

Die Bankberatung im Umbruch

Anforderungen, Konflikte und Lösungen
aus Kunden- und Beratersicht

- Management Summary -



research
an der Universität
Regensburg

Christiane Früchtl

Dr. Anja Peters

Management Summary zur Studie

Die Bankberatung im Umbruch

– Anforderungen, Konflikte und Lösungen aus Kunden- und Beratersicht –

Christiane Früchtl, Anja Peters

ISBN 978-3-940416-59-9

ibi research an der Universität Regensburg GmbH

Galgenbergstraße 25

93053 Regensburg

Tel.: +49 941-943-1901

Fax: +49 941-943-1888

E-Mail: info@ibi.de

www.ibi.de

Alle Rechte vorbehalten

© ibi research an der Universität Regensburg GmbH 2012

Das Werk einschließlich aller Teile ist urheberrechtlich geschützt und Eigentum der ibi research an der Universität Regensburg GmbH (im Folgenden: ibi research). Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne ausdrückliche und schriftliche Genehmigung der ibi research an der Universität Regensburg GmbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung von ibi research ist eine Weitergabe an Dritte, in welcher Form und zu welchem Zweck auch immer, nicht gestattet.

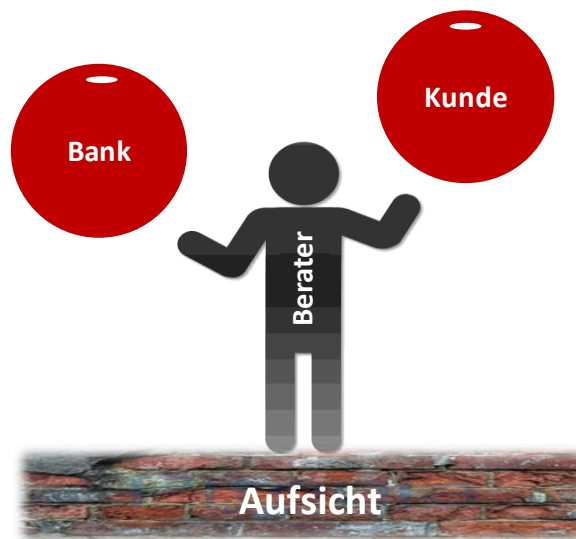
Bitte beachten Sie auch die rechtlichen Hinweise im Anhang (Disclaimer).

Management Summary

Die Bankbranche steht stärker denn je zuvor in der Kritik. Fast täglich erscheinen in den Medien Meldungen über Falschberatungen, die Ergebnisse von Testkäufen decken die teils mangelhafte Qualität der Beratung und deren Auswirkung auf die Kundenentscheidung auf. Gesetzgeber und Aufsicht reagieren, indem sie die Anforderungen für mehr Transparenz und Kundenorientierung der Beratung verschärfen.

An der Schnittstelle zum Kunden wirken diese Anforderungen regelmäßig auf den Berater. Er nimmt im Beratungsprozess eine besondere Rolle ein, da er unter Erfüllung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen die Interessen von Bank und Kunde in Einklang bringen muss. Das Interesse der Bank liegt unter anderem in einer nachhaltigen Gewinnmaximierung, während der Kunde nach einer passenden Lösung für seinen Bedarf unter Minimierung der Kosten bzw. Maximierung der Rendite sucht. Die Steuerung des Beraters erfolgt in der Regel über Anreize, die ihn zur Beratung motivieren sollen und ihn je nach Ausgestaltung von einer neutralen und kundenorientierten Beratung abhalten können.

Abbildung 1: Berater als „Jongleur“



©ibi research 2012

Der Berater steht demnach zwischen den übrigen Stakeholdern Kunde, Bank und Aufsicht. Dass sich dabei Interessenskonflikte nicht immer vermeiden lassen, wird in der vorliegenden Studie bestätigt, für die 216 Berater deutschsprachiger Finanzdienstleister befragt wurden. Demnach sind fast zwei Drittel dieser Berater bereits in einen Konflikt zwischen ihren eigenen Interessen, denen der Kunden und der Bank gekommen. Neben den Anreizen, die auf den Berater wirken, werden seinen erlebte und gewünschte Rolle in der Beratung sowie die aus seiner Sicht für die Beratung erforderlichen Kompetenzen geprüft.

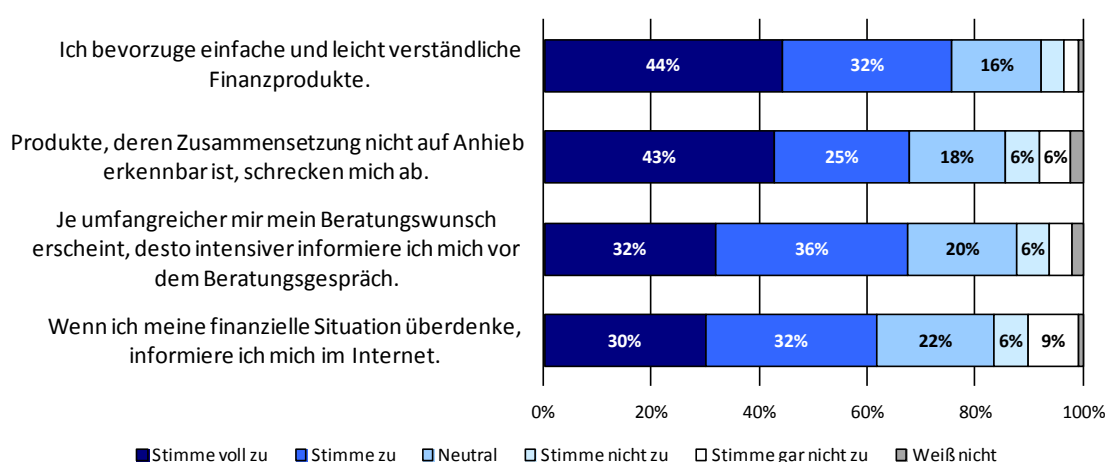
Um langfristig erfolgreich zu bleiben, müssen Bank und Berater vor allem die Wünsche und Anforderungen der Kunden an die Beratung kennen. Dazu werden 4795 Kunden unterschiedlicher Institutsgruppen befragt: von Sparkasse und Genossenschaftsbanken über private Kreditinstitute bis hin zu Direktbanken konnten verschiedenste Kundengruppen erreicht werden. Zur Strukturierung der Kundenanforderungen wird das branchenübergreifende Modell der „4 P“ des Marketings verwendet. Im Ergebnis werden Thesen für die Beratung der Zukunft aus Kunden- und Beratersicht abgeleitet sowie Konflikte aufgezeigt.

Die Informationsbereitschaft der Kunden im Hinblick auf Finanzthemen nimmt zu. Es werden vermehrt einfache und leicht verständliche Produkte gefordert.

Die Selbstinformation der Kunden vor Beratungsgesprächen nimmt kontinuierlich zu. Vor allem für komplexe Beratungsthemen geben 68 % der Kunden an, sich intensiver vor dem Beratungsgespräch zu informieren. Über das Medium Internet lassen sich dabei sowohl ein erster Eindruck über Finanzthemen verschaffen als auch vertiefte Informationen zu Produkten abrufen. Soziale Medien ermöglichen darüber hinaus einen intensiven Meinungs austausch der Internetnutzer. Für 62 % der Befragten ist das Internet eine erste Anlaufstelle, wenn sie ihre finanzielle Situation überdenken.

Die Nachfrage der Kunden richtet sich vermehrt auf einfache und leicht verständliche Finanzprodukte (76 %). Lediglich 7 % geben an, diese Art der Produkte nicht zu bevorzugen. Auch Produkte, deren Zusammensetzung nicht auf Anhieb erkennbar ist, werden von rund einem Drittel der Befragungsteilnehmer (68 %) abgelehnt. 12 % sehen diese Produkte hingegen als unproblematisch.

Abbildung 2: Produkthanforderungen und Informationsbereitschaft

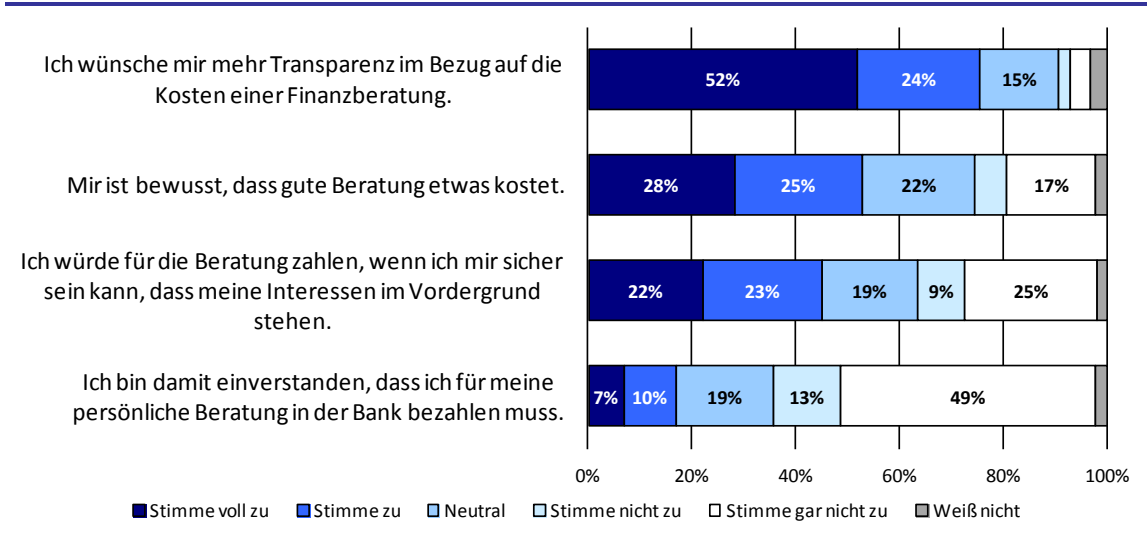


Das Bewusstsein, dass gute Beratung etwas kostet, ist grundsätzlich vorhanden. Eine direkte Vergütung wird jedoch aus Angst vor doppelter Bezahlung abgelehnt.

Die provisionsbasierte Beratung der Banken wird regelmäßig kritisiert. Die Höhe und Häufigkeit der Geldflüsse ist für den Kunden in den meisten Fällen nicht nachvollziehbar. 76 % der Kunden wünschen sich deshalb mehr Transparenz im Bezug auf die Kosten einer Finanzberatung. Eine Offenlegung sämtlicher Provisionen ist dabei unabdingbar.

Ein weiterer Kritikpunkt der provisionsbasierten Beratung sind Fehlanreize für Bank und Berater. Es wird häufig unterstellt, dass dem Kunden eher solche Produkte vermittelt werden, die die höchsten Provisionen abwerfen. Ein Übergang zu einer anderen, kundenorientierten Vergütung, beispielsweise der honorarbasierten Beratung, gestaltet sich jedoch schwierig. Zwar sind sich über die Hälfte der Befragten (53 %) bewusst, dass gute Beratung etwas kostet. Allerdings ist die Bereitschaft zur Bezahlung nur in geringem Maße vorhanden. Lediglich 17 % sind damit einverstanden, dass sie für die persönliche Beratung in der Bank zahlen müssen. Dagegen lehnen 62 % eine Bezahlung ab. Als bedeutenden Grund für die mangelnde Zahlungsbereitschaft lässt sich die Angst vor doppelter Bezahlung erkennen. Kunden befürchten, dass die Bank neben ihrer direkten Vergütung weiterhin Zuwendungen vom Produkthanbieter erhält. Jedoch würden 45 % der Kunden für Beratung zahlen, wenn sie sich sicher sein können, dass ihre Interessen im Vordergrund stehen.

Abbildung 3: Zahlungsbereitschaft der Kunden

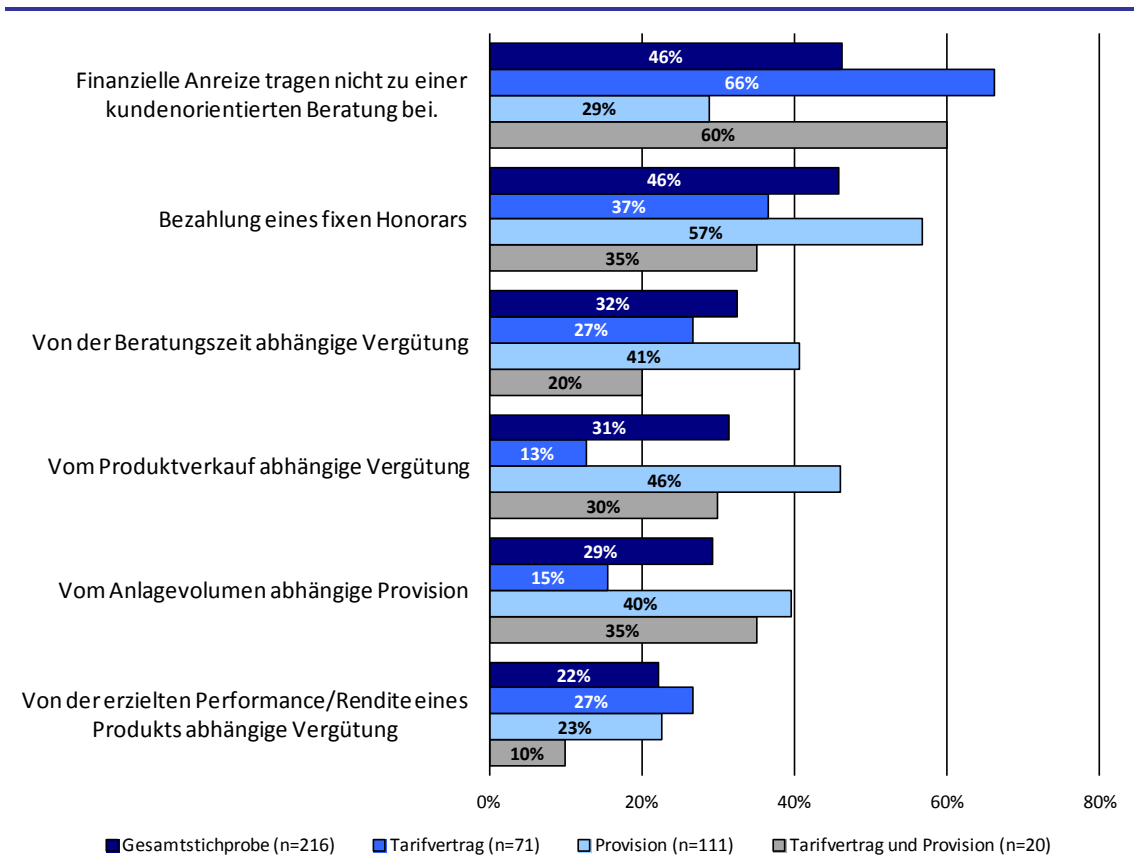


Finanzielle Anreize können aus Sicht der Berater eine kundenorientierte Beratung gefährden.

Über das Anreizsystem werden Berater in ihrem Handeln gesteuert. Dabei sind monetäre (wie Provisionen und Honorare) und immaterielle Anreize (beispielsweise Verkaufswettbewerbe und Incentive-Reisen) zu unterscheiden. Im Falle der immateriellen Anreize sind sich die Berater einig, dass vor allem eine höhere Kundenzufriedenheit zur Beratung motivieren sollte.

Im Falle finanzieller Anreize sind 46 % der Meinung, dass diese nicht zu einer kundenorientierten Beratung beitragen. 22 % sehen die Kundenorientierung der Beratung dadurch nicht gefährdet. Bei einer Unterscheidung nach der Entlohnung des Beraters wird deutlich, dass sich vor allem nach Tarifvertrag vergütete Berater gegen finanzielle Anreize aussprechen. Allgemein wünschen sich die Teilnehmer am ehesten die Bezahlung eines fixen Honorars (46 %). Die vom Kunden am höchste priorisierte Vergütung, die renditeorientierte Vergütung, wird von den befragten Beratern am wenigsten gewünscht (22 %).

Abbildung 4: Forderung monetärer Anreize nach Art der Vergütung der Berater

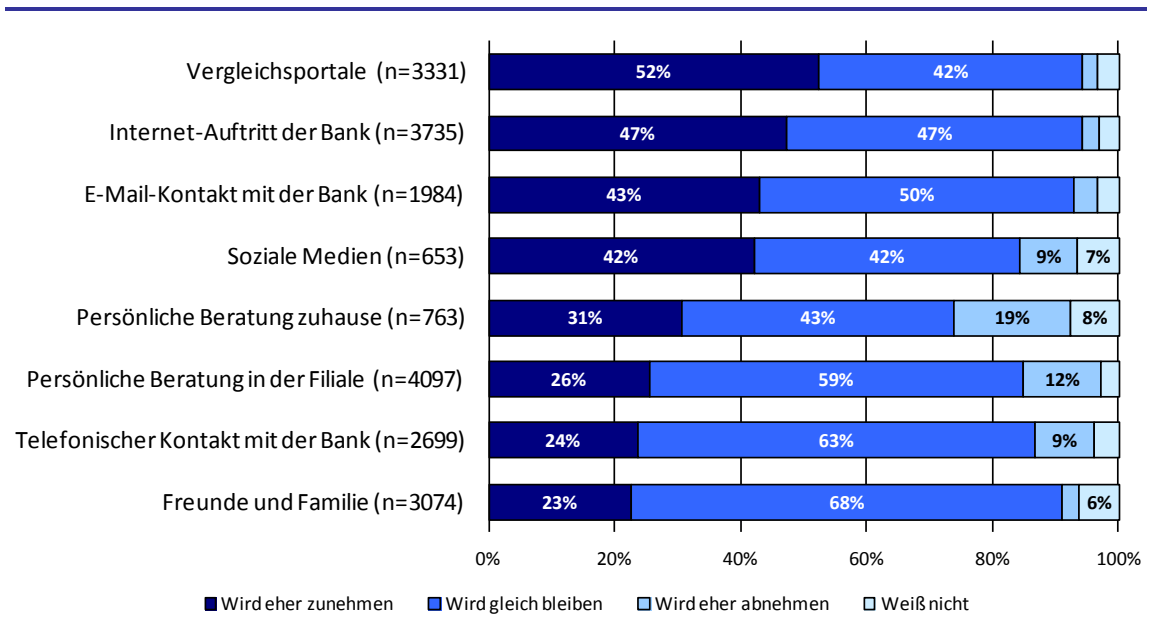


© ibi research 2012

Online-Medien werden hinsichtlich der Bankberatung vom Kunden vermehrt genutzt. Die Beratung in der Filiale verliert jedoch nicht an Bedeutung.

Zu den wichtigsten Online-Kanälen zählen der Internet-Auftritt der Bank sowie das Vergleichsportale. Diese Kanäle werden bereits von 78 % bzw. 70 % der Kunden im Rahmen der Bankberatung in Anspruch genommen. Bei rund der Hälfte der Personen, die dort recherchieren, wird die Nutzung dieser Kanäle künftig zunehmen. Dieser Zuwachs an Nutzern geht jedoch nicht mit einem Bedeutungsverlust der Filialen einher. Sie stellen derzeit die wichtigste Anlaufstelle für die Beratung dar. Die Mehrheit von 86 % der Kunden gibt an, im Rahmen der Bankberatung einen persönlichen Berater in der Filiale aufzusuchen. Für rund ein Viertel dieser Kunden (26 %) wird der Filialkontakt eher zunehmen, nur 12 % geben an, die Filiale seltener aufzusuchen.

Abbildung 5: Entwicklung der Kanalnutzung

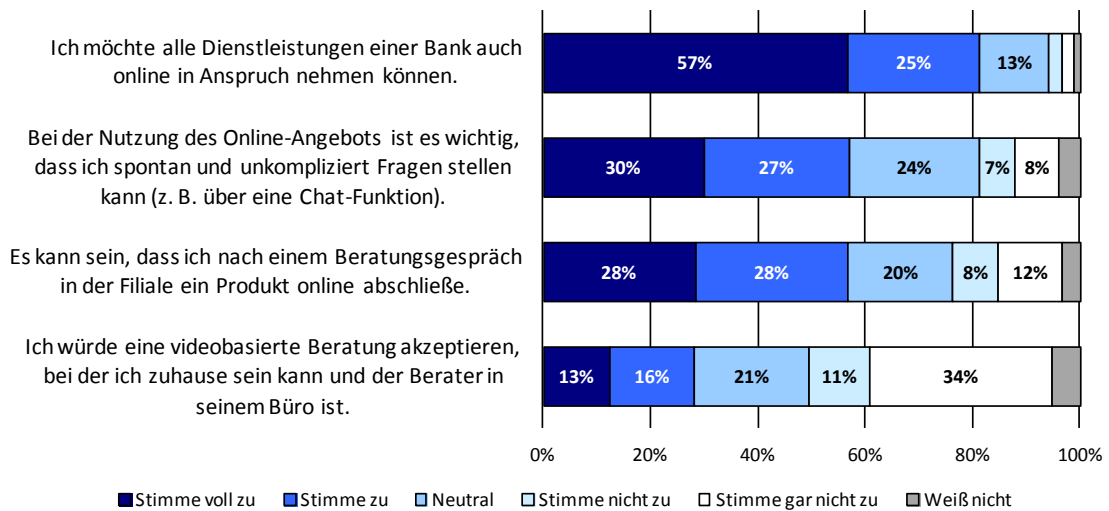


© ibi research 2012

Die vielfältige Kanalnutzung erfordert ein intensives Zusammenspiel der einzelnen Vertriebswege.

Kunden fordern ein stärkeres Zusammenspiel der Kanäle. So möchten 82 % alle Dienstleistungen einer Bank auch online in Anspruch nehmen können. Beispielsweise kann ein Berater-Chat, der die Verbindung von Online-Welt und persönlichem Kontakt abbildet, eine Möglichkeit darstellen, spontan und unkompliziert Fragen zu platzieren. Eine solche Art der Unterstützung im Internet wird von 57 % der Befragten gefordert. Auch eine videobasierte Beratung ermöglicht es, mit dem Kunden trotz räumlicher Distanz in persönlichen Kontakt zu treten. Bereits 29 % würden diese Form der Beratung akzeptieren.

Abbildung 6: Anforderungen der Kunden an das Zusammenspiel der Kanäle



© ibi research 2012

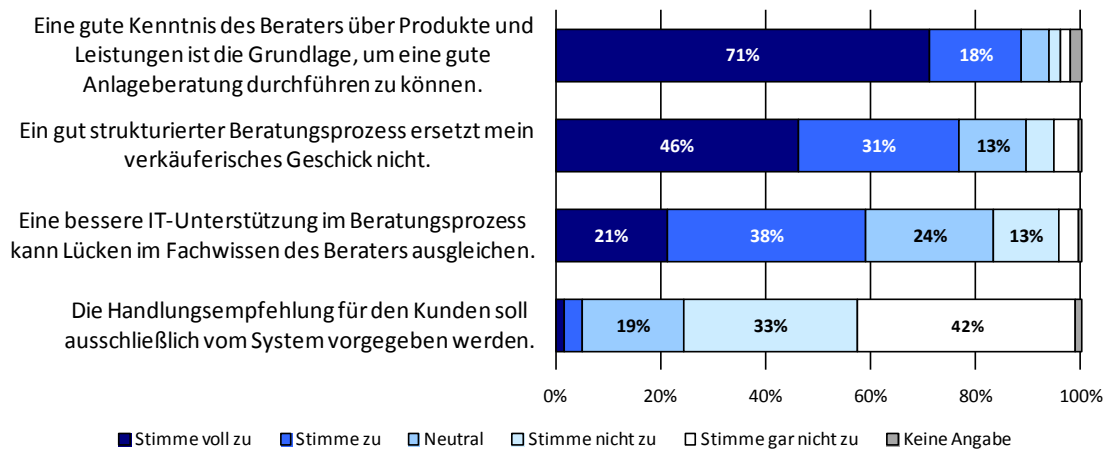
n = 4795

Dieser beschriebene Wandel der Kanalnutzung führt zu zahlreichen Herausforderungen für Banken. Sie müssen es langfristig ermöglichen, den Kunden einheitlich über alle Kanäle hinweg zu bedienen. Ein optimales Zusammenspiel der Vertriebswege, das jederzeit einen Wechsel von einem Kanal in einen anderen ermöglicht, muss realisiert werden.

Der Berater sieht sich im Beratungsprozess eher als inhaltlicher Experte, dessen Fähigkeiten für den Erfolg der Beratung ausschlaggebend sind.

Im Hinblick auf seine Rolle im Beratungsprozess möchte der Berater als Spezialist mit intensivem Fachwissen fungieren und spricht sich für Freiraum und Flexibilität unter geringer Vorstrukturierung aus. Insgesamt 89 % der Berater sind der Meinung, dass eine gute Kenntnis des Beraters über Produkte und Leistungen die Grundlage ist, um eine gute Anlageberatung durchführen zu können. Der Großteil der Berater stimmt der Aussage zu, dass ein gut strukturierter Beratungsprozess sein verkäuferisches Geschick nicht ersetzt. Auch in der Produktempfehlung wird Freiraum gefordert. 75 % möchten nicht, dass die Handlungsempfehlung ausschließlich vom System vorgegeben wird.

Abbildung 7: Rolle des Beraters im Beratungsprozess



© ibi research 2012

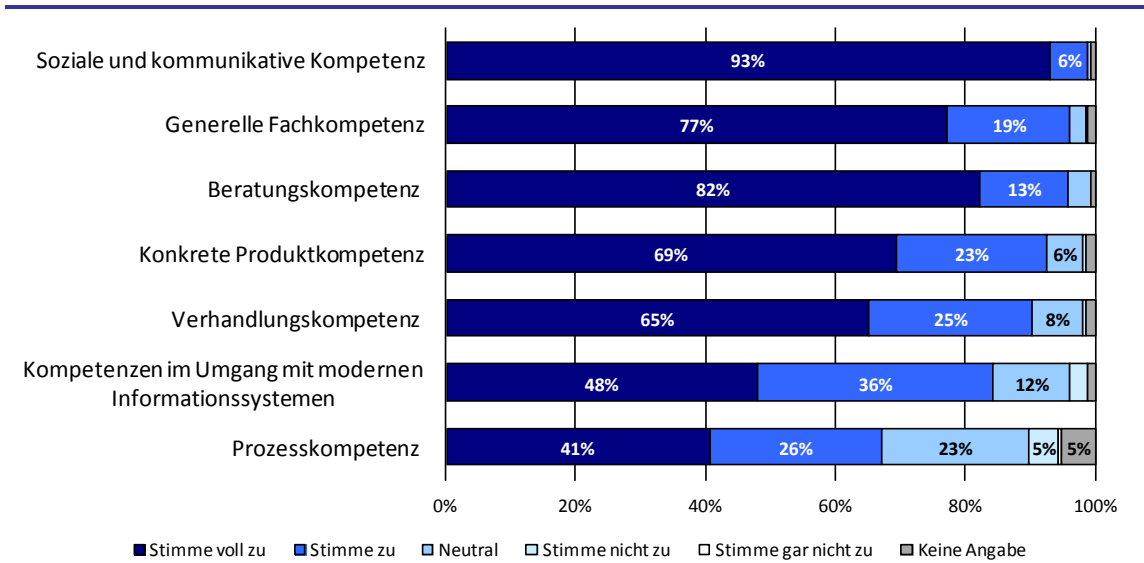
n = 216

Jedoch ist eine bessere IT-Unterstützung gewünscht und erforderlich, um Lücken im Fachwissen des Beraters auszugleichen und aktuelle Detailinformationen zu gesetzlichen Regelungen und zu Produkten zu liefern.

Für eine gute Beratung ist eine Vielzahl von Kompetenzen erforderlich. Die Berater fordern insgesamt eine stärkere Unterstützung dieser Kompetenzen.

Um der vom Berater geforderten Rolle als fachlicher Spezialist standzuhalten, müssen Berater über umfangreiche Kompetenzen verfügen. Vor allem die soziale und kommunikative Kompetenz halten fast alle Teilnehmer für erforderlich. Auch die generelle Fachkompetenz, beispielsweise das Wissen über Anlageklassen, sowie die konkrete Produktkompetenz mit einer präzisen Kenntnis der Produktmerkmale sind für die Beratung von Bedeutung. Die Beratungskompetenz ist aus Sicht von 95 % der Teilnehmer notwendig und zeichnet sich durch ein schnelles Finden von Lösungen mit hohem Kundennutzen aus. Ein verhältnismäßig geringer Anteil hält hingegen die Prozesskompetenz für die Beratung erforderlich (67 %).

Abbildung 8: Bedeutung ausgewählter Kompetenzen für die Beratung



© ibi research 2012

n = 216

Nach Ansicht der Berater sind die vorhandenen Kompetenzen jedoch in der eigenen Organisation nicht immer ausreichend vorhanden. Demzufolge wird eine stärkere Unterstützung durch das Unternehmen für nahezu alle Fähigkeiten gefordert. Eine solche Unterstützung kann beispielsweise durch einen IT-gestützten Beratungsprozess geleistet werden. Aber auch eine stärkere Unterstützung einzelner Prozessphasen ist durch die Bereitstellung spezifischer Informationen möglich.

In der Bedienung von Informationssystemen sehen die Berater für sich selbst zwar kein Hindernis bei der Nutzung eines systemgestützten Beratungsprozesses. Allerdings geben nur 40 % der Befragten an, dass die Kompetenz im Umgang mit modernen Informationssystemen im Unternehmen ausreichend vorhanden ist. Durch das Angebot von Schulungen, Seminaren, Trainings und Workshops kann ein mögliches Defizit ausgeglichen werden. Ein größeres Hindernis bei der Einführung eines systemgestützten Beratungsprozesses ist hingegen das Gefühl der Berater, in ihrem Freiraum hinsichtlich Prozessablauf und Produktempfehlung eingeschränkt zu werden. Ein gewisses Maß an Flexibilität kann aber beispielsweise durch die Berücksichtigung von Vor- und Rücksp rungsmöglichkeiten im Beratungsprozess ermöglicht und trotzdem die Sicherstellung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen sowie die Schaffung eines institutsweiten Standards gewährleistet werden.

Impressum und Kontakt

Die Bankberatung im Umbruch

– Anforderungen, Konflikte und Lösungen aus Kunden- und Beratersicht –

Christiane Früchtl, Anja Peters

ISBN 978-3-940416-59-9

ibi research an der Universität Regensburg GmbH

Galgenbergstraße 25

93053 Regensburg

Tel.: +49 941-943-1901

Fax: +49 941-943-1888

E-Mail: info@ibi.de

www.ibi.de

Alle Rechte vorbehalten

© ibi research an der Universität Regensburg GmbH 2012

Copyright

Das Werk einschließlich aller Teile ist urheberrechtlich geschützt und Eigentum der ibi research an der Universität Regensburg GmbH (im Folgenden: ibi research). Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne ausdrückliche und schriftliche Genehmigung der ibi research an der Universität Regensburg GmbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung von ibi research ist eine Weitergabe an Dritte, in welcher Form und zu welchem Zweck auch immer, nicht gestattet.

Bitte beachten Sie auch die folgenden rechtlichen Hinweise (Disclaimer).



research

an der Universität
Regensburg GmbH