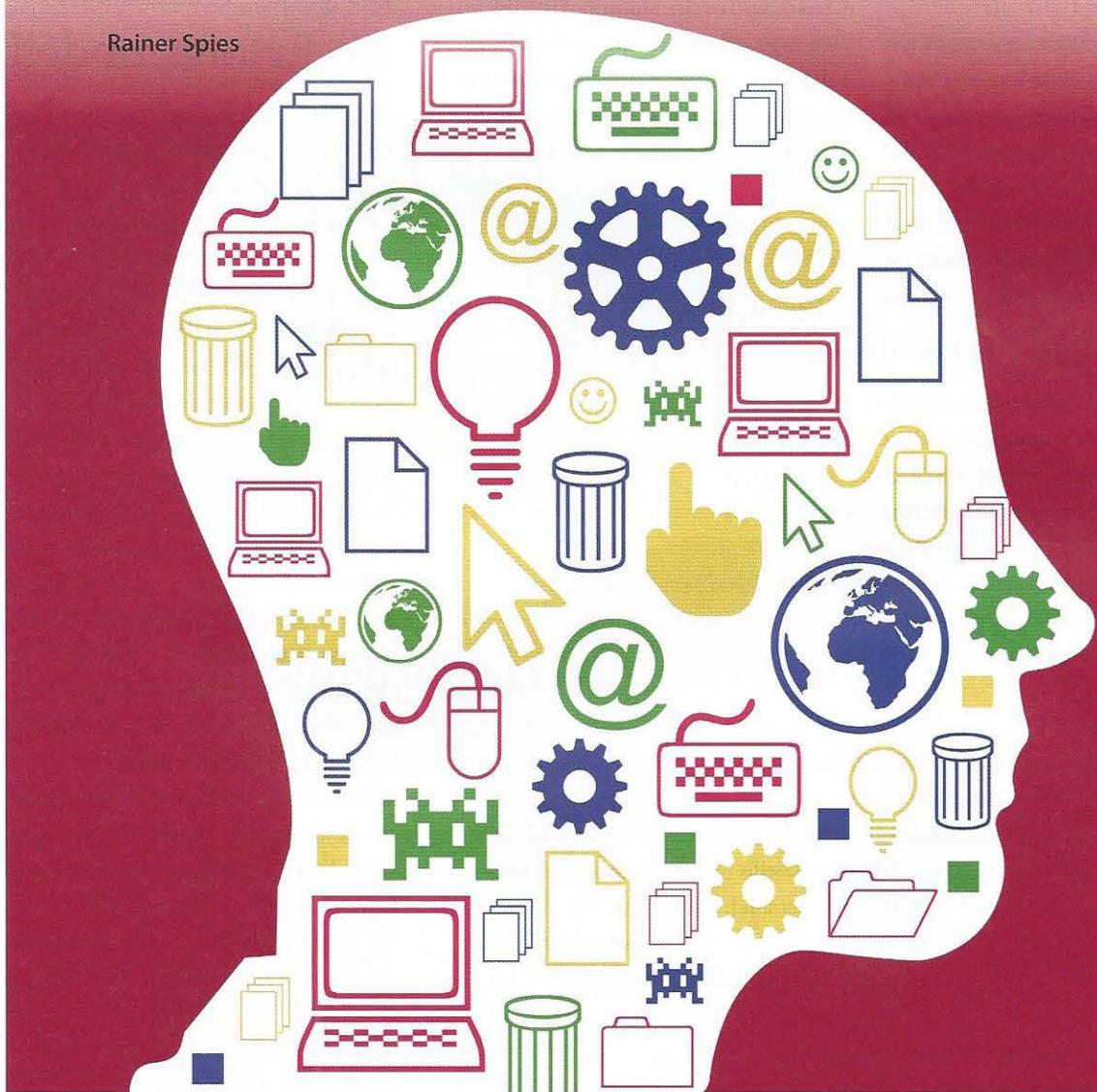




# Was die neuen Banker auszeichnet

Kreditinstitute wollen das Vertrauen der Kunden zurückgewinnen. Doch das allein reicht nicht, um im Wettbewerb zu bestehen. Insbesondere Berater stehen vor der Aufgabe, Digitalisierung und Innovationen in ihre Arbeit zu integrieren. Aber nicht nur bei den Mitarbeitern sind neue Denk- und Verhaltensweisen gefordert, die Geldhäuser selbst müssen sich verändern.

Rainer Spies



Wie sich im Web neue Märkte erschließen lassen, zeigt die Glarner Kantonalbank, die sechs Filialen und eine Internetplattform betreibt. „Wir sind mit unseren digitalen Angeboten sehr bekannt in der Deutschschweiz“, freut sich Patrik Gallati, Mitglied der Direktion und Leiter Marktsupport. Das Online-Hypothekendarlehen sei ein „Kassenschlager“. Die Kundenberater arbeiten aber nicht für beide Kanäle. „Wir trennen das“, erklärt Gallati. Nach wie vor bietet ein Teil der Berater in den Zweigstellen die Baufinanzierung an. Der andere Teil, ehemalige Filialberater und einstige Mitarbeiter der Kreditabteilung, verifiziert die Online-Angaben der Kunden und unterstützt Interessenten über eine Hotline. Beide Gruppen, Offline- wie Online-Berater, sind ausgebildete Bankfachleute, die sich für ihre Arbeit immer noch physisch im Unternehmen befinden. Wenn die Hotline auf einen 24-Stunden-Service erweitert werde, könne sich dies ändern, kündigt Gallati an. Zusätzlich zum traditionellen Geschäft sucht die Glarner Kantonalbank neue Mitarbeiter. Gefragt sind nicht Bankexperten mit anderen Kompetenzen, sondern beispielsweise Digital Media Manager und Business-Analysten.

Welche Anforderungen durch digitale Geschäfte auf die Mitarbeiter zukommen und wie sie fit für die Bank 4.0 gemacht werden, darüber herrscht insbesondere in den großen deutschen Kreditinstituten Stillschweigen. Gerne Auskunft geben hingegen Branchenbeobachter. Laut Hans-Joachim Schettler, Mitglied der Geschäftsleitung des Beratungshauses Confidum, sind die idealen Bankmitarbeiter „interaktiv und kommunikativ“. Schettler beschreibt ihre künftige Tätigkeit als „Kaufberatung“. Im breiten Privatkundengeschäft bedeutet das: Der Kunde trifft in jedem Kanal auf einen Berater, der das Kaufinteresse konkretisiert und den Kunden

zum Abschluss navigiert. „Das eigentliche Bankfachwissen steckt in den Produkten“, erläutert Schettler. Die Kaufberatung sei durch schnelles Auffassungsvermögen, Freude an der Kommunikation und Abschlussstärke geprägt. Dabei sei die Digitalisierung „brutal wichtig“, um Kosten zu reduzieren, Qualität zu sichern, Selbstbedienung anzubieten und den Dialog zwischen Kunde und Berater zu unterstützen.

### Banker im gehobenen Geschäft beraten ihre Kunden anbieterunabhängig

In der Individualkundenberatung hingegen sollten Mitarbeiter auf akademischem oder gehobenem Weiterbildungsniveau am individuellen Werteverständnis des Kunden orientierte und makroökonomisch fundierte Asset-Allocation-Empfehlungen treffen können, glaubt Schettler. „Da müssen die Banken und Sparkassen deutlich besser werden“, mahnt er. Die persönliche Bindung und die Beratung stünde hier im Vordergrund, dann erst komme der Verkauf, wenngleich die Abschlussstärke auch in diesem Segment eine Rolle spiele. „Entscheidend ist, mit welchen Themen sich ein Kunde beschäftigt und mit welchen anbieterunabhängigen Investments diese begleitet werden können“, konkretisiert er. Anspruchsvoll sind auch die digitalen Lösungen, die Banken in der Individualkundenberatung bereitstellen sollten. Expertensysteme etwa müssen laut Schettler vom Kunden selbstständig nutzbar sein und Empfehlungen mittels Szenarien und Wahloptionen medial und nachvollziehbar abbilden.

Noch verfügen Direktbanken über eine höhere Kundenloyalität, aber die Filialbanken holen auf. „Und zwar aufgrund effizienter digitaler Angebote“, argumentiert Dirk Vater, Leiter der Praxisgruppe Banken bei Bain & Company im deutschsprachigen Raum. Künftig würden Berater ka-

#### Fehlende Dialogkultur behindert Zusammenarbeit in Banken

Was die Abstimmung zwischen Fachbereichen und IT erschwert (Antworten in %)



Quelle: Triple-A-Bankenstudie, Bain, 2015