

„Genossenschaftliche Beratung“ im Spannungsfeld zwischen Bank, Berater und Kunde

## Vertriebssteuerung, Kundenbeziehungsmanagement und Beratungsqualität im Privatkundengeschäft

Die Themen Vertriebssteuerung, Kundenbeziehungsmanagement und Beratungsqualität haben sowohl im Rahmen des akademischen Diskurses als auch in der bankbetrieblichen Praxis in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen, vor allem in Bezug auf das Privatkundensegment. In vielen Fachzeitschriften sind entsprechende Beiträge erschienen und einige Verbände, wie zum Beispiel der BVR, haben umfassende Projekte in diesen Bereichen aufgelegt. Zudem werden in der Politik einschlägige Debatten geführt, insbesondere mit Bezug zum Verbraucherschutz im Bereich der Anlageberatung.

Jan Henrik Schröder

Von der globalen Finanzkrise im Jahr 2008 waren auch Privatkunden deutscher Banken direkt betroffen. Insbesondere im Kontext der Insolvenz der US-amerikanischen Investmentbank Lehman Brothers kam es zur unmittelbaren Schädigung von Anlegern in Deutschland, die beispielsweise Zertifikate dieses Emittenten über ihre Hausbank erworben hatten. Einige betroffene Kunden leiteten daraufhin juristische Schritte gegen ihre heimischen Kreditinstitute wegen fehlerhafter Beratung ein. In diesem Zusammenhang gerieten auch Teilbereiche der bankseitigen Vertriebssteuerung und des Kundenbeziehungsmanagements in die Kritik. Diese Umstände haben auch den politischen Akteuren noch einmal deutlich gezeigt, dass die Anlageberatung in Banken eine in weiten Teilen auf Kundenvertrauen basierende Finanzdienstleistung ist. Aufgrund ihrer Komplexität ist sie dabei grundsätzlich anfällig für Fehler und mit einem erheblichen Schadenspotenzial verbunden, insbesondere für Kunden, die ihre private Altersvorsorge auf Basis entsprechender Empfehlungen vornehmen. Diese Gegebenheiten haben den Gesetzgeber dazu veranlasst, die Annahme einer effizienten Marktlösung in diesem Bereich weitgehend aufzugeben und einige wirtschaftspolitische Eingriffe zum kollektiven Schutz der Verbraucher vorzunehmen.

### Zunehmende Regulierung und weitere Herausforderungen

In der Regulierung der Anlageberatung für private Nachfrager haben sich in den vergangenen

Jahren folglich einige Veränderungen ergeben: Anfang 2010 führte der Gesetzgeber zunächst die Pflicht für Banken ein, über jede Wertpapierberatung bei Privatkunden ein schriftliches Protokoll zu erstellen. Seit Mitte 2011 ist darüber hinaus die Ausgabe von standardisierten Produktinformationsblättern obligatorisch. Ende 2012 trat zudem die gesetzliche Grundlage für das zentral geführte Mitarbeiter- und Beschwerderegister der BaFin in Kraft. Diese regulatorischen Neuerungen stellen dabei nur eine Auswahl dar; es folgten weitere Veränderungen und auch künftig werden sich Modifizierungen ergeben, beispielsweise im Kontext der Neufassung der EU-Finanzmarktrichtlinie (MiFID II). Im Mittelpunkt der regulatorischen Maßnahmenfindung steht die Frage nach der Beratungsqualität bzw. deren Sicherstellung, womit der Fokus immer auch auf der bankseitigen Ausgestaltung von Vertriebssteuerung und Kundenbeziehungsmanagement liegt.

Neben den seit der Finanzkrise in vielen Bankbereichen zunehmenden Regulierungsvorschriften gibt es noch weitere Faktoren, die derzeit finanziellen Druck auf die Ergebnisse von Banken ausüben. Zu nennen sind hier vor allem die allgemein auf die Margen drückende Niedrigzinspolitik der EZB, der globalisierungsbedingte intensive Wettbewerb zwischen den Instituten um die Gunst der Kunden sowie die Digitalisierung der Branche und der damit verbundene erhöhte Investitionsbedarf. Der Verkaufsdruck nimmt stetig zu und macht gerade auch im Retailbanking-Bereich den Einsatz einer ziel-

gerichteten IT-gestützten Vertriebssteuerung notwendig, die durch ein flexibles Controlling einerseits sowie ein intelligentes Kundenbeziehungsmanagement andererseits versucht, auch langfristig positive Deckungsbeiträge im Privatkundengeschäft sicherzustellen.

### Theoretische Aspekte der Interaktion zwischen Bank, Berater und Kunde

Die ökonomische Theorie liefert über verschiedene Denkansätze im Rahmen der sogenannten Prinzipal-Agenten-Problematik einen wichtigen Zugang zu diesem Themenbereich. So lässt sich das branchentypische Verhältnis zwischen Bank, Berater und Kunde als komplexe Prinzipal-Agenten-Beziehung interpretieren, in der zunächst das Bankmanagement (Prinzipal) dem Berater (Agent) durch eine zumeist feste Kundenzuordnung den Auftrag zur Betreuung des Kunden erteilt. Des Weiteren erteilt aber auch der Kunde (Prinzipal) dem Berater (Agent) ein entsprechendes Mandat, indem er dessen Leistungen fortwährend über den Markt nachfragt. Diese Konstellation rückt den Berater wiederum in eine Art Doppelrolle, was Potenziale für Interessenkonflikte in sich birgt. Fraglich ist an dieser Stelle, inwieweit der Berater gleichzeitig im Interesse von Bank und Kunde agieren kann.

In diesem Kontext wird, vor allem seitens der Verbraucherschützer, gerade auch das in Deutschland traditionell weit verbreitete Modell der provisionsbasierten Beratung immer wieder in Frage gestellt. Die Honorarberatung als

mögliche Alternative bietet jedoch eigene Potenziale für Fehlberatungen, z.B. hinsichtlich Anzahl und Dauer der Gespräche. Zwar würden sich die Anreizstrukturen durch einen derartigen Systemwechsel verändern; ob dieser am Ende aber tatsächlich eine konfliktfreiere Beratungssituation generieren kann, bleibt fraglich. Die Politik versucht dennoch die Honorarberatung zu etablieren. Um für die Kunden zumindest eine Auswahlmöglichkeit am Markt zu schaffen, gilt seit Mitte 2014 das neue Honoraranlageberatungsgesetz.

### Besonderheiten bei Genossenschaftsbanken

Von Bedeutung in puncto Beratungsqualität ist möglicherweise auch die institutionelle Organisationsstruktur der betrachteten Bank. Während z.B. bei börsennotierten Instituten gewisse Interessenkonflikte und Fehlanreize hinsichtlich der angebotenen Beratungsleistungen aufgrund einer strikten Orientierung am Shareholder Value nicht auszuschließen sind, ist bei den Genossenschaftsbanken, bedingt durch ihre besondere Governance-Struktur, zumindest ein intrinsisches Potenzial für die Abschwächung dieser Problematik zu erkennen. Zu beachten ist hier, dass Kunden sehr häufig auch Mitglieder und damit Eigentümer ihrer Bank sind, wodurch relevante Interessen konvergieren können und überdies eine gewisse Kontrollmöglichkeit hinsichtlich der geleisteten Beratungstätigkeiten besteht. Auch wenn grundsätzlich alle Banken einen Gewinnbedarf haben, stellt die rechtlich verankerte Orientierung von Genossenschaftsbanken am Mitglieder nutzen dennoch ein Alleinstellungsmerkmal bezogen auf den primären Geschäftszweck dar, was der Kommunikation von Beratungsqualität, zumindest gegenüber den Mitgliedern, eine besondere Glaubwürdigkeit verleihen kann. Die Eigenschaften einer genossenschaftlichen Mitgliedschaft begründen somit das Potenzial von Genossenschaftsbanken, beim Thema Beratungsqualität gegenüber anderen Akteuren am Markt einen Wettbewerbsvorteil zu haben.

Dieses Potenzial auf der einen Seite, aber auch die Erkenntnis, dass einige Wettbewerber hinsichtlich der Standardisierung und Digitalisierung ihrer Vertriebsprozesse sowie der Integration von Internetangeboten in den letzten Jahren sehr erfolgreich am Markt gewesen sind, hat den BVR dazu veranlasst, zu Beginn des Jahres 2013 die beiden verbundweiten Großprojekte „webErfolg“ und „Beratungsqualität“ anzustoßen und unter der Bezeichnung „KundenFokus 2015“ zusammenzufassen.

## Zum Autor

### Jan Henrik Schröder

studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bielefeld mit Schwerpunkten in VWL und Finanzwirtschaft (M.Sc. und B.Sc.) und absolvierte im Anschluss ein Traineeprogramm für Hochschulabsolventen bei der Volksbank Paderborn-Höxter-Detmold eG im Produkt- und Marktmanagement Privatkunden. Er ist aktuell als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Münster tätig. Sein Forschungsprojekt beschäftigt sich mit den Themen Vertriebssteuerung, Kundenbeziehungsmanagement und Beratungsqualität im Privatkundengeschäft genossenschaftlicher Primärbanken.

Während das erstgenannte Projekt darauf abzielt, das Internetangebot der Genossenschaftsbanken zu optimieren und den Online-Kanal im strategisch angestrebten Multikanal-Vertriebsansatz jener Banken zu verankern, geht es beim zweitgenannten um die Implementierung eines IT-gestützten, medienbruchfreien, standardisiert-durchgängigen und rechtlich abgesicherten Beratungsprozesses und damit einhergehend auch um die Schaffung der Basis für ein zukunftsfähiges Kundenbeziehungsmanagement. Der „KundenFokus 2020“ ist bereits in Arbeit und wird im Wesentlichen die inhaltliche Verzahnung und operative Zusammenführung der beiden Projekte zum Thema haben.

### Kollektiver Verbraucherschutz als Aufsichtsziel

Auch der Regulierer hat die Themen Vertriebssteuerung, Kundenbeziehungsmanagement und Beratungsqualität weiterhin auf seiner politischen Agenda. Die zuständigen Ministerien haben Mitte 2014 einen weiteren Aktionsplan für Verbraucherschutz im Finanzmarkt vorgelegt und ein entsprechendes Maßnahmenpaket geschnürt, welches zwar primär auf die Verbesserung des Schutzes von Kleinanlegern im Grauen Kapitalmarkt abzielt, aber darüber hinaus auch die Rechte der Verbraucher bei Bankdienstleistungen weiter stärken soll. Mitte 2015 ist dieses Vorhaben unter dem Titel „Kleinanlegerschutzgesetz“ weitgehend umgesetzt worden; der kollektive Verbraucherschutz ist seitdem als Aufsichtsziel der BaFin gesetzlich verankert.

## Erfolgreiche Positionierung im Wettbewerb

Dem Begriff der Beratungsqualität wohnt neben der Betrachtungsweise aus Sicht des Kunden auch eine bestimmte Betrachtungsweise aus Sicht der Bank inne. Qualität in der Beratung bedeutet im weiteren Sinne auch, dass jede Bank als ein am Markt agierendes Unternehmen mit jedem Kunden einen hinreichend hohen Deckungsbeitrag erwirtschaften muss, um die eigene Existenz im Wettbewerb zu sichern. Das heißt, der Begriff der Beratungsqualität ist immer auch aus Sicht der Bank zu sehen und richtet sich damit, unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Erfolgskennziffern, ebenso nach innen. Dieser Aspekt ist insbesondere vor dem Hintergrund des aktuellen Marktumfeldes für Banken relevant und betrifft selbstredend auch die Marktbearbeitung der Genossenschaftsbanken. Festzuhalten ist, dass die vom Vertriebsmanagement vorzunehmende Steuerung der Interaktion zwischen Bank, Berater und Kunde neben den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden sowie den regulatorischen Aspekten immer auch die gegebenen Ertragsanforderungen zu berücksichtigen hat. Um diese Herausforderung nachhaltig bewältigen zu können, ist die Umsetzung der genannten BVR-Projekte wichtig und überdies kontinuierliche Eigeninitiative in der strategischen Vertriebsarbeit gefragt.

### Das Forschungsprojekt des Autors

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich das laufende Forschungsprojekt des Autors mit den Themen Vertriebssteuerung, Kundenbeziehungsmanagement und Beratungsqualität im Privatkundengeschäft genossenschaftlicher Primärbanken. Die einzelnen Forschungsfragen werden mit Bezug zum Privatkundensegment beleuchtet, da gerade in diesem Bereich der Trend zur Standardisierung und Digitalisierung von bankseitigen Vertriebsaktivitäten viele Veränderungen hervorgerufen hat, die sich auch auf die Marktbearbeitung von Genossenschaftsbanken beziehen. Ziel ist die Anfertigung einer theoriebasierten empirischen Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Rolle des Kundenberaters im Bereich der Anlageberatung.

#### Jan Henrik Schröder

Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Universität Münster,  
Institut für Genossenschaftswesen  
jan-henrik.schroeder@ifg-muenster.de