



War for Stars – der Krieg um Talente

FACHKRÄFTEMANGEL Womit werden qualifizierte und leistungsstarke Arbeitnehmer angezogen? Nur wer sich über diese Eigenschaften klar ist und diese gezielt und bewusst steuert, kann sich im hart umkämpften Kundenberatermarkt als «Employer of Choice» etablieren.

ANDREAS ZINGG

Talentierte Arbeitnehmer, die überdurchschnittlich leistungsbereit und erfolgreich sind, wollen nur für die besten Arbeitgeber tätig sein. Talente arbeiten bevorzugt für starke Marken, die über eine führende Position verfügen. Was macht aber ein Unternehmen als Arbeitgeber attraktiver als andere?

Wie wichtig die bewusste Auseinandersetzung mit dieser Frage insbesondere in der Private Banking Branche ist, zeigen die Erkenntnisse aus der alljährlich durchgeführten «Private Banking Survey» von PricewaterhouseCoopers. Befragt nach den wichtigsten Prioritäten zum Thema Human Resources wurden nicht überraschend die Rekrutierung und Retention von qualifizierten Mitarbeitern, namentlich von Relationship Managers, an erster Stelle genannt. Interessanterweise waren aber nur gerade 19% der befragten

CEOs überzeugt, dass ihre Banken in diesen zwei Aufgabengebieten auch tatsächlich über gute Fähigkeiten verfügen.

Weshalb dieser Fokus auf Rekrutierung und Retention? Hinter dem Kampf um die besten Private Bankers stehen ambitionierte Wachstumsstrategien der Privatbanken, denn die Anzahl neuer Kundenberater ist der wichtigste Wachstumstreiber einer Privatbank. Neben bekannten Kennziffern wie Neugeld (NNA) oder Ertrag auf den verwalteten Vermögen (RoA) hat sich die Anzahl neu eingestellter Berater zu einer wichtigen, von Finanzanalysten aufmerksam verfolgten Kennziffer entwickelt. Um ihre Wachstumsziele zu erreichen, müssen die Privatbanken zahlreiche neue Kundenberater einstellen. Gemäss der bereits erwähnten PwC-Studie beträgt die notwendige Akquisitionsrösse rund 32% während der nächsten zwei Jahre. Wenn dieses Wachstum von 16% pro Jahr auf

die nächsten fünf Jahre extrapoliert und gleichzeitig eine jährliche Fluktuation von 10% angenommen wird, muss die Private Banking Industrie in den nächsten fünf Jahren das Äquivalent von 180% des heutigen Bestandes von Kundenberatern einstellen, um ihre Wachstumsziele zu erreichen!

Das Salär ist nicht das Wichtigste

Wie gewinnt und hält man die Besten? Die Gewinnung und Retention eines Kunden oder eines neuen Mitarbeiters basiert auf ähnlichen Überlegungen; in beiden Fällen braucht es eine überzeugende «Value Proposition», die sich von der Konkurrenz abhebt. Die für die Mitarbeiter wichtigen Attribute bei der Wahl ihres Arbeitgebers können dabei in vier Kategorien unterteilt werden: die Firma, der Job, die Leader sowie die monetären und nicht-monetären «Rewards». Interessant wäre es natürlich zu wis-

sen, welches Gewicht diese vier Komponenten relativ zueinander haben.

Typischerweise nimmt man an, dass Mitarbeiter vor allem des Geldes wegen die Stelle wechseln, zumindest glaubten dies 89% der befragten Manager in einer Studie des Saratoga Institutes aus dem Jahr 2003. Die Wirklichkeit zeigte gerade das Gegenteil auf: Nur bei rund 12% der Stellenwechselnden war die Salärerhöhung ausschlaggebend. Diese Erkenntnis trifft auch auf die Private Banking Industrie zu, von der gemeinhin angenommen wird, dass die Mitarbeiter stark durch Geld motiviert sind. Gemäss der PwC-Studie bleiben Mitarbeitende vor allem wegen guter Beziehungen zum Management, der Firmenkultur und Karrieremöglichkeiten bei ihrem Arbeitgeber.

Will eine Privatbank als Arbeitgeber erster Wahl, wahrgenommen werden, müssen die vier Elemente der «Value Proposition» mit strategiekonformen und überzeugenden Inhalten gefüllt werden.

Nur bei rund 12 Prozent war das Salär für den Stellenwechsel entscheidend.

Beim ersten Punkt, den «Rewards» zählt natürlich ein attraktives, leistungsabhängiges Salärssystem, welches Top Performers entsprechend kompensiert. Zu «Rewards» zählen aber auch nicht-monetäre Anreize, wie beispielsweise ein attraktives Personalentwicklungskonzept.

Die zentrale Dimension beim Element «Job» ist das Geschäftsmodell; für eine Privatbank sind hier Elemente wie Kundenfokus, Präsenz in den führenden Finanzplätzen, eine attraktive Produktpalette sowie den Kundenberatern gewährte unternehmerische Freiheit entscheidend.

Das dritte Element sind Leader, welche als Vorbilder agieren und von denen die Mitarbeiter viel lernen können. In einer Privatbank kommt oft der persönliche Zugang zum obersten Management als wichtiges Kriterium hinzu.

Beim letzten Punkt, den «Rewards» zählt natürlich ein attraktives, leistungsabhängiges Salärssystem, welches Top Performers entsprechend kompensiert. Zu «Rewards» zählen aber auch nicht-monetäre Anreize, wie beispielsweise ein attraktives Personalentwicklungskonzept.

Magnet für neue Mitarbeitende

Eine entlang der skizzierten vier Elemente integral gestaltete und authentisch gelebte «Employee Value Proposition» kann als Magnet für neue Mitarbeiter wirken und als Kompass für die bestehenden Mitarbeiter fungieren.

Andreas Zingg, Head Human Resources, Bank Julius Bär & Co., Zürich.

Hingehen, wo das Wachstum ist

NEUE MÄRKTE Asien und der Mittlere Osten boomen und bieten enormes Potenzial zur Expansion.

FIDELIS GÖTZ

Neue Wachstumsmärkte im Private Banking und der Vermögensverwaltung gibt es längst in fast allen Regionen der Welt. Besonders schnell schreitet die Vermögensbildung dabei in Asien und im Mittleren Osten voran. Aber auch in Osteuropa, Lateinamerika und in Teilen Afrikas gibt es zusehends mehr vermögende Menschen.

Aktuell mag es eine Kreditknappheit in einigen Segmenten des Kapitalmarktes geben, doch die globale Liquidität war nie höher als heute. Die internationalen Reserven ohne Gold steigen Jahr für Jahr im zweistelligen Prozentbereich und haben inzwischen noch nie dagewesene 6000 Mrd Dollar erreicht, wovon rund drei Viertel auf Schwellenländer entfallen. Fast kein Land in Asien oder Lateinamerika, im Mittleren Osten und in Osteuropa war daher je li-

quider als heute. Private Banking ist vor allem ein People Business. Deshalb sind Offenheit und Einfühlungsvermögen auch und besonders im internationalen Umfeld die Schlüsseleigenschaften, die einen guten und erfolgreichen Private Banker ausmachen. Das erfolgreiche organische Wachstum einer Bank und der von ihr betreuten Kundenvermögen geht in wesentlichen Teilen auf das erfolgreiche Engagement neuer Teams

Das Vertrauen in kleine und mittelgrosse Schweizer Privatbanken ist ungebrochen.

und Leute zurück. Diese Mischung aus Erfahrung und Qualität macht den erfolgreichen Private Banker und damit die erfolgreiche Privatbank aus.

Die längst etablierten Standorte von Schweizer Banken in Hongkong und Singapur boomen. Beide Standorte sind Schlüsselstandorte für diese Region der Welt. Der jährlich von Merrill Lynch und Cap Gemini herausgegebene World

Wealth Report 2007 spricht allein für Singapur von einem Anstieg der vermögenden Privaten um den sogenannten «Millionaire North Individuals» (MNI), von 21,2%. Insgesamt hat sich das reale Bruttoinlandsprodukt pro Kopf in Asien, dem bevölkerungsstärksten Kontinent der Welt, in den letzten 20 Jahren mehr als verdoppelt. Auch in Dubai - und künftig an weiteren Standorten im mittleren Osten, wie beispielsweise Bahrain - ist ein enormes Wachstum zu erwarten.

Die aktuelle Banken-Krise verändert den Wettbewerb in der Branche mit beeindruckender, vor kurzem noch für unmöglich gehaltenen Geschwindigkeit. Dabei ist eine Menge Vertrauen verloren gegangen und gleichzeitig ist die einstige Maxime, «Big is Beautiful» zum Mythos geworden. Viele Kunden und ihre Betreuer bei den grossen Instituten fragen sich wie dies passieren konnte. Das Vertrauen in die mittelgrossen und kleinen Schweizer Privatbanken ist hingegen ungebrochen.

Fidelis Götz, Head of International Division, Bank Sarasin & Cie AG, Basel.

Sympathie als wichtiger Faktor

BERATER IM NETZ Namen und persönliche Details sind für die Kundenakquisition entscheidend. Doch die meisten Privatbanken verstecken ihre Berater.

DANIEL ISLER

Annemarie Verling (50), Gründerpartnerin einer renommierten Vermögensverwaltungsgesellschaft, hat als Mädchen ihren drei schlafenden Brüdern die Frisuren ruiniert. Martin H. Meier (41), Leiter Private Banking der Graubündner Kantonbank in Davos, hat sein erstes Taschengeld als Caddy auf dem Golfplatz verdient.

Diese persönlichen Details veratzen die beiden Finanzfachleute auf dem Internet. In einem Videoporträt, das potenziellen Kunden nicht nur fachliche Kompetenz, sondern auch Persönlichkeit demonstrieren soll. Verling und Meier gehören mit ihren knapp zwei Dutzend Berufskollegen auf switzerbank.com noch zu einer Minderheit: zu jener Gruppe von Finanzberatern, die neue Wege bei der Kundenakquisition geht. Denn die professionelle Selbstdarstellung liegt weder in überhöhter Eitelkeit noch in einem multimedi- alen Spieltrieb begründet. Vielmehr bedienen sich die Vermö-

gensverwalter einer Methode auf der Schnittstelle zwischen Psychologie und Marketing: dem «Sympathie-basierten Matchmaking».

Umdenken tut not

Die Erkenntnis, dass Gefühle den Entscheidungsprozess beeinflussen, wenn es um die Auswahl von vergleichbaren Anbietern mit nahezu identischen Produkten und Kompetenzen geht, ist nicht neu. Sie wird in vielen Branchen bereits seit Jahrzehnten erfolgreich durch die emotionale Aufladung und die Personalisierung von Angeboten und Marken eingesetzt.

Dass sich ausgerechnet das viel zitierte «People Business Private Banking» davor verschlossen hat, scheint nur durch ein falsches Diskretionsverständnis erklärbar. Denn auch die wissenschaftliche Analyse der Kundenbedürfnisse spricht eine eindeutige Sprache: Die Sozialkompetenz des Beraters gehört – laut einer Studie von Accenture und der Universität St. Gallen – zu den top drei Qualitätsmerkmalen, welche die Zufrieden-

heit der vermögenden Kundschaft beeinflussen. Und als sozialkompetent gilt, wer sympathisch wirkt. Unternehmen und Berater dürfen also konsequenterweise nicht nur fachliche Kompetenz demonstrieren. Finanzdienstleister sind aufgefordert, ihrer Kompetenz und Integrität Gesichter und Namen zu geben. Vermögensverwalter werden nicht umhin kommen, sich nahbar und offen zu präsentieren.

Virtuelles Kennenlernen

Annemarie Verling und Martin H. Meier ermöglichen ihren potenziellen Kunden durch ihre Videoporträts einen ersten virtuellen Kontakt, der im Idealfall zu einem persönlichen Gespräch führt. Der Kunde kann sich vorab und anonym über in Frage kommende Berater informieren, gemeinsame Interessen erkennen und damit Vertrauen aufbauen. Der Schritt zur konkreten Kontaktaufnahme wird damit erleichtert.

Daniel Isler, Managing Partner, switzerbank.com, Zürich