

SONDERBEILAGE: SPARKASSEN-FINANZGRUPPE

Vertrauen ist gut, Protokolle sind besser

Regulatorische Auflagen in echten Mehrwert für den Kunden übersetzen – Emotionale und rationale Barrieren der Berater überwinden

Börsen-Zeitung, 24.4.2010
Seit dem Jahr 2009 sieht sich die Finanzwelt einer ganzen Welle von gesetzlichen Veränderungen gegenüber, die zum Wohle des Privatkunden initiiert und durch die Finanz- und Vertrauenskrise der vergangenen Monate stark vorangetrieben wurden. Über die bereits vollständig und teilweise umgesetzten Anforderungen hinaus kommen weitere Änderungen auf den Privatkundenvertrieb von Sparkassen zu.

Nicht nur „Beipackzettel“

Vermeintlich zum Wohl des Verbrauchers setzen die rechtlichen Änderungen bei Betreuung, Beratung, Verkauf sowie der Neukundenakquise an. Sie beeinflussen die Sparkasse so an zentralen Stellen ihres Geschäftsmodells empfindlich in der Marktbearbeitung. Nach der zu Jahresanfang in Kraft getretenen Novelle des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG), die den Banken eine Protokollpflicht auferlegt und den Kunden ein Rücktrittsrecht bei telefonischer Beratung gibt, folgte im April das neue Bundesdatenschutzgesetz (BDSG), das die Datenverarbeitung und -nutzung stark einschränkt und schließlich im Juni die Verbraucherkreditrichtlinie, die den Finanzinstituten erhöhte Informationspflichten und den Gesamtausweis der Kosten vorgibt. Schon im vergangenen Jahr traten mit der Novelle des Gesetzes gegen unlauteren Wettbewerb (UWG) das Verbot der unerlaubten Telefonwerbung und im August die Payment Service Directive (Zahlungsdiensterichtlinie) in Kraft, nicht zu vergessen die Finanzmarkttrichtlinie Mifid aus dem Jahr 2007. Damit nicht genug, neben dem „Beipackzettel“ plant Verbraucherministerin Ilse Aigner darüber hinaus, die BaFin bei angeblicher Falschberatung einzuschalten.

Allein die Kosten für Einmal-Investitionen etwa für EDV-Systeme oder Schulungen addieren sich nach unseren Berechnungen in der Finanzindustrie auf knapp 19 Mrd. Euro (ein Teil davon ist freilich schon seit dem Jahr 2007 umgesetzt), die Bela-

stungen aus laufenden Kosten sehen wir bei etwa 9,5 Mrd. Euro, und das pro Jahr. Betroffen sind davon in erster Linie die Banken; weil die Beratungszeiten länger und die Vertriebsleistungen geringer werden, steigen die Kosten um knapp 3,2 Mrd. Euro. Sparkassen sind als service- und beratungszentrierte Multikanalbanken mit großer und vielfältiger persönlicher Kontaktfläche zu ihren Kunden in weitaus größerem Maße von diesen regulatorischen Änderungen tangiert als etwa die stark standardisierten Direktbanken, die weitgehend ohne Beratung und persönlichen Kontakt zwischen Kunden und Mitarbeitern auskommen. Basiert das Geschäft der Sparkassen doch auf dem persönlichen Kontakt, dem im Vertrauen gesprochenen Wort.

Die Regulierung der Ansprachemöglichkeiten erschwert und verteuert den gesamten Konversionsprozess vom ersten Kundenkontakt über das Beratungsgespräch beziehungsweise bis zum Abschluss. Es gilt, den Kunden neu für sich zu gewinnen und das Recht an der Nutzung seiner Daten zu erwerben. Damit das für möglichst viele Kunden gelingt, gibt es zwei Wege.

Für Kunden, die ihrem Anbieter das Recht zur Nutzung ihrer Daten gewähren (Opt In), sollte ein konkreter Vorteil angeboten werden wie zum Beispiel besondere Angebote in Verbindung mit Treue-/Vorteilsprogrammen. So können über den rein administrativen Einwilligungsprozess hinaus positive Anspracheanlässe generiert werden. Für die künftige Kundengruppe „Opt In fehlt“ sind Überlegungen zu rechtlich möglichen Ansprachewegen anzustellen wie etwa werbefreie Formulierung bei schriftlicher Ansprache oder Nutzung von Listendaten. Ergänzend sollte geprüft werden, inwieweit bei ausgewählten Kunden natürliche Kontakte mit hohem Kundenwert, die sonst postalisch erfolgen (etwa die Übergabe einer neuen Girocard) in den persönlichen Kontakt in der Filiale zu verlegen und mit der Einholung des Opt In zu verbinden sind.

Investition soll lohnend sein

Grundsätzlich gilt es, die regulatorischen Änderungen mit tatsächlichem, für den Kunden greifbarem Mehrwert umzusetzen und darüber hinaus das immer bestehende Haftungsrisiko sowie die potenziellen Risikokosten zu minimieren. Dazu gehören eine kundengerechte und leicht zu fassende Strukturierung der offenen und geschlossenen Frageteile des Beratungsprotokolls und ein sinnvoller Einbau der Protokollierung in das Beratungsgespräch.

Wenn die Protokollierung des Beratungsgesprächs rund 15 Minuten an zusätzlicher Zeit von Berater und Kunden in Anspruch nimmt, so sollte diese Investition des Kunden für ihn auch mit einem echten Mehrwert verbunden sein. Und für den Berater selbstverständlich auch.

Die lästige Protokollpflicht und die damit verbundene Verlängerung der Gesprächszeit in der Anlageberatung kann genutzt werden. Eine dauerhafte und regelmäßige Beratung mit dokumentierten, gemeinsam getroffenen und nachvollziehbaren Anlageentscheidungen zu etablieren ist auch im Interesse des Kunden und lässt sich idealerweise mit einem partizipierenden Kostenmodell verbinden.

Anlageberatung und Verkauf am Telefon werden seit Anfang des Jahres ganz besonders vom Gesetzgeber mit Auflagen belegt. Neben der Protokollpflicht des Beratungsgesprächs erhält der telefonisch beratene Kunde das Recht, binnen einer Woche nach Erhalt des Protokolls diesem zu widersprechen und getroffene Anlageentscheidungen zu widerrufen. Dies trifft Banken und Sparkassen besonders hart in den hoch attraktiven Segmenten der Individual- und Private-Banking-Kunden. So schätzen nicht nur viele ältere Kunden insbesondere den unkomplizierten und komfortablen Telefonkontakt zur Regelung ihrer Finanzangelegenheiten.

Die Reaktionen von Banken und Sparkassen auf diese Auflagen sind sehr unterschiedlich: Während eini-

ge Banken die telefonische Beratung ganz eingestellt haben, setzen andere Wettbewerber auf die Aufzeichnung der Telefonate (das schriftliche Kunden-Opt-In vorausgesetzt). Wiederum andere wie etwa die Deutsche Bank setzen auf die Gegenseitigkeit des Vertrauens und beraten weiterhin telefonisch – im Vertrauen, von ihren Kunden nicht durch das Widerrufsrecht ausgenutzt zu werden.

Partnerlösung überdenken

Im Kreditgeschäft tritt zur Jahresmitte die Verbraucherkreditrichtlinie in Kraft, die Sparkassen im Vergleich zum preisaggressiven Wettbewerb deutlich härter trifft. Die flexible, bonitätsabhängige Bepreisung bei gleichzeitiger Werbung mit dem niedrigsten Zins wird so nicht mehr funktionieren. Ein-Preis-Produkte oder echte Produktdifferenzierungen (über Produktmerkmale) sind strategische Optionen. Große spezialisierte Wettbewerber profitieren hier von ihren effizienten Kreditprozessen sowie großen Stückzahlen und können ihren Produktionskosten-Vorteil an ihre Kunden weitergeben. So ist die ING-DiBa seit einigen Monaten erfolgreich mit einem preislich attraktiven Ein-Preis-Produkt im Markt. Die Generierung von attraktiven Zusatzerträgen aus provisionsstarken Kombinationsprodukten wie zum Beispiel der Restkreditversicherung wird erschwert. Anbieter mit langjähriger Erfahrung im separaten Nachverkauf von Restkreditversicherungen wie etwa die SWK Bank haben einen echten Wettbewerbsvorsprung.

Vor diesem Hintergrund sollte die Sparkasse prüfen, inwieweit sie im Konsumentenkreditgeschäft künftig

auf eine Partnerlösung setzt und so die Vorteile eines spezialisierten Partners in den Punkten wie Preisstellung, Prozesseffizienz, Risikomanagement und aktive Gestaltung des Zins-/Provisionsbeitrags für sich nutzt. Bereits heute greifen immer mehr Sparkassen auf leistungsstarke Angebote von Outsourcing-Partnern zurück wie zum Beispiel den ready&go Kredit der readybank, auf die Kreditangebote der SWK Bank oder der Landesbank Berlin.

Mit Wirkung der Payment Service Directive sind Vertragsänderungen bei Giro- und Depotrahmenvereinbarungen ab sofort nicht mehr still und heimlich möglich. Eine Anpassung muss dem Kunden mit klarer Kommunikation der preislichen Argumentation im Voraus offengelegt werden. In Kombination mit den weiter erleichterten Wechselmöglichkeiten wird gerade im Girogeschäft im Rahmen von geplanten Änderungen der Vertragswerke eine Überprüfung der Modelle die Folge sein, um dem Kunden künftig klar auf seinen persönlichen Nutzen zugeschnittene Angebote machen zu können.

Mehr Beratungsbürokratie

Die zunehmende Beratungsbürokratie baut bei Beratern emotionale und rationale Barrieren gegenüber der aktiven Ansprache ihrer Kunden auf. Die Gefahr, dass Berater sich künftig stärker hinter diesen Barrieren verstecken und sich somit den gewachsenen Anforderungen entziehen, birgt für Sparkassen ein hohes Risiko. Gezielte Identifikation dieser Barrieren und Erarbeitung von Lösungsstrategien sollten dabei im Fokus stehen wie zum Beispiel geprüfte Ansprachewege und -for-

men, klare Nutzenargumentationen zur Entschärfung der Überbürokratisierung oder andere konkrete Hilfsangebote an die Berater.

Sparkassen können also in drei Schritten Vertriebschancen identifizieren und nutzen: Die gesetzlichen Änderungen sollten auf ihre Wirkung im Haus bezüglich Produkten (Marge, Zins und Provisionsgeschäft), Kunden (Neukunden, Bestandskunden, Zielgruppen) und Kanal (Filiale, Telefon, Internet, Brief) überprüft werden. Der Kundenkontakt muss auf emotionale und rationale Barrieren bei Kunden und Beratern analysiert werden. Auf dieser Basis müssen schließlich Vertriebs- und Kommunikationsmaßnahmen zur Nutzung und Erfüllung der neuen regulatorischen Anforderungen angegangen werden.

Erschwernis und Chance

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass der Vertrieb von Finanzdienstleistungen durch die regulatorischen Veränderungen nicht nur erschwert wird. Bei richtiger Anwendung bieten die neuen Regularien auch die Chance, das eigene Geschäftsmodell gezielt auf den Prüfstand zu stellen, zu verbessern und sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Wer es also versteht, in den Änderungen nicht nur regulatorische Pflichtübung und Last, sondern vertriebliche Chancen zu sehen und tatsächlich den vom Gesetzgeber gewünschten Nutzen für den Verbraucher schafft, wird sich positiv im Markt herausstellen können.

.....
Oliver Mihm, Vorstandsvorsitzender der Unternehmensberatung Investors Marketing