

Gelingt der Neuanfang?

– Teil I

von Roger Peverelli, Reggy De Feniks und Walter Capellmann

Während der letzten drei Jahre haben die Autoren **Roger Peverelli, Reggy de Feniks und Walter Capellmann** beinahe ununterbrochen mit den Vorständen von Banken und Versicherungsunternehmen in den Finanzzentren Europas, Asiens sowie Nord- und Südamerikas über die Zukunft der Finanzdienstleistungen gesprochen. Die Mehrheit der Leute, mit denen wir sprachen, war überzeugt, dass sich die Branche dramatisch und irreversibel verändert hat. Wie geht es nun weiter?

In einer 8-teiligen Serie veröffentlichen wir im Traders Journal Beiträge von Spitzenmanagern führender Finanzinstitute und Branchenexperten. Den Anfang macht **Herbert Walter**, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Dresdner Bank.

Nach der Finanzkrise hat sich eine unschöne Gemengelage ergeben. Verbraucher haben viel Vertrauen in die Finanzberatung verloren. Sie scheuen davor zurück, sich längerfristig finanziell zu binden und in Risikopapiere zu investieren. Die Politik versucht unterdessen, mit einer härteren Regulierung des Marktes den Verbraucherschutz zu verbessern, d.h. mit bürokratischen Mitteln für mehr Vertrauen zu sorgen. Sollte sich die Vertrauenslage nicht ändern, sind Wohlstandsverluste unvermeidlich.

Die Rückgewinnung des Vertrauens

Die Kernfrage lautet, ob die deutsche Kreditwirtschaft die Rückgewinnung des Vertrauens dem Staat überlassen oder aus eigenem Antrieb einen markanten Beitrag leisten will. Grundsätzlich lassen sich die Vertrauensbeziehungen erst dann wieder aufbauen, wenn neue Praktiken, Regeln und Verhaltensweisen die alten ersetzen, die in Frage gestellt wurden. Das ist ein langer und steiniger Weg. Vier Einsichten stehen am Anfang, dass nämlich:

- tatsächlich ein drängendes Vertrauensproblem in der Finanzberatung besteht,
- bei aller Notwendigkeit einer besseren Regulierung durch den Staat eine Initiative der Banken unerlässlich sein wird,
- im Mittelpunkt des Neuanfangs der Filialvertrieb stehen muss, also die Beratung für Anlage und Zukunftssparen,
- die Situation nur dann nachhaltig verbessert werden kann, wenn Kunden eine reformierte Bankberatung honorieren und sich selbst stärker als in der Vergangenheit für ihre Finanzanlagen interessieren.

Vertrauensprobleme in der Finanzbranche

Studien zeigen, dass Deutschlands Finanzbranche heute in der Gruppe der Länder mit einem

ausgesprochen niedrigen Vertrauensniveau zu finden ist. Nur 14 Prozent der Bundesbürger vertrauen der Berufsgruppe der Finanzberater, lediglich 17 Prozent hatten 2010 Vertrauen in das Bankensystem. Vier von fünf Deutschen fordern ein Berufsverbot für schlechte Berater. Obwohl Deutschlands Wahrnehmung als finanzkräftiger Zahlmeister Europas gewachsen ist, haben die Deutschen deutlich weniger Vertrauen als etwa die Portugiesen. Besonders kritisch sind die Besserverdiener und vermögenden Kunden, von denen nur jeder Dritte Vertrauen in die eigene Bank, nur jeder Achte noch Vertrauen in das System von Banken und Finanzberatung entwickelt.

Problemlösung nicht dem Staat überlassen

Es mag sein, dass die Politik den Bürgern die Angst vor Bankenpleiten nehmen kann. Der Ap-

pell von Bundeskanzlerin Merkel Ende 2008 («die Spareinlagen sind sicher») wird manchen noch bewusst sein. Aber ist dadurch das Vertrauen in die Bankenbranche gestiegen? Die Feldstudien sagen etwas anderes. Außerdem wird die Regulierung der Kreditwirtschaft von den Bürgern ja gerade nicht als ein transparenter und konsequenter Prozess eingeschätzt, sondern wirkt auf sie eher wie ein bürokratisches Tauziehen zwischen Verbraucherschutz und Banken um Beratungsprotokolle, Produktbeipackzettel und Gebühren für Geldautomaten, so dass man sich nicht wundern muss, wenn sich das Publikum bisher mit Vertrauensbekundungen in diesen Prozess zurückhält. Ein Neuanfang wird deshalb nur gelingen, wenn die Branche die Sache selbst in die Hand nimmt und ihre Geschäftsmodelle glaubwürdig und transparent reformiert.

Anzeige

Competence Site

MIT IHRER KOMPETENZ ZUM MARKTERFOLG

Top-Experten im Bereich Finanzen / Versicherungen:



Volker Weber
Forum Nachhaltige
Geldanlagen e.V.



Dr. Asoka Wöhrmann
DWS Investment GmbH



Markus Güntner
Swisscanto Asset
Management International
S.A.

Christian Streubel
Bereichsleiter
Finanzen / Versicherungen

NetSkill AG
Büro Köln
Salierring 43
D-50677 Köln

Telefon: +49 (0) 221 71 61 44 11
Fax: +49 (0) 221 719 48 97
Mail: c.streubel@netskill.de

Geschäftsmodell Filialbetrieb unter Veränderungsdruck

Die Stoßrichtung ist klar: Der Kundennutzen muss stärker in den Vordergrund rücken, ein fairer Ausgleich der Interessen zwischen Kunde und Bank muss gewährleistet sein. Grundsätzlich erscheint es sinnvoll, zwischen Direktvertrieb und Flächenvertrieb zu unterscheiden, weil beide im Markt ganz unterschiedlich positioniert sind. Die Kundengruppe der »Selbststeuerer« wird auf mittlere Sicht etwa ein Drittel der deutschen Bankkunden ausmachen, weshalb es für den Flächenvertrieb lebenswichtig sein dürfte, sich gerade im Beratungsgeschäft vom Wettbewerb abzuheben: durch individuell messbaren Kundennutzen, ehrliche Aufklärung, umfassende Perspektive auf die Lebenssituation des Kunden, klare Gespräche und faire Empfehlungen sowie Loyalität und Gesprächskontinuität. Langfristiges Zukunftssparen sollte dabei als Anlageperspektive im Fokus stehen.

Praktische Konsequenzen

Ein faires Geschäftsmodell erfordert die schrittweise Umstellung von »Produktpush« auf »Kundenpull«. Nicht das Angebot der Woche, sondern die Nachfrage des Kunden prägt die Dynamik von Markt und Geschäft. Viele Kunden würden durch einen solchen Prozessmusterwechsel stärker in die erwünschte Rolle eines mündigen Verbrauchers hereinwachsen, das bisherige transaktionsorientierte Geschäftsmodell könnte sich zu einer Partnerschaft entwickeln, aus Standardprodukten könnten echte Dienstleistungen werden, in die der Kunde aktiv einbezogen wird. Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld sind

die Anreizsysteme für die Kundenberater, die nicht auf Interessenkonflikte, sondern auf Interessenssynthesen ausgerichtet sein sollten. Auch die vertrauensbildende, unabhängige Beratung gegen Honorar bietet eine sinnvolle Option auf regulatorische Differenzierung zwischen »unabhängiger Beratung« und reiner »Vermittlung«. Denkbar wäre auch, die Qualitätsberatung für Privatkunden auf eine Stufe zu stellen mit dem Beruf des Steuerberaters, um ein starkes Signal zu senden, dass die Banken es ernst meinen mit der Berufsethik des Beraters.

Polarisierung der Angebote

Aus heutiger Sicht spricht vieles dafür, dass sich der deutsche Privatkundenmarkt unter dem Druck von Regulierung und Kundenerwartungen noch stärker polarisieren wird:

- Die Premiumberatung für vermögende Kunden wird immer häufiger gegen Honorar stattfinden, das Financial Planning wird an Bedeutung gewinnen.
- Die Standardangebote werden zunehmend online und bei hohem Preiswettbewerb zu attraktiven Preisen offeriert. Der Kunde akzeptiert Abstriche bei Beratung und Service. Der Verkauf von Produkten gegen Provision behält die Oberhand.
- Freiwillige und marktorientierte Regelungen sind die beste Lösung, um Vertrauen auch nachhaltig zurückzugewinnen.

In der nächsten Ausgabe können sie einen Beitrag zu den Themen »Einfachheit und Transparenz« lesen.