

Besserverdiener wollen den persönlichen Betreuer

Von Bernhard Keller und Oliver Skeide



Gut situierte Privatkunden sind für Retailbanken attraktiv, aber auch anspruchsvoll. Das halten Bernhard Keller und Oliver Skeide eindeutig fest. Digital Natives nutzen zwar in stärkerem Maße webbasierte Beratung. Dennoch sind sie sich mit den älteren Jahrgängen darin einig, dass beide Gruppen von ihrer Bank einen persönlichen Betreuer wünschen – ganz gleich auf welchen Kanälen der Kontakt erfolgt. Und sie wollen aktiv auf Beratungsangebote angesprochen werden. Dass dies zu häufig unterbleibt, führt zu einer „Fremdgängerquote“ von rund 50 Prozent. Red.

Digital ersetzt analog. Filialen werden obsolet, weil immer mehr Menschen ihre Finanzangelegenheiten online erledigen. Und weil der technische Fortschritt so rasant ist, bedeutet „online“ immer stärker „mobile“. Fintechs erobern den Markt.¹⁾ Mehr als 100 soll es in Deutschland schon geben. Sie „knabbern“ am Kundenkuchen der etablierten Banken, beißen hier ein Stück aus der Vermögensverwaltung und nehmen dort einen Bissen von der Kreditvergabe. Und erledigen alles digital. Sie sind eine Antwort auf steigende Online-Nutzung – gerade auch der jungen Generation. Sind die „Digital Natives“²⁾, Menschen im Alter von 18 bis 34 Jahren, tatsächlich in höherem Maße onlineaffin,

wenn es um ihre Finanzangelegenheiten geht? Und falls sie es sind, wie lassen sie sich trotzdem an eine Bank binden?

Wir haben in Deutschland gut situierte Menschen zu ihrem Bankverhalten befragt, also jene Kunden, die aufgrund ihrer Einkommens- und Bildungssituation komplexere Dienstleistungen als die Standardprodukte nutzen und diese Dienstleistungen auch öfter in der digitalen Welt nachfragen. Für diesen Beitrag wurden die Unterschiede zwischen den jungen Erwachsenen und den älteren Kunden (ab Alter 35) analysiert.

Auch Digital Natives sparen

Auch Digital Natives unter den Besserverdienern sparen und sehen einen Notgroschen als wichtig an (90 Prozent versus 87 Prozent). Neun von zehn haben wie ihre Mitmenschen über 34 Jahre auch einen solchen Notgroschen für Unvorhergesehenes zurückgelegt, dessen Höhe allerdings – dem bisherigen Erwerbsertrag geschuldet – deutlich geringer ausfällt (geringer als 10 000 Euro: 40 Prozent versus 25 Prozent).

Zu den Autoren

Bernhard Keller und **Oliver Skeide**, beide Direktor, MaritzCX GmbH, Hamburg und Wiesbaden

Gespart oder vorgesorgt wird in mehreren Produkten und in ähnlicher Weise wie bei den Älteren, gleich, ob es sich um Bausparen, Versicherungen (Leben, Renten), Fest- oder Tagesgeld oder um betriebliche Altersvorsorgemaßnahmen handelt. Nur bei Wertpapieren (Aktien, Fonds) finden sich Unterschiede, hier sind die Jüngeren weniger aktiv (39 Prozent) als die Älteren (54 Prozent).

Der persönliche Betreuer: Beziehungsmanager für alle Kanäle

Junge Erwachsene haben in kaum geringerem Maße als Ältere (44 Prozent zu 47 Prozent) einen Ansprechpartner bei ihrer wichtigsten Bankverbindung, den sie als „ihren“ persönlichen Betreuer bezeichnen würden und der sich um ihre Geldangelegenheiten und Vorsorgepläne kümmert. Gleichwohl sehen 59 Prozent ganz generell in einem solchen Ansprechpartner einen Vorteil – etwas mehr als die Älteren (54 Prozent). Die Hälfte der Jüngeren (51 Prozent) würde auch mehr Produkte bei ihrer Bank kaufen – die entsprechende Kompetenz eines solchen Betreuers vorausgesetzt. Bei den Älteren sind es nur 43 Prozent.

Analysiert man nun diese Aussagen nach dem tatsächlichen Vorhandensein eines Ansprechpartners, dann wird deutlich, dass die treibende Kraft zum Kauf weiterer Produkte der perzipierte Vorteil ist. Dieser

kommt aber nur zum Tragen, wenn auch ein Ansprechpartner vorhanden ist. Dann steigt die Quote potenzieller Käufer auf 85 Prozent (Ansprechpartner vorhanden) beziehungsweise 69 Prozent (ohne Ansprechpartner) an. Es muss also im Interesse einer jeden Bank liegen, einen Ansprechpartner zu positionieren – ob off- oder online ist sekundär.

Chart „Bedeutung eines persönlichen Ansprechpartners“

Große und bei der Zielgruppe stärker vertretene Filialbanken haben es offenbar leichter, einen solchen Ansprechpartner bereitzustellen, denn bei diesen Filialbanken (Sparkassen, Genossenschaftsbanken, Deutsche Bank, Commerzbank, Hypovereinsbank) ist die Zahl der Kunden mit Ansprechpartner deutlich höher (52 bis 58 Prozent) als bei den Direktbanken (13 Prozent) oder anderen. Und dies, obwohl die Bedeutung eines Beziehungsmanagers gerade bei der Klientel der Besserverdienenden belegt ist.

Dieser Ansprechpartner muss nicht zwingend in einer Filiale verortet sein, denn die Kunden pflegen auf allen Kanälen den Kontakt – wichtig ist, dass eine solche Vertrauensperson überhaupt existiert. So haben – über alle Institute betrachtet – die Jüngeren zu 38 Prozent mindestens einmal im Monat Kontakt zum Ansprechpartner, die Älteren zu 44 Prozent.

Aufgefächert auf die Einzelkontakte werden nur Unterschiede in der Online-Kontakt-Affinität deutlich: Knapp ein Drittel der Jüngeren nimmt mindestens einmal im Monat Kontakt auf dem Online-Weg auf, bei den Älteren macht das nur ein Viertel. In der Intensität des Filialbesuches unterscheiden sich beide Gruppen nicht, ein Viertel trifft mindestens einmal im Monat den Ansprechpartner persönlich.

Kein Kommunikationskanal darf vernachlässigt werden

Gefragt, wie sie für verschiedene Dienstleistungen am liebsten mit ihrem persönlichen Betreuer Kontakt aufnehmen

würden, zeigt sich, dass der persönliche Kontakt, zumeist in der Filiale, gegenüber dem Online-Kontakt von beiden Gruppen präferiert wird. Für die Vornahme von Transaktionen und die Suche nach Informationen aber neigen die Jüngeren dem digitalen Weg stärker zu, die Älteren präferieren deutlich die persönliche Begegnung. Bei der Beratung zu Finanzthemen allerdings sind zwar die Älteren intensiver als die Jüngeren online unterwegs – aber beide Gruppen suchen zu drei Vierteln den persönlichen Kontakt – und das überwiegend in der Filiale.

Die Analyse der tatsächlich genutzten und der gewünschten Kommunikationskanäle zeigt, dass momentan keiner dieser Wege vernachlässigt werden darf. Auch wenn es so aussieht, als ob der telefonische Kontakt zukünftig kaum mehr genutzt werden wird und online/mobil immer mehr zunimmt – die Kunden wollen „ihren“ beziehungsweise einen hoch informierten Ansprechpartner, auf den sie sich über alle Kanäle hinweg verlassen können.

Neun von zehn jungen Erwachsenen der Zielgruppe betreiben mindestens einmal im Monat Online-Banking. Bei den älteren Kunden sind es mit 86 Prozent kaum weniger. Von einem Drittel der jungen Kunden wird Banking auch mobil vollzogen, bei den Älteren sind es 24 Prozent. Trotz der hohen Online-Nutzung sucht ein Sechstel beider Gruppen mindestens einmal im Monat einen Kundenberater in einer Filiale auf und knapp drei Viertel in beiden Gruppen einen SB-Automaten. Die bediente Kasse wird auch etwa gleich frequentiert: von 32 Prozent der jungen Erwachsenen und 28 Prozent der älteren Kunden.

Deutlich wird die intensivere Einbeziehung der digitalen Technik in allen Themenbereichen bei beiden Gruppen. Während die Älteren noch stärker die Filiale aufsuchen, überwiegt die Online-Nutzung mit und ohne Kamera, klassisch oder per Smartphone bei den Jüngeren bereits. Man wächst nicht nur damit auf, man versteht

Abbildung 1: Bedeutung eines persönlichen Ansprechpartners. Ein Ansprechpartner ist nützlich – aber nur, wenn er Mehrwert bietet (Angaben in Prozent)

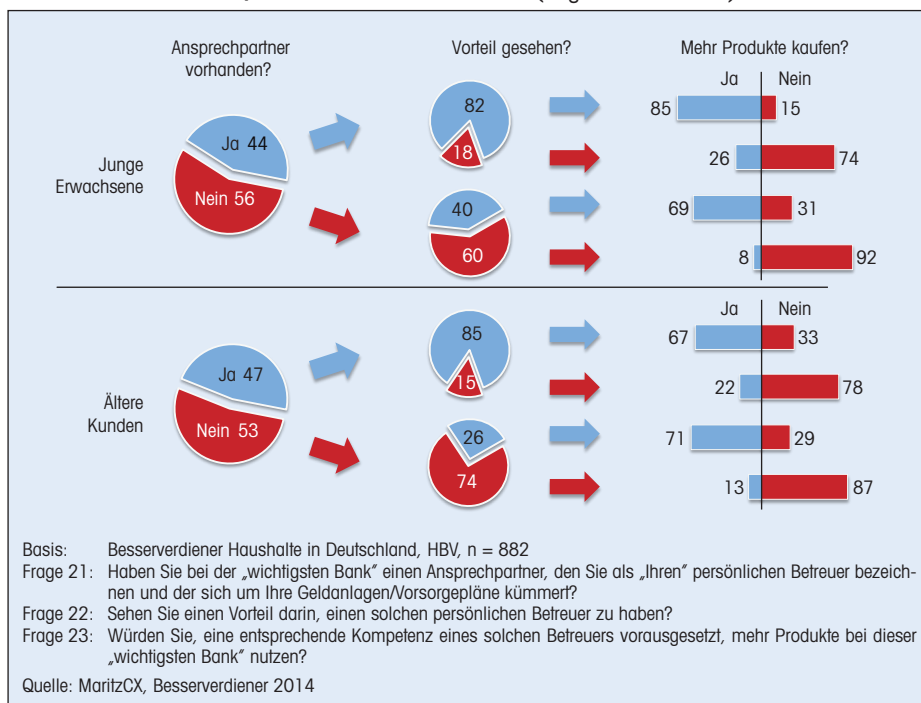
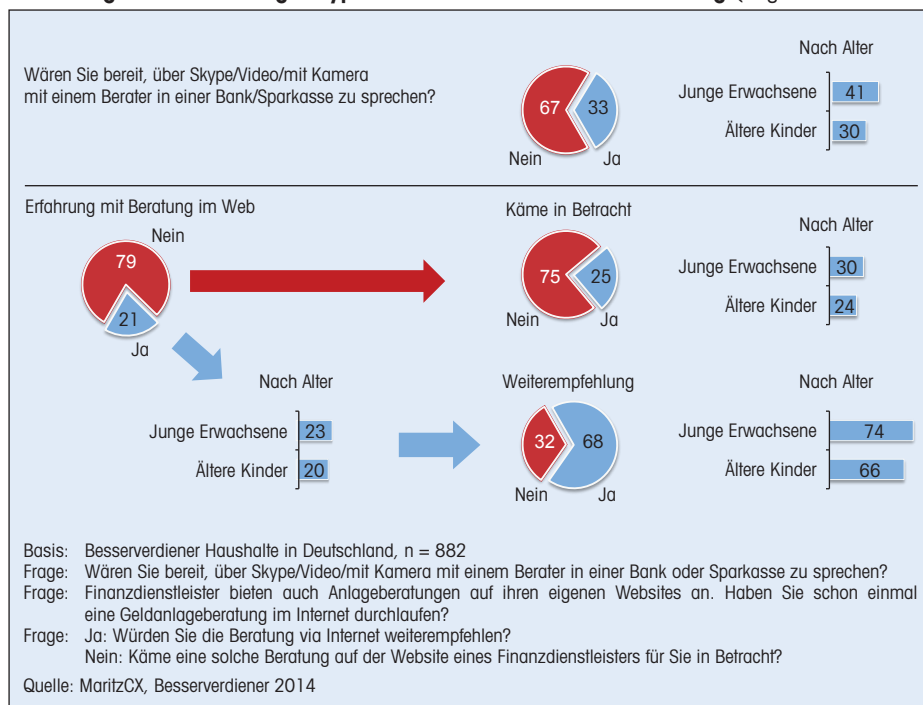


Abbildung 2: Webnutzung: Skype/Video/Kamera und Webberatung (Angaben in Prozent)



und beabsichtigt auch, diese Möglichkeiten zu nutzen.

Akzeptanz webbasierter Anlageberatung wächst

Diese Einbeziehung der digitalen Technik wird auch bei der Nutzung von webbasierter Anlageberatung deutlich. So hat bereits ein knappes Viertel eine Anlageberatung auf einer Website durchlaufen, bei den Älteren ist es ein Fünftel. Von den Jüngeren würden drei Viertel die Beratung weiter empfehlen, von den Älteren aber nur zwei Drittel. Für knapp ein Drittel der Jüngeren, die noch keine Beratung auf einer Website durchlaufen haben, käme eine solche Beratung in Betracht, aber nur knapp ein Viertel der Älteren würde sich dafür interessieren. Die Ablehnungsgründe sind bei beiden Gruppen in Umfang und Intensität nahezu identisch.

Zwei Fünftel der Jüngeren (41 Prozent) wären bereit, über Skype/Video mit einem Berater in einer Bank oder Sparkasse zu sprechen, bei den Älteren sind es 30 Prozent. Die generellen Abwehrgründe sind

zudem bei den Älteren bedeutend höher als bei den Jüngeren. Dort, bei den Jüngeren, ist das Potenzial für die Kamera-gestützte Beratung deutlich größer.

Sehr bedeutsam wird die Kluft zwischen zunehmender Digitalorientierung einerseits, die ja auch schon die webbasierte Beratung einschließt, und hoher Orientierung zu einem persönlichen Berater andererseits, wenn es um die Beratung zu (komplexeren) Finanzthemen geht. Wie lange noch dominiert der persönliche Berater des gewohnten Bildes, mehrheitlich in einer Filiale sitzend?

Aus dem Versicherungssektor wissen wir, dass auch komplexere Produkte zunehmend online verkauft werden – nicht nur bei den Jüngeren. Deutlich zu beobachten ist der Prozess bei beratungsintensiven Produkten wie der Pflege- oder der Berufsunfähigkeitsversicherung.¹⁾ Möglicherweise befeuert die Digitalisierung des Vertriebs und damit die Einbeziehung bisheriger branchenfremder Unternehmen auch die Diskussion um Beratungskosten und Beratungsunabhängigkeit. Weil Filialen Geld kosten, das fehlt, wenn im-

mer mehr Produkte online abgeschlossen werden.

Das umfassende Beratungsgespräch: Zweitmeinung ist angesagt

Nicht nur der fehlende Ansprechpartner, sondern auch die mangelnde Initiative zur Initiierung eines ganzheitlichen Beratungsgesprächs fördert die Distanzierung der Kunden. Mit einer bei den verschiedenen Kreditinstituten unterschiedlich bezeichneten Bestandsaufnahme der finanziellen Situation der Kunden erhalten viele erstmals einen kompletten Überblick über ihre Verpflichtungen (Kredite) sowie auch über ihre Anlagen und Vorsorgemöglichkeiten. 27 Prozent der jüngeren und 23 Prozent der älteren Kunden haben in den letzten zwölf Monaten eine solche Beratung in Anspruch genommen. Davon ausgehend, dass nicht jeder Kunde für eine solche Beratung zu gewinnen ist und nicht jeder beratungsaffine Kunde eine solche Beratung als jährlich notwendig erachtet, sind die Quoten vielversprechend.

Allerdings ist zu konstatieren, dass nicht alle Kunden eine solche Beratung bei ihrer Hauptbank in Anspruch nehmen. Und selbst wenn die durchschnittliche Quote der Beratung bei der „Hausbank“ (der wichtigsten Bank) mit 71 Prozent bei den Jüngeren und 87 Prozent bei den Älteren recht hoch scheint, so streut diese Quote doch stark über die drei „Säulen“ und die Banken ganz allgemein und bedeutet nur, dass die jeweilige Hausbank eine Chance erhält, denn die Fremdgängerquote beträgt teilweise mehr als 50 Prozent. Schließlich ist es mit der ganzheitlichen Beratung wie mit dem Heil- und Kostenplan beim Zahnarzt: Eine Zweitmeinung ist angesagt.

Banken sind zu wenig initiativ

Doch nicht allein die „Kontrolle“ oder Vergewisserung der Schlüssigkeit vorgeschlagener Vorsorgekonzepte treibt die Kunden zum Wettbewerb, sondern offensichtlich

auch die ausbleibende Initiative der Hausbank. Denn nur etwa die Hälfte der Kunden gibt an, die Bank – und das muss nicht einmal die Hausbank gewesen sein – sei auf sie zugekommen. Jeder zweite Kunde hat selbst um einen solchen Termin gebeten – und eben nicht immer oder zuerst bei seiner wichtigsten Bankverbindung.

Die Wichtigkeit, auf die eigenen Kunden zuzugehen, wird erkennbar, wenn wir die Umsetzungsquoten der ganzheitlichen Beratungsgespräche in Produktabschlüsse betrachten: Bei den jungen Erwachsenen haben 94 Prozent der Gespräche zu einem Abschluss geführt, bei den älteren 48 Prozent – etwa die Hälfte. Das Potenzial ist also vorhanden, die Initiative, die Kompetenz, das Image und natürlich der Bedarf sind weitere entscheidende Unterschiede. Und diese spielen eine große Rolle, denn ein Viertel (Jüngere 23 Prozent, Ältere 25 Prozent) der zu einer Beratung eingeladenen Kunden hat die Einladung zu einem Gespräch nicht angenommen.

Optimierung des Vertriebs – den Kunden fragen

Woran liegt es, wenn Beratungseinladungen nicht ausgesprochen oder nicht wahrgenommen werden oder Beratungen, in denen Produktnutzungsvorschläge skizziert werden, nicht zum Erfolg führen? Jede Bank und Sparkasse befragt doch ihre Kunden, woran sich diese aber kaum erinnern: 16 Prozent der jungen und 21 Prozent der älteren Kunden bejahen, in den letzten zwei Jahren von einer Bank zu ihrer Zufriedenheit befragt worden zu sein. Die Hälfte der Jungen, aber acht von zehn der Älteren haben auch teilgenommen. Die Ablehnungen konzentrieren sich auf mangelndes Interesse und fehlende Sinnhaftigkeit. Explizite Auskunftsverweigerungen treten nur in geringem Maße auf. Dabei sieht die Hälfte der Kunden es für sich als vorteilhaft an, befragt zu werden. Doch fehlt ihnen die Sichtbarkeit ihres Einflusses: Anonyme Kundenrückmeldungen lassen nur Optimierungen auf der Prozessebene

zu, deren Umsetzungen oft zu lange dauern und kaum kommuniziert und nicht individualisiert werden.

Anonyme Befragungen sind der falsche Weg

Was sind die Ursachen? Sehr oft werden relationale, also auf die Kundenbeziehung fokussierende Fragen vermischt mit transaktionalen, also auf ein Ereignis oder einen Vorgang bezogene Fragen. In der Regel liegt der Vorgang aber schon länger zurück, was daran liegt, dass für solche Kundenzufriedenheitsbefragungen willkürlich Stichtage unabhängig von Kundenerlebnissen ausgewählt werden. Außerdem sind die Fragestellungen sehr umfangreich, um möglichst viele Ereignisse zu erfassen.

Da solche Befragungen anonym, also ohne Absenderangabe, erhoben und erfasst werden, können nur Prozesse in einer Bank analysiert werden – auch wenn sie auf der Filialebene stattfinden. Der einzelne Kunde erhält für seine „Arbeit“ keine Gegenleistung, noch nicht einmal eine „dankende“ Rückmeldung. Kein Wunder, dass er keinen Sinn in seinem Feedback sieht.

Ereignisbezogene Kurzbefragungen

Dabei ist die online/mobile erhobene persönliche Rückmeldung genau das richtige Instrument:

- Es trifft das Kommunikationsverhalten der „Digital Natives“.
- Es kann schnell und unmittelbar nach einem Kontakt versendet und beantwortet werden.
- Antworten der Kunden können die Bankverantwortlichen ebenso schnell und direkt erreichen.
- Es kann schnell und kundenindividuell reagiert werden, was zuverlässig funktio-

niert, wenn die Ereignis-Verantwortlichen (Berater in den Filialen, Webverantwortliche im digitalen Vertrieb) die Kundenantworten als sogenannten Hot Alert sofort erhalten.

Wie beim Beschwerdemanagement ist zu beobachten, dass zeit- und inhaltsadäquate Behandlung nicht nur der Kundenabwanderung vorbeugt, sondern auch die Kundenbindung festigt. Positive Kundenrückmeldungen sollen nicht einfach zu Kenntnis genommen werden. Der Kunde hat sich Zeit genommen und seine Wertschätzung formuliert. Dafür ist ihm zu danken – und vielleicht kann er auch gebeten werden, sein positives Urteil in der Nachbarschaft oder im Kollegenkreis oder auf den Seiten der sozialen Medien weiter zu geben. Schließlich ist Mund-zu-Mund-Empfehlung die beste Vertriebsmaßnahme.

Aufgrund der technischen Entwicklungen und der Sozialisation der jungen Nutzer in und mit den neuen Medien sind die Jüngeren stärker online engagiert – aber wollen auf die persönliche Beziehung (in Form eines kanalübergreifenden Ansprechpartners) nicht verzichten. Um schleichende Distanzierung und Austauschbarkeit aufgrund der steigenden online/ mobile Nutzung zu verhindern, können ereignisbasierte Kurzbefragungen die Kommunikation aufrechterhalten – wenn Sinn und Vorteil von den Jungen auch erfahren werden. Wenn nach einem Feedback auch eine individuelle Antwort des Finanzdienstleisters erfolgt. Die Instrumente sind da und damit lassen sich Ursachen für Abwanderung, aber auch Chancen für Anbindung und Intensivierung erkennen – und nutzen.

Fußnoten:

¹⁾ S. Kröner, M.: Fintechs: Aus der Nische zum Mainstream, bank und markt 12, 2014; Banken und Fin-Tech Kooperationen in GER (Update Mindmap 15. Dezember 14), s. <http://paymentandbanking.com/2014/09/23/banken-und-fin-tech-kooperationen-in-ger-mindmap-23-09-2014> vom 7. Januar 2015; UBS: 2015 wird zum Jahr der Entscheidung für Fintech-Branche, siehe <http://www.finews.ch/news/banken/17086-ubs-andreas-kubli-social-media-digitalisierung-advise-sumup-sergio-ermoffi> vom 7. Januar 2015;

²⁾ Prensky, M.: Digital Natives, Digital Immigrants, in: On the horizon, Vol 9, Oct 2001

³⁾ Ausführlich: Keller/Skeide: Vermittler bleiben (noch) unverzichtbar, Versicherungsmagazin 10, 2014