

# Individualkundenberatung auf dem Prüfstand

**VERMÖGENSMANAGEMENT** Die Banken haben große Anstrengungen unternommen, die Beratung und Betreuung im Individualkundengeschäft so zu gestalten, dass nachhaltige Erträge gesichert sind. Doch die Zielgruppe – angesiedelt zwischen der breiten Privatkundschaft und der Top-Klientel – verlangt den Finanzdienstleistern künftig noch weit mehr ab als bisher, denn die Lebenswelt der Individualkunden ist durch extreme Veränderungen in Gesellschaft, privaten Beziehungen und Beruf gekennzeichnet. Wie also muss ein Erfolg versprechendes Konzept für Individualkunden gestaltet sein?

Marc Letzing | Oliver Schmidt

**Keywords: Flexible Beratung, Finanzplanung, Privatkunden**

Auf einen kurzen Nenner gebracht, heißt die Herausforderung bei der Individualkundenberatung: Flexibilität. Die Dynamik im Leben des Kunden ist es, die ein Umdenken nötig macht.

## Lebenssituation und Werteorientierung

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. Wichtig ist dabei nicht allein die Lebenssituation selbst, sondern insbesondere ihre fortlaufende Veränderung. Über einen längeren Zeitraum gesehen befindet sich jeder Individualkunde in wechselnden Le-

Ein Problem, das bisher kaum eine angemessene Berücksichtigung in der Geschäftspolitik gefunden hat, ist das deutliche Schrumpfen der Mittelschicht.

benssituationen. Dabei zeichnet er sich typischerweise durch hohe Flexibilität und Selbstständigkeit 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 vollzieht sich ein Abschied vom klassischen Familienbild. Kun-

den müssen sich anpassen, suchen nach Verankerung in privaten und beruflichen Netzwerken. Es gibt einen Wechsel zwischen sozialen und materiellen Werten und es gilt die Lebensphilosophie „besser statt mehr“. Auch ist die Selbstverwirklichung weniger auf Geld, sondern häufig auf immaterielle Werte ausgelegt.

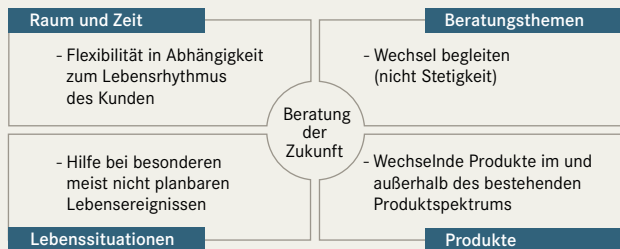
Festzustellen ist zugleich eine Zunahme von Netzwerken als Mittel zum Aufbau des sozialen Status. Herausforderungen wie Altersentwicklung und Umverteilung in der Mittelschicht begünstigen die Gesellschaft mit einem verstärkten Sozialgefühl. Die Lebenseinstellung erfährt deutliche Veränderungen. Lebensqualität wird für den Kunden immer mehr zum Leitwert und Maßstab für anfallende Entscheidungen, und er nutzt die Kombination von emotionaler und rationaler Entscheidungsfindung. Was unter diesen Prämissen im Einzelnen vor sich geht, lässt sich an einigen Beispielen aus dem Berufsleben, den Familienverhältnissen und dem gesellschaftlichen Umfeld festmachen.

## Rasanter Änderungsprozess in der Berufswelt

Die Berufswelt unterliegt heute einem rasanteren Veränderungsprozess als andere Bereiche. Der Wandel zeigt sich unter anderem in einem Bedeutungszuwachs des Dienstleistungssektors. Auch die Rolle der Arbeit unterliegt einer Neubewertung. Die Normalmuster der abhängigen Arbeit sind im Begriff, sich durch Entstandardisierung und Destabilisierung der Erwerbsbiografien aufzulösen. Das heißt, man kann künftig nicht mehr vom Normalarbeitsverhältnis ausgehen, das auf Vollbeschäftigung beruht, die einzige Einkommensquelle darstellt sowie rechtlich und tariflich abgesichert und auf Dauer angelegt ist. Überholt ist ebenso die Normalbiografie, die dadurch charakterisiert ist, dass sich lange Phasen der Erwerbstätigkeit als ein-



— **INDIVIDUALKUNDENBERATUNG IST FLEXIBLE BERATUNG** ▶ 1



Quelle: metamorf business consulting GmbH, 2010.

zige Einkommensquelle vollziehen und Erwerbsverläufe durch strikte Altersnormen strukturiert sind.

Solche Veränderungen in der Berufswelt haben bislang in den Individualkundenkonzepten noch keinen erkennbaren Niederschlag gefunden. Derzeit gelten noch maßgeblich Selektionskriterien wie Alter, Einkommen und Vermögen für die Segmentierung der Individualkunden. Dabei wird ein linearer Ablauf von definierten Lebensphasen angenommen, bei dem sich die Bedürfnisse nach dem Alter und der Profilgruppe ableiten lassen. Dies bedingt einen linearen Lebensverlauf, der nicht mehr gegeben ist. In Zukunft nehmen Projektarbeiten, zeitlich befristete Verträge und räumliche Wechsel deutlich zu.

Flexibilität wird bei der Betreuung der Kunden dieses Segments in Zukunft notwendig. Die vergleichsweise hohen Einnahmen in der Arbeitsphase müssen auch für die Zeiten der Erholung, der Weiterbildung bzw. der Erwerbslosigkeit ausreichen. Hier stellt sich beispielsweise die Frage, wie regelmäßig die Kunden für langfristige Produkte zahlen können und ob sich ein regelmäßiger Betrag nicht entsprechend dem Einkommensrhythmus variieren lässt.

**Dynamik durch Paarhaushalte**

Wie im Beruf vollziehen sich auch im Bereich der Familie Veränderungen. Dazu gehören in erster Linie das Heiratsverhalten und die Familiengründungsprozesse. Die tendenzielle Abnahme der Eheschließungen und die Zunahme der Ehescheidungen sind Hinweise darauf, dass die Stabilität von Beziehungen nachlässt. Auch die Tatsache, dass aus Karrieregründen die Eltern-

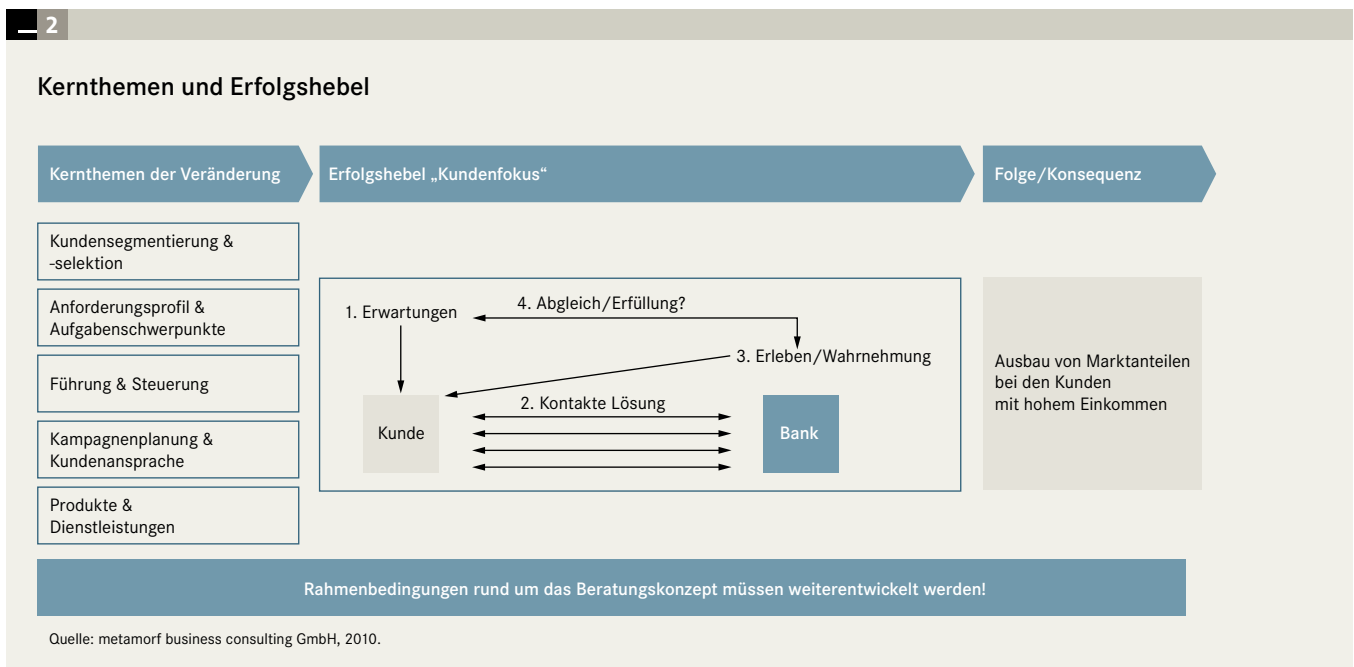
schaft häufig nach hinten verschoben wird, hat Rückwirkungen auf die Finanzplanung.

Eine besondere Dynamik geht von den Paarhaushalten aus. Gerade die Individualkunden sind davon betroffen, weil ein Großteil von ihnen in Paarhaushalten mit doppeltem Einkommen lebt. Immer wieder können im Laufe der Partnerschaft aus einem Verdiener zwei werden und umgekehrt aus zwei Verdienern einer.

Für Banken geht es hier zum Beispiel um die Überlegung, wie weit man Paarhaushalte mit dem Individualkundenkonzept für gemeinsame, langfristige Produkte begeistern kann. Wie lassen sich solche Verträge bei einer Trennung oder anderen Veränderungen der Lebenssituation wieder auflösen, übertragen oder an die neue Situation anpassen? Darüber hinaus gilt es, Flexibilität zu zeigen in der Definition des Familienverbundes.

**Auseinanderbrechen der Mittelschicht**

Beim Aufspüren von Veränderungen in der Lebenssituation der Kunden kommt man zunächst einmal nicht um die Auswirkungen der demographischen Entwicklung herum. Vor allem die Folgen für die Alterssicherung lassen sich daran direkt ablesen. Doch dieses Thema ist weitgehend im Griff. Ein Problem, das bisher offenbar noch kaum eine angemessene Berücksichtigung in der Geschäftspolitik gefunden hat, ist dagegen das deutliche Schrumpfen der Mittelschicht. Derzeit ist eine Umverteilung innerhalb der Mittelschicht zu deren Extremrändern hin zu beobachten. Dabei ist die Bewegung zum unteren Rand stärker als zur oberen Grenze. Die Schere öffnet sich. Dies steigert die Dy-



namik innerhalb der Verteilung und erschwert damit auch die Segmentierung der Individualkunden. Welche Kunden kommen in welches Kundensegment und wann verlassen sie dieses Segment wieder?

### Auswirkungen auf das Bankgeschäft

Die geschilderten Veränderungen in der Lebenssituation des Kunden haben einen nachhaltigen Einfluss auf sein Verhalten in Bankgeschäften. Da kein Lebenskonzept geradlinig verläuft, erfordern besondere Ereignisse von Zeit zu Zeit eine Neuorientierung. Angebotspakete für schwierige oder auch erfreuliche Situationen im Leben der Menschen sind als Chance für eine aktive Unterstützung durch Banken zu verstehen.

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 und nachhaltige Produkte. Er wünscht sich aber auch Flexibilität hinsichtlich Zeit und Ort der Beratung sowie ein flexibles Anpassen von Kredit-, Spar- und Vorsorgemodellen ► 1.

Von grundlegender Bedeutung ist die Erkenntnis, dass Vertrauen gegenüber früher deutlich an Wertschätzung gewonnen hat. Bei der Beratung geht es vor allem um die Fragen, wo die Schwerpunkte des Sicherheitsbedürfnisses liegen und welche Sicherheiten dem Kunden wichtig sind. Hinsichtlich des Produktangebots ist insbesondere zu hinterfragen, ob die Produkte sicher sind, aber zugleich so flexibel, dass sie den Veränderungen der Lebenssituation angepasst werden können. Soweit Produk-



Da kein Lebenskonzept geradlinig verläuft, erfordern besondere Ereignisse von Zeit zu Zeit eine Neuorientierung und eine entsprechende Unterstützung durch Banken.

te nicht von vornherein transparent sind, muss der Berater in der Lage sein, die Komplexität verständlich zu erläutern.

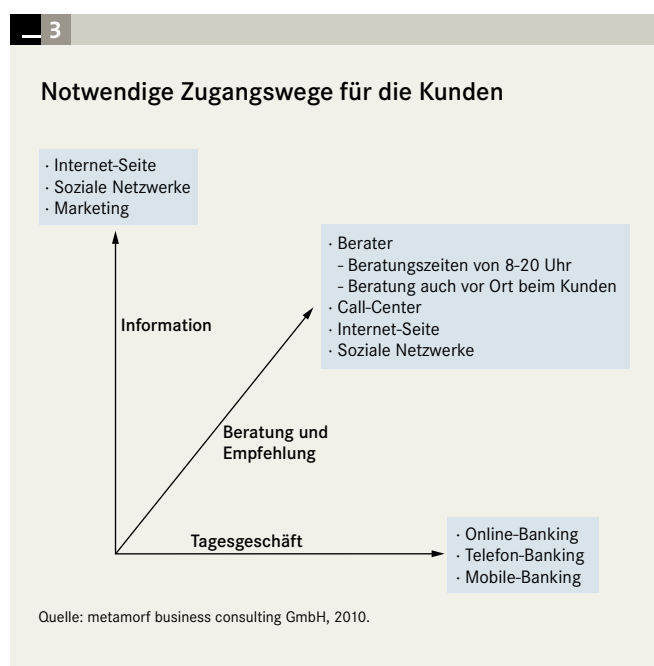
### Konsequenzen für die Individualkundenberatung

Vor dem Hintergrund des geschilderten Wertewandels stellt sich ganz aktuell die Frage, wie die Individualkundenbetreuung den veränderten Anforderungen der Kunden erfolgreich begegnen kann.

Angesichts der weit reichenden Veränderungen im Segment der attraktiven Kunden ist es allerdings noch keine Erfolgsgarantie, Service und Produkte punktuell zu verbessern. Wichtig ist es vielmehr, die Beratung zu entwickeln – von einer Beratung, die das liquide Vermögen in den Mittelpunkt stellt, hin zu einer flexiblen Beratung. Hier gilt es, zukünftig vermehrt den aktuellen Stand und die Ziele des Kunden zu wichtigen Parametern, wie Karriere und Arbeitgeber, Wohnort und Partnerschaft zu berücksichtigen.

Nach all diesen Überlegungen lässt sich feststellen: Eine konsequente Ausrichtung auf Flexibilität ist notwendig. Eine Reihe von kurz- und mittelfristigen Maßnahmen kann den Erfolg des Individualkundenkonzepts sichern ► 2.

Einen ersten Ansatzpunkt zur Anpassung bietet die Kundensegmentierung. Hier stehen neben der technischen Selektion nach Einkünften insbesondere bereits feststehende bzw. kurzfristig anstehende Lebensveränderungen der Kunden im Fokus. Um diese Veränderungen frühzeitig zu ermitteln, ist es notwen-





Das Individualkundengeschäft ist stark auf die Produktebene fokussiert. Künftig ist es wichtig, eine (potenzial-)orientierte Planung durchzuführen, deren Ausgangspunkt die Identifikation anstehender Veränderungen bei den Kunden bildet.

dig, zielführende Kombinationen der Informationen aus dem CRM zu ermitteln. Diese fest definierten (Mindest-)Informationen über die Lebenssituation lassen sich in Lebensbereiche bündeln.

Ein einfaches Beispiel für eine bedeutende Lebensveränderung ist der bevorstehende Auszug der Kinder aus dem Elternhaus. Eine hohe Wahrscheinlichkeit für diese Situation lässt sich aus der Kombination der folgenden Informationen ableiten: Familiengröße > drei Personen, Immobilieneigentum vorhanden, Wohnfläche > 150 m<sup>2</sup> und Kinder, die älter als 24 Jahre sind und noch zu Hause wohnen. Zunächst erscheint diese Kombination trivial. Durchgeführt erzielt diese überraschende Ergebnisse.

Um den Erwartungen der Kunden auch zukünftig gerecht zu werden, ist es notwendig, das Anforderungsprofil der Berater deutlich in Richtung Flexibilität zu erweitern. Arbeitszeiten auch außerhalb der Öffnungszeiten und Beratungen auch außerhalb der eigenen Räumlichkeiten müssen von den Mitarbei-

tern als attraktiv und selbstverständlich angesehen werden. Entscheidend wird sein, dass die Berater Spaß an Kundenthemen finden, die sie bislang als lästig angesehen haben. Ebenso gilt es, die Mobilität durch eine entsprechende Ausstattung zu sichern.

Bisherige Ansätze bezüglich der Führung und Steuerung fokussieren sich stark auf die Produktebene. Zukünftig ist es wichtig, eine (potenzial-)orientierte Planung durchzuführen, deren Ausgangspunkt die Identifikation anstehender Veränderungen bei den Kunden bildet. Aus diesen Veränderungen lässt sich Beratungsbedarf ableiten und gewährleistet die Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse in der Planung.

Auf Basis der ermittelten Lebensveränderungen ist eine situationsbezogene Kampagnenplanung und -erstellung möglich, die die bislang dominierende Produktorientierung ersetzt. Parallel zu dieser Entwicklung ist eine Veränderung der Prospektwelt von reinen Produkt- hin zu Lebenssituationsspektren zu empfehlen. Kunden fühlen sich deutlich eher von einem Prospekt angesprochen, der die aktuelle Lebenssituation abbildet (zum Beispiel zum Thema Hochzeit), als von einem reinen Produktprospekt.

Der Fokus sollte 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.

Ein weiterer Schritt in Richtung der Kunden kann durch die Auflösung der zentralen Center in eine dezentrale Aufstellung erfolgen. Gleichzeitig kann die Nutzung der Beratungsräumlichkeiten durch den Berater bzw. der Zugang für den Kunden von 9 bis 20 Uhr möglich sein und als selbstverständlich angesehen werden ► 3.

Entscheidend hingegen wird es sein, die Vertriebskanäle als gemeinsames Angebot zu verstehen. Je nach Situation wird der Kunde den entsprechenden Kanal wählen. Dabei wird Information, schnelles Tagesgeschäft und Beratungswunsch individuell und situationsbedingt wechseln. Eine Steuerung über Kanäle wird daher nicht förderlich sein. In Zukunft ist allein der Kundenertrag ausschlaggebend.

Voraussichtlich werden die Veränderungen dann gelingen, wenn durch eine Namensänderung das interne Verständnis gefördert wird, dass das, was sich heute hinter der Chiffre „Vermögensmanagement“ verbirgt, mehr ist als eine Beratung zur Geldanlage. Eine Neuorientierung des Vermögensmanagements wird von innen heraus notwendig sein. Kunden haben die Veränderung schon lange vollzogen. Ob der Name „Flex-Beratung“ sich durchsetzen wird, muss der Markt zeigen. ■

**Autoren:** Marc Letzing ist Geschäftsführender Gesellschafter, Oliver Schmidt Seniorberater bei der metamorf business consulting GmbH, Bochum.

1 / 1 Anzeige  
Impavidi