

Fallstudie: Programm für Senior Wealth Management Berater zur Vertiefung der Fertigkeiten im Kundengespräch

Herausforderung: Vor dem Hintergrund steigender Anforderungen anspruchsvoller HNWI-Kunden trat eine sehr erfolgreiche mittelständische Schweizer Universalbank an Fintelligence mit dem Mandat heran, ein Programm zur effektiven und nachhaltigen Steigerung der Gesprächskompetenzen ihrer Wealth Management- Kundenberater zu entwickeln und umzusetzen, nachdem die Bank vor einigen Jahren die Schweizer 'Certified Wealth Management Advisor' (CWMA) Kundenberaterzertifizierung abgeschlossen hatte. Das Programm ist auf eine halbjährliche Durchführung ausgelegt.

Ziele des Programms:

- Fähigkeit von Kundenberatern, margenstarke und anspruchsvolle **HNWI-Kunden zu gewinnen** zu halten und zu stärken
- Aufzeigen der Bedeutung und der Wichtigkeit von gut strukturierten und zielgerichteten **Kundengesprächen**
- Den Teilnehmern Einblicke in ihre Selbstwahrnehmung, ihre Persönlichkeit und ihren Gesprächsstil zu ermöglichen und vielversprechende **Strategien der Selbstwahrnehmung** aufzuzeigen
- Kundenbeziehungen, insbesondere den **Vertrauensaufbau** und den Umgang mit **Konfliktsituationen** im Kundengespräch zu fördern
- Eine Kultur des **direkten Feedbacks** zu stärken und Entwicklungsbereiche der Kundenberater einzuführen
- Den Führungskräften zusätzliche Informationen über die **Stärken** und das **Potenzial** ihrer Kundenberater zu ermöglichen

Lösung: Nachdem wir uns intensiv mit der Führung der Wealth Management-Geschäftseinheit ausgetauscht haben, um die Bedürfnisse ihrer HNWI-Kunden zu identifizieren, hat Fintelligence ein 6-monatiges, zweistufiges Entwicklungsprogramm entwickelt und umgesetzt:

- Durchführung eines **simulierten Kundengesprächs** zur Einschätzung der individuellen Gesprächskompetenzen der Kundenberater und darauf aufbauend:
- Erstellung eines individuellen Programms für alle Teilnehmer zur **Entwicklung ihrer Dialogkompetenzen**



1) Simuliertes Kundengespräch

Die Kundenberater führen ein simuliertes Kundengespräch, um ihre **individuellen persönlichen Dialogfähigkeiten** zu ermitteln. Das Gespräch basiert auf einem typischen Wealth Management Kundenszenario, das in einer Reihe von ähnlichen Versionen verwendet wird.

Das Bewertungsraster ist auf die individuellen Präferenzen des Kunden zugeschnitten, d.h. die Beurteilungskriterien berücksichtigen das spezifische Geschäftsmodell der Bank.

Der Kundenfall wird den Teilnehmern mit einem Vorlauf von einer Woche zugesandt, damit sie sich auf das Gespräch vorbereiten können. Das Gespräch wird von zwei Experten beobachtet und bewertet, von denen einer die Rolle des Kunden übernimmt. Zusätzlich wird das Gespräch mit einer Videokamera aufgezeichnet.

Am Ende des Gesprächs gleichen die beiden Experten ihre Einschätzung des Kundengesprächs und der Leistung des Kundenberaters ab, und der Teilnehmer erhält unmittelbar ein mündliches Feedback. In diesem kurzen **Feedbackgespräch** werden der allgemeine Eindruck über das Gespräch sowie insbesondere Stärken und Entwicklungsbereiche hervorgehoben.

2) Feedback-Bericht und Videoaufzeichnung: Individueller Aktionsplan

Als Nachbereitung des Gesprächs wird ein prägnanter **Feedback-Bericht** mit den wichtigsten Stärken und Entwicklungsbereichen an den Teilnehmer und seinen Vorgesetzten geschickt. Das Dokument betont spezifische Vorschläge und Anregungen zur Verbesserung der Gesprächskompetenzen des Teilnehmers.

Zusätzlich erhält der Teilnehmer das komplette 60-minütige Video des Kundengesprächs sowie eine Auswahl kritischer Sequenzen, die exemplarisch Gesprächsabschnitte illustrieren, die besonders überzeugend waren und solche, die verbessert werden könnten.

Als Folgemaßnahme besprechen der Teilnehmer und sein Vorgesetzter die Videoaufzeichnung, den Feedbackbericht und die konkreten Verbesserungsvorschläge, ggf. auch unter Mitwirkung der Assessoren. Auf dieser Basis vereinbaren sie einen **6-monatigen Aktionsplan** zur Einübung und Umsetzung zentraler Erkenntnisse in den Arbeitsalltag. In Abhängigkeit von den spezifischen Bedürfnissen der Kundenberater wird im Einzelfall auch ein Coach engagiert, um die Entwicklung zu unterstützen.