

# Die Komplexität in der Kundenberatung steigt

**Für Finanzdienstleister wird die Qualität der Kundenberatung zukünftig noch mehr als bisher zum zentralen, strategisch im Wettbewerb differenzierenden Faktor. Aktuell wirken jedoch mit der Regulierung und Digitalisierung zwei wesentliche Treiber auf die zukünftige Gestaltung der Kundenberatung, welche eine Anpassung an neue Rahmenbedingungen erforderlich macht.**

Die Regulierung zwingt Banken zu einer stärkeren Industrialisierung und auch Vermögensverwalter zu einer weiteren Professionalisierung der Kundenberatung. Die derzeit häufig papierbasierten Prozesse bergen ein grosses Fehler- und Effizienzpotenzial. Ein Beispiel mag dies verdeutlichen: FIDLEG erfordert zukünftig vom Kundenberater die Protokollierung sämtlicher relevanter Daten im Beratungsprozess. Bei manueller Aufzeichnung entsteht dem Kundenberater sowie auch dem Backoffice sowohl in der Vor- wie auch in der Nachbereitung ein enormer administrativer Arbeitsaufwand, der sich letztlich in geringerer «Kundenzeit» niederschlägt. Finanzdienstleister sind gezwungen, in den kommenden Jahren eine ganze Reihe an neuen regulatorischen Rahmenbedingungen in ihren bestehenden Geschäftsmodellen und -prozessen abzubilden. Hierzu gehören etwa der Automatische Informationsaustausch (AIA) sowie weitere nationale und auch grenzüberschreitende Regulierungen wie MiFID II. Die Umsetzung dieser steigenden Regelungsflut bedeutet eine markante Zunahme der Kosten für die Banken. Eine Studie von KPMG weist für die Schweizer Privatbanken ein Cost-Income-Ratio von 80.7% für das Jahr 2013 aus, steigend von 59.8% verglichen mit dem Wert fünf Jahre zuvor. Die Personalkosten nehmen dabei den Löwenanteil von durch-



schnittlich CHF 213 000 pro Angestelltem ein. Ein Ansatz zur Überwindung dieser Herausforderung liegt in der Industrialisierung sämtlicher Kundenberatungsprozesse, angefangen von Selbstbedienungsprozessen über die Versorgung von Kunden mit (richtigen) Produktinformationen (z.B. Produktdatenblätter), die Anlageberatung (z.B. Ermittlung eines anlagezielorientierten und geeigneten Anlagevorschlags) bis hin zur Pflege der Kundenbeziehung in deren Entwicklungszyklus (z.B. Ermitteln von Cross-Selling-Potenzialen). Dabei bedeutet Industrialisierung nicht nur Standardisierung von Prozessen,

sondern umfasst auch die Spezialisierung (Verlagerung von Prozessen vom Front- ins Backoffice und umgekehrt) wie auch Qualitätssteigerung und Automatisierung. Letztgenannte Eigenschaft ist dabei Ziel und «Enabler» zugleich, um die zuvor genannten Ziele umsetzen zu können. **Die Basis hierfür bildet eine integrierte Kundenberatungsplattform, welche eine übergreifende Prozesssteuerung ermöglicht und sämtliche relevanten Daten bündelt.**

Die Digitalisierung hat zu einem veränderten Kundenverhalten geführt. Kunden nutzen stärker

als bisher elektronische Kanäle und Dienste. Dies gilt sowohl für den Bereich des Retail wie auch des Private Banking. Einer Umfrage zufolge nutzen heute bereits 40.7% der Affluent-Kunden und HNWI elektronische Kanäle zur Interaktion mit ihrer Bank, mit steigender Tendenz. Gerade für diesen Bereich haben sich eine ganze Reihe an sogenannten FinTech-Unternehmen herausgebildet, welche Services primär über die elektronischen Kanäle erbringen und sich entweder zwischen Banken und Kunden positionieren, oder zu einer vollständigen Disintermediation führen. Ein Beispiel für den ersten Bereich ist etwa Wealthfront, das Kunden eine Anlageberatung vollständig online ohne einen Kundenberater ermöglicht. Im zweitgenannten Bereich positionieren sich Anbieter wie etwa Zopa, eine Peer-to-Peer Lending-Plattform, welche gänzlich ohne Banken auskommt und Kredite bzw. Anlagen zwischen Privatpersonen vermittelt. Viele der FinTech-Unternehmen zielen auf Online-Beratungsprozesse, welche auch die Banken vermehrt in ihre Online- und Mobile-Banking Angebote übernehmen. Dadurch wächst auch auf Bankenseite die Kanalvielfalt und das Angebot an elektronischen Diensten. Da viele Kunden gerade für komplexere Produkte eine persönliche Beratung vorziehen, bilden sich aktuell «hybride» Kundenberatungsmodelle und -prozesse he-

raus. Dies bedeutet, dass Kunden beliebig zwischen einzelnen Kanälen bzw. Prozessen für verschiedenste Produkte wechseln können. Die Grundlage hierfür bildet wie bereits bei der Regulierung eine integrierte Kundenberatungsplattform, welche sämtliche Kundenberatungsprozesse abbildet und einen Zugriff über verschiedenste Kanäle erlaubt, aus Kunden- wie auch aus Bankensicht.

### Nutzen und Services einer integrierten elektronischen Kundenberatungsplattform

Eine integrierte elektronische Kundenberatungsplattform bietet gegenüber bisherigen manuellen oder teilautomatisierten Kundenberatungsprozessen eine Vielzahl an Nutzenpotenzialen. Hierzu gehören:

- Abbildung aller relevanter regulatorischer Anforderungen wie etwa FIDLEG, AIA, etc. und einfachere Anpassung an Änderungen durch regulatorische Vorgaben bzw. Implementierung neuer regulatorischer Richtlinien auf der Basis von Standardprozessbausteinen
- Erhöhung der Kundenzeit durch reduzierte Administrationszeit in der Vor- und Nachbereitung sowie der Durchführung von Kundenberatungsgesprächen
- Stärkung der Position und Kompetenz des Kundenberaters während der Kundenberatung durch eine integrierte Sicht auf alle relevanten Daten sowie die zentrale Steuerungsmöglichkeit sämtlicher kundenbezogener Prozesse
- Industrialisierung und dadurch Steigerung der Effizienz des gesamten Vertriebsbereichs, indem eine stärkere Spezialisierung zwischen Front-, Middle- und Backoffice erfolgt
- Höhere Effektivität in der Kundenberatung durch die bessere Integration von

Front-, Middle- und Backoffice über eine integrierte Plattform

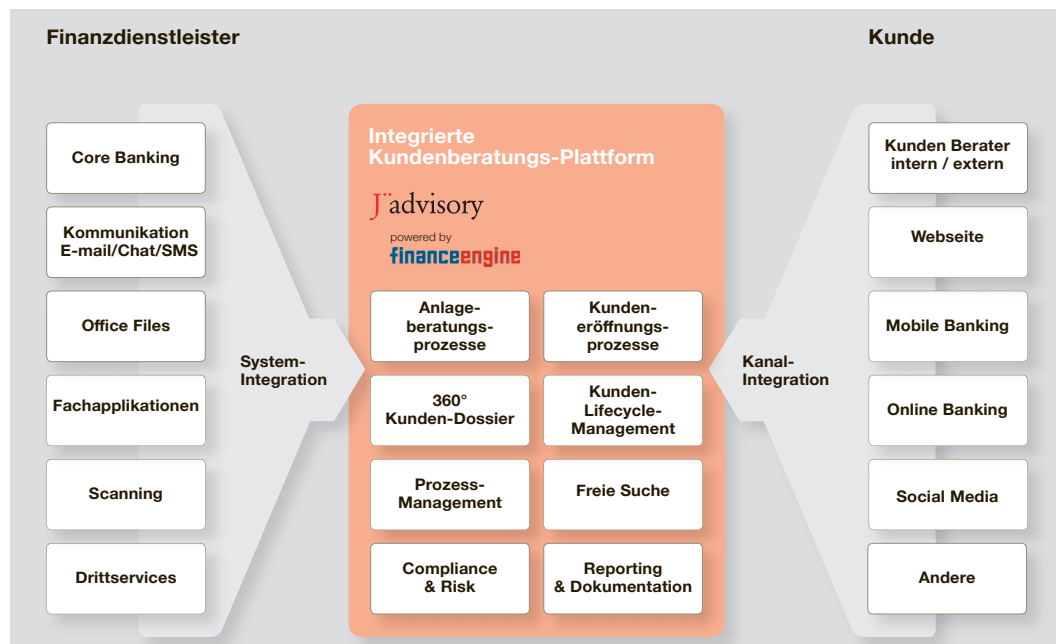
- Umsetzung der hybriden Kundenberatung durch Integration der Online- und Offline-Kanäle über eine zentrale Plattform und Schaffung einer «Seamless» Customer Experience

denberaters können alle Prozesse kanalübergreifend integriert und gesteuert werden.

- **360-Grad-Kundenprofil:** Das 360-Grad-Kundenprofil verschafft sowohl dem Kunden wie auch dem Kundenberater eine gesamtheitliche Sicht auf alle relevanten kundenbezogenen Daten.

levanten Prozesse und kundenseitigen elektronischen und physischen Dokumente, einschliesslich E-Mails, Schriftverkehr, etc.

- **Reporting:** Reporting von Beratungsprozessen zu Zwecken der Banksteuerung sowie für regulatorische Zwecke (z.B. elektronische Kundendaten, etc.).



Erkennen von Up- und Cross-Selling-Potenzialen durch eine 360-Grad-Kundensicht

- Erhöhung der Konversionsrate von den elektronischen Kanälen in die persönlichen Kanäle und dadurch verbessertes Beziehungsmanagement
- Bessere Reportingmöglichkeiten durch Integration sämtlicher kundenbezogener Prozesse

Um die genannten Nutzenpotenziale erschliessen zu können, ist eine integrierte elektronische Kundenberatungsplattform erforderlich, welche als «Steuerungszentrale» für den Kundenberater sämtliche relevanten Daten und Prozesse abbildet. Hierfür stellt die Plattform folgende Services zur Verfügung:

- **Kanalintegration:** Durch die Verbindung der häufig isolierten Kanäle wie etwa des Online-, Mobile-Banking sowie der Anwendungen des Kunden

### Elektronisches Kunden-

**dossier:** Das elektronische Kundendossier verknüpft alle dezentral erstellten und gespeicherten Kundendaten (physisch und elektronisch) an einem zentralen Ort im elektronischen Kundendossier.

- **Referenzberatungsprozesse:** Die Kundenberatungsplattform stellt ein Set an Referenzberatungsprozessen für die Anlageberatung bereit, die bankindividuell anpassbar sind und den Front- mit dem Middle- und Backofficebereich verknüpft.

- **Compliance und Risk:** Regulationsmodule für alle in der Kundenberatung relevanten regulatorischen Richtlinien wie etwa FIDLEG, AIA, etc. sind standardmässig enthalten und über Referenzberatungsprozesse abgebildet, die sich flexibel an geänderte Anforderungen anpassen lassen.

- **Dokumentation:** Automatische Dokumentation aller re-

- **Prozessmanagement:** Flexible Prozessdefinition und übergreifende Prozesssteuerung auf Basis einheitlicher Key Performance Indicators (KPIs) für alle beratungsrelevanten Aktivitäten.

- **Systemintegration:** Flexible Integration der Beratungsprozesse der über die Kundenberatungsplattform abgebildeten Aktivitäten mit gängigen Kernbankensystemen (z.B. Avaloq, Finnova) und Umsystemen wie etwa CRM- oder Portfoliomanagementsystemen sowie Drittservices externer Anbieter (z.B. Finanzinformationen) über standardisierte Schnittstellen.

# Jörimann

Reto Jörimann  
043 277 70 50  
reto.joerimann@joerimann.ch  
www.joerimann.ch