Studie zur Beratungsqualität in Banken

Divergierende Wahrnehmung bei

Das Vertrauen von Kunden in ihre Bank hängt zu einem wesentlichen Teil von der Qualität der Beratung ab. Gerade in Krisenzeiten ist eine starke Vertrauensbasis zwischen Bank und Kunde unerlässlich. Eine aktuelle Studie von Solution Providers und der Universität Zürich hat die Beratungsqualität von Banken in der Schweiz untersucht. Erste Auswertungen zeigen, dass zwischen der Einschätzung der Bankmanager und den Erfahrungen des Kunden teilweise erhebliche Diskrepanzen bestehen.

Die Qualität der Beratung von vermögenden Privatkunden ist heutzutage essenziell für die Pflege von Kundenbeziehungen und die Sicherstellung des Vertrauens in die betreuende Bank. Um mehr darüber zu erfahren, wie die Beratungsqualität derzeit in der Schweizer Bankenwelt gelebt wird und welche Hilfsmittel, z.B. IT, im Kundenkontakt eingesetzt werden, hat Solution Providers gemeinsam mit der Universität Zürich eine Studie zu diesem Thema durchgeführt. Die jüngsten Entwicklungen an den Finanzmärkten haben der Thematik des vorliegenden Artikels eine unerwartete Aktualität verliehen.

SERVQUAL-Modell als Basis der Studie

Ziel der Untersuchung war es, die aktuelle Situation der Anlageberatung aus der unterschiedlichen Sicht der vier beteiligten Akteure, d.h. des Managements, des Beraters, des Kunden und des IT-Verantwortlichen, zu beschreiben. Von besonderem Interesse waren dabei die Lücken (Gaps). In einem weiteren Schritt sollten mögliche Aktionsfelder für die zukünftige Gestaltung der Beratung abgeleitet werden. Um den Umfang der Studie einzugrenzen, wurden zwei Kernfragen formuliert: Einerseits sollte die Gestaltung und Qualität des Beratungsprozesses analysiert und anderseits die unterstützende bzw. einschränkende Rolle der IT beleuchtet werden.

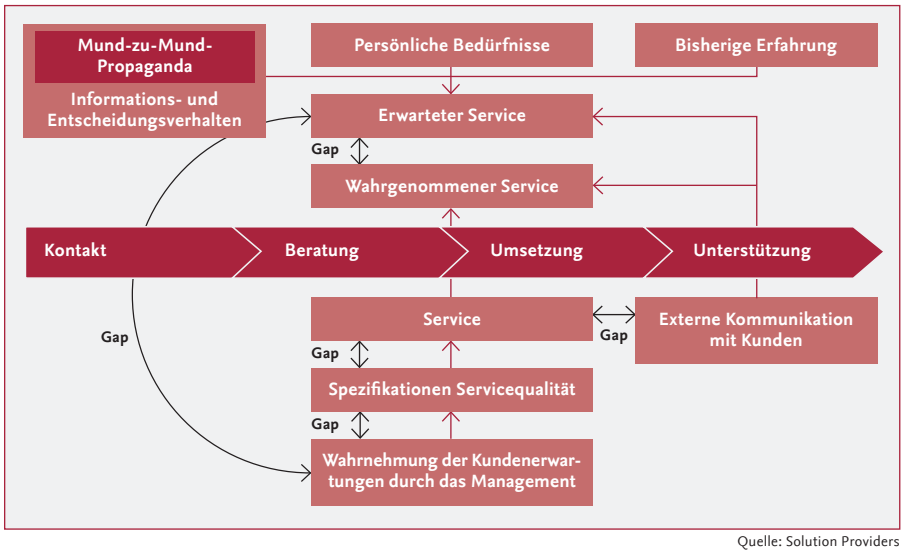
Als Grundlage der Studie wurde das praxiserprobte SERVQUAL-Modell gewählt und für unsere Studienzwecke entsprechend angepasst (vgl. Abbildung 1). Das Modell definiert die Qualität von Beratung anhand von fünf Dimensionen: Erscheinungsbild, Zuverlässigkeit, Erreichbarkeit, Vertrauenswürdigkeit und Empathie. Zusätzlich beschreibt es fünf Gaps, die darauf hinweisen, wie die Beratungsqualität erhöht werden könnte.

Insgesamt beteiligten sich 39 Finanzinstitute, darunter alle grossen Schweizer Universal- und Privatbanken, an der Untersuchung. Es fanden Interviews mit 30 Managern, 20 Beratern und 15 IT-Verantwortlichen hauptsächlich aus dem Bereich Onshore-Private-Banking statt. Den Aussagen der Bankvertreter wurden die Aussagen von über 100 Kunden gegenübergestellt, die einerseits aus einer Online-Umfrage bei Cash Daily (heute cash) und anderseits aus einem Online-Fragebogen der Universität Zürich gewonnen wurden. 49% der teilnehmenden Kunden gaben an, über ein Vermögen von mehr als CHF 500 000 zu verfügen. Die anderen Teilnehmer gaben ein tieferes Vermögen an oder machten diesbezüglich keine Angaben. Der vorliegende Beitrag versteht sich als Zwischenbericht und bezieht sich zunächst auf die Management- und die Kundensicht.

Abweichendes Bild der Kundenzufriedenheit

Die Bankmanager sind überzeugt, dass ihre Kunden mit der Anlageberatung sehr zufrieden sind (5.7 von 7 Punkten) und dass sie die Beratung sehr (aktiv) weiterempfehlen (5.4). Diese Aussagen wurden teilweise intuitiv gemacht. Vor allem die befragten Privatbanken gehen bei der Messung von Kundenzufriedenheit nicht systematisch vor. Viele messen sie gar nicht oder raten gar davon ab, um keine übertriebenen Erwartungen auf der Kundenseite zu wecken.

Weniger optimistisch beurteilen dagegen die Kunden die Anlageberatung: Sie



Quelle: Solution Providers

1 SERVQUAL-Modell im Kontext der Studie Beratungsqualität in Banken

Kunden und Bankmanagern

waren nur durchschnittlich zufrieden (3.5) und sind deutlich weniger bereit, die Beratung weiterzuempfehlen (3.2).

Der Beratungsprozess hängt von der Art der Bank ab

In den letzten Jahren hat die Mehrheit der befragten Banken einen standardisierten Beratungsprozess eingeführt. Dagegen hat die Anlageberatung bei immer noch mehr als einem Drittel der befragten Institute lediglich den Charakter unverbindlicher Richtlinien. Die Banken differenzieren sich durch die Art und Weise, wie sie die Beratung gestalten. Während bei Grossbanken ein standardisierter Prozess das Rückgrat einer jeden Beratung darstellt, empfinden es einige Privatbanken als einen Marktvorteil, keinen strukturierten Beratungsprozess zu haben. Letztere Vorgehensweise erschwert zwar eine homogene und konsistente Beratung über die Zeit. Laut Aussagen der befragten Bankvertreter soll sie dennoch dem Kundenbedürfnis einer individualisierten Beratung entgegenkommen. Ob dies auch zu einer höheren Kundenzufriedenheit führt, ist fraglich. Gemäss der Zufriedenheitsanalyse einer befragten Bank waren ihre Kunden, die im Rahmen eines strukturierten Beratungsprozess beraten wurden, deutlich zufriedener als Kunden, die eine nicht strukturierte Beratung erhielten.

Des Weiteren zögern die Banken, ihre Kundensegmente anhand von Kriterien zu bilden, die über die klassischen Merkmale wie Anlagevermögen, Region und Potenzial hinausgehen. Andere Segmentierungsmerkmale wie Lebensstil oder Kundentyp werden nur selten genutzt, obwohl hier die Chance liegt, den Beratungsprozess auf den Kunden zuzuschneiden.

Die Kunden beurteilen den Beratungsprozess eindeutig als zu teuer (5.0) respektive erachten ihn «der Gebühren und Provisionen des Beraters als nicht wert» und empfinden die Durchlauf- und Arbeitszeit eher als durchschnittlich. Möglicherweise besteht eine Unklarheit über die Verteilung der Kosten der Beratung. Die Frage, ob der Prozess zu einer sehr guten Entscheidung führe, beantworten sie mit 3.7 eindeutig weniger positiv als das Management (5.3) (vgl. Abbildung 2). Eine mögliche Interpretation könnte sein, dass der Begriff «sehr gute Entscheidung» in der Studie nicht weiter präzisiert wurde. Aufgrund der Kundenauswertung darf klar angenommen werden, dass die Kunden der Bank eine weitaus aktivere Rolle bei der Entscheidungshilfe fordern. Die Banken sollten dies zum Anlass nehmen, die Meinung des Kundenberaters verstärkt in die Beratung zu integrieren.

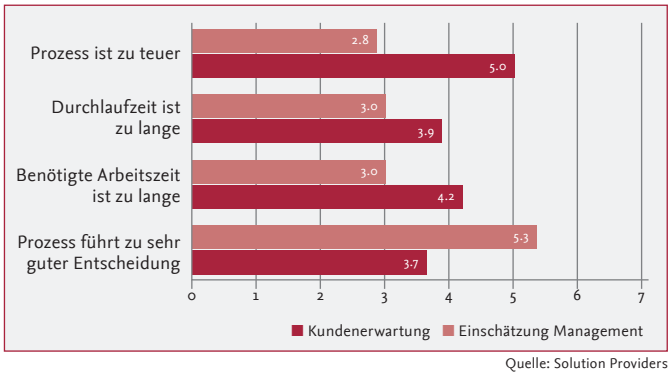
Kunden erwarten Einsatz von IT-Tools

Obwohl die Schweizer Grossbanken beim Einsatz von IT auch im weltweiten Vergleich als «Leading Edge» gelten können, hinkt die Unterstützung der Beratungsprozesse durch IT in den meisten anderen Banken der Prozessgestaltung hinterher. Im Allgemeinen sind die Bankmanager dem Einsatz von IT im Beratungsalltag eher abgeneigt, obwohl die Erwartungen der befragten Kunden diesbezüglich deutlich höher sind. Die Kunden erwarten mehr Einsatz von Tools zur Simulation von Szenarien, zur Bereitstellung von Anlageinformationen und zur Selbstberatung (vgl. Abbildung 3), als ihnen geboten wird. Bei Betrachtung der bisherigen, wenig erfolgreichen Versuche der Banken, diesem Anspruch Rechnung zu tragen, lässt sich schliessen, dass in diesem Bereich Innovations- und daher auch Forschungsbedarf besteht. Von Interesse ist vor allem, wie IT am besten in den Beratungsprozess integriert werden kann. Dazu gibt es beispielsweise mit dem Beratungstisch des Swiss Design Institute for Finance and Banking (SDFB) erste vielversprechende Ansätze. Auf dem berührungssensitiven Bildschirm, der in einer Tischplatte eingelassen ist, kann der Kundenberater dem Kunden interaktiv zeigen, wie beispielsweise Derivate und ihre Basiswerte sich bei Kursveränderungen verhalten.

Die vollständigen Ergebnisse der Studie werden Anfang 2009 publiziert.

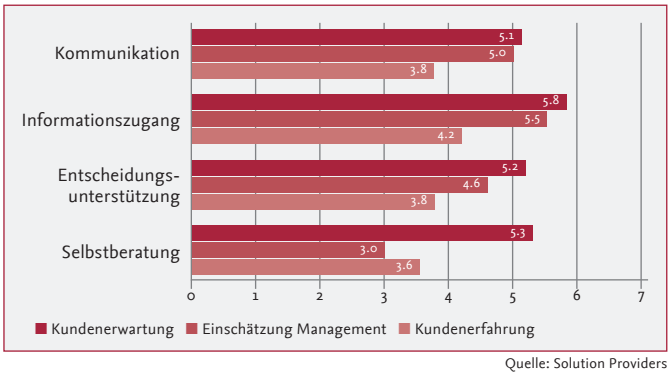
Quelle: Zeithaml, Valarie A.; Parasuraman, A.; Berry, Leonard L. (1990): Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations. New York: Free Press.

Ralph Mogicato
Managing Partner und CEO
Solution Providers



Quelle: Solution Providers

2 Zufriedenheit mit dem Beratungsprozess



Quelle: Solution Providers

3 Beratungsunterstützung durch IT