



Universität Augsburg  
Prof. Dr. Hans Ulrich Buhl  
Kernkompetenzzentrum  
Finanz- & Informationsmanagement  
Lehrstuhl für BWL, Wirtschaftsinformatik,  
Informations- & Finanzmanagement

**UNIA**  
Universität  
Augsburg  
University

Diskussionspapier WI-131

## Produkte und Kunden: Das Ringen um Balance

von

Hans Ulrich Buhl, Veronica Winkler

Mai 2003

in: Zukunft im Brennpunkt, 2, 2003, S. 29-32

## **Produkte und Kunden: Das Ringen um Balance**

Hans Ulrich Buhl und Veronica Winkler

**Viele Finanzdienstleister betrachten ihre Kunden zwar als zahlende Abnehmer für ein Produkt, ihre Bedürfnisse bleiben aber mehr oder weniger unberücksichtigt. Dies gilt vor allem für Standardprodukte, zum Beispiel Rentenfonds, Hausfinanzierungen oder Lebensversicherungen. Durch die zunehmende Unsicherheit vieler Verbraucher, wie sich ihre soziale Situation langfristig entwickeln wird, steigt das Bedürfnis nach flexiblen, individuell angepassten Produkten. Für geschickte Anbieter von Finanzdienstleistungen birgt dieser Wunsch große Vorteile im Wettbewerb, wenn es ihnen gelingt, kundenorientierte statt produktorientierte Leistungen anzubieten. Individuelle Anlagevorschläge bergen den Schlüssel zum Erfolg. Intelligente IT-Unterstützung ist dabei unerlässlich.**

Eine häufige Situation in der Bank: Der Kunde nennt sein Anliegen, der Berater greift in die Schublade und zieht ein Standardprodukt heraus. Die persönliche Lage, Interessen, Bedürfnisse und Wünsche oder das Umfeld des Kunden bleiben dabei weitestgehend unberücksichtigt. Ob der Kunde das Angebot akzeptiert, hängt von vielen Faktoren ab: kann er das Angebot nachvollziehen und für gut befinden, bekommt er Verhandlungsspielraum und Alternativen, hat er Vertrauen in „seinen“ Berater? Im Extremfall wechselt er den Anbieter, sofern er sich im Dschungel der Vor- und Nachteile verschiedener Angebote auskennt. Die Leistungen orientieren sich bisher wesentlich stärker am Produkt als am Kunden. Die Kunden erhalten zum Beispiel bei „Beratungsgesprächen“ zur Altersvorsorge oft standardisierte Fonds-Sparpläne oder fondsgebundene Lebensversicherungen. Die Risikobereitschaft, die Risikotragfähigkeit und auch den Liquiditätsbedarf der Kunden zum Zeitpunkt der Beratung berücksichtigen Standardprodukte nur unzureichend. Noch weniger Beachtung wird der Entwicklung dieser Faktoren im Zeitablauf geschenkt, wenn der Kunde beispielsweise eine Familie gründet oder ein Haus baut. Die Folgen der pauschalen Beratungsansätze werden angesichts der dramatischen Kursrückgänge in den letzten drei Jahren an den Wertpapierbörsen offensichtlich: Die Auszahlung privater Zusatzrenten bleibt weit unter der erwarteten Höhe, wodurch die Finanzierung geplanter, im schlimmsten Fall bereits durchgeführter Investitionen des Kunden zusammenbricht. Viele Kunden fühlen sich von den Finanzdienstleistern alleingelassen und schlecht beraten. Potenzielle Neukunden sind durch die negative Presse verunsichert, Altkunden halten sich mit dem Abschluss neuer Policen zurück. Gerade bei der Altersvorsorge ist das Sicherheitsbedürfnis der Kunden stark ausgeprägt, die Anbieter müssen auf die geänderte Situation reagieren, wenn sie nicht einen Imageschaden und wirtschaftliche Einbußen riskieren wollen.

### **Individuelle Angebote nur für die Reichen**

Lediglich in besonders „wertvollen“ Kundensegmenten, das sind finanzstarke, so genannte „High-Networth-Individuals“ erstellen die Finanzdienstleister bereits heute individuell zugeschnittene Anlagevorschläge.

Individuelle Angebote beruhen auf der ganzheitlichen Financial Planning-Beratung. Ziel des Financial Planning ist, eine individuelle und ganzheitliche Lösung für die finanzielle Situation des Kunden zu finden und diese kontinuierlich der aktuellen Situation anzupassen. Die Beratung ist dadurch aufwändiger, erfordert eine höhere Kompetenz der Berater und ist für die Anbieter kostenintensiver als der Verkauf von Stan-

Standard-Produkten. Eine solche individuelle Beratung samt entsprechenden Angeboten ist bisher einem "elitären" Kundenkreis vorbehalten. Sollen sie für den Massenmarkt, das heißt für Jeden zugänglich werden, benötigen die Finanzdienstleister IT-Unterstützung für den Beratungsprozess. Sie bietet die Voraussetzung für Individualprodukte zu akzeptablen Preisen.



Abbildung 1: Beratungsverlauf

### „Ökonomische Nischen“ für Finanzdienstleister

Immer mehr Kunden nutzen das leistungsfähige Internet, um für Standard-Finanzdienstleistungen den günstigsten Anbieter herauszufiltern. Online-Broker lockten die Kunden durch den Wertpapierhandel im Internet mit niedrigen Transaktionskosten an. Andere Anbieter mussten nachziehen, Transaktionskosten und Margen sanken beträchtlich. „Klassische“ Finanzdienstleister mit einem weit verzweigten Filialnetz müssen jedoch mit hohen Fixkosten kalkulieren. Für sie ist ein reiner Preiswettbewerb, bei dem sie mit den Online-Brokern konkurrieren, mit hohen wirtschaftlichen Risiken verbunden und keine attraktive Strategie. Ihre Chance liegt vielmehr in der Leistungs-Differenzierung, um der Vergleichbarkeit und damit dem Kostendruck zu entgehen.

Eine Möglichkeit ist, mit Hilfe der Informationstechnologie die Beratungsqualität deutlich zu verbessern. Unterstützt durch den Computer, nutzt ein Finanzdienstleister die Informationen über die Wünsche, Bedürfnisse und Interessen des Kunden, um damit ein individuelles Angebot zu erstellen. Er verschafft sich durch maßgeschneiderte Lösungen einen Vorsprung gegenüber den Konkurrenten. Die Vorteile einer individuellen Beratung, wie sie heute nur High-End-Kunden erfahren, lassen sich so auf eine breitere Kundenklientel übertragen. Mehr Kunden mit ähnlichem Beratungsbedarf rechtfertigen die zunächst teure Entwicklung spezieller Unterstützungsprogramme. Voraussetzung für eine qualifizierte Computer-Unterstützung ist das so genannte Kundenmodell. Dieses spezifiziert, welche Informationen über den Kunden für Beratungen relevant sind und welche Details pro Information abgelegt werden müssen. Zu jeder Information gehört nicht nur der Name und der Wert, sondern auch der Informationsgrad, das heißt ein Maß für die Vollständigkeit der Information.

### Viele Quellen speisen das Kundenmodell

Viele Menschen beschäftigen derzeit die Altersvorsorge. Wie und in welcher Höhe muss ich privat vorsorgen, wenn ich meinen Lebensstandard auch im Ruhestand halten möchte? Ein Kunde, der vor kurzem in das Berufsleben eingetreten ist, besucht den Webauftritt eines Finanzdienstleisters (Selbstberatung) oder seinen persönlichen Berater bei einer Versicherung, um sich über die Altersvorsorge zu informieren. Sowohl

der virtuelle Web-Berater als auch der Berater vor Ort nutzen den gleichen automatisierten Fragebogen, um die Wünsche des Kunden nach seinem Liquiditätsbedarf im Alter und die monatlichen Sparrate zu erfahren. Falls notwendig, erfasst das Programm zusätzlich zu bereits vorhandenen Informationen detaillierte Angaben zu seiner Vermögens- und Liquiditätslage, seiner sozialen Situation und seinen Hobbys. Früher wusste ein Berater durch den intensiven persönlichen Kontakt sehr gut über die Bedürfnisse, Wünsche und Interessen des Kunden Bescheid. Heute ist dies nur noch selten der Fall. Folge ist, dass die Beratungsergebnisse nicht mehr für den Kunden adäquat sind. Diese Aufgabe übernimmt das Kundenmodell, das aus vorhandenen Informationen Rückschlüsse über die Bedürfnisse, Interessen und Wünsche des Kunden ziehen kann.

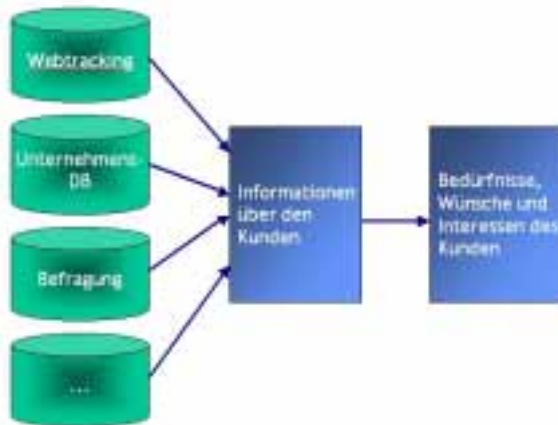


Abbildung 2: Ableitung der Bedürfnisse, Wünsche und Interessen des Kunden

Die Daten stammen aus unterschiedlichen Quellen und füttern eine Datenbank, die gemäß dem Kundenmodell aufgebaut ist. Neben der persönlichen Befragung dient als Informationsquelle auch das so genannte „Webtracking, das den Weg, den ein Kunde durch die Internetseiten nimmt und seine Aktionen auf den Webseiten nachvollzieht. Unternehmensdatenbanken, die Informationen über den Kunden aus anderen Beratungsvorgängen enthalten, geben weiteren Aufschluss über dessen Vorlieben und Interessen. Verwertbare Auskünfte über die Risikobereitschaft des Kunden erhält der Berater zum Beispiel über den Anteil riskanter Anlagen am Gesamtvermögen oder bisher getätigte Aktiengeschäfte.

### Maßgeschneiderter Anlagevorschlag

Aus den Informationen ermittelt der Computer ein Kundenprofil und erstellt anschließend einen maßgeschneiderten Anlagevorschlag. Die Beratung ist kein einmaliger Vorgang, sondern ein iterativer Prozess. Wächst beispielsweise die Familie des Kunden oder ändert sich die Vermögenslage durch eine Erbschaft oder Arbeitslosigkeit, werden die gespeicherten Informationen aktualisiert und gegebenenfalls die Anlagen der neuen Situation angepasst.

Kunden individuell zu betrachten, durchbricht das „normale“ Denkschema in Kundensegmenten. Gerade Informationen zu Details oder Besonderheiten eines Kunden, die sonst durch die Segmentierung verloren gehen, fließen jetzt in die Beratung ein. Ist beispielsweise bekannt, dass ein Kunde Immobilien- oder High-Tech-Fonds völlig ablehnt, bezieht ein geschickter Berater diese Produkte erst gar nicht in seinen Anlagevorschlag ein. Die klassische Segmentierung und standardisierte Angebotserstellung berücksichtigt solche Vorlieben oder Abneigungen nicht. Folglich enthält der Anlagevorschlag oft unerwünschte oder ungeeignete Produkte, und der Kunde ist entweder schon jetzt unzufrieden mit der Beratung oder später, wenn potenzielle Risiken

wirklich eingetreten sind. Prozesse um die Beraterhaftung gerade im letzten Fall sind keine Seltenheit.

### **Effizient und individuell**

Marktübliche Beratung legt einem Angebot oft nur Rendite und in Ausnahmefällen noch Risiko zugrunde. Der Kunde verfolgt aber häufig ganz andere Ziele wie Flexibilität, Verwaltbarkeit und Nachvollziehbarkeit der im Anlagevorschlag enthaltenen Produkte. Für einen Kunden, der seine Anlagen selbst verwalten möchte, können beispielsweise der leichte Zugang zum Depot und der Handel über das Internet wichtig sein. Eine gute Beratungssoftware berücksichtigt diese Bedürfnisse und Wünsche. In zwei Schritten ermittelt die Software einen individuellen Anlagevorschlag: Im ersten Schritt stellt das Programm fest, wie viele Lösungen (Produkte und Produktkombinationen) effizient sind. Lösungen sind dann effizient, wenn kein Ziel (zum Beispiel die Rendite) verbessert werden kann, ohne mindestens ein anderes (zum Beispiel das Risiko) zu verschlechtern. Diese Vorgabe reduziert die Anzahl möglicher Anlagevorschläge in der Regel auf etwa 3 % aller möglichen Produktkombinationen.

Zum Vergleich: Die von Finanzdienstleistern derzeit angebotenen Standardprodukte sind meist nur zufällig hinsichtlich Rendite und Risiko effizient. Wissenschaftliche Studien und Umfragen der Stiftung Warentest zur Beratungsqualität bei Immobilienfinanzierungen ergaben, dass die Testpersonen nur in jeder vierten Filiale gut beraten wurden.

Im zweiten Schritt vergleicht das Beratungsprogramm die effizienten Lösungen mit den Informationen aus dem Kundenmodell und wählt die Vorschläge aus, die den Bedürfnissen, Wünschen und Interessen des Kunden am besten entsprechen. Der Kunde erhält mehrere Anlagevorschläge mit unterschiedlichen Gewichtungen für die verschiedenen Ziele. So erhält ein Kunde, dem Flexibilität besonders wichtig ist, weil er eventuell bereits früher als geplant in den Ruhestand gehen möchte, einen Anlagevorschlag, mit dem er früher auf das angesparte Geld zugreifen kann und der keine Produkte mit einem Mindestsparzeitraum enthält.

Die meisten Menschen können ihre Bedürfnisse, Wünsche und Interessen nicht in exakten Zahlen angeben. Das Beratungsprogramm berechnet die Anlagevorschläge deshalb auf der Basis von Wertebereichen für die Ziele des Kunden: Dadurch erhält der Kunde einen Spielraum für seine Auswahl, da ihm der Berater mehrere Anlagevorschläge unterbreiten kann, die hinsichtlich der Ziele im vorgegebenen Wertebereich liegen.

### **Risikobereitschaft = Risikotragfähigkeit?**

Gute Berater unterscheiden bei der Auswahl von Anlagevorschlägen für den Kunden zwischen dem Risiko, das der Kunde aufgrund seiner familiären und finanziellen Situation eingehen kann (Risikotragfähigkeit) und dem Risiko, das einzugehen er bereit ist (Risikobereitschaft). Besonders wichtig ist dabei, dass der Kunde die Unterschiede zwischen Vorschlägen, die seiner Risikotragfähigkeit, und Lösungen, die seiner Risikobereitschaft entsprechen, versteht. Ein Kunde mit geringer Risikotragfähigkeit, kann zum Beispiel seinen Lebensstandard im Ruhestand in keiner Weise aufrechterhalten, wenn seine Versorgungslücke nicht gedeckt wird. Daher ist es sinnvoll, ihm nur Anlagevorschläge zu unterbreiten, durch die er seine Versorgungslücke mit hoher Wahrscheinlichkeit deckt.

### **Objektive contra Subjektive Beratung**

Beratungssysteme berücksichtigen nicht nur die Bedürfnisse, Wünsche und Interessen der Kunden, sondern sind bei ihren Vorschlägen auch objektiv: Sie beziehen alle Produkte und Produktkombinationen gleichermaßen in ihre Berechnungen ein. Berater im Finanzdienstleistungsbereich bevorzugen dagegen häufig bestimmte Produkte, über die sie am meisten Fachwissen besitzen oder für die sie höhere Provisionen erhalten. Die selektive Auswahl vermittelt dem Kunden ein verzerrtes Bild von den möglichen Anlagealternativen, das die persönlichen Kenntnissen und Vorlieben des Beraters widerspiegelt, nicht aber den Bedürfnissen, Wünschen und Interessen des Kunden entspricht.

Das Kundenmodell hilft, die Befragung zu strukturieren und dabei keinen wichtigen Aspekt aus den Lebensumständen und Plänen des Kunden zu vergessen. Eine gute Beratungssoftware sichert eine qualitativ hochwertige und konsistente Beratung für alle Kunden unabhängig vom Berater.

Autoren:

Prof. Dr. Hans Ulrich Buhl (Jahrgang 1955) ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik und Financial Engineering und wissenschaftlicher Leiter des Kernkompetenzzentrums Informationstechnologie & Finanzdienstleistungen an der Universität Augsburg. Seine Forschungsschwerpunkte im Bereich der Wirtschaftsinformatik sind Informationssysteme in Finanzdienstleistungsunternehmen und die betriebliche Finanzwirtschaft von Industrieunternehmungen.

Diplom-Kauffrau Veronica Winkler M. Sc. (Jahrgang 1978) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl von Prof. Buhl. Sie befasst sich mit der systemtechnischen Umsetzung von kundenzentrischen Informations- und Beratungssystemen im Bereich des Financial Planning und Financial Engineering.