NEUE WEGE ZUR KUNDENBINDUNG IM INFORMATIONSZEITALTER

Kunden schätzen ICT-gestützte Beratung

BRIGITTE STREBEL-AERNI

BANKBERATER UND KUNDEN NEHMEN DIE QUALITÄT DER BERATUNG SEHR UNTERSCHIEDLICH WAHR. EINE VOM INSTITUT FÜR INFORMATIK AN DER UNIVERSTITÄT ZÜRICH ERHOBENE UMFRAGE FIEL SEHR ERNÜCHTERND AUS. VIELE KUNDEN WAREN MIT DER LEISTUNG IHRER BANKBERATER NICHT ZUFRIEDEN. LETZTERE HINGEGEN NEIGEN ZUR SELBSTZUFRIEDENHEIT. DAS GIBT ZU DENKEN!

Eher zurückhaltend investierten bisher die Banken in die technologiegestützte Beratung. Für Professor Gerhard Schwabe vom Institut für Informatik an der Universtität Zürich ist klar: «Dazu braucht es einen Auslöser, wie der jetzige gewaltige Margendruck, die steigenden Risiken und das erhöhte Sicherheitsbewusstsein der Bankkunden.» Auch die Vorstellung, dass jeder Bankberater besser sei als der Markt, ist nicht mehr zulässig. Unter Leitung von Professor Schwabe hat das Institut für Informatik an der Universität Zürich eine Studie mit Profidata in Zusammenarbeit mit Solution Providers zum Thema Beraterqualität in den Banken durchgeführt. «Wir haben im Rahmen unserer Studie die meisten Schweizer Banken befragt», erklärt Schwabe, «dabei haben wir mit Vertriebsverantwortlichen, mit Beratern und IT-Leuten gesprochen. Gleichzeitig haben wir die Kunden befragt und entsprechende Workshops veranstaltet.» Er wolle nicht behaupten, dass das Kunden-Sample (Cash-online-Leser) repräsentativ sei, meint Professor Schwabe. Jedenfalls sind die Umfrage-Resultate sehr unterschiedlich ausgefallen: Die Berater meinten, die Kunden wollten keine IT-gestützte Bankberatung. Es störe den «Zauber» des Gesprächs, argumentierten sie. Laut den als Mystery Shoppers auftretenden Autoren der Studie führten denn auch viele Berater ihre Kundengespräche ohne Computer. Zur Kursabfrage gingen sie in den Nebenraum und kamen mit dem Ausdruck zurück. Dabei wurde die Dynamik des Gesprächs empfindlich gestört. Einzig bei einer Raiffeisenbank habe der Berater das Gespräch mit dem Kunden vor dem Computer geführt.

Prof. Gerhard Schwabe, Leiter des Instituts für Informatik an der Universität Zürich.

«Die Berater sagen, die Kunden wollten keine ICT-gestützte Beratung. Die Kunden möchten dies aber. Das mag damit zusammenhängen, dass die Berater die Kunden als ‹Eigentum› betrachten und fürchten, diese durch den Einsatz von ICT-Tools an den Arbeitgeber – also die Bank – zu verlieren», erklärt Schwabe. Denn häufig würden die Berater im Private Banking bei einem Wechsel von einer Bank zur andern auch ihren Kundenstamm mitnehmen. Mit dem Einsatz von ICT-gestützten Tools können somit die Banken ihre Abhängigkeit von einzelnen Kundenberatern vermindern. Das aber wollen die Berater nicht. Für sie bedeutet dies in gewisser Hinsicht eine Status-Einbusse verbunden mit Machtverlust. «Die Vertriebsmanager betrachten dies als nicht so dringend, um sich mit den Beratern anzulegen und zögern, etwas zu verändern. Frustriert sind hingegen die IT-Leute, die das Potenzial längst erkannt und vielleicht schon einige Tools eingeführt haben. Aber diese werden kaum genutzt. Oft klappt einfach die Zusammenarbeit mit der Vertriebsleitung und der Beratung nicht. Ursache dafür sind vielfältige Kommunikationsprobleme. Keiner spricht mit der IT!», wundert sich Professor Schwabe. Deshalb würden die IT-Leute keine richtigen Anforderungen zur Entwicklung entsprechender Tools erhalten. Werden diese dann doch gebaut, dann haperts

mit der Einführung. Es scheine, als ob die IT-Verantwortlichen die Kundenbedürfnisse besser kennen würden als ihre Kollegen von der Distribution, meint Schwabe. «Dennoch, die Zusammenarbeit der IT mit dem Geschäft ist absolut zentral. Die Resultate von Umfragen zeigen jedoch, dass dies der grosse Alptraum der CIOs ist, denn die Zusammenarbeit funktioniert nirgendwo wirklich perfekt. Es gebe Hinweise, wie man es gut machen könne: nämlich immer dann, wenn die Chemie stimmt und die involvierten Personen gut miteinander auskommen. Dabei handelt es sich einerseits um ein Kommunikations- und andererseits um ein Anreiz-Problem». Vielfach gehe bei der Umsetzung von IT-Projekten der Nutzen verloren, weil die jeweiligen Geschäftsbereiche sich für diese IT-Projekte gar nicht verantwortlich fühlten, erklärt Schwabe. Das hätten die Ergebnisse früherer Umfragen auch gezeigt. «Letztlich geht es um die Frage: Wie und mit welcher Anreizstruktur bringe ich den Berater dazu, ein bestimmtes IT Tool zu nutzen. Vielfach behindert die Organisationsstruktur mit falschen Verantwortlichkeiten die effiziente Nutzung von ICT-Projekten und Tools. Nicht der IT-Chef sollte hier die Verantwortung tragen, sondern der Vertriebsverantwortliche oder der jeweilige Bereichsleiter.»

Denn die Projekte scheitern meistens an der fehlenden Motivation der Berater einerseits und andererseits an der Tatsache, dass diese die neuen Werkzeuge nicht beherrschen und sich vor den Kunden nicht blossstellen wollen. Hier könne man die Benutzerfreundlichkeit noch verbessern, erklärt Professor Schwabe. Bisher wurden IT Tools vor allem von Asset-Managern rege benutzt, wenn es darum ging, Portfolios zu visualisieren oder die Lifecycle-Finanzplanung zu unterstützen. «Das grösste Problem, mit dem der Berater konfrontiert wird, ist das geschwundene Vertrauen seiner Kunden. Hier sind die Banken gefordert. Gemäss unserer Umfrage vertraut der Kunde am ehesten einer seriösen Zeitung. Dennoch hat bisher noch keine Bank versucht, die Wirtschaftsmedien in ihren Beratungsprozess zu integrieren.» Deshalb müssten die Banken ihre Beratungsplattformen öffnen und dem Kunden individuelle personalisierte Informationen liefern, meint Schwabe. «Dabei handelt es sich um eine Mischung aus bankinternen, professionellen und Community-basierten Informationen. Diese werden dann aggregiert, vom Berater analysiert und für den Kunden aufbereitet. Nicht alle sind dieser Aufgabe gewachsen.»

Deshalb müssen die Mitarbeiter speziell ausgebildet werden, damit sie die wirklichen Probleme und Bedürfnisse des Kunden erkennen und entsprechende Lösungen erarbeiten können. Die meisten Kunden seien sich über ihre Anlage- und Finanzbedürfnisse zu wenig im Klaren. Deshalb sollten Anlage- und Finanzierungsvorschläge am Bildschirm – auf einem Smartboard – simuliert und mit den Kunden diskutiert werden. Gerhard Schwabe ist sich des latenten Generationenproblems bewusst. Junge können sich in den veränderten Beratungsprozess sehr viel leichter einbringen als bestandene Senior-Berater mit langjährigem Kundenstamm.

Das Internet ermöglicht lokalen Nutzern global zu agieren. Bisherige Gegensätze werden aufgelöst. Dasselbe gilt für das neue Schlagwort im Retailbanking: die Mass Customization. Sie erlaubt die Entwicklung standardisierter Beratungsprozesse. Die Banken sind inzwischen hellhörig geworden und zeigen Interesse. Professor Schwabe ist auch mit verschiedenen Softwareherstellern im Gespräch. Früher hat man die Kunden mit Verschwiegenheit und Diskretion an ein Finanzinstitut gebunden, neuerdings gewinnt der Beratungsprozess als Mittel zur Kundenbindung enorm an Bedeutung. Vor allem wenn es darum geht, verlorenes Vertrauen wieder zurückzugewinnen. Professor Schwabe sieht die Bank der Zukunft als eine Zentrale im Netzwerk, die mit bestimmten Leuten in bestimmten Bereichen in Form von Business-Webs kooperiert, sei es IT-mässig, sei es in Vertriebsstrukturen oder im Produktebereich. «Social Lending» lässt grüssen. Jedenfalls sollten sich Finanzinstitute in diesem Bereich frühzeitig positionieren, bevor das Geschäft abzufliessen beginnt. «Finanzinstitute sollten sich in die Lage der Kundschaft versetzen und solche Netzwerke aus der Kundenoptik heraus betrachten. Da liegt noch einiges an Potenzial drin», davon ist Professor Schwabe überzeugt. ■