

14. Januar 2013 - 14:00 Ereignisorientierte Kundenberatung

Beratungsqualität spürbar erhöhen

von Prof. Dr. Wolfgang L. Brunner, Reinhard Carl

Die Lebensgewohnheiten der Kunden verändern sich immer schneller. Das hat unmittelbare Auswirkungen auf die Beratung, die neu zu justieren ist. IT-Lösungen, die konsequent vom Kunden her gedacht sind, sowie eine fundiertere Finanz(weiter)bildung sind zwei Merkmale einer veränderten Herangehensweise.



Baby dabei: Bankberatung muss mit neuen Lebensstilen umgehen.

*(picture
alliance/Bildagentur-
online)*

Hervorgerufen durch Finanzmarkt- und Staatsschuldenkrise steht die Beratungsqualität seit geraumer Zeit besonders im Fokus. Das Ansehen der Kreditinstitute ist stark erschüttert. Allenthalben wird von Seiten der Anleger darüber geklagt, dass die Beratung ihrer Bank oder Sparkasse „von keiner besonderen Qualität (mehr) ist“. Zur Begründung wird angeführt, dass das angelegte Vermögen infolge der Krisen merklich kleiner geworden ist.

Anlageentscheidung nicht allein in Beraterhand

Das führen Anleger vor allem darauf zurück, „schlecht beraten“ worden zu sein. In das gleiche Horn stoßen Verbraucherschützer und Medien. Vor allem sie vergrößern den Eindruck, als wären die Anbieter von Finanzdienstleistungen ohne Ausnahme nur darauf aus, Gewinne in Milliardenhöhe zu erzielen – auf Kosten der Anleger. Wenngleich das Phänomen der Vernichtung von Anlagevermögen in „Milliardenhöhe“ allgemein beklagt wird, darf nicht vergessen werden, dass nur in seltenem Fall ein Kunde seine Anlageentscheidung ausschließlich in die Hand seines Beraters begibt.

In aller Regel und nach aller Erfahrung treffen Anleger ihre Entscheidungen selbst. Sicherlich nutzen sie dabei Informationen ihres Beraters und folgen seinen Empfehlungen. Doch wenn ein Investitionskalkül schief geht, ist es natürlich „die Schuld des Beraters“. Die Verantwortung für sein eigenes Handeln wird gerne auf Dritte abgewälzt. Folglich müssen selbst langjährig erfolgreiche Kundenberater verstärkt um die Gunst ihrer Klientel kämpfen.

Perspektivwechsel bei Kunden und Kreditinstituten

Die Neigung, zwar Erfolge für sich zu reklamieren, indes Misserfolge anderen aufzuladen, mag auch mit gesellschaftlichen Strömungen zusammenhängen. Die Lebenssituation vieler Menschen unterliegt einem steten Wandel. Und diese Veränderungen vollziehen sich in einer immer größeren Dynamik. Was vor geraumer Zeit bereits prognostiziert worden war, ist nun zu beobachten.

In einem großen Teil der Gesellschaft – vor allem bei jüngeren Bürgern – ist eine hohe Flexibilität und Selbständigkeit in beruflicher Hinsicht zu beobachten. Jüngere Menschen zeichnen sich durch ein hohes Maß an Mobilität und durch die Bereitschaft zur Teilnahme an der Wissensgesellschaft aus. Tendenziell kennzeichnet diesen Teil der Gesellschaft darüber hinaus die Bereitschaft, Verantwortung für sich und seine Familie zu übernehmen.

Der Wandel im klassischen Familienleben lässt sich ebenso wenig aufhalten wie Diskontinuitäten im Berufsleben. Veränderungen in diesen wichtigen Lebensbereichen bringen erfahrungsgemäß stets Unsicherheiten mit sich. Die Bildung von Patchwork-Familien und die Hinwendung zu Sozialen Netzwerken mögen diese Unsicherheiten abzumildern helfen. Es zeigt sich jedoch, dass sich die ersten Nutzer von Netzwerken wie Facebook bereits wieder abwenden.

Das US-Marktforschungsinstitut Gartner stellte Anfang 2011 fest, dass jeder vierte Nutzer sein

bevorzugtes Soziales Netzwerk mittlerweile seltener aufruft als nach seinem Beitritt. 31 Prozent der sogenannten Aspirer (junge, mobile und markenbewusste Konsumenten) fühlen sich inzwischen sogar gelangweilt. Es existiert mittlerweile sogar ein treffendes Schlagwort: Facebook Fatigue (Ermüdung).

Lebensstellung immer seltener

Auch wenn es auf den ersten Blick sehr weit hergeholt scheint, wirkt die Globalisierung auch auf die Berufswelt fast jeden Einzelnen ein. Die „Lebensstellung“ gibt es schon lange nicht mehr. Das Bild von kontinuierlicher Beschäftigung an einem, womöglich einzigen, Arbeitsplatz wird abgelöst durch eine Vielfalt an Betätigungsmöglichkeiten. Das kann sogar bedeuten, dass nicht nur ein Beschäftigungsverhältnis unterhalten wird, sondern dass ein zweites zur Sicherstellung der gewünschten Einkünfte notwendig ist.

Selbst der Dreiklang von Schule, Studium und Arbeitsplatz ertönt immer schwächer. Erwerbsbiografien sind bereits heute davon geprägt, dass zeitlich begrenzte Arbeitsaufgaben wahrgenommen werden und zwischendurch Zeiten von Nichtbeschäftigung bestehen. Diese Nichtbeschäftigung kann eine Folge auslaufender Projektarbeit, einer Weiterbildungsmaßnahme oder eines Sabbaticals sein – aber auch von Arbeitslosigkeit. Aus Sicht eines Kreditinstituts ist im Hinblick auf die Bonität eines Kunden eine Phase der Nichterwerbstätigkeit gleichbedeutend mit einem „hohen Risiko“. Warum ist das so? Kreditinstitute setzen noch immer bevorzugt auf sozio-ökonomische Kriterien wie Alter, Einkommen und Vermögen.

Wissen über veränderte Lebenssituation nutzen

Ein Kundenberater indes erfährt regelmäßig darüber hinaus – meist beiläufig – weitere Informationen über seine Kunden (z. B. Familie, Hobbys). Es besteht das verständliche Bedürfnis auf Seiten eines Kreditinstituts, seinen Vertragspartner im Vorfeld einer (Kredit-)Entscheidung „näher kennen zu lernen“. Allerdings stehen dem „Kennenlernen“ teilweise die Prinzipien der Datenvermeidung und -sparsamkeit entgegen – ebenso die schlichte Empfehlung an Verbraucher, „keine oder so wenig Daten wie möglich“ preiszugeben.

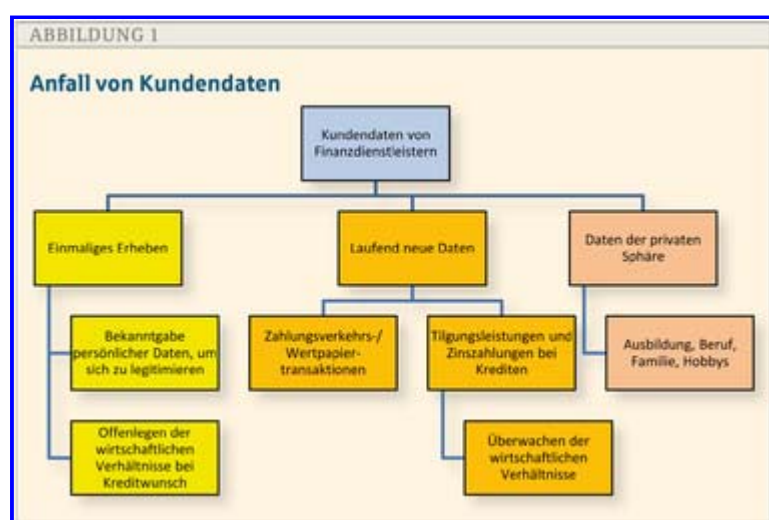
Ob die Veränderungen in der Lebenssituation von Kunden Beachtung finden, hängt zwar auch von deren Beratern ab, wesentlich eher von der gedanklichen Bereitschaft des Kreditinstituts zur Aufnahme und sinnvollen Verarbeitung dieser zusätzlichen Daten. Einmal ist ein systematisches IT-gerechtes Erheben der Daten notwendig, zum anderen auch das entsprechende kluge Handhaben dieser Daten.

IT-Lösungen nicht vom Kunden her gedacht

Eine mitunter zu statische IT-Architektur der Finanzdienstleister behindert oder erschwert zumindest ein flexibles und dynamisches Erfassen und Verarbeiten von Kundendaten. Seit Einzug der elektronischen Datenverarbeitung in das Kreditwesen beruht diese auf Produkten („Siloarchitektur“). Daran hat sich auch durch zahlreiche und differenzierte Software-Lösungen („Familienverbund“) wenig geändert.

Kreditinstitute sind weit davon entfernt, ihre IT-Lösungen vom Kunden her zu denken und entsprechend zu gestalten. Gesellschaftliche Phänomene und veränderte Lebensformen, die bereits heute zu beobachten sind, werden sich in Zukunft noch weiter fortsetzen. Dazu zählt einmal die (wissenschaftliche) Ausbildung der Frauen mit der Folge, dass sie zunächst einer qualifizierten Beschäftigung nachgehen möchten und erst später an die Familiengründung denken. Sobald die Kinder außer Haus sind, kommt der Wunsch nach einem beruflichen Wiedereinstieg hoch. Begleitet wird diese Tendenz von der leichten Trennung von einem Partner und einer eventuellen Wiederverhehlung. Patchwork-Familien fragen andere Finanzdienstleistungen nach als traditionelle Familien.

Abkehr von bisherigen Beratungsansätzen



(BBL)

Der Gesetzgeber hält Kreditinstitute an, von ihren Kunden einmalig und laufend persönliche Daten zu erheben. Wer etwa ein Konto eröffnet, muss sich legitimieren und somit zumindest seine Personalien nennen (s. Abb. 1). Die Feststellung der Berechtigung zur Kontoeröffnung einer natürlichen oder juristischen Person erfolgt nach steuer-, geldwäsche- und außenwirtschaftlichen Gesichtspunkten. Paragraph 18 KWG verlangt im Kreditgeschäft – bei Überschreiten einer bestimmten Größenordnung – das Offenlegen der

wirtschaftlichen Verhältnisse des Kunden.

Grundlagen eines jeden Konzepts in Bezug auf die Aufbewahrung von Daten und Dokumenten durch ein Kreditinstitut sind vor allem die gesetzlichen Aufbewahrungspflichten. Das Handelsgesetzbuch (HGB) für alle Kaufleute und die Abgabenordnung (AO) für alle Buchführungspflichtigen regeln die jeweiligen Aufbewahrungspflichten. Detaillierte Regelungen zu Aufbewahrungspflichten und Aufbewahrungspflichten für Geschäftsunterlagen – und dazu zählen auch die Kundendaten – finden sich in Paragraf 257 Handelsgesetzbuch und Paragraf 147 Abgabenordnung. Die Regelwerke der internationalen Rechnungslegung (z. B. International Financial Reporting Standards, IFRS) enthalten keine vergleichbaren Vorschriften.

Der Gesetzgeber nimmt seine Fürsorgepflicht für Bankkunden umfassend wahr, indem er den Schutz von Daten weitgehend per Gesetz oder über verpflichtende Normen und Richtlinien regelt. Das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) hilft bei der Lösung des Zielkonflikts hinsichtlich systematischer Informationsaufbereitung einerseits und Kundeninteressen andererseits. Paragraf 28 Abs. 3 BDSG erlaubt die Nutzung listenmäßiger oder sonst zusammengefasster Kundendaten. Somit kann ein Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors ohne weiteres Kundendaten für seine Marketing-Zwecke einsetzen – vorausgesetzt, dass die Eingabe und die Pflege der Daten ordnungsgemäß erfolgen.

Akzeptierter Gesprächspartner für differenzierte Kundenwünsche

Wie sieht die augenblickliche Vertriebsstrategie der Kreditinstitute aus? Grundsätzlich muss ein Festhalten an überkommenen Vertriebsstrategien wie dem Abverkauf dem Berater vorgegebener Finanzdienstleistungen oder dem Einsatz des nicht mehr typischen Lebenszyklusansatzes konstatiert werden. Diese Einstellung impliziert ein weitgehendes Vernachlässigen von Kundeninteressen.

Was ist nun zu tun? Die Herausforderung für Kreditinstitute im sich weiter verschärfenden Wettbewerb ist relativ komplex, aber dennoch einfach zu bewältigen. Sie müssen ein akzeptierter Gesprächspartner für die (neuen) vielfältigen und differenzierten Kundenwünsche sein. Das ist leichter gesagt als getan, da wesentliche Voraussetzungen dafür nicht gegeben sein dürften. An den Beispielen Heiratsverhalten, Familiengründung und Stabilität von Beziehungen zeigt sich deutlich, dass eine Siloarchitektur für das Nachhalten von Veränderungen in der Lebenssituation von Kunden nur bedingt geeignet ist.

Ebenso wenig geeignet ist ein produktionsorientierter Blickwinkel auf Kunden, wenn sich ein

Abwanderungswille manifestiert. Die Stabilisierung einer solchen Kundenbeziehung dürfte sich als schwierig erweisen, wenn die Datenlage zu wenig umfassend ist und/ oder die Daten nicht profund genug verwertet werden können. Es ist klar, dass die Kosten für eine bessere Datenbasis nicht höher bewertet werden dürfen als der entsprechende Nutzen aus der Auswertung von Daten.

Kurzfristig dürfte sich das Problem einer Verschlechterung der Ergebnissituation durch höhere Kosten, etwa für Mitarbeiterqualifizierung und die Anpassung der IT-Architektur, nicht vermeiden lassen. Auf lange Sicht dürfte sich jede Investition in eine bessere Informationsbasis auszahlen. Denn die Erwartungen von Kunden an ihr Kreditinstitut sind hoch. Umgekehrt erwarten Kreditinstitute eine höhere Bereitschaft für die aktive Auseinandersetzung der Kunden mit Finanzfragen.

Kreditinstitute müssen sich Informationspflicht stärker stellen

Die Voraussetzungen dafür können nur als suboptimal bezeichnet werden. Zwar stehen über Internet, Soziale Netzwerke und Twitter eine Reihe von Informationen über Finanzdienstleistungen und Kapitalmärkte zur Verfügung. Doch fraglich bleibt, ob Bankkunden damit wirklich etwas anfangen können. Kunden erwarten nämlich wie Verbraucherschützer und Gesetzgeber, dass sich Kreditinstitute stärker ihrer Informationspflicht stellen (u. a. mit Beipackzettel und Beratungsprotokollen).

Zugleich sollen sich Kunden mehr Zeit für ihre Daseins- und Zukunftsvorsorge nach dem Motto „Vom Bankkunden zum Mitgestalter“ nehmen. Indes sind fast alle Kunden mit diesem Anspruch überfordert. Sie verfügen zwar über eine nie dagewesene Fülle an Informationen. Unbeantwortet bleibt bislang die Frage, ob sie daraus auch die richtigen Schlüsse zu ziehen imstande sind.

Erwartungen der Kunden an die Beratung

Eine Vertriebskonzeption, die sich darauf verlässt, dass Kunden Teile der Beratungsleistung in Eigenregie übernehmen, dürfte auf absehbare Zeit nicht besonders stark akzeptiert werden. Selbstverständlich würde sich eine positive Wirkung bei den Vertriebskosten zeigen. Ob sich die Kundenbindung dadurch verbessern lässt, dürfte mit einem klaren Nein beantwortet werden. Es kann jedoch auch nicht die Aufgabe der Kreditwirtschaft sein, auf deren Kosten Wirtschaftswissen an ihre Kunden zu vermitteln. Es ist vielmehr eine Aufgabe der Gesellschaft. Es geht vor allem um die Vermittlung von Wirtschaftswissen an die junge Generation,



Im Schulfach Wirtschaft sollte künftig noch stärker das Finanz-ABC vermittelt werden.

(Gerd Altmann / pixelio)

beispielsweise durch das Pflichtfach Wirtschaft an allgemeinbildenden Schulen.

Gesellschaft und Staat tragen dafür eine Verantwortung. Allerdings sind zahlreiche Versuche, das Fach Wirtschaft in der schulischen Bildung stärker zu verankern, von Ausnahmen abgesehen, bislang im Sande stecken geblieben. Das Interesse junger Menschen und der Kreditwirtschaft an einem Schulfach Wirtschaft ist groß. Einerseits würde nicht ständig eine

höhere Beratungsqualität von Verbraucherschützern und Exekutive angemahnt werden und andererseits würden Bankkunden mehr Eigenverantwortung für ihre Bankgeschäfte entwickeln. Die Beratungsgespräche selbst würden sowohl effektiver als auch effizienter durchgeführt werden können, da den Kunden nicht in jedem Beratungsgespräch ein wirtschaftlicher Grundkurs mehr vermittelt werden muss.

Medien sollten Finanzbildung forcieren

Gerade Medien – große Kritiker der Banken und Sparkassen – sollten sich zur Aufgabe machen, einen Beitrag zur Verbesserung des Verhältnisses zu den Bankkunden zu leisten. Fundierte und berechtigte Kritik am Fehlverhalten von Finanzdienstleistern ist stets willkommen. Doch einen wesentlich bedeutsameren Beitrag könnten die Medien leisten, indem sie auf die Entwicklung und Stärkung von Eigenverantwortung und der mentalen Bereitschaft ihrer Nutzer hinwirkten, das Thema Finanzdienstleistungen aktiv und nachhaltig anzugehen.

Die Medien sollten sich nicht so sehr von der Berichterstattung über Boulevard-Themen leiten lassen, sondern im Sinne von Vorausschau sowohl die „Politik“ als auch die Mitglieder der Gesellschaft ihrer Verantwortung gemäß in die Pflicht nehmen. Es hindert sie niemand, wenn sie ihren Lesern, Sehern bzw. Nutzern mehr Eigenverantwortung und persönliche Initiative näherbringen. Es entstünde eine klassische Win-win-Situation: die Kunden würden klüger und selbstbewusster (und evtl. weniger arrogant und fordernder auf Grund ihres Nichtwissens), und die Kreditinstitute könnten ihren Beratungsprozess produktiver gestalten.

Ereignisorientierte Kundenberatung

Auf einen kurzen Nenner gebracht, heißt die Herausforderung: Beratung und Betreuung der Kunden in allen Lebenslagen. Dabei ist es die Dynamik im Leben des Kunden, die ein Umdenken nötig macht. Statt wie bisher in Lebensphasen, muss künftig in Lebenssituationen gedacht werden, die in den Bereichen Beruf, Familie und Gesellschaft entstehen, aber auch von Faktoren wie Vermögen und Gesundheit beeinflusst werden. Dabei zeichnet er sich typischerweise durch hohe Flexibilität und Selbständigkeit auf dem Arbeitsmarkt aus. Generell beweist er Mobilität, Eigenverantwortung und Bereitschaft zur Teilnahme an der Wissensgesellschaft.

Andererseits erzeugen die immer wieder auftretenden Diskontinuitäten im Erwerbs- und Familienleben Unsicherheiten, denen der Kunde mit einem Wertewandel begegnet. Tendenziell immer häufiger vollzieht sich aber auch ein Abschied vom klassischen Familienbild, weil sich die Partnerschaften verändern. Um all solchen Unsicherheiten zu begegnen, bekommt der Aufbau von Sicherheit besondere Bedeutung. Das heißt, der Kunde strebt nach Anpassung, einem neuen Lebenssinn und nach Verankerung in privaten und beruflichen Netzwerken. Einen Vorzug gibt er zugleich sozialen statt materiellen Werten und der Lebensphilosophie „besser statt mehr“. Auch seine Selbstverwirklichung ist weniger auf Geld, sondern auf immaterielle Werte ausgelegt.

Festzustellen ist zugleich eine Zunahme von Netzwerken als Mittel zum Aufbau des sozialen Status. Den Herausforderungen wie die Altersentwicklung und die Umverteilung in der Mittelschicht begegnet die Gesellschaft mit einem verstärkten Sozialgefühl. Die Lebenseinstellung erfährt deutliche Veränderungen. Lebensqualität wird für den Kunden immer mehr zum Leitwert und Maßstab für anfallende Entscheidungen, und er nutzt die Kombination von emotionaler und rationaler Entscheidungsfindung.

Zudem wird durch die Multikanal-Nutzung der Informationsprozess vom Entscheidungs- und Abwicklungsprozess getrennt. Der Kunde erwartet für die täglichen Geschäfte Sicherheit und Schnelligkeit und zur Entscheidungsfindung echte Experten an seiner Seite. Die Abwicklung muss schlicht funktionieren.

Die Erwartungen des Kunden richten sich vor allem an einen Service, der Transparenz und Flexibilität garantiert. Der Kunde möchte eine übersichtliche Verwaltung seiner Bankverbindungen, ein intelligentes Finanzmanagement sowie verständliche Produkte. Er wünscht



(BBL)

sich aber auch Flexibilität hinsichtlich Zeit, Ort und Person der Beratung sowie je nach Thema und zeitlicher Disposition ein flexibles Anpassen von Kredit-, Spar- und Vorsorgemodellen (s. Abb. 2). In diesem Punkt wird sich die „Sicherheitsprüfung“ umkehren. Der Kunde wird in Zukunft prüfen, wie transparent der Berater bzw. der Anbieter ist. War es bei einer Kreditentscheidung bisher Usus, dass der Kunde transparent sein musste, wird dies nun im gesamten Bereich aller Finanzdienstleistungsangebote das jeweilige Instituts sein müssen: Echte Partner werden sich gegenüber

sitzen. Auch weil es genügend vergleichbare Angebote für den Kunden gibt.

Kontinuierlicher Informationsaustausch stabilisiert Kundenbeziehung

Entscheidend für den nachhaltigen Erfolg ist konsequenter und kontinuierlicher Informationsaustausch mit dem Kunden zur Stabilisierung der Kundenbeziehung. Es reicht heute längst nicht mehr, nur über Geldanlage mit dem Kunden zu sprechen. Vielmehr spielen Themen wie Wohnen, Vorsorge und Absicherung in Zukunft eine große Rolle. Gleichzeitig wird auch das Kreditinstitut offen über Provisionen und Zinserträge bis hin zum Status des Abwicklungsprozesses offen kommunizieren müssen.

Daher ist damit zu rechnen, dass die Finanzplanung unter anderen Bedingungen erfolgt. Hier gilt es zukünftig vermehrt den aktuellen Status des Kunden zu wichtigen Parametern, wie Karriere und Arbeitgeber, dem Wohnort und der Partnerschaft zu berücksichtigen. Zudem wird die Umsetzung eines speziellen Marketingkonzeptes an Bedeutung gewinnen. Der Fokus wird darauf liegen, mit themenspezifischen, flexiblen und individuellen Lösungen in Form von Szenarien für verschiedene Lebenssituationen das Angebot der Institute für attraktive Kunden zukunftsfähig zu machen.

Fazit

Es liegt auf der Hand, dass sich die Kundenzufriedenheit erhöht, sobald Kunden Finanzdienstleistungen und Services angeboten erhalten, die auf ihre jeweilige finanzielle und individuelle Situation zugeschnitten sind. Mit Genugtuung und evtl. sogar mit Dankbarkeit wird registriert werden, wenn die eigenen Bedürfnisse berücksichtigt werden und nicht nur die der Bank oder Sparkasse. Es besteht darüber hinaus ein großes gesellschaftliches Interesse für ein einvernehmliches Miteinander von Bank und Kunde. Friktionen nämlich kosten Kreditinstitute vor allem Geld und Kunden manches Mal Nerven.

Literatur

- 1 Beeger, Britta: Bankkunden erliegen der Vertrauensillusion. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 31. 8. 2012, S. 23.
- 2 Bischkopf, Tobias: Vom Käufer zum Mitgestalter, Frankfurt am Main 2010.
- 3 Brunner, Wolfgang L.: Finanzdienstleister und die Explosion der Kundendaten. In: Brunner, Wolfgang L./ Bernhard, Martin G./ Weber, Jürgen: Unternehmen versinken im Datenmüll, Düsseldorf 2011, S. 55 bis 65.
- 4 Brunner, Wolfgang L./ Carl, Reinhard: Born in the nineteesixties – die Sandwichgeneration im Vertrieb von Banken. In: Duttonhöfer, Stephan/ Keller, Bernhard/ Vomhoff, Stephan (Hrsg.): Handbuch Zielgruppenmanagement, Frankfurt am Main 2009, S. 201 bis 214.
- 5 Brunner, Wolfgang L./ Hermsdorf, Kristin: Mehr ökonomische Bildung für junge Menschen – ein Plädoyer für ein Pflichtfach Wirtschaft an allgemeinbildenden Schulen. In: Brunner, Wolfgang L./ seeger/ Jürgen/ Turturika, Willi (Hrsg.): Fremdfinanzierung von Gebrauchsgütern – Das alltägliche Risiko, Wiesbaden 2010, S. 219 bis 232.
- 6 Gernert, Johannes: Wie wird Facebook wieder cool? In: Die Zeit, 23/2012, S. 23.
- 7 Lafleur, Martin J.: Loyalty Profiling, Frankfurt am Main 2010.
- 8 Letzing, Marc/ Schmidt, Oliver: Individualkundenberatung auf dem Prüfstand. In: Die Bank, Nr. 7/2010, S. 32 bis 36.

Autoren

Prof. Dr. Wolfgang L. Brunner ist Vorstandsvorsitzender des Berliner Instituts für Bankunternehmensführung.

Reinhard Carl ist Geschäftsführender Gesellschafter der metamorf business consulting GmbH in Bochum.

© DSGVO - <http://www.sparkassenzeitung.de> - Beratungsqualität spürbar erhöhen - 14. Januar 2013 - 14:00