkte seiner Beratung sind das Geschäft mit vermögenden Kunden und generationenübergreifende Beratungsansätze. Er ist Mitautor einer aktuellen Studie zur Entwicklung der genossenschaftlichen Bankenlandschaft.