

**SPITZENBANKEN**

# Vergütungstrends im Top-Management

[www.die-bank.de](http://www.die-bank.de)

NR.4 ■ APRIL 2012

# die bank

**ZEITSCHRIFT FÜR BANKPOLITIK UND PRAXIS****IM SCHATTEN DER KRISE****Schwindet die Bonität der Golfanlagen?****MOBILE BANKING & BROKERAGE****Die Modernisierungs-Offensive****QUALITÄTSMANAGEMENT****Ziel ist der zufriedene Kunde**

# Wie Banken profitieren können

**BERATUNGSPROTOKOLL** Für Banken ist das Handling des Beratungsprotokolls für private Anleger mit beträchtlichem bürokratischen Aufwand verbunden. Nicht übersehen werden sollten aber die Chancen, die sich hinsichtlich der Beratungsqualität bieten. Denn die im Protokoll formulierten und dokumentierten Empfehlungen bergen Nutzwert für Kundenbetreuung und Vertrieb. Eine konsequente Analyse gibt beispielsweise Aufschluss über den Zusammenhang zwischen Empfehlungen der Bank und dem tatsächlichen Verhalten des Anlegers. Es sollte künftig verstärkt darum gehen, die mit dem Beratungsprotokoll gewonnenen Informationen für ein professionelles Kundenmanagement zu nutzen. *Stefan Ankert*

**Keywords: Wertpapiergeschäft, Kundenzufriedenheit, Anlageberatung**

Wie sollten Banken nun konkret vorgehen, um die Inhalte des Beratungsprotokolls von heute für das Kundenmanagement von morgen nutzbar zu machen? Wichtigstes Analyseziel ist im ersten Schritt das Prinzip „Know your customer“. Denn die im Beratungsprotokoll dokumentierten Informationen aus der Kundenbeziehung eignen sich ganz ausgezeichnet, ein detaillierteres Bild davon zu bekommen, welche Aussagen zur Angebotsqualität sich aus der Praxis ableiten lassen und was der Kunde wirklich will. Dazu ein Beispiel: Die Zielgruppe der 30- bis 39-Jährigen stellt einer aktuellen Studie des Instituts für Management- und Wirtschaftsforschung zufolge heute die potenziell größte Kundengruppe für Aktienkäufe im Neugeschäft. Für den Bankenvertrieb sind daher Informationen zum Kundenverhalten sehr wichtig, die darauf schließen lassen, welche Faktoren das Wertpapiergeschäft mit dieser Kundengruppe positiv oder negativ beeinflussen.

Wichtige Hinweise zur Definition der Ausgangslage geben die gesetzlich vorgeschriebenen Mindestinhalte eines Beratungsprotokolls ► **1.** Denn zum Auftakt des Dialogs mit dem Anleger werden routinemäßig Wünsche und Ziele des Kunden abgefragt und dokumentiert. Eine re-

präsentative Auswertung dieser Angaben, gefiltert nach der jeweiligen Zielgruppe, gibt hier ein erstes Stimmungsbarometer für die Vertriebssteuerung. So lässt sich etwa ermitteln, welche Motive beispielsweise 30- bis 39-jährige Familienväter aktuell bewegen.

Dieser ausdrückliche Fokus auf die Kundenwünsche in der Anlageberatung lohnt sich. Denn aktuelle Marktbeobachtungen zeigen, dass Beratungsmängel die

grund ihrer Marktpositionierung und langjährigen Kundenverbindungen bestehen in der Regel bereits Erkenntnisse, die sich mit Hilfe der neuen Analyse-Inhalte wirksam ergänzen lassen. Das Wissen um die tatsächliche Qualität der Beratung und die Einbindung aller Informationsquellen in das Customer Relation Management (CRM) bildet an dieser Stelle eine wichtige Voraussetzung dafür, auch dann erfolgreich am Markt operieren zu

— Eine Einbindung des Beratungsprotokolls in das Kundenmanagement dürfte insbesondere bei Filialbanken zu schnellen Erfolgen führen. —

Kundenabwanderung signifikant ansteigen lassen. Viele Kunden nennen Negativeerfahrungen in der Anlageberatung als Grund, die Bank zu wechseln. Die Auswertung des Beratungsprotokolls bietet an dieser Stelle eine wichtige Kontrollmöglichkeit, um den Wirkzusammenhang zwischen den Anlageempfehlungen und dem Kundenverhalten zu analysieren und auf das Kundenmanagement zurückzuspiegeln.

## **Filialbanken profitieren von Rückkopplung**

Eine solche Einbindung des Beratungsprotokolls in das Kundenmanagement dürfte insbesondere bei Filialbanken zu schnellen Erfolgen führen. Denn auf-

können, wenn beispielsweise nicht zu jedem Zeitpunkt die besten Konditionen für jedes Produkt geboten werden.

Die Mindestinhalte im Beratungsprotokoll lassen sich an dieser Stelle gewinnbringend nutzen. Denn Pflichtangabe für die Dokumentation ist eine Abfrage der persönlichen Situation und Risikobereitschaft des Kunden. Das Kreditinstitut hat die Möglichkeit, verschiedene Anlageklassen aus dem eigenen Portfolio vorzustellen und die Reaktion des Kunden darauf zu erfassen. In der Auswertung aller Antworten werden – wiederum nach Zielgruppen aufgeschlüsselt – wichtige Anhaltspunkte für die Vertriebsstrategie gewonnen. So lässt sich beispielsweise überprüfen, ob der in den allgemeinen

Branchenprognosen für die kommenden Jahre vorhergesagte Rückgang der Nachfrage nach bestimmten Wertpapieren bei der eigenen Klientel der Bank ebenfalls sichtbar wird, oder sich die Kundenstruktur möglicherweise genau entgegen dem allgemeinen Trend entwickelt.

### Signalwirkung für das Kundenverständnis

Darüber hinaus ist das Beratungsprotokoll eine wichtige Grundlage, um sich ein klares Bild von den Kundenwünschen zu machen und die wahrgenommene Beratungsqualität mit möglichst passgenauen Angeboten zu steigern. Diese Ausrichtung des Kundenmanagements auf den Qualitätsaspekt ist von grundlegender Bedeutung, wenn es um die Positionierung der Filialbanken als servicestarke Unternehmen geht. Denn die persönliche, vertrauensvolle und passgenaue Beratung ist wesentliches Servicemerkmal und Kernwert der weit verzweigten Filialbanken und wichtig für die Abgrenzung zu Online-Wettbewerbern, die sich als Preis- und Kostenführer aufstellen. Die Einbindung des Beratungsprotokolls empfiehlt sich vor diesem Hintergrund als Auftakt dafür, das Kundenmanagement

als ganzheitliche Aufgabe stärker ins Zentrum zu rücken und die Vertriebsstrategie neu auszurichten. Aktuelles Praxisbeispiel einer Großbank: Jeder Berater bekommt künftig mehr Zeit für Kundengespräche eingeräumt und kann eigenverantwortlicher handeln. Die Kundenzufriedenheit bei der Entwicklung des Wertpapierdepots und die Wachstumsraten der Kundenzahl in einer Filiale sollen künftig in der Performance-Auswertung neues Gewicht bekommen. Das bedeutet eine klare Abkehr von der starken Fokussierung auf ökonomische Absatzstatistiken, die in der Vergangenheit in wöchentlichen Zyklen abgeprüft wurden und damit sehr kurzfristige Vertriebsserfolge von den Mitarbeitern forderten.

Das Denken in sehr kurzfristigen Zielvorgaben ohne ausdrückliche Einbindung der Ergebnisse zur Kundenzufriedenheit ist denn auch ein Auslaufmodell. So verfolgt beispielsweise eine andere Großbank ihre Zielvorgaben auf Jahressicht und stellt Kundenzufriedenheitsmessungen in die Vertriebskennzahlen mit ein. Der Schwenk hin zu einem Kundenmanagement, das von der Führungsebene initiiert wird, hat den Vorteil, alle Unternehmensbereiche von oben nach unten durchdringen zu können.

Für Banken bedeutet dies insbesondere eigene Differenzierungsmerkmale, Stärken und Werte gemäß der jeweiligen Positionierung strategisch und kommunikativ in den Mittelpunkt zu stellen und neue konkrete Leistungs- und Serviceversprechen aus der Analyse der Beratungspraxis zu entwickeln. Ein operationalisiertes Kundenmanagement ermöglicht überdies, auf den Kundenlebenszyklus auszurichten und individuell abgestimmte Maßnahmen zu kreieren. Diese umfassen in der Regel ein fundiertes Kundenverständnis, das mit offenen Augen und Ohren die Marktentwicklung verfolgt und das Ziel hat, den Kunden zu begeistern.

Eine Auswertung der Gesprächsanlässe macht beispielsweise frühzeitig Trends

**1**

### Mindestinhalte des Beratungsprotokolls

- Gesprächsanlass und Gesprächsort
- Initiative des Beratungsgesprächs und deren Teilnehmer
- Vom Kunden geäußerte wesentliche Anlageziele und deren Gewichtung
- Telefonat oder Präsenzberatung
- Persönliche Situation und Risikobereitschaft des Kunden – ausgedrückt in Anlagehorizont und Anlagestrategie – sowie die Referenz auf das Gespräch
- Dauer des Beratungsgesprächs
- Unterschrift des Beraters



## Mit mehr als 200 Praxisbeispielen



Klaus Wigand | Falko Andersson  
Jörg Martin

### Generationen- und Stiftungsmanagement für Kreditinstitute und Finanzdienstleister

Praxishandbuch für Kundenberater und Entscheider

ISBN 978-3-86556-239-5

Artikel-Nr. 22.459-1200

816 Seiten, gebunden

Erscheint: I. Quartal 2012

98,00 Euro

**WEITERE FACHMEDIEN  
IN UNSEREM SHOP:  
[www.bank-verlag-shop.de](http://www.bank-verlag-shop.de)**



sichtbar, was die Kunden dazu antreibt, Beratungen nachzufragen. Häufen sich bestimmte Motive bei den Angaben zu Anlagezielen, beim Kapitalbedarf oder bei der Einschätzung zu Kauf- oder Verkaufsvorschlägen, lassen sich wertvolle Hinweise für das Angebotsportfolio gewinnen. Darüber hinaus gibt eine detaillierte Analyse der Beratungsprotokolle Aufschluss darüber, welche Begründung für die Anlageempfehlung von den Kunden besonders häufig akzeptiert wird und an welcher Stelle es Schwächen gibt.

triebsansätze eher aktiv oder passiv verläuft. So lassen sich individuelle Kundenpotenziale heben, indem der Bankberater je nach Einzelfall eine Entscheidungsgrundlage dafür hat, seinen Mandanten gegebenenfalls telefonisch zu kontaktieren oder eine Kontaktinitiative des Kunden abzuwarten. Marktbeobachtungen zeigen zudem, dass es sinnvoll ist, Maßnahmen segmentspezifisch zu gestalten. Denn die Wechselbereitschaft steigt etwa aufgrund fehlerhafter oder schlechter Beratung mit steigendem Einkommen.

Hintergrund die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben automatisch prüfen zu lassen. So lassen sich beispielweise Haftungsansprüche aus Fehlberatungen deutlich reduzieren.

Neben einer vertriebsorientierten Softwarelösung, die in die bestehende IT-Landschaft der Bank integriert sein muss, sind jedoch vor allem auch die eigenen Mitarbeiter für den Erfolg der Beratung verantwortlich. Ausschlaggebend ist daher, dass die Institute die Berater ausreichend bei der Umsetzung unterstützen.

Die nachvollziehbare Umsetzung von Wertpapiertransaktionen stärkt das Vertrauen zwischen den Vertragspartnern. Damit kommt die Bank auf dem Weg voran, ein „Trusted Advisor“ zu sein.

Dazu zählen Hinweise des Beraters zur Diversifikation, Analysteneinschätzungen zu einem Marktsegment oder Expertenempfehlungen zu Einzeltiteln.

### Datenqualität sichert die passgenaue Ansprache

Um den Kunden besser zu verstehen und gezielter beraten zu können, sind also qualitativ hochwertige Daten unerlässlich. Diese Informationen müssen erfasst, permanent gepflegt und mit Hilfe von Data-Mining-Techniken analysiert werden. Unter Berücksichtigung von Datenschutz- und Sicherheitsaspekten bleibt es eine Schlüsselaufgabe, Kunden nach ihrem Potenzial zu segmentieren, um zielgruppenspezifische Maßnahmen der Akquisition, Bindung und Reaktivierung ergreifen zu können. Dazu zählt beispielsweise die Anknüpfung an persönliche Kundensituationen wie berufliche Auszeit, Erbfall oder Fragestellungen rund um eine Firmennachfolge. Hinzu kommen wichtige Differenzierungen nach regionalen Gesichtspunkten.

Die passgenaue Ansprache sollte zudem berücksichtigen, ob das Kundenverhalten hinsichtlich verschiedener Ver-

In der Praxis sollte also dafür Sorge getragen werden, im Wertpapiergeschäft die Prozesse differenziert am Nutzen der Kunden und gleichzeitig ertragsoptimal auszugestalten. Für die Stärkung der Marktposition der Filialbanken ist es unerlässlich, die Effizienz der Kundenprozesse konsequent und im Sinne dauerhafter Verbesserungen zu optimieren. Dies umso mehr, als Kunden heutzutage den Kreditinstituten Multikanalkompetenz abfordern, was tendenziell zu erhöhter Komplexität der Abläufe führt.

### Technik prüft gesetzliche Vorgaben

Auf technischer Seite sollten zu diesem Zweck ergänzend neue Softwarelösungen in den Kreditinstituten eingesetzt oder bestehende Systeme an die neuen Aufgaben angepasst werden. Dabei empfiehlt sich eine Strategie der kleinen Schritte. Wichtigstes Ziel ist zunächst, eine zentrale Datenhaltung sicherzustellen. Das ist für den Anfang mit den bestehenden CRM-Systemen der Institute zu erreichen. Auf Basis dieser Informationen gilt es, die Bankmitarbeiter zuverlässig von der Vorbereitung bis zum Abschluss durch das Gespräch zu führen und parallel dazu im

### Fazit

Nach ersten Erfahrungen hat sich die Einbeziehung des gesetzlich vorgeschriebenen Beratungsprotokolls in das Kundenmanagement als wertvolle Informationsquelle für ein am Point of Sale orientiertes Beratungskonzept bewährt. Es gibt dabei nicht nur der Bank eine Rückmeldung zu den Kundenwünschen, sondern liefert durch die technische Einbindung in das CRM-System einen Transparenzgewinn für Anlage-Empfehlungen in der individuellen Kundensituation. Die nachvollziehbare Umsetzung von Wertpapiertransaktionen, sei es bei Käufen oder Verkäufen, stärkt das Vertrauen zwischen den Vertragspartnern. Damit kommt die Bank auf dem Weg, ein „Trusted Advisor“ zu sein, voran.

Daher sollte sich die Strategieberatung (Assetallokation) langfristig ausrichten und in Verbindung mit permanenten Performance-Analysen den Mehrwert für den Kunden transparent machen. Die Qualität der Beratung wird nach Einschätzung der Branche immer mehr der Dreh- und Angelpunkt eines neu aufzubauenden Kundenvertrauens sein und damit die Bereitschaft fördern, hohe Qualität auch finanziell zu honorieren. ■

**Autor:** Stefan Ankert ist Leading Consultant bei der Coinor AG, Karlsruhe.