

Britenoffensive.

Andrew Mountfield

Andrew Mountfield



Erschienen in:

Business Intelligence Magazine
2/2010, Seite 42
www.bi-magazine.net

Horváth & Partners
www.horvath-partners.com



Britenoffensive.

Von Andrew Mountfield*

Private Banker von der Insel wappnen sich für einen Großangriff auf die globalen Wealth Management-Institute. Vor allem gegen die beiden Schweizer Großbanken.

Es braucht mehr als eine Aschewolke, um die Briten vom Festland abzuschneiden. Das gilt auch im Banking. Eine Studie über den Finanzplatz London der Managementberatung Horváth & Partners und der IT-Beratungsfirma Anvalad beweist dies. Befragt wurden global tätige Vermögensverwalter wie auch Manager neuerer Finanzboutiquen, die die jüngste Krise zum Aufbau attraktiver Portfolios aus Kundengeldern und leistungsfähigen Mitarbeiterteams genutzt haben. Vor allem die global tätigen Banken stehen bei ihnen im Visier. Mehrmals hörte ich bei meinen Gesprächen Aussagen wie: «Die Entwicklungen der Schweizer Großbanken im globalen Wealth Management werden genau verfolgt.»

Neben dem Wegfall des Verkaufsarguments Bankengeheimnis glauben die befragten Bankmanager, Fehler in der Strategieumsetzung der Schweizer entdeckt zu haben. Besonders die fehlende Konsequenz in der Integration von ausländischen und inländischen Akquisitionen lasten sie dem Management von Schweizer Großbanken an. Das Ergebnis: schlechte globale Abstimmung von Produkten, Kundengruppen und Verkaufspraktiken.

Sowohl kleinere als auch größere Institute in London haben festgestellt: Je systematischer und konsistenter das Verkaufsmanagement auf globaler Basis optimiert wird, desto höher ist die Unternehmensperformance – eine der wohl wesentlichsten Erkenntnisse aus der Private Banking-Studie. Die High Performer im Wealth Management-Sektor, die auch in der Finanzkrise in das Verkaufsmanagement investiert haben, gelingt es so, schneller Marktanteile und «Share of Wallet» zu gewinnen.

Als weiterer Erfolgsfaktor der kleinen Privatbanken – die jedoch mit einem globalen Klientel in Großbritannien arbeiten – wird der Abgleich von Verkaufsstrategie, Organisation, Management-Prozessen und IT-Systemen gesehen. Konkret fällt bei den High Performern auf, dass mit Investitionen häufig eine höhere operative Effektivität der Banker angepeilt wird. Strategien werden – vor allem im mittleren Bereich des Kundenspektrums – auffallend oft

in möglichst konkrete Handlungsempfehlungen übersetzt. Die Erkenntnis, dass nicht die bloße Formulierung von Strategien den Erfolg bestimmt, sondern der Fokus auf die Umsetzung relevant ist, hat sich hier längst durchgesetzt.

Somit überrascht es nicht, dass 88 Prozent der befragten Privatbanker viel Potential in Kernberatungsprozessen sehen. Von den standardisierteren und verbesserten Verkaufsprozessen (vor allem bei High Net Worth Individuals und im Mass Affluent-Segment) versprechen sie sich eine konsistentere Strategieimplementierung und eine tiefere Kundensegmentierung.

«88 Prozent der Privatbanker sehen viel Potential in Kernberatungsprozessen.»

Weitere Defizite sehen die britischen Banker insbesondere in der Strukturierung der Vertriebsprozesse der Konkurrenz, in der Performance des Verkaufsmanagements, im Monitoring der Verkaufseffektivität und in der Motivation der Angestellten selbst. «Häufig werden die Verkaufsstrategien und die Erfolgsmessung zu wenig aufeinander abgestimmt. Und auf schlechte Performance-Ergebnisse wird nicht reagiert», beklagen sich Studienteilnehmer. Einen möglichen Grund dafür sehen Londoner Private Banker in den fehlenden Informationen, die für einen robusten Performance Management-Prozess notwendig wären.

Doch bleibt für die Schweizer Hoffnung. Ein erfahrener englischer Banker formulierte es so: «Noch nie konnte eine längerfristige Entwicklung die Schweiz davon abhalten, ihre Position wieder zu stärken und Geld zu verdienen» – und schüttelte anerkennend den Kopf. ■

* Andrew Mountfield ist Geschäftsführer der Horváth & Partner AG, Zürich. Er lehrt im MBA-Programm an der ETH Zürich. amountfield@horvath-partners.com