

Strukturierte Anlageberatungsprozesse – eine mögliche Antwort auf die Erosion der Beziehung zwischen Kunde und Berater

Wassermann, Michael, M.Sc., Prof. Dr. Riekeberg, Marcus

Verändertes Kundenverhalten und multikanalgetriebene Erosion der Beziehung zwischen Kunde und Berater

Bankkunden im 21. Jahrhundert sind weder treu noch fühlen sie sich gebunden. Sie entscheiden frei und bedarfsbezogen darüber, mit welcher Bank sie welche Geschäfte abwickeln wollen und welche Kommunikationswege sie dazu wählen. Dieses situative, hybride und „flüchtige“ Verhalten steht aber im Widerspruch zum Grundgedanken der Kundenpflege vieler Banken und Sparkassen. Diese setzen nach wie vor auf eine enge Kundenbeziehung. Sie wollen den Kunden persönlich in der Filiale – möglichst jährlich – betreuen und glauben unbeirrt, dass dieser ihre Einladungen auch schätzt.

Dabei muss man zwischen einer häufig noch positiv wahrgenommenen Beziehung zwischen Kunde und Berater im Beratungsprozess – egal wo dieser stattfindet – und einer eher als lästig empfundenen jährlichen Kontaktaufnahme unterscheiden. Gerade deshalb gilt es, den Kunden die Sinnhaftigkeit einer fundierten Beratung durch ein positives Erlebnis im Beratungsprozess zu vermitteln, um zumindest den Anteil derjenigen Kunden zu erhöhen, die den jährlichen Kontakt ihrer Bank nicht als „lästige Akquisition“ empfinden. Dreh- und Angelpunkt einer jeden fundierten Beratung ist stets das Kennen der Kundenbedürfnisse, oder anders formuliert: die Analyse der Ausgangssituation. Diese ist von Kunde zu Kunde individuell und unterscheidet sich auch bei gleichen Einkommens- oder Vermögensverhältnissen oft diametral. Traditionsbewusste Kunden haben ein anderes Werteverständnis und andere Ziele als beispielsweise Hedonisten, selbst wenn sie über das gleiche Vermögen verfügen.

Fehlende Ansatzpunkte

Für eine bedarfsgerechte Beratung in Abhängigkeit von Kundentyp und Wertesystem des Kunden kann zum einen das Konzept der Sinus-Millieu-Studien¹ wertvolle An-

¹ Vgl. Barth, Flaig (2014), S. 105 ff.

satzpunkte liefern - vorausgesetzt, der Betreuer weiß, in welches Werteprofil der jeweilige Kunde einzuordnen ist. Genau diese Information der Werte wird aber nur sehr selten erfasst, obwohl sie möglicherweise wichtiger und weniger variant ist als beispielsweise das (bekannte) Vermögen eines Kunden, das vom tatsächlichen Vermögen deutlich abweichen kann.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Lebensphase, in der sich der Kunde befindet oder ggf. das Lebensprojekt, das ihn gerade persönlich beschäftigt. Bei einer Beratung erwarten Kunden einen strukturierten Ablauf des Gesprächs, das bei ihrer aktuellen Situation und den Plänen des Kunden ansetzt. Der Sequenz „Analyse der Gesamtlebenssituation“ folgt die „Konkretisierung der Bedarfsfelder“. Erst im Anschluss folgt die Phase „Auswahl der Produkte im einzelnen Bedarfsfeld“².

Struktur eines Beratungsprozesses

In der ersten Phase des Beratungsprozesses sollte also der Kunde den Berater über seine Ziele, seine Präferenzen und seine Möglichkeiten informieren, um eine möglichst „passende“ Empfehlung zu bekommen. In vielen Banken und Sparkassen werden die Informationen über den Kunden und seine Präferenzen nicht wie etwa bei Amazon & Co. systematisch erfasst und gespeichert; nicht jeder Mitarbeiter hat somit dieselben Informationen über den Kunden. Eine umfangreiche „Offenbarung“ einem noch unbekanntem Berater gegenüber ist aber lästig und nicht selten unangenehm – ein Berater, der die Ziele des Kunden kennt, wird entsprechend bevorzugt. Häufig hat die „Beziehung“ zwischen Kunde und Berater daher weniger mit Vertrauen oder Kompetenzvermutung zu tun als mit der schlichten Tatsache, dass das Beratungsgespräch schneller und zielgerichteter ablaufen kann – aus Sicht des Kunden „schneller vorbei“ ist.

Diese Erkenntnis ist nicht neu, stellt Banken und Sparkassen aber häufig vor Herausforderungen, sei es bei einem Beraterwechsel, bei der Hinzuziehung eines Spezialisten oder im Falle lokaler oder regionaler Institute beim Umzug des Kunden. Schnell zeigt sich daher, dass es aus Sicht des Kunden einen großen Vorteil hat, wenn der Berater eine strukturierte Information über den Kunden und seine Ziele und Werte als Basis für die Beratung vorliegen hat. Diese Informationsbasis muss jedoch aufge-

² Vgl. Penzel et al. (2012c), S. 41.

baut, gepflegt und vor allem aktuell gehalten werden, was bei jedem Kontakt zwischen Kunde und Bank zu einer Überprüfung der Informationen führen kann.

Die logische Konsequenz aus Sicht der Bank ist daher die Institutionalisierung eines strukturierten Beratungsprozesses, der im ersten Schritt die Kundeninformationen erfasst oder aktualisiert, ordnet und speichert und diese im zweiten Schritt systematisch als Grundlage für die Beratung vorsieht. Fernziel muss es dann sein, dass der Kunde – unabhängig von der Beraterpersönlichkeit und im Idealfall auch bei einem Wechsel zu einer anderen Bank des gleichen Verbundsystems (von Sparkasse zu Sparkasse) – eine weitgehend identische Empfehlung bekommt. Strukturierte Anlageberatungsprozesse sowie eine systematische Erfassung der Kundenbedürfnisse sind schwer umzusetzen. Das Kernproblem dabei waren stets die Berater und deren unterschiedliche Vorbehalte gegenüber der aufwändigen Aufgabe der Strukturierung und Erfassung: sei es aus dem Irrglauben, man kenne „seine Kunden“ gut genug, sei es aus Angst eines subjektiven Verlustes von „Herrschaftswissen“, wenn die Information über den Kunden im System „geteilt“ wird oder aus Zeitgründen.

Strukturierte Prozesse in der Anlageberatung – wieviel Standardisierung ist möglich?

Seit Jahrzehnten wird kontrovers über die Thematik der Übertragbarkeit von Industrialisierungskonzepten auf Banken diskutiert.³ In vielen Fällen ist eine ablehnende Haltung zu konstatieren, die u.a. damit begründet wird, dass eine Finanzdienstleistung auf einer von Vertrauen geprägten Beratungssituation basiert, welche auf die individuellen Bedürfnisse eines Kunden zugeschnitten sein sollte. Ein hohes Maß an Individualität wird zudem von Vertriebsmitarbeitern häufig als wettbewerbsdifferenzierendes Merkmal angeführt.⁴

Nun hat in der Vergangenheit gerade ein individueller Beratungsansatz oftmals nicht zum gewünschten Ergebnis geführt. Penzel et al. kommen in ihrem großangelegten Projekt zu einer optimierten Anlageberatung aus Sicht aller Stakeholder zu dem Ergebnis, dass die von ihnen identifizierten Erfolgsfaktoren einer Anlageberatung mit denen einer erfolgreichen Industrialisierung übereinstimmen. Eine konsequente Umsetzung einer Industrialisierung würde demnach in einer höheren Kundenorientierung

³ Vgl. Sokolovsky (2005), S. 38 ff; vgl. Lamberti (2005), S.58 ff.

⁴ Vgl. Dietrich (2012), S. 10.

sowie einer höheren Effizienz resultieren. Als die drei wichtigsten Faktoren benennen die Autoren:

- Transparenz von Produkten und Preisen,
- Standardisierung von Produkt- und Prozessstrukturen,
- Konsequente Ressourcensteuerung.⁵

Wird der Zusammenhang einer prozessualen Anlageberatung mit der Individualität der Beratung diskutiert, ist herauszustellen, dass bei einer auf den Kunden ausgerichteten, individuellen Beratung nicht die Individualität der Frage, sondern die Individualität der Antwort den entscheidenden Aspekt darstellen sollte.

Hackethal kommt aus wissenschaftlicher Perspektive zu dem Ergebnis, dass ein langfristiger Anlegernutzen durch die Güte der individuellen Antworten auf die folgenden drei standardisierten Kernfragen bestimmt ist.

- Wie viel Finanzrisiko soll ich tragen?
- Wie viel Finanzrisiko trage ich derzeit?
- (Wie) Verdiane ich eine faire Nachsteuerrendite auf das getragene Finanzrisiko?

Damit besteht die Leistung eines strukturierten Anlageberatungsprozesses darin, dementsprechende Lösungen anzubieten, dass jene drei Fragen im Sinne des beratenen Anlegers beantwortet werden. Denn die Antworten bestimmen die Qualität der Beratungsleistung.⁶

Ein abstraktes Qualitätsziel, ohne seine Umsetzung durch operationelle und konkrete vertriebsunterstützende Maßnahmen formuliert, würde wohl in vielen Fällen inhaltlich und methodisch die Berater und Servicekräfte überfordern und eine konsequente Umsetzung des angestrebten, einheitlichen Qualitätsanspruchs verhindern. Eine prozessbasierte Beratung wird daher von vielen Banken als notwendiges Hilfsmittel zur Qualitätssicherung angesehen.⁷

Durch Umfragen sowie Kunden- und Beraterinterviews kamen Mogenicato et al. zum Ergebnis, dass Kunden die Anlageberatung als „Black Box“ wahrnehmen: Es ist für sie kaum nachzuvollziehen, wie das Kundenrisikoprofil, die empfohlenen Anlagestrategien und Produkte zustande kommen. Diese in der Schweiz erstellte Studie zeigt, dass es in der derzeitigen Bankpraxis oftmals wenig Verständnis der Kundeninteressen, wenig standardisierte Anlageberatungsprozesse oder eine mangelnde Über-

⁵ Vgl. Penzel et al (2012a), S. 9 f.

⁶ Vgl. Hackethal (2010), online.

⁷ Vgl. Kirchner, Weimann (2011), S. 64.

prüfbarkeit von Anlageempfehlungen gibt. Es sind bei einem Großteil der befragten Banken bisher keine Mechanismen zur systematischen Evaluation und Kontrolle von empfohlenen Anlagestrategien oder Produkten eingeführt. Ein standardisierter Anlageberatungsprozess, der es ermöglicht Produktempfehlungen transparent darzulegen und gegebenenfalls auch später noch nachvollziehbar zu überprüfen, könnte zu Verbesserungen aus Kundensicht beitragen und daher auch das Vertrauen in Bank und Berater stärken.⁸

Eine Transparenz von Produkt- und Servicepreisen ist eine Grundvoraussetzung der Industrialisierung. Daher verlangt ein entsprechendes Qualitätsmanagement eine transparente Spezifizierung von Produkt- und Serviceleistungen, um diese anschließend messen und beurteilen zu können.

Strukturierte Anlageberatungsprozesse als systemische Antwort auf hybrides Kundenverhalten

Jedes Beratungskonzept ist abhängig von der Qualität der erhobenen Kundendaten. Daher sollte zu Beginn einer Anlageberatung jeweils der Ist-Zustand abgeklärt werden, um darauf basierend langfristige Ein- und Auszahlpläne im Kundeninteresse gestalten zu können.⁹

Dieses Grundsatzgespräch zu Beginn eines Anlageprozesses reduziert zusätzlich die Unsicherheit bei Beratern, die aufgrund der in den vergangenen Jahren stetig zunehmenden Verbraucherschutzvorschriften entstanden ist. Dabei sollte der IT-gestützte Prozess den Berater auffordern, vom Kunden etwa die Zustimmung zur Telefon- und E-Mail-Werbung, zur Datenweiterleitung über die Verbunddatenklausel, die AGBs und weiterer Leistungen, u. a. Auskunftsdaten einzuholen. Dies sollte zum Schutz der Bank und des Beraters über standardisierte Formulare der Bank, von Informatik-Partnern oder via IT-Masken geschehen.

Wissenschaftlich betrachtet ist eine valide Messung der Risikoeinstellung unverzichtbar. Valide bedeutet, auf Basis von Anlegerangaben auf das tatsächliche Anlegerverhalten zu schließen. Valide bedeutet aber auch, dass eine erneute Erhebung der Risikoeinstellung zu vergleichbaren Resultaten führt, selbst wenn eine andere Methode angewendet wird. Diesem Anspruch müssen Anlageberatungskonzepte in Zukunft gerecht werden, wenn sie einen hohen Qualitätsstandard bieten wollen. Aber

⁸ Vgl. Mogenicato et al (2009), S. 29.

⁹ Vgl. Weber (2009), S. 8 f.

auch um aufsichtsrechtliche Anforderungen zu erfüllen, müssten Beratungsprozesse so gestaltet sein, dass sie gemäß den MiFID-Richtlinien die Feststellung der Risikotragfähigkeit¹⁰ sowie der Risikoeinstellung¹¹ eines Anlegers gewährleisten.

Um dieses Risikoverhalten zu bestimmen, reicht es nicht, einem Anleger eine Chance-Risiko-Wahrscheinlichkeitsverteilung vorzulegen. Es müssen computergestützte Tools angewendet werden. Empirische Forschungen haben gezeigt, dass computergestützte Simulationen andere Resultate zum Risikoverhalten eines Anlegers ergeben. Wenn in der bisherigen Praxis die Portfolien angeblich risikoaverser Verbraucher kaum von denen weniger risikoscheuer Anleger abweichen, ist das zweifelsohne ein alarmierender Zustand. Daher muss ein Beratungsprozess mit einem hohen Qualitäts- und Leistungsanspruch vor allem das tatsächliche Risikoverhalten von Kunden zu einem zentralen Merkmal einer Anlageberatung machen¹² und nicht nur formal aufsichtsrechtliche Vorschriften einhalten.

Nach der „Analyse der Gesamtlebenssituation“ im ersten Beratungsschritt sollte auf der zweiten Stufe idealerweise die „Konkretisierung der Bedarfsebenen“ folgen: Dabei werden horizontal gegliederte Beratungsbereiche sowie vertikal angeordnete Bedürfnisstufen mit priorisierten Handlungsempfehlungen analysiert. Auf horizontaler Ebene umfasst dieser Beratungsprozessvorschlag demnach die Bereiche der „Absicherung von Sach- und Vermögenswerten“, die „Vorsorge (z. B. Alters- und Krankheitsvorsorge)“ sowie die „Planung des Vermögens“. Auf der Bedürfnisebene könnten dann, auch in dieser entsprechenden Abfolge, die „finanziellen Grundbedürfnisse“, die „Erhaltung des Lebensstandards“ sowie die „Verbesserung des Lebensstandards“ thematisiert werden.¹³

Der Theorie zufolge sollte eine optimale Anlageentscheidung auf dem Lebenszyklusmodell basieren. Dabei sollte ein Beratungskonzept auch finanzielle Risiken, wie Arbeitsplatzverlust, Scheidung oder Krankheiten erfassen, da gerade diese Ereignisse zu gefährlichen Schief lagen für Anleger führen können.¹⁴

¹⁰ Risikotragfähigkeit: Risiko, d. h. welche Verlusthöhe ein Anleger maximal bereit ist zu tragen. Vgl. Weber (2009), S. 9.

¹¹ Risikoeinstellung: Bewertung des Risikos einer Anlage im Verhältnis zum erwarteten Ertrag. Diese Einstellung zum Risiko kann sich im Laufe der Zeit verändern, da u. a. eine Veränderung des Vermögens, Erfolge oder Misserfolge Auswirkungen zeigen. Vgl. Weber (2009), S.9; vgl. Jungermann, Belting (2004), S. 247.

¹² Vgl. Weber (2009), S. 8 f.

¹³ Vgl. Jäger, Weinmann (2011), online; vgl. Jäger, Weinmann (2012), S. 428.

¹⁴ Vgl. Weber (2009), S.4.

Kein Berater kann die Zukunft vorhersagen. Eine hochwertige Beratung kann Kunden aber eine wertvolle Hilfestellung bieten, um mit der Unsicherheit der Zukunft zurechtzukommen und um eine optimale Lösung für die jeweilige komplexe Anlageentscheidung zu finden. In der folgenden Phase kann es zu einer „Auswahl der Produkte“ im einzelnen Bedarfsfeld kommen.¹⁵

Die praktische Umsetzung eines Anlagekonzepts wird letztlich von Bank zu Bank variieren. Die jeweiligen Begriffe werden sowohl in der wissenschaftlichen Fachliteratur als auch bei verschiedenen Kreditinstituten unterschiedlich verwendet.

Nutzen eines strukturierten Anlageberatungsprozesses aus Sicht von Bank und Berater

Ein strukturierter Anlageberatungsprozess hat sowohl aus Sicht der Bank und des Beraters als auch aus Sicht des Kunden einige Vorteile. Neben der – nicht zuletzt – aufsichtsrechtlich geforderten Kontroll- und Dokumentationsfunktion ist der wesentliche Vorteil aus Banksicht der strukturiertere und zielgruppenspezifischere Verkaufsprozess mit einer damit verbundenen Verbesserung der Cost-Income-Ratio dieser Geschäftsvorfälle.

Schutz- und Kontrollfunktion zum Bank- und Beraterschutz

Die in den vergangenen Jahren stetig zunehmenden Vorschriften zur Dokumentation sollen die Qualität der Beratungsprozesse und den Verbraucherschutz verbessern. Aus Bank- und Beraterperspektive bedeutet dies allerdings eine erhöhte Gefahr von juristischen Konsequenzen. Um aufsichts- sowie zivilrechtliche Risiken zu minimieren, wird durch einen entsprechend konzipierten Prozess versucht, einen rechtlich einwandfreien und dokumentierten Vorgang zu erreichen. Auch wenn sich monetäre Haftungsschäden aus Fehlberatungen aus Bankensicht bisher noch in vergleichsweise geringem Rahmen halten, so sind die entstandenen Reputationsschäden teilweise erheblich.

Datenbasis und festgelegter Prozess als Qualitätstreiber im Beratungsprozess

Durch die Einführung von strukturierten Beratungsprozessen erhoffen sich Banken zudem, dass Anlage- und Produktempfehlungen nicht mehr nur vom jeweiligen Berater abhängig sind, sondern dass diese durch den Prozess maßgeblich gelenkt werden. Damit kann eine konstante und einheitliche Qualität der Beratungsleistung und

¹⁵ Vgl. Weber (2009), S. 3f.

der Anlagestrategie sichergestellt werden - auch bei einem Beraterwechsel. Voraussetzung hierfür ist allerdings eine umfangreiche Sammlung und Dokumentation von Kundeninformation. Prozessuale IT-Tools, die im Beratungsprozess eingesetzt werden, könnten hier einen entscheidenden Beitrag leisten, wenn diese mit Pflichtfeldern, klaren Abläufen sowie automatisierten Kontrollmechanismen konzipiert werden.¹⁶

Ein standardisierter Prozess beeinflusst zudem die Qualität der Beratungsleistung positiv, auch wenn viele Berater heute gerade im „freien Künstlertum“ die hohe Qualität sehen.

Es lohnt ein Vergleich mit dem Vorgehen in der Automobilindustrie: Sowohl Kfz-Premium-Marken als auch qualitätsorientierte Kreditinstitute zeichnen sich durch einen hohen Qualitäts- und Individualitätsanspruch aus und zielen auf eine mittlere Attraktivität ihrer Preise ab. Eine grundlegende Differenzierung ist allerdings im Fertigungsprozess herauszustellen. Dabei wird der Fertigungsprozess in der Automobilbranche von hochausgebildeten Ingenieuren im Detail festgelegt und die Umsetzung wird durch die Verpflichtung der Mitarbeiter erreicht, die diese Vorgaben zur Erreichung einer gleichbleibenden Qualität, hohen Effizienz und der von Kunden definierten Individualität (bzgl. Sonderausstattung, Farbe oder Motorversion) wie vorgegeben durchzuführen haben. Der Fertigungsprozess ist dabei in hohem Maße standardisiert, das Produkt dagegen höchst individuell. Nach Angaben der BMW Group sind beispielsweise rein rechnerisch 10^{17} Varianten alleine bei einem Fahrzeug der 7er Reihe möglich – gefertigt in einem hochstandardisierten Prozess.

Bei vielen Kreditinstituten ist dagegen bisher oftmals ein nahezu uneingeschränkter Freiheitsgrad sowie ein nicht oder nur schwach vorgegebener Ablauf der Dienstleistungsprozesse zu attestieren. Als Ergebnis zeigt sich, dass gerade durch diese Individualität der Vorgänge im Banking keine durchgehend höhere Qualität erreicht werden konnte.

Kosten- und kundenpotentialorientierte Beratung als Grundvoraussetzung eines effizienten Vertriebsprozesses

Wissenschaftliche Forschungen und praktische Erfahrungen weisen gleichermaßen darauf hin, dass eine unterschiedliche Kundensegmentierung und -beratung aus Gründen der Wirtschaftlichkeit und Rentabilität aus Bankperspektive zwingend notwendig ist. Kundensegmentierung bedeutet, konsequent festzulegen, welche Kun-

¹⁶ Vgl. Mogenicato et al (2009), S. 35f, 43.

densegmente zukünftig nicht mehr aktiv angesprochen werden, sondern nur noch mit reduziertem Zeitaufwand reaktiv betreut oder letztlich zunehmend auf einen Online-Kanal gelenkt werden sollten.¹⁷ Kundensegmentierung bedeutet aber auch, dass Top-Kunden eine umfangreiche Beratungsleistung in der vom Kunden gewünschten und erwarteten Art und Weise erhalten. Das muss nicht zwingend das persönliche Beratungsgespräch der Vergangenheit sein, das kann auch eine Videoberatung oder ein Telefongespräch oder ein intensiver Mailwechsel sein. Wichtig ist hier, den Begriff „Beratung“ neu zu definieren. Gerade Kunden mit hohem Anlagepotenzial sind häufig auch Kunden, die nur sehr begrenzt dazu bereit sind, stundenlange Beratungsgespräche in einer Bank – im Grenzfall zu deren Öffnungszeiten – zu ertragen. Hier müssen die Banken und Sparkassen neue Wege gehen und deutlich kundenorientierter werden. Kundenorientiert heißt dabei nicht das zu tun, von dem die Bank glaubt, dass es das Beste für den Kunden sei, sondern dass zu bieten, was der Kunde will! Gleichzeitig ist die kundenpotenzialorientierte Differenzierung des Prozesses eine zwingende Voraussetzung einer auch wirtschaftlich erfolgreichen Bank!

Nutzen eines strukturierten Anlageberatungsprozesses aus Sicht des Kunden

Erhöhung der Passgenauigkeit zwischen Kundenbedarf und Angebot der Sparkasse und damit der wahrgenommenen Qualität

Zunehmend verschreiben sich immer mehr Banken und Sparkassen öffentlichkeitswirksam dem Ziel, bei vergleichbaren Kundensituationen einheitliche Qualitätsstandards im Privatkundengeschäft bieten zu wollen. Ziel ist dabei eine hohe, vom Kunden wahrgenommene, Qualität. Dabei wird unterstellt, dass der Kunde die Qualität des Prozesses an den gleichen Kriterien misst wie die Bank. Für den DSGVO stellt dabei etwa die Durchsetzung einer einheitlichen Hausmeinung ein Kernelement seines Investmentprozesses dar: Die Entwicklung zielt von einem „freien Künstlertum“ auf einen klar gemanagten und nachvollziehbaren Prozess der Beratung und der Produktauswahl ab. Dabei ist nicht nur die individuelle Risikobereitschaft, sondern auch die Gesamtportfoliobetrachtung des Kunden wichtig, die derzeit oftmals nicht im Mittelpunkt der Beratungspraxis steht.

Um möglichst eine „faktische Passgenauigkeit“ bei Anlageempfehlungen zu fördern, ist neben der Qualifikation des Anlageberaters auch eine zielgerichtete Unterstützung durch Spezialisten im Rahmen der Prozessarchitektur zu berücksichtigen. Da-

¹⁷ Vgl. Penzel et al (2012b), S.45.

mit sind sowohl Vertriebsspezialisten in den jeweiligen Fachgebieten gemeint als auch Fachkräfte, die den Beratern bei jeglichen Fragen die nötige Unterstützung schnell und unkompliziert zur Verfügung stellen können.¹⁸

In diesem Zusammenhang stellt der Prozess mit einem klaren und detaillierten Rahmen für den Berater auch aus Kundensicht die Qualität sicher. Dabei lohnt ein branchenübergreifender Blick in die Hotel- und Restaurantbranche zur Verdeutlichung. Nicht nur bei Fast-Food-Ketten ist es undenkbar, dass ein bestimmtes Restaurant einer Kette bzw. ein einzelner Mitarbeiter eigenständig die Rezeptur bestimmter Speiseangebote ändert. Der Kunde kann seinem persönlichen Bedürfnis entsprechend in Filiale A aus dem gleichen Angebot auswählen wie in Filiale B und dabei die gleiche Zubereitung ebenso erwarten wie vorgegebene Standards bei Geschmack oder Erscheinungsbild. Dieser Standard stellt die Qualitätswahrnehmung des Kunden sicher, unabhängig von subjektiven Meinungen einzelner Mitarbeiter.

Zielgruppenoptimiertes Angebot auf der Basis von Präferenzmustern der Kunden – das Amazon-Prinzip

Durch die Einführung eines strukturierten Anlage- und Beratungsprozesses kann auch das aus anderen Branchen bekannte Konzept der Präferenzmuster übernommen werden. Dabei werden die erfassten Kundendaten und -präferenzen direkt für vielfältige Analysen und Modellrechnungen genutzt. Das Customer Relationship Management bzw. die CRM-Datenbank bildet dabei in zunehmendem Maße das Rückgrat dieser Vorgehensweise. Anhand von Modellen und statistischen Auswertungen versucht man so, Vertriebspotenziale, Trends und Verhaltensmuster aufzudecken. Als Ergebnis bilden sich spezifische Kundensegmente mit spezifischen Anlagemustern heraus.¹⁹ Allerdings weist die bereits genannte Studie aus der Schweiz darauf hin, dass bei vielen Banken bisher keine integrierten Prozesse bestehen, die auf die speziellen Beratertätigkeiten zugeschnittenen Werkzeuge und Abläufe bieten.²⁰

Empirische Ergebnisse einer Studie in einer Sparkasse und Bewertung des standardisierten Prozesses durch die Berater

Das Fehlen bzw. nur das unzureichende Vorhandensein von systematisierten Beratungsprozessen und die Möglichkeiten eines systematischen Gegensteuerns wurden im Rahmen einer Studie von Wassermann in einer Flächensparkasse in Bayern un-

¹⁸ Vgl. Meybom (2011), S. 537.

¹⁹ Vgl. Breisig (2010), online.

²⁰ Vgl. Morigato et al (2009), S. 45.

tersucht. In einer anonym durchgeführten Kundenumfrage wurden insgesamt 275 Anlageberater dieser Sparkasse befragt, die derzeit aktiv in der Beratung tätig sind und mit dem zurzeit eingesetzten Anlageberatungsprozess arbeiten.

Dabei wurde anhand dieser Datenerhebung die Beratungssituation aus der Perspektive von Anlageberatern eingehend analysiert und detailliert beurteilt. U.a. wurde dabei der Versuch unternommen, festzustellen, ob aus Beratersicht ein Zusammenhang zwischen einem systematisierten Anlageberatungsprozess und einer Verbesserung der Beratungsqualität in der Privatkundenberatung bzw. einer Erleichterung der Beratungstätigkeit besteht.

Passgenauigkeit von Anlageempfehlungen

Verbraucherschützer, Anlegerschutz-Gesetzgeber, das Bankmanagement als auch Kunden erwarten Lösungen, die auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind. Auch für die Berater der untersuchten Sparkasse hat dieses Ziel oberste Priorität – ein sehr erfreuliches Ergebnis vor dem Hintergrund teilweise auch konfligierender Interessen bei einer Anlageberatung. Laut der großen Mehrheit der Kundenberater leistet ein Anlageberatungsprozess einen wertvollen Beitrag zur Zielerreichung, Kunden auf ihre individuellen Bedürfnisse zugeschnittene Lösungen zu präsentieren.

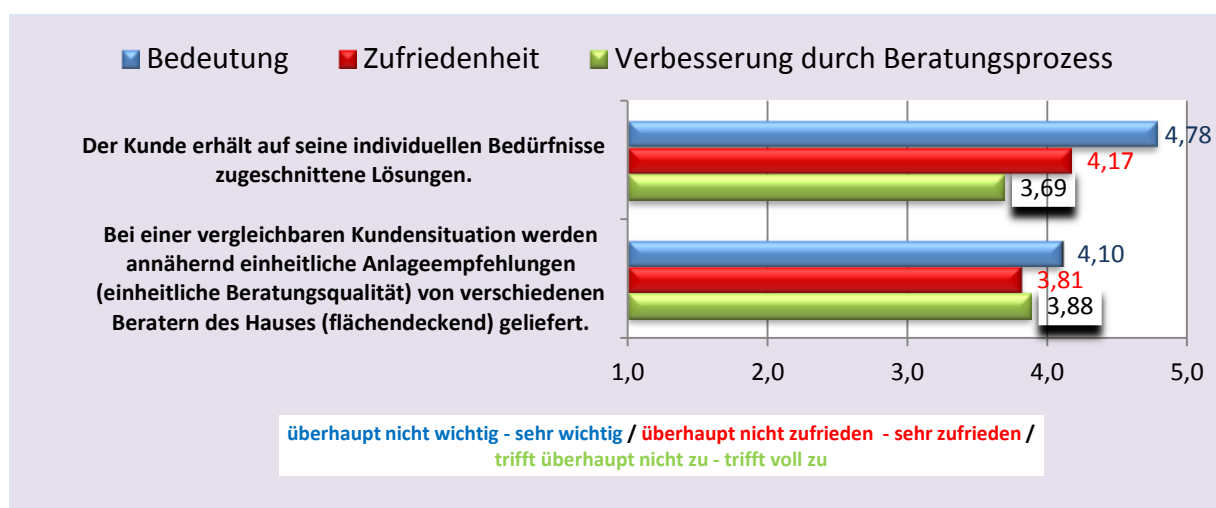


Abbildung 1: Passgenauigkeit von Anlageempfehlungen

Die Leistungsfähigkeit eines Anlageberatungsprozesses muss auch anhand einer gleichbleibenden Qualität seiner Lösungen und Resultate beurteilt werden. Ein hoher

Reifegrad kann einem Anlageberatungsprozess dann attestiert werden, wenn dieser bei vergleichbaren Kundensituationen beraterunabhängig annähernd einheitliche Empfehlungen liefert. Damit soll eine einheitliche Ergebnisqualität unter anderem durch einen strukturierten Ablauf des jeweiligen Anlageberatungsprozesses sichergestellt werden, was einer Verankerung einer dementsprechenden Prozessorganisation ebenso bedarf wie einer Sicherstellung von Qualitätskontrollen. Banken verfolgen bei der Strukturierung ihrer Prozesse oftmals eine effiziente, einheitliche sowie transparente Anlageberatung für ihre Kunden. Zur Optimierung der Prozesse und der Messung ihrer Reife arbeiten IT-Experten in der Praxis etwa mit dem Capability Maturity Model Integration²¹ (CMMI).²²

Empirische Studien bestätigen allerdings immer wieder, dass bei der derzeitigen Beratungspraxis die Anlageempfehlungen für ein und denselben Kunden sich sogar in ein und demselben Institut oftmals von Vertriebseinheit zu Vertriebseinheit unterscheiden.²³ Der Beratungsanspruch eine einheitliche Kundenempfehlung auf Insti-
tutsebene umzusetzen, ist damit eindeutig gefährdet.²⁴ Aus den unerfreulichen Ergebnissen von Testkäufen versuchen Banken die notwendigen Konsequenzen zu ziehen und diesbezüglich Verbesserungen anzustreben. Management und Beraterinteressen können den Ergebnissen zufolge grundsätzlich als harmonisierend betrachtet werden, da die überwiegende Anzahl der Berater diesem Aspekt ebenfalls eine sehr hohe Wichtigkeit (48 % = sehr wichtig; 34 % = wichtig) beimisst.

72 % der Anlageberater beurteilen einen Anlageberatungsprozess hierbei als hilfreich und stimmen der Aussage zu, dass sich mit Einführung/Optimierung eines strukturierten, IT-gestützten Anlageberatungsprozesses die Passgenauigkeit von Anlageempfehlungen für den Kunden erhöht.

Es zeigt sich jedoch auch deutlich, dass Berater bei einem Anlageberatungsprozess einen persönlichen Kompetenzverlust fürchten. 81 % der Befragten geben an, dass sie „zumindest teilweise“ die Rolle eines Prozess-Moderators einnehmen und sie daher als inhaltsorientierter Experte eingeschränkt werden. 41 % geben als Kritikpunkt bei einem Anlageberatungsprozess an, ihre Empfehlungen nun nicht mehr aus einer Vielzahl von Möglichkeiten auswählen zu können. Dass nun nicht mehr ihre eigene Beratermeinung bei Anlageempfehlungen an ihre Kunden maßgeblich sein wird,

²¹ Vgl. Software Engineering Institute (2013), online.

²² Vgl. Morigato et al (2009), S. 35 f.

²³ Vgl. Stiftung Warentest (2010), S. 14 ff.

²⁴ Vgl. Kirchner, Weimann (2011), S. 75.

sondern sie stattdessen an die Hausmeinung gebunden sein werden, werten allerdings nur 18 % als Schwäche eines Anlageberatungsprozesses.

Langfristige Ausrichtung der Anlageberatung der Sparkasse

Die Hypothese, die Einführung bzw. Optimierung eines strukturierten, IT-gestützten Anlageberatungsprozesses bedeute eine geringere Abhängigkeit der Anlageberatung von der individuellen Person eines Beraters, bekam durchgängig von sehr vielen Beratern eine sehr hohe Zustimmung.

Aus Sparkassen-Sicht legt die deutliche Differenz der Einschätzung von Bedeutung und Zufriedenheit (vgl. Abb. 2 (1)) offen, dass bei Mitarbeiterwechseln oftmals wichtige Informationen über den Kunden verloren gehen, was in einer Dienstleistungsbranche wie der der Kundenberatung von entscheidendem Wettbewerbsnachteil gegenüber Konkurrenten sein könnte. Wenn 44 % der befragten Berater es als „(voll) zutreffend“ ansehen, dass für sie ein Vorteil eines Prozesses darin besteht, dass „bei Mitarbeiterwechseln Informationen, die der Kunde bereits dem Vorgänger (...) gegeben hat, nicht verloren gehen“, ist das ein sehr positives Signal für das Bankmanagement. Neben den Aspekten unter dem Oberziel „Schutz- und Kontrollfunktion“ hat kein anderer Aspekt eine solch hohe „trifft voll zu“-Zustimmung von den Befragten erhalten.

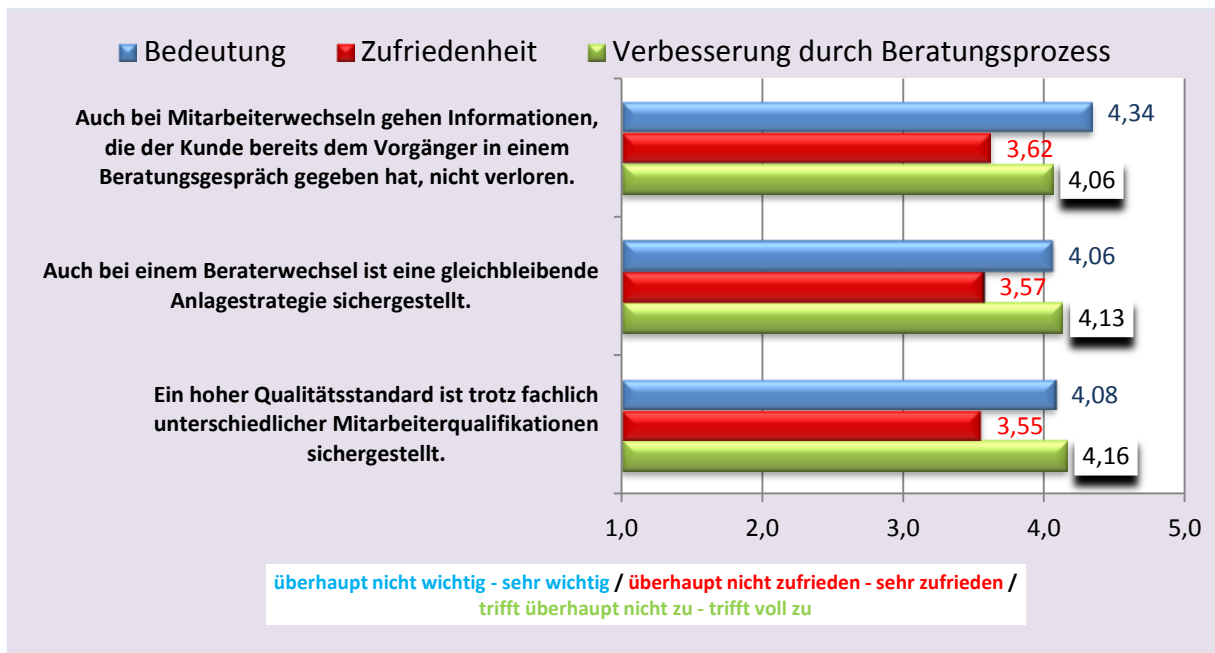


Abbildung 2: Langfristige Ausrichtung der Anlageberatung der Sparkasse

Nicht nur im Kunden-, sondern auch im Bank- und Beraterinteresse sollte eine gleichbleibende Anlagestrategie sein, auch wenn ein Beraterwechsel erfolgt. Das wird auch durch diese Umfrage bestätigt – für 52 % respektive 38 % der Berater ist dieser Aspekt „sehr wichtig“ bzw. „wichtig“. Während sich nur 55% der befragten Berater mit der Ist-Situation derzeit bei der Sparkasse „zufrieden“ zeigen, sehen 83 % in einem strukturierten, IT-basierten Prozess eine sinnvolle Hilfestellung.

Deutliche 94 % wünschen sich, dass ein hoher Qualitätsstandard trotz fachlich unterschiedlicher Mitarbeiter-Qualifikation sichergestellt wird. Derzeit sind mit den Qualitätsstandards 55 % der Berater „zufrieden“. An diesen Zahlen zeigt sich, dass mehr als die Hälfte bei diesem Aspekt Verbesserungspotenzial sehen und bestätigen somit auch Verbraucherschutz-Studien, die bei diesem Thema ebenfalls deutlichen Verbesserungsbedarf ausgemacht haben. Dass ein strukturierter, IT-basierter Anlageberatungsprozess dazu beitragen kann hier Verbesserungen herbeizuführen, beurteilen deutliche 81 % als „zutreffend“.

Transparenz in der Innen- und Außendarstellung

Durch eine konsequente Abarbeitung und Dokumentation des vorgegebenen Dienstleistungsprozesses der Anlageberatung erhofft man sich von Sparkassenseite eine für den Kunden transparentere Herausarbeitung der Ableitung und Logik der Produktauswahl.

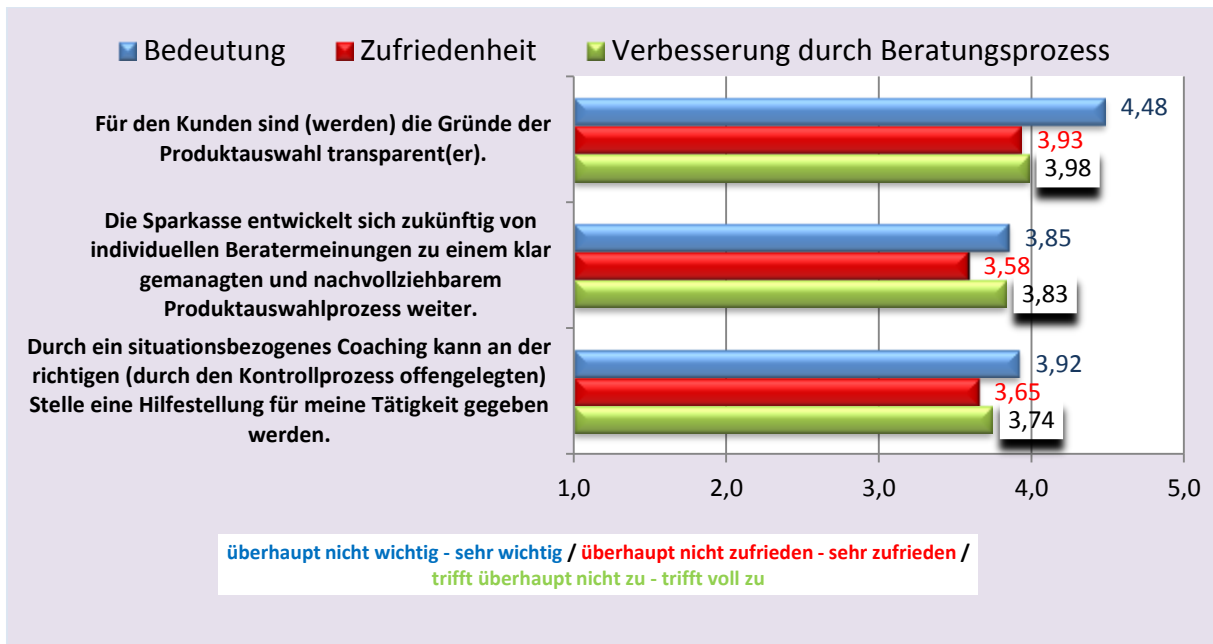


Abbildung 3: Transparenz in der Innen- und Außendarstellung

Auch aus der Berater-Sicht ist es von hoher Bedeutung, dass die Gründe ihrer Produktauswahl ihren Kunden transparent dargelegt werden, wie die Ergebnisse mit einem Top-Wert („wichtig“ oder „sehr wichtig“) von 95% klar belegen. Mit 79 % stellt ein Großteil der Berater heraus, dass ihnen ein Anlageberatungsprozess eine wertvolle Unterstützung zu einer transparenten Kundenberatung bietet.

Der DSGVO gab plakativ die Zielsetzung aus, sich durch die Einführung eines Anlageberatungsprozesses „vom „freien Künstlertum“ zu einem klar gemanagten und nachvollziehbaren Produktauswahlprozess“ weiterentwickeln zu wollen.²⁵ 69 % der befragten Berater teilen die Verbandsmeinung, dass diese Ziele durch den eingeführten Anlageberatungsprozess erreicht werden können.

Positiv formuliert könnte ein Kontrollprozess Schwachpunkte eines Beraters detailliert offenlegen und als Basis eines situationsbezogenen Coachings dienen, um die Tätigkeit in der Zukunft zu erleichtern. Konnte man bei vielen bisher angewendeten Vertriebsstrategien oftmals nur bestimmte Fakten und Resultate bewerten, wie die Anzahl der verkauften Produkte, der geführten Beratungsgespräche oder der Fehlberatungs-Klagen, so könnte der Prozess anhand seiner IT-Basierung das Gespräch noch transparenter offenlegen. Unbefriedigende Vertriebsergebnisse sind nicht automatisch mit dem Prädikat „schlechter Berater“ oder „schlechter Verkäufer“ gleich-

²⁵ DSGVO (2011), S.13.; vgl. DSGVO (2010), online

zusetzen. Die Gründe können vielfacher Natur sein. Keinen Produktabschluss zu erzielen, bedeutet demnach nicht sofort erst am Ende der Beratung den Kunden nicht von seiner Produktempfehlung überzeugen zu können. Der Schwachpunkt einer Beratung könnte bereits einige Prozessstufen vorher liegen, sei es im Erkennen von Bedürfnissen, in der Erläuterung oder Veranschaulichung von Empfehlungen oder auch in einer Überforderung des Kunden.²⁶ Natürlich könnte man darin im Umkehrschluss auch eine stärkere Überwachung der Beratertätigkeit durch einen Anlageberatungsprozess verstehen. Daher war interessant zu sehen, wie die betroffenen Berater selbst diesen Aspekt bewerten. Mit 65 % stellen fast zwei Drittel der Berater die Vorteilhaftigkeit eines Anlageberatungsprozesses für sie persönlich heraus, in dem ihnen dadurch ein situationsbezogenes Coaching eine wertvolle Hilfestellung für ihre Tätigkeiten geben könnte.

Schutz- und Kontrollfunktionen

Die in den vergangenen Jahren stetig zunehmenden Vorschriften sollen die Rechte der Kunden stärken und juristische Klagen von Kunden gegenüber Banken und Beratern erleichtern. Aus Beraterperspektive bedeutet dies allerdings eine erhöhte Gefahr von juristischen Konsequenzen.

Die durch diese Umfrage erhaltenen Ergebnisse verdeutlichen eindrucksvoll, welche hohe Bedeutung für Berater eine Schutz- und Kontrollfunktion einnimmt, um die aufsichtsrechtlichen Vorschriften einzuhalten. Eine Unterstützung seitens ihres Arbeitgebers zur Minimierung juristischer Risiken, die bis hin zu einem von der BaFin ausgesprochenen Berufsverbot führen können, ist für 71 % der Berater „sehr wichtig“ und für weitere 23 % „wichtig“.

²⁶ Es besteht bspw. die Problematik von Missverständnissen zwischen Beratern und Kunden, die durch eine, aufgrund des Sprachgebrauchs seiner Profession verwendete, verbale Ausdrucksweise des Beraters bedingt ist und ihn somit bestimmte Darstellungen und Erklärungen innerhalb eines Beratungsgesprächs anders interpretieren lassen könnten als seinen Kunden als Adressaten. Vgl. Jungermann, Belting (2004), S.246.

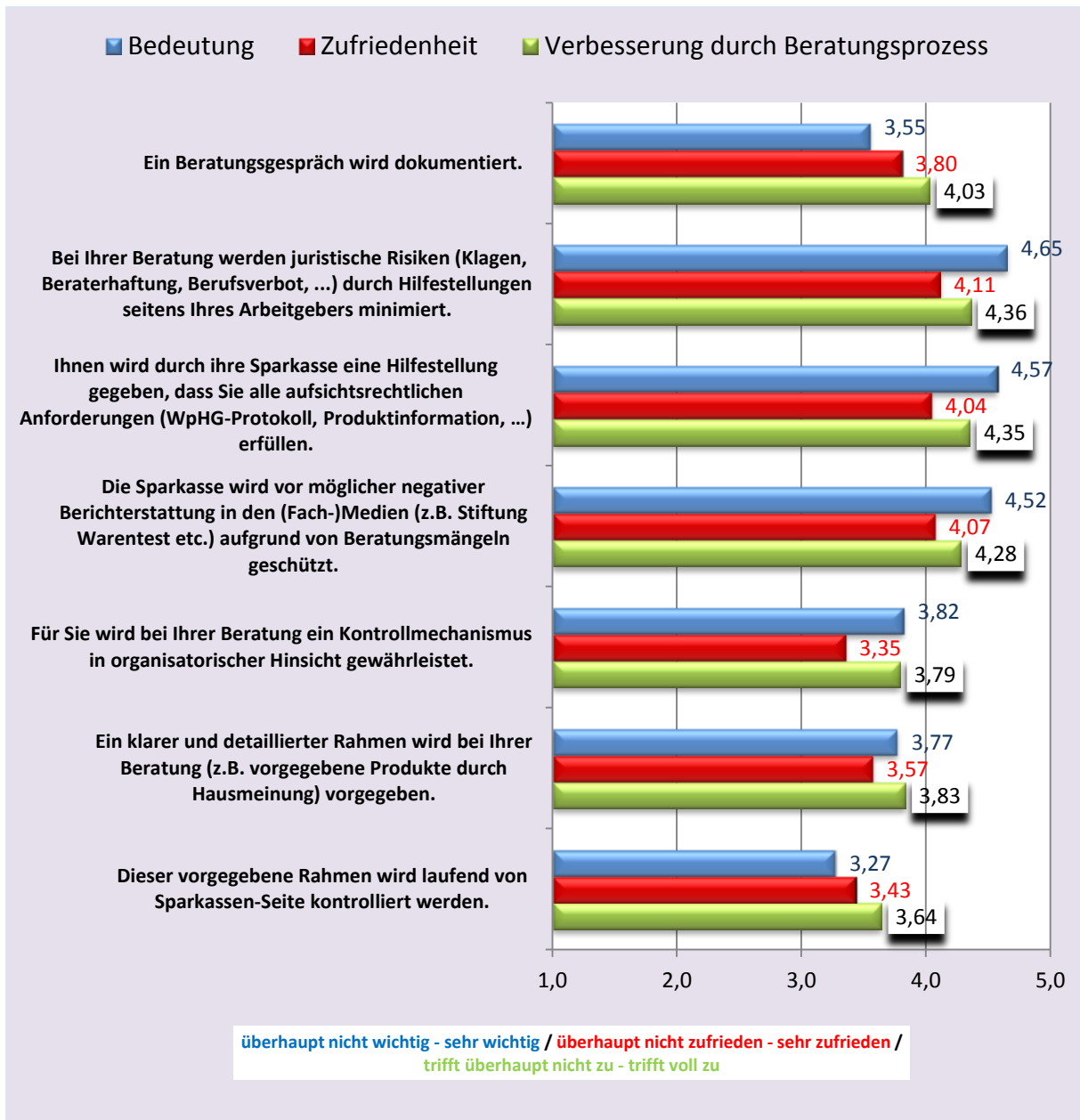


Abbildung 4: Schutz- und Kontrollfunktion - Beraterbeurteilung

Derzeit „sehr zufrieden“ mit ihrem Schutz vor juristischen Konsequenzen sind bereits „37%“ der Befragten, „zufrieden“ zumindest noch „41%“. Der Frage, ob ein Anlageberatungsprozess juristische Risiken bei ihrer Arbeit reduzieren könne, stimmt die überwiegende Mehrheit der Berater (78 %) zu. Von Beratern wird insgesamt in der Schutz- und Kontroll-Funktion der größte Mehrwert eines Anlageberatungsprozesses überhaupt gesehen.

Damit thematisch eng verbunden ist die Frage, ob man Prozesshilfestellungen bei der Erfüllung von aufsichtsrechtlichen Anforderungen erwarte, etwa bei der Erstellung des WpHG-Protokolls oder der automatischen Erstellung der Produktinformatio-

nen. Die sehr ähnlichen Ergebnisse zeigen die hohe Bedeutung für die Berater sowie deren positive Grundhaltung gegenüber dem Anlageberatungsprozess. 88 % der Befragten geben an, dass einem Anlageberatungsprozess gerade hinsichtlich ihres eigenen Schutzes eine sehr wichtige Funktion und große Vorteilhaftigkeit zukomme.

In den vergangenen Jahren hat das Bewusstsein um den Schaden durch negative Berichterstattung in den Fachmedien bei den Beratern zugenommen. Entsprechend wird eine möglichst große Schutzfunktion von 60 % als „sehr wichtig“ und von weiteren 35 % als „wichtig“ bewertet. Dass ein Prozess vor negativer Medienberichterstattung schütze, wird von der großen Berater-Mehrheit bestätigt.

Aspekte, die zum Erreichen des Oberziels Schutz- und Kontrollfunktion beitragen sollen, wie „zur Verfügungsstellung eines strukturierten Beratungsablaufs von Sparkassenseite“ oder ein „klar vorgegebener Rahmen der Beratung (u. a. durch eine begrenzte und von Hausseite ausgewählte Anzahl an Produkten)“ wird von den Beratern zwar ebenfalls noch als „wichtig“ und zielführend angesehen. Diese persönlichen Beratereinschränkungen stoßen allerdings auf weniger absolute Zustimmung.

Die weiteren Studienergebnisse verdeutlichen zudem, dass sich mehr als ein Drittel der Berater durch einen strukturierten Anlageberatungsprozess einer strengeren Kontrolle von bankinterner Seite ausgesetzt sieht.

Berater befinden sich demnach in einem Meinungsdilemma. Sie können durchaus Vorteile in einem Anlageberatungsprozess erkennen, sehen aber gleichzeitig auch persönliche Nachteile in einem Prozess, etwa eine größere persönliche Kontrolle und/oder eine Einschränkung ihrer individuellen Gestaltungsmöglichkeiten. Die weiteren Resultate bestätigen diese Erkenntnisse und legen Gründe noch detaillierter offen.

Fazit und Ausblick

Aktuell stehen Banken und Sparkassen vor völlig neuen Herausforderungen. Den Kreditinstituten machen viele Faktoren das Leben schwer: die Informiertheit der Kunden, die – ebenfalls durch das Internet – deutlich zugenommene Transparenz über die Leistungsangebote und Preise der verschiedenen Anbieter sowie die Invasion der Fintechs, die häufig nicht aus der traditionellen Finanzdienstleistungsbranche kommen, sondern innovativ neue Ansätze und Vorgehensweisen ausprobieren.

Eine Revolutionierung der Anlageberatung ist dabei ein wesentlicher Schritt, um die Leistung „Bank“ auf neue Beine zu stellen und die Gefahr der Substituierbarkeit des gesamten Geschäftsmodells durch neue Anbieter im Rahmen eines disruptiven Strukturwandels zu verringern. Gleichzeitig ist die Implementierung eines standardisierten und qualitativ hochwertigen Anlage- und Beratungsprozesses eine Erleichterung der Tätigkeit der Berater bei gleichzeitiger Verbesserung der Qualität. Hinzu kommt die aufsichtsrechtlich geforderte Dokumentationsfunktion, die gleichzeitig dem Schutz des Beraters und der Bank in Summe dient. Gerade die Standardisierung stellt damit auch die hohe Qualität sicher.

Aus der praktischen Erfahrung der in dieser Studie untersuchten bayerischen Sparkasse ist allerdings auch ein Meinungs dilemma bei den Beratern festzustellen. Viele Berater können durchaus Vorteile eines standardisierten Prozesses erkennen, sehen aber gleichzeitig auch persönliche Nachteile, etwa eine größere persönliche Kontrolle und/oder eine Einschränkung ihrer individuellen Gestaltungsmöglichkeiten. Dabei wird ein standardisierter Prozess von Beratern mit längerer Beratererfahrung zumindest tendenziell schlechter bewertet. Interessant ist jedoch, dass die Qualifikationsstufe eines Beraters hier fast keinen Einfluss auf die Bewertung eines standardisierten Prozesses hat. Hieraus lässt sich schließen, dass auch hochqualifizierte Berater den Nutzen eines solchen Prozesses erkennen und für sich nutzen.

Unabhängig von diesen persönlichen Befindlichkeiten bleibt jedoch festzuhalten, dass ein standardisierter Anlage- und Beratungsprozess nicht nur vor dem Hintergrund der Dokumentationspflicht, sondern auch aus Gründen einer einheitlichen und hohen Qualität unabdingbar sein wird.

Literaturverzeichnis

Barth, B., Flaig, B., (2014)

„Die Sinus-Milleus 3.0 – Hintergründe und Fakten zum aktuellen Sinus-Milieu-Modell; in: Halfmann, Marion (Hrsg.), Zielgruppen im Konsumentenmarketing, Wiesbaden

Breisig, T., König, S., Rehling, M., Ebeling, M., (2010)

„Banken: Am Kundenwohl vorbei beraten,“ in „Sie müssen nicht verstehen, Sie müssen es nur kaufen – Vertriebssteuerung in Banken,“ in: edition sigma, Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Berlin

http://www.boeckler.de/pdf/impuls_2010_20_4-5.pdf

Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV) (2010)

„Zufriedene Kunden durch hochwertige Beratung – Das Selbstverständnis der Sparkassen in der Anlageberatung. Stuttgarter Erklärung der Sparkassen-Finanzgruppe zum Sparkassentag 2010 zur Anlageberatung“

http://www.dsgv.de/de/presse/pressemitteilungen/100504_Pressemitteilung_Anlageberatung.html

Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV) (2011)

„Wertpapiergeschäft in der Sparkassen-Finanzgruppe – Neue Herausforderungen für die Beratung. Ergebnisse aus dem DSGV-Projekt,“ Präsentation in Nürnberg am 05.12.2011

Dietrich, A. (2012)

„Produktionsbankmanagement in Genossenschaftsbanken, 1. Auflage, Wiesbaden

Hacketahl, A. (2010)

„Leistungstransparenz – Die Anlageberatung verbessern,“ in: DIE BANK (05/2010) – Zeitschrift für Bankenpolitik und Praxis

<http://www.die-bank.de/finanzmarkt/die-anlageberatung-verbessern>

Jäger, K., Weinmann, H. (2011)

„Privatkundengeschäft – Modell für einen strukturierten Beratungsprozess,“ in: DIE BANK (03/2011) – Zeitschrift für Bankenpolitik und Praxis

<http://www.die-bank.de/banking/modell-fur-einen-strukturierten-beratungsprozess>

Jäger, K., Weinmann, H. (2012)

„Die Funktionsweise eines strukturierten, ganzheitlichen Beratungsprozesses,“
in: Zeitschrift für Versicherungswesen Juli 2012 (Heft 13-14/12), S. 427-431

Jungermann, H., Belting, J. (2004),

„Interacting as if: private investors and financial advisors,“ in: Zeitschrift für
Gruppendynamik und Organisationsberatung, 35, S.239-257

Kirchner, S., Weimann, J. (2011)

„Strategische Ausrichtung einer Vertriebsparkasse – Qualität und Marke,“ in:
Riekeberg, M., Utz, E., (Hrsg.), Strategische Gesamtbanksteuerung, 2. Aufl.,
S. 47-79, Deutscher Sparkassen-Verlag

Lamberti, H.-J. (2005)

„Kernelemente der Industrialisierung in Banken aus Sicht einer Großbank,“ in:
Sokolovsky, Z., Löschenkohl, S., (Hrsg.): Handbuch Industrialisierung der Fi-
nanzwirtschaft: Strategien, Management und Methoden für die Bank der Zu-
kunft, Wiesbaden (2005), S. 59-82

Meybom, P. (2011)

„Modell für erfolgreichen Vertrieb vermittelter Produkte – Provisionsergebnis
im Verbundgeschäft steiger (Teil 2),“ in: Betriebswirtschaftliche Blätter
09/2011, S. 534-538

Mogicato, R., Schwabe, G., Nussbaumer, P., Stehli, E., Eberhard, M., (2009)

„Beratungsqualität in Banken. Was der Kunde erwartet. Was der Kunde er-
lebt.“ Solution Providers AG, Dübendorf

Penzel, H.-G, Früchtl, C., Weber, S., Zellner, G. (2012a)

„Anlageberatung in Modernen Zeiten: Durch Industrialisierung gleichzeitig zu
Kundenorientierung und Effizienz,“ in: BIT - Banking and Information Techno-
logy, (2/2012), S. 9-14

Penzel, H.-G, Früchtl, C., Weber, S., Zellner, G. (2012b)

„Optimierte Anlageberatung aus Sicht aller Stakeholder,“ in:
DIE BANK (11/2012) – Zeitschrift für Bankenpolitik und Praxis, S. 40-45

Software Engineering Institute (2013)

„Capability Maturity Model Integration (CMMI),“ Carnegie Mellon

<http://www.sei.cmu.edu/>

Sokolovsky, Z. (2005)

„Industrialisierung der Banken,“ in: Sokolovsky, Z., Löschenkohl, S., (Hrsg.): Handbuch Industrialisierung der Finanzwirtschaft: Strategien, Management und Methoden für die Bank der Zukunft, Wiesbaden (2005), S. 33-58

Stiftung Warentest (2010)

„Banken im Test. Die Blamage geht weiter,“ in: Finanztest, Geldanlage und Altersvorsorge (8/2010), S. 25-30

Weber, M. (2008)

„Anlegen mit fundierter Diversifikation – Auf der Suche nach dem bestmöglichen Weltportfolio,“ aus der Reihe „Forschung für die Praxis,“ Band 17

Weber, M. (2009)

„Kodex zur Anlageberatung – Gute Sitten und optimale Entscheidungen,“ aus der Reihe „Forschung für die Praxis,“ Band 19