

Der neue Wettbewerb um Transparenz und Qualität

Von Christoph Bubmann und Alfredo Flores



In der Finanzbranche wurde der Vorstoß der Deutschen Bank, als Vorreiter unter den Filialbanken bereits in der ersten Februarhälfte 2010 ein Produktinformationsblatt an den Markt zu bringen, durchaus kritisch gesehen. Denn das Institut kam damit der Vorstellung eines gemeinsamen Konzeptes des Bankenverbandes zuvor. Die Einführung der Informationsblätter stellt in den Augen von Christoph Bubmann und Alfredo Flores einen wichtigen, wenn auch nicht den einzig nötigen Schritt hin zu mehr Transparenz in der Kundenberatung dar. Beim Kauf von Finanzprodukten, so die Argumentation der Autoren, werden sich Kunden zukünftig weniger am Preis orientieren, sondern stärker die Transparenz der Produkte und die Qualität der Beratung berücksichtigen. Red.

Seit dem Beginn der weltweiten Finanzmarktkrise sind Unwägbarkeit und Unsicherheit für viele Privatkunden zu Konstanten geworden. Schon Ende 2008 sorgten sich viele Bürger erstmals um die Sicherheit ihrer Ersparnisse. Die Angst um das eigene Vermögen und die Frage, ob die Einlagen bei der Hausbank noch sicher sind, führten zu einem hohen Beratungsbedarf. Im Privatkundengeschäft der Deutschen Bank beispielsweise nahm die Zahl der Kundenge-

spräche alleine im vierten Quartal 2008 um ein Drittel zu. Die Entwicklung der Kapitalmärkte in den ersten Monaten des Jahres 2009 brachte für viele Privatanleger eine weitere Enttäuschung. Der Frust über Vermögensverluste führte unweigerlich zu einer erhöhten Risikoaversion. Anlageprodukte im Allgemeinen und Zertifikate zum Beispiel im Besonderen galten als riskant.

Beratung als differenzierender Faktor im Wettbewerb

Im Gegenzug stieg die Nachfrage nach risikoarmen Produkten, die eine sichere – wenn auch geringere – Rendite versprechen. Erst gegen Ende 2009 begann sich der so entstandene Liquiditätsstau langsam aufzulösen. Jetzt kehren private Anleger vorsichtig an die Märkte zurück, doch die für sie unklare Entwicklung der Volkswirtschaften oder die Verschuldung einzelner Staaten erschweren auch weiterhin langfristige Finanzentscheidungen.

Zu den Autoren

Christoph Bubmann ist Chief Client Officer, und **Alfredo Flores** ist Head of Marketing & Communications, Unternehmensbereich Privat- und Geschäftskunden, Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main.

In der Folge nimmt der Bedarf an qualifizierter Beratung substantiell zu. Gleichzeitig bleibt das Misstrauen der Kunden gegenüber den Banken groß: Eine aktuelle GfK-Studie belegt, dass rund 43 Prozent der Deutschen das Vertrauen in ihre Bank und deren Berater verloren haben. Der Vertrauensverlust der Bürger durch die Finanzmarktkrise hat weitreichende Konsequenzen für die Bankenbranche: Beim Kauf von Finanzprodukten fordern Kunden verstärkt eine höhere Transparenz der Produkte und eine bessere Qualität der Beratung.

Das Privatkundengeschäft der Deutschen Bank setzt nicht auf Preis, sondern auf Beratung als differenzierenden Faktor im Wettbewerb. Folgerichtig wurde frühzeitig eine breit angelegte Beratungs- und Transparenz-Initiative gestartet. Ein Ziel dieser Initiative war zum Beispiel, allen Kunden bundesweit einen flächendeckenden, elektronisch gestützten Beratungsstandard anzubieten, in dem zu jedem Kundengespräch zusätzlich automatisch eine transparente Dokumentation erstellt wird. Dieses Ziel wurde bereits Ende 2009 erreicht.

Grafische Produktkennzeichnung: Vergleichbarkeit auf einen Blick

In Kundenbefragungen kristallisierte sich heraus, dass der Wunsch nach mehr Transparenz an oberster Stelle stand. Deshalb wurde im Privatkundengeschäft der

Deutschen Bank Ende 2009 eine neuartige verbraucherorientierte Kennzeichnung für Anlageprodukte eingeführt. Sie besteht aus sieben Symbolen und informiert die Kunden einfach und verständlich über die wichtigsten Angaben der Wertpapiere. Sie ergänzt die Unterlagen für alle neuen, aktiv angebotenen Investmentfonds und Zertifikate und macht diese auf einen Blick vergleichbar:

■ Das Symbol Anlageinstrument gibt die jeweilige Produktart an und informiert den Verbraucher darüber, ob er beispielsweise in einen Investmentfonds, ein Zertifikat oder eine Direktanlage investiert.

■ Die Anlageklasse informiert darüber, von welchen Märkten die Wertentwicklung des jeweiligen Produkts im Wesentlichen abhängt. Dies können beispielsweise Aktienmärkte, Anleihen- oder auch Immobilienmärkte sein.

■ Für viele Verbraucher ist die Frage relevant, ob das Wertpapier zum Beispiel im deutschen, europäischen oder asiatischen Markt investiert. Darüber informiert das Symbol Anlageregion.

■ Von entscheidender Bedeutung für Verbraucher ist das Risiko, das sie mit dem Investment in die Produkte eingehen. Deshalb informiert die Deutsche Bank ihre Privatkunden über die jeweilige Risikoklasse des Wertpapiers. Es gibt fünf Risikoklassen. Klasse eins drückt dabei das niedrigste, Klasse fünf das höchste Risiko aus. Wenn das Produkt derivative Komponenten enthält, wird dies entsprechend zusätzlich angezeigt.

■ Wichtig für viele Anleger ist die Frage nach der Kapitalrückzahlung. Das Kreditinstitut informiert Privatkunden auf einen Blick darüber, ob und zu welchem Zeitpunkt ein Kapitalschutz für ein Anlageprodukt besteht und wovon die Rückzahlung abhängt.

■ Auch die Konditionen, also die Kosten, die mit dem Kauf eines Produktes verbun-

den sind, werden in übersichtlicher Form dargestellt. Dabei werden alle mit dem Erwerb des Produkts zusammenhängenden Konditionen aufgezeigt, zum Beispiel Ausgabeaufschlag und Verwaltungsgebühr. Darüber hinaus wird die Vertriebsvergütung der jeweiligen Produkte ausgewiesen, um für größtmögliche Kostentransparenz zu sorgen.

■ Das siebte Symbol informiert über die Fälligkeit und gibt an, wann die Laufzeit endet oder ob die Anlage vorzeitig zurückgezahlt wird.

Produktinformationsblatt, im Markt auch als „Beipackzettel“ bekannt. Neben den aktuellen deutschen Standards – das Produktinformationsblatt der Deutschen Bank folgt den Empfehlungen des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz – werden zukünftig auch europäische Regelungen relevant.

Für die Deutsche Bank ist Europa der erweiterte Heimatmarkt. Deshalb berücksichtigt das Produktinformationsblatt schon heute absehbare Anforderungen aus EU-Vorgaben, deren Einführung Mitte



Bei jedem gekennzeichneten Produkt werden alle sieben Symbole angegeben. Dies ermöglicht Kunden eine bessere Vergleichbarkeit der Produkte über alle relevanten Eigenschaften. Mit dieser Produktkennzeichnung ist die Deutsche Bank Vorreiter im Markt.

„Beipackzettel“ schaffen Transparenz bei Kosten und Risiken

In einer zweiten Phase der Beratungs- und Transparenz-Initiative informiert die Bank ihre Privatkunden seit Februar als erste Filialbank in Deutschland mit einem

2011 geplant ist. Verbraucherschutz macht schließlich nicht an der Landesgrenze halt. Das Deutsche-Bank-Produktinformationsblatt ermöglicht Anlegern eine rasche Orientierung: Alle relevanten Produktmerkmale wie zum Beispiel Konditionen, Risikoklasse, Fälligkeit oder Kapitalrückzahlung sind schnell nachzuvollziehen. Das erleichtert den Kunden die Auswahl der Produkte, die ihren individuellen Anlagezielen am besten entsprechen.

Für den Kunden ist außerdem klar erkennbar: Was ist mein Nutzen? Und was kostet das Produkt? Hier schafft das Produktin-

formationsblatt maximale Transparenz: Es zeigt sämtliche Kosten auf, die zum Beispiel durch Ausgabeaufschläge, Platzierungsprovisionen, Verwaltungsvergütungen und Vertriebsfolgeprovisionen oder Performance Fees und Servicevergütungen entstehen. Der Kunde sieht also auf den ersten Blick, was seine Bank mit dem Verkauf des Produkts verdient. Das Produktinformationsblatt ergänzt sukzessive die Unterlagen für alle neuen Anlageprodukte aus dem Bereich Fonds, Zertifikate und Mandatsprodukte, aber auch aus dem Bereich Einlagenprodukte wie etwa Festgeld.

Gleichwohl darf eine am Kundeninteresse orientierte Beratung sich nicht in der Ausgabe eines Produktinformationsblatts erschöpfen. Ein solcher „Beipackzettel“ ist zwar sinnvoll und erhöht die Transparenz, trifft den Kern der Diskussion aber nur bedingt. Denn neben der geforderten Produkttransparenz scheinen neue Prozesse in der Unternehmenssteuerung notwendig.

Unternehmenssteuerung: Kunden- und Aktionärsinteressen gleichgewichtet

Im Jahr 2010 hat die Deutsche Bank deshalb ihr Unternehmenssteuerungsmodell für das Privatkundengeschäft weiterentwickelt. Es stellt der Eindimensionalität der Erfolgsmessung über das erzielte Vertriebsergebnis eine zweite Dimension des Erfolgs gegenüber – die Schaffung von Kundennutzen.

Das weiterentwickelte Steuerungsmodell misst jetzt auf der einen Seite die klassischen Aktionärsinteressen, also die Vertriebsleistung und die wirtschaftliche Entwicklung der Bank. Dies geschieht anhand branchenüblicher Kennzahlen. Auf der anderen Seite werden gleichgewichtet die Kundeninteressen ermittelt. Die Deutsche Bank hat dazu folgende Messgrößen in ihr Steuerungsmodell integriert:

■ **Die Zufriedenheit und Loyalität der Kunden:** Im Retailbanking ist nachhaltiger

geschäftlicher Erfolg nur mit zufriedenen und gebundenen Kunden zu erreichen. Der Grad der Zufriedenheit und Loyalität wird im Privatkundengeschäft des Instituts unter anderem durch Befragungen im Onlinebanking oder am SB-Terminal ermittelt. Die Ergebnisse sind schon seit 2006 Bestandteil des Vergütungssystems für das regionale Management und beeinflussen darüber hinaus den Bonus-Pool für jede Filiale. So wurde zum Beispiel im vergangenen Jahr die Meinung von fast einer Million Kunden erhoben, um auf Filialebene operationabel zu sein.

■ **Das Wachstum im Kunden- und Mandats-Volumen:** Nur wer seiner Bank vertraut und mit der Beratungsleistung zufrieden ist, legt auch Gelder an oder delegiert die Verwaltung seines Vermögens. Fehlt es an nachhaltigem Vertrauen, werden Gelder abgezogen. Das Wachstum im Kunden- und Mandats-Volumen ist folglich ein sensibler Seismograf für das Vertrauen der Kunden in ihre Bank.

■ **Die Sicherung der Kunden-Performance:** Eine positive Rendite steigert das Vermögen der Kunden und schafft so konkret messbaren Nutzen für den Anleger. Nur wenn den Kosten angemessene Erträge gegenüberstehen, profitiert der Kunde.

Premium-Beratung braucht Premium-Qualifizierung

Selbstverständlich wurden diese Kennziffern für Kunden- und Aktionärsinteressen schon lange gemessen. Neu ist aber, dass beide Messgrößen in einer Performance-Matrix fest verankert sind. Diese Performance-Matrix ermöglicht erstmals eine gleichmäßige Gewichtung zwischen Kunden- und Aktionärsinteressen, die gegenseitig nicht kompensierbar sind. Für die Mitarbeiter in der Beratungssituation bedeutet das: Nur wer beides leistet – eine gute Performance und einen klar messbaren Nutzen für seine Kunden – wird entsprechend honoriert.

Der Anspruch von Kunden an die Beratungsqualität ihrer Bank ist heute höher denn je. Die Finanzindustrie steht deshalb im Wort, die Qualifikation der Berater zu überprüfen und gegebenenfalls zu verbessern. Die Deutsche Bank fühlt sich verpflichtet, im Privatkundengeschäft, Premium-Beratung im Markt zu liefern. Demzufolge muss auch die Qualifizierung der Berater diesen Ansprüchen Rechnung tragen – gerade in Zeiten der Krise. So haben die Berater der Bank im Jahr 2009 rund 60 000 Qualifizierungstage absolviert.

Qualitätssicherung bei den Service- und Beratungsstandards

Die Kundenberater werden so geschult, dass sie über eine angemessene und nachweisbare Qualifikation verfügen und über die rechtlichen Rahmenbedingungen eingehend informiert sind. Die Deutsche Bank setzt dazu auf eine strukturierte, extern zertifizierte Ausbildung in Kooperation mit der renommierten Frankfurt School of Finance and Management. Die Qualifizierung endet mit schriftlichen und mündlichen Prüfungen und berechtigt zum Tragen des Expertentitels. Alle drei Jahre werden die Berater einer Re-Zertifizierung unterzogen, um ein gleichbleibend hohes Niveau sicherzustellen.

Eine zertifizierte Qualifizierung sollte auch für den gesamten Markt verbindlich sein, um eine verantwortungsvolle und kundengerechte Beratung zu gewährleisten. Die Deutsche Bank spricht sich deshalb für flächendeckende Mindeststandards in der Qualifizierung aus.

Um zu verstehen, ob Leistungen auch bei den Kunden ankommen und zu ihrer Zufriedenheit beitragen, werden im Privatkundengeschäft umfangreiche Maßnahmen zur Qualitätssicherung durchgeführt. Zum Beispiel rund 2 000 telefonische Kundeninterviews pro Monat, um Kundenbindungstreiber sowie Stärken und Schwä-

chen zu identifizieren. In der seit 2005 verbindlichen Kundencharta sind der Umgang mit Kunden, Beratung, Service und Beschwerden fest definiert.

Oder Mystery Shopping: Dabei wird anhand typischer Kundensituationen regelmäßig geprüft, ob Service- und Beratungsstandards eingehalten werden. Die so gewonnenen Erkenntnisse fließen direkt in die kontinuierliche Weiterentwicklung der Prozesse ein.

Ein weitere Sicherung von Service- und Beratungsqualität ist die Kundenrevision: Ein Team erfolgreicher Filialleiter unterstützt – ähnlich wie eine Revision – die Investment & Finanz-Center. Die Kundenrevision unterstützt insbesondere die Filialen, die einen unterdurchschnittlichen Wert in der Kundenbindungsmessung aufweisen. Da-

bei betrachtet die Kundenrevision nicht nur Serviceaspekte, sondern nimmt auch an Beratungen teil, begleitet die Führungskräfte bei ihrer Arbeit und führt Interviews mit Kunden und Mitarbeitern. Damit erhält die Bank ein vollständiges Bild dieser Filiale und kann die Grundlage für Verbesserungen in der Service- und Beratungsqualität legen.

Anwalt der Kunden im Unternehmen

Bereits 2009 wurde im Privatkundengeschäft der Deutschen Bank die Position eines Chief Client Officers eingerichtet. Als Anwalt der Kunden im Unternehmen stellt er sicher, dass die Wahrung von Kundeninteressen wirksam institutionalisiert ist und dass die Schaffung von Kundennutzen nicht nur ein Lippenbekenntnis bleibt. Fa-

zit: Der Kundennutzen wird neuer Maßstab für das Privatkundengeschäft der Zukunft.

Vor der Finanzmarktkrise wurde im deutschen Privatkundengeschäft oft von „Kundenorientierung“ gesprochen. Als Folge der neuen Realität in der Bankenbranche wird dieser Begriff zum ersten Mal substantiiert: Kundenorientierung bedeutet heute, konkreten Kundennutzen zu schaffen. Erst aus einer höheren Transparenz der Produkte und einer besseren Qualität der Beratung entsteht Leistung für den Kunden. Daran werden sich Kunden beim Kauf von Finanzprodukten zukünftig stärker orientieren als am Preis. Die Schaffung und Messung von Kundennutzen ist deshalb mehr als ein kurzfristiger Trend, sondern ein neuer Maßstab für das Privatkundengeschäft der Zukunft. ■



Restkreditversicherung

Klassische Restkreditversicherungskonzepte, Schutz für Kreditkarten und Dispositionskredite, Seniorenabsicherung, Gewerbe-RSV, Vertriebs- und Marketing-Support – Alles aus einer Hand zur Absicherung von Zahlungsverpflichtungen!

APRIL Financial Services AG

Ihr Spezialist für Restkreditversicherung und Payment Protection.

Richard-Reitzner-Allee 1
85540 Haar bei München
Telefon: 089 – 43 607 – 121
kontakt@april-fs.de
www.april-fs.de

