

## Aus- und Weiterbildung in der Finanzbranche

Immer mehr Banken bilden ihre Berater nach anerkannten Standards aus. Sie müssen gerade in diesen schwierigen Zeiten mehr tun, um Kunden zu gewinnen und zu halten. Dass in Sachen Beratungsqualität Nachholbedarf besteht, steht ausser Zweifel.

# Bankberater zurück auf der Schulbank

Immer mehr Schweizer Banken setzen in der Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter auf anerkannte Standards

Wer als Bank neue Kunden gewinnen und behalten will, muss auf qualifizierte Berater zählen können. Ihrer Aus- und Weiterbildung nach zertifizierten Standards kommt deshalb eine entscheidende Rolle zu.

ERMES GALLAROTTI

Wohl kein anderes Bankgeschäft hat hierzulande seit der Finanzkrise einen stärkeren Wandel durchgemacht als die Vermögensverwaltung für wohlhabende Privatkunden. Der Übergang zur Weissgeldstrategie, die hartnäckig niedrigen Zinsen, zur Passivität neigende Kunden – in einem derart schwierigen Umfeld müssen die Banken alles tun, um Abflüsse zu verhindern und nach Möglichkeit neue Kunden und damit auch neue Gelder anzuziehen. Ob dies gelingt, entscheidet sich an der Schnittstelle der Bank zu ihren Kunden – also dort, wo Kunde und Berater aufeinandertreffen.

### Viel Zeit und Geld

Damit wird deutlich: Je fundierter das Fachwissen eines Beraters ist und je besser er es versteht, im Gespräch die Wünsche und Bedürfnisse eines Kunden herausfiltern, umso grösser sind die Chancen, diesen zu gewinnen und an die Bank zu binden. Aus dieser Erkenntnis heraus investieren Banken viel Zeit und Geld in die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. Zudem verlangt das Finanzdienstleistungsgesetz (Fidleg), das derzeit den parlamentarischen Prozess durchläuft, dass Berater über das notwendige Fachwissen verfügen, um ihre Kunden adäquat zu betreuen. Zum Eigeninteresse einer Bank, kompetente Berater zu beschäftigen, gesellt sich ihr Bestreben, künftige gesetzliche Vorschriften zu antizipieren.

Wie lässt sich ermassen, ob ein Berater fit ist für seinen Job? In dieser Hinsicht gilt ein von der SAQ (Swiss Association for Quality) ausgestelltes Zertifi-



An der Schnittstelle zwischen der Bank und ihren Kunden sitzt oder steht ein Berater. Sein Auftreten und sein Fachwissen sind entscheidend für den Erfolg einer Bankbeziehung. Deshalb investieren Banken in seine Weiterbildung.

MARTIN RÜTSCHI / KEYSTONE

kat, das für international anerkannte Standards steht und das Plazet der beim Seco angesiedelten Schweizerischen Akkreditierungsstelle (SAS) genießt, als Gütesiegel. Neben den beiden Grossbanken UBS und Credit Suisse (CS) und einem guten Dutzend Kantonalbanken bilden auch Julius Bär und einige andere Institute ihre Kundenberater nach den SAQ-Standards aus. Wie sie das tun, entscheiden sie zu einem guten Teil selber. Einige Banken bereiten ihre Kandidaten intern auf die Zertifizierung als Certified Wealth Management Advisor (CWMA) vor, andere delegieren die Ausbildung an externe Anbieter. Um Qualität, Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit zu

sichern, ist die Ausbildung von der Prüfung getrennt. Nur von der SAQ mandatierte Organisationen dürfen Kundenberater prüfen.

### Simulierte Kundengespräche

Ein angehender Kundenberater CWMA muss zum einen eine fünfstündige schriftliche Prüfung ablegen, in der sein Fachwissen über Produkte und Dienstleistungen getestet wird. Zum andern gilt es, eine einstündige mündliche Prüfung zu bestehen, in der ein Kundengespräch simuliert wird. Der Kandidat muss in einem möglichst strukturierten Gespräch die Ziele und Bedürfnisse des

Kunden herauschälen, Lösungen vorschlagen, Beratungs- und Verkaufstechniken zur Geltung bringen. Wer die schriftliche oder die mündliche Prüfung nicht besteht, kann sie maximal drei Mal wiederholen.

Aber es gibt auch jenseits der SAQ-Welt Bestrebungen, die Qualität der Beratungsdienstleistungen zu verbessern und in Einklang mit den Fidleg-Anforderungen zu bringen. Ein Beispiel dafür sind die in der Clientis-Gruppe zusammengefassten Regionalbanken. Die grösste von ihnen, die Clientis Zürcher Regionalbank (ZRB), hat als Pilotbank in Zusammenarbeit mit einem externen Beratungsunternehmen ein eigenes Pro-

gramm (CertClientis) entwickelt, das sich in vielerlei Hinsicht an die SAQ-Standards anlehnt. Weil Regionalbanken kein grenzüberschreitendes Vermögensverwaltungsgeschäft betreiben, liegt bei ihnen der Schwerpunkt der Qualitätssicherung im klassischen Privat- und Firmenkundengeschäft.

Ein Banker, der die Zertifizierung als Individual- und Schlüsselkundenberater bei der ZRB erfolgreich durchlaufen hat, ist André Wegmann, Leiter der Marktregion Zürich/See. Aus seiner Sicht hat sich vor allem die Simulierung von strukturierten Kundengesprächen als geeignetes Mittel erwiesen, um näher an die Kunden zu rücken, ihre Bedürfnisse besser zu verstehen und sie damit auch angemessener beraten zu können. Laut Wegmann ist das Streben nach mehr Qualität auch deshalb wichtig, weil Kunden in diesen digitalen Zeiten besser informiert sind, Angebote leicht miteinander vergleichen können und höhere Ansprüche an ein Beratungsgespräch stellen.

### Ein Gütesiegel

Hinzu kommt, dass gerade Regionalbanken gefordert sind, zumal sie im Vergleich mit den beiden Grossbanken UBS und CS oder mit Vermögensverwaltungsbanken in der Bringschuld stehen – man traut ihnen eine qualitativ hochstehende Beratung vielfach gar nicht zu. Der Zertifizierung ihrer Berater kommt deshalb noch mehr als bei anderen Banken der Charakter eines Gütesiegels zu. Patrick Wiedmer, Personalchef der ZRB, schätzt, dass seit Anfang 2016 nahezu alle 150 Mitarbeiter ein ihrer Funktion angepasstes Zertifizierungsprogramm durchlaufen und ihr Wissen aufgefrischt haben.

Die Gewissheit, über einen Pool an qualifizierten Arbeitskräften zu verfügen, ist primär für jede einzelne Bank von Bedeutung. Aber hohe Anforderungen an die Qualität kommen letztlich auch den Mitarbeitern, den Kunden und der Reputation des gesamten Finanzplatzes zugute.

## Was Kunden von ihrem Berater wirklich wollen

Zu viele Verkäufer und zu wenig wirkliche Spezialisten als Ärgernis

Zoé Baches · Wie zufrieden sind Bankkunden mit ihren Beratern? Und welche Beratung in welcher Intensität wünschen sie sich? Für Banken besonders interessant und zugleich herausfordernd sind Kunden, die mitten im Leben stehen, einen guten Job oder eine eigene Firma haben, sehr gut ausgebildet sind, sich in der Finanzwelt auskennen, mit den neuesten technologischen Entwicklungen vertraut sind und viel Geld gepart oder geerbt haben.

«Ich bin besser als jeder Bankberater. Ich brauche keinerlei Beratung, ich entscheide alles selber», sagt eine solche Kundin. Sie ärgert sich darüber, dass ihre Bank trotzdem mehrmals pro Jahr mit ihr in Kontakt tritt. Und das stets mit dem gleichen Anliegen: Sie habe doch so viel Bargeld auf ihrem Konto, das man doch besser in diese oder jene Anlage investieren sollte. Jedes Mal müsse sie wiederholen, dass sie ihr Geld selber verwalte und keine Einmischung wünsche. Dennoch höre die Bank nicht auf, sie telefonisch anzufragen.

In diesem Beispiel geht es bei der involvierten Bank um Postfinance, doch kommen Versäumnisse und Beratungsfehler offenbar bei vielen Schweizer Finanzinstituten vor. Ein Zürcher aus vermöglicher Familie, der als selbständi-

ger Unternehmer erfolgreich ist, betont, er wolle von seinen Bankern einfach in Ruhe gelassen werden. «Ich brauche einfach mehrere Banken, die mein Geld sauber verwalten und kein Kapital verlieren. Um die Anlagen und die Strategie kümmere ich mich selber.» Diesem Wunsch nachzukommen, falle vielen Bankern sehr schwer, ist er überzeugt.

Eigentlich sei es einfach, ihn zu beraten. Seine Wünsche liessen sich rasch und telefonisch erledigen. Wolle er 1000 Aktien kaufen oder verkaufen, wolle er keine Ratschläge eines Beraters, sondern einfach, dass sein Wunsch rasch und möglichst unbürokratisch erledigt werde, sagt der Unternehmer.

### Viel zu viele Fragen

Er ärgert sich vor allem über die Berater bei den Grossbanken, die in den vergangenen Jahren immer aufdringlicher geworden seien. Es gehe dabei nicht nur um die wachsenden Anforderungen der Compliance, ist er überzeugt. Dauern hätten Berater versucht herauszufinden, wie viel Geld er bei anderen Banken halte. «Derartige Auskünfte gebe ich einer Bank nie», betont der Unternehmer. Aus Ärger über die vielen Fragen wechselte er die Bank.

Bekanntermassen ist der Druck einer Bank auf ihre Berater hoch, vermögliche Kunden zu möglichst vielen Transaktionen und oft auch zu möglichst vielen Anlagen in hauseigene Produkte zu animieren. Allerdings kann sich dieses Bestreben ausgesprochen kontraproduktiv auswirken. Kunden bemängeln, dass sie es nicht primär mit Beratern, sondern vor allem mit Produktverkäufern zu tun bekämen.

Eine Kundin stört sich daran, dass ihr bei jedem Gespräch in den Räumlichkeiten ihrer Bank jeweils ein anderer Berater gegenüberstehe. Alle seien sie jung gewesen, zwischen 25 und 30 Jahre alt, sehr ehrgeizig und offensichtlich vom Wunsch beseelt, möglichst rasch die Karriereleiter hochzuklettern. Das sei ja per se nichts Schlechtes, sagt die Kundin. Nur seien ihr alle diese Berater nicht auf Augenhöhe begegnet. Höchstens einer habe über einen Maturaabschluss verfügt oder eine Banklehre abgeschlossen. Und dennoch hätten ihr alle mit leicht arroganter Unterton die Welt zu erklären versucht. Jedes Mal, wenn die Ökonomin nachgefragt habe, sei es auf der anderen Seite sehr still geworden.

«Wenn ich erstmals zu einer neuen Bank gehe, merke ich sofort, dass mich

der Berater intensiv gegoogelt hat», sagt ein vermöglicher Selbständiger. Meist sitze ihm in diesem Gespräch ein junger Banker gegenüber, «mit Gel im Haar, schnellen Schuhen und kurzen Hösli», sagt der Zürcher. Dennoch konnten die Berater seinen Namen, jenen einer bekannten Zürcher Familie, nie richtig einordnen. Er habe jeweils sofort reagiert, sei keine Bankbeziehung eingegangen oder habe eine bestehende verändert.

Zufrieden sei er nur mit der langjährigen Hausbank seiner Familie, einer Zürcher Privatbank, mit deren Inhaber sein Vater zur Schule gegangen sei. «Die Inhaber bewegen sich in den gleichen sozialen Kreisen wie ich. Sie kennen mich und respektieren meine Wünsche.»

### Vermeiden der Kardinalfehler

Vermeiden Berater die erwähnten Kardinalfehler, können sie selbst sehr anspruchsvolle Kunden zufriedenstellen. Ein weiterer Zürcher Unternehmer, ebenfalls zwischen 40 und 50 Jahre alt und vermögend, betont, dass er bei der Gründung seiner Firma vom Credit Suisse-Team in Bern sehr unprofessionell betreut worden sei. Nach seiner Intervention wurde er einem neuen Team für Führungskräfte und Unternehmer zugeteilt. Nun wird er von einem Banker betreut, der einen Universitätsabschluss in Ökonomie hat. Die Beratung sei jetzt sehr gut.

Stellt eine Bank ihren Kunden echte Sparringpartner zur Seite, die über echtes Fachwissen und echte Erfahrung verfügen, sind selbst unzufriedene, oft enttäuschte Kunden, wie sie hier zu Wort gekommen sind, bereit, über neue Themen und Anlagechancen zu diskutieren.

### ZAHLE ZUM THEMA

# 20

Bisher haben 20 Banken aus der Schweiz und Liechtenstein ihre Berater nach den vom Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) anerkannten Standards der SAQ (Swiss Association for Quality) zertifizieren lassen. Davon versprechen sie sich qualitativ bessere Dienstleistungen für ihre Kunden und einen positiven Effekt auf die Reputation des Schweizer Finanzplatzes.