

**bank-verlag**  **medien**

# Erfolgsfaktor Kundenorientierung

**Aktuelle Ansätze in der  
Vermögensberatung aus Sicht  
unterschiedlicher Marktteilnehmer**

**Erich Borsch | Christian Friedrich  
Tobias Haustein (Hrsg.)**

Copyright 2010 by Bank-Verlag Medien GmbH  
Postfach 45 02 09 · 50877 Köln

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verbreitung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Bank-Verlag Medien GmbH unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte  
bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Der Inhalt dieses Buches wurde auf FSC-zertifiziertem Papier gedruckt.

Druck: ICS Kommunikations-Service GmbH, Bergisch Gladbach

Art.-Nr. 22.462-1100  
ISBN 978-3-86556-242-5

---

## Vorwort

Die aktuelle Situation an den deutschen und internationalen Finanzmärkten ist geprägt von einem massiven Verlust an Vertrauen – Vertrauen der Anleger in die Finanzindustrie. Auslöser war „die Krise“, die in jüngster Vergangenheit Investoren um Vermögenswerte und - im schlimmsten Fall - sogar um ihre Existenz gebracht hat. Nicht wenige Finanzkunden sind deshalb mit den Leistungen ihrer Banken, Sparkassen oder freien Berater unzufrieden. Doch wie kommt die Branche aus der Vertrauenskrise wieder heraus? Wie gewinnt sie ihre Kunden zurück und wie schafft sie es zu beweisen, dass die nötigen Lehren tatsächlich gezogen wurden?

Der Schlüssel zum Erfolg ist die Kundenorientierung. Was banal klingt und eigentlich selbstverständlich sein sollte, steht heute ganz besonders auf dem Prüfstand. Bei näherem Hinsehen ist Finanzberatung nämlich häufig alles andere als kundenorientiert. Sie ist auf die Bedürfnisse der Anbieter – der Kreditinstitute und Finanzdienstleister – zugeschnitten, für den Anleger jedoch verwirrend, intransparent und wenig Vertrauen erweckend. In Zukunft kommt es darauf an, den Kunden als Partner und nicht als „Gegner“ zu verstehen. Es gilt, die Bedürfnisse des Anlegers ernst zu nehmen und neue Formen der Einfachheit sowie Einheitlichkeit in der Finanzberatung zu finden. Vor allem aber ist es wichtig, beim Anleger realistische Erwartungen über Risiken und Renditen einer Investitionsentscheidung zu wecken: ein Anspruch, der nur durch Klarheit, Wahrheit und Detailgenauigkeit erfüllt werden kann.

Wir setzen uns seit über zehn Jahren für Vertriebslösungen in Banken, Sparkassen und bei freien Finanzdienstleistern ein, die das Thema Kundenorientierung in den Mittelpunkt stellen. Die aixigo-Sicht der Dinge hat Bernard Ehrlich, Senior Business Consultant bei aixigo, in seinem Leitartikel auf den Punkt gebracht. Als Herausgeber dieses Buches freuen wir uns, so viele renommierte Mitstreiter gefunden zu haben, die im Folgenden anschaulich dokumentieren, wie viel ihnen das Thema Vertrauen bedeutet. Wir danken allen Autoren sehr herzlich für das Gelingen dieses innovativen Stücks Literatur, das

## Vorwort

---

– mal pragmatisch, mal wissenschaftlich, philosophisch und gern provokant formuliert – dem Leser eine anregende Lektüre sein soll. Wir haben keinen geringeren Ehrgeiz, als Ihnen eine Bereicherung an die Hand zu geben.

Ein weiterer Dank geht an die Autoren, weil sie sich gemeinsam mit uns als Herausgeber bereit erklärt haben, alle Erlöse für unser Charity Projekt „aixigo academy“ zu spenden. Wir unterstützen damit im größten Township Kapstadts, Khayelitsha, die schulische und berufliche Ausbildung von Kindern und Jugendlichen. Dies ist eine einmalige Möglichkeit, den Jugendlichen durch Bildung eine bessere Zukunft zu ermöglichen. Die Schirmherrin des Projektes, Renate Schrempp, lebt seit mehr als 25 Jahren in Südafrika und kümmert sich beratend und organisatorisch um die Umsetzung vor Ort. Und das ist dringend erforderlich, auch nach der wunderbaren WM im Sommer diesen Jahres. Weitere Informationen zu unserem Charity Projekt finden Sie auf [www.aixigo.de](http://www.aixigo.de).

Aachen, im November 2010

Erich Borsch, Christian Friedrich und Tobias Haustein

Vorstände der aixigo AG

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
<b>Kundenorientierung – Zunächst eine Frage der Aufmerksamkeit!</b>	<b>9</b>
<i>Bernard Ehrlich, aixigo</i>	
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Kundenorientierung als Wegweiser für das eigene Handeln</b>	<b>39</b>
<b>Kundennutzen als Qualitätsmaßstab der Zukunft</b>	<b>41</b>
<i>Ulrich Stephan, Deutsche Bank</i>	
<b>Kundenvertrauen und Kundenorientierung im Retailbanking</b>	<b>59</b>
<i>Mark Hartmaring, TARGOBANK AG &amp; Co. KGaA</i>	
<b>Was zeichnet echte Kundenorientierung aus?</b>	<b>73</b>
<i>Matthias Klöpfer, Feri</i>	
<b>Sechs Fragen und viele Tipps zur Gestaltung einer wertbeständigen Kundenbeziehung</b>	<b>91</b>
<i>Thomas Zimmermann, Synthesis</i>	
<b>Wiederherstellung von Kundenvertrauen im IFA Geschäft</b>	<b>105</b>
<i>Thomas Lorenzen, Vorstand Vermögensverwaltung</i>	
<b>Kundenorientierung – mehr als eine Modeerscheinung</b>	<b>115</b>
<i>Rudolf Fuhrmann, Unternehmensberater</i>	

<b>Kapitel 2</b>	
<b>Kundenorientierung durch die direkte Einbindung des Kunden</b>	<b>129</b>
Mit Qualität überzeugen – Die neue Kundenorientierung der Commerzbank <i>Detlev Dietz, &amp; Martin Nitsche, Commerzbank</i>	131
Es ist Zeit für ein neues Selbstverständnis für Banken und Kunden <i>Matthias Kröner, Martin Kölsch, &amp; Yvonne Zimmer, FIDOR Bank AG</i>	143
Kundenorientierung konsequent: Warum der Mit-Mach-Kunde kommen wird <i>Marco Habschick, Elena Lausberg &amp; Jan Evers, EVERS &amp; JUNG</i>	157
<b>Kapitel 3</b>	
<b>Kundenorientierung durch bedarfsgerechte Auswahl von Produkten</b>	<b>171</b>
Wenig ist genug: Fünf Anlageprodukte reichen aus <i>Martin Krebs, ING-DiBa</i>	173
Kundenorientierte Produktauswahl – Eine Frage von Vertrieb oder Marketing? <i>Thomas Engel, TARGOBANK AG &amp; Co. KGaA</i>	191
<b>Kapitel 4</b>	
<b>Kundenorientierung durch gute Beratungsprozesse</b>	<b>205</b>
Strategische Vermögensallokation im Private Banking – ein Erfahrungsbericht <i>Bernd Schimmer, Haspa</i>	207

<b>Der Berater als CFO des Kunden – Erfolgsfaktoren in einem kundenorientierten Beratungsansatz</b>	219
<i>Horst Schneider, MLP</i>	
<b>Die Anlageberatung und ihr regulatorischer Rahmen – was sollte geschehen?</b>	237
<i>Christian Waigel, Rechtsanwälte GSK</i>	
<b>Generationenvertrag 2.0: Über die Verantwortung der Finanzindustrie für die Sicherung der privaten Altersvorsorge</b>	253
<i>Rolf Wiswesser, AWD</i>	
<b>Bankberatung aus Sicht der Behavioral Economics</b>	269
<i>Rüdiger von Nitzsch &amp; Dirk Braun, RWTH EFI</i>	
<b>Kundenorientierung? Engpass ist das Personal!</b>	281
<i>Wolfgang Kuckertz, Going Public!</i>	
Literaturverzeichnis	309
Die Autoren	313
Stichwortverzeichnis	323



# Kundenorientierung – Zunächst eine Frage der Aufmerksamkeit!

*Bernard Ehrlich, aixigo*

## 1. Einführung

Ursprung dieses Buchs ist eine Serie von Vorträgen, die ich während „der Krise“ gehalten habe. In diesen Vorträgen ging es immer um die Frage, wie es in und nach der Krise in der direkten Kundenbeziehung weitergehen sollte.

Und so beginnt dieser Leitartikel mit der Frage: „Warum eigentlich Kundenorientierung?“, um dann auf die Frage überzuleiten: „Was gehört eigentlich zu einer Neuorientierung am Kunden?“ Genau wie meine Vorträge so soll auch dieser Beitrag Ihnen einige Anregungen geben, ganz einfach und ganz praktisch. Wenn ich dabei hier und da in den „Klartextmodus“ schalte, bitte ich Sie schon jetzt, mir das nachzusehen.

Lassen Sie uns also mit der Frage beginnen, ob der eigentliche Grund, uns mit Kundenorientierung zu beschäftigen, vielleicht die Aktivitäten des Gesetzgebers sind. Das ist sicher einer der Gründe, zumindest, wenn man die Regelungen aus dem Wertpapierhandelsgesetz (WpHG), dem Versicherungsvertragsgesetz (VVG), der Markets in Financial Instruments Directive (MiFID) und in Kürze dem Anlegerschutzgesetz als Beitrag zur Kundenorientierung versteht.

Wichtiger aber als die reine Erfüllung gesetzlicher Vorgaben sind die Notwendigkeiten, die sich ergeben, wenn man das Privatkundengeschäft als Geschäftsfeld definiert, das selbstverständlich zum Erfolg der Unternehmung beizutragen hat. Betrachtet man die Notwendigkeit von Kundenorientierung mit dieser Brille, sieht man schnell, dass es einfach zu teuer ist, Kunden zu verärgern. Denn es kostet uns Vertrauen oder gar die Kundenbeziehung, es kostet uns den Rechtsstreit, es kostet uns, einen neuen Kunden gewinnen zu müssen, und es kostet uns eine gute Portion Motivation, die unseren Mitarbeitern verloren geht. Denn unsere Mitarbeiter sind es, die im direkten Kontakt stehen.

Der wichtigste Grund für Kundenorientierung ist aus meiner Sicht aber, dass es vollkommen unnötig ist, andere Menschen mit seinem Tun zu enttäuschen. Es kann nicht sein, dass wir akzeptieren, dass in unserer Branche – vielleicht sogar in unserem direkten Einflussbereich – Dienstleistungen erbracht werden, die unseren eigenen grundlegenden Ansprüchen nicht gerecht werden. Ansprüche, die wir selbst haben, wenn wir Dienstleistungen in Anspruch nehmen. Dienstleistungen wie etwa Bahnfahrten, Flüge, Online-Bestellungen, Hotelübernachtungen, Restaurantbesuche oder Taxifahrten, um nur einige alltägliche Dienstleistungen zu nennen. Erinnern Sie sich doch einmal an ein paar Erlebnisse zurück, in denen es nicht so gut gelaufen ist.

Wie fühlten Sie sich:

- als die Bahn mal wieder Verspätung hatte?
- als das Gepäck den Zielflughafen doch nicht erreichte?
- als der Online-Händler das falsche Produkt verschickt hat?
- als der Service im Hotel oder im Restaurant nicht optimal war?
- als der Taxifahrer den Weg nicht kannte?

Und hier reden wir über Dinge, die weit weniger essenziell sind, als – sagen wir – 30 Prozent Vermögensverlust zu erleiden, obwohl man dachte, eine sichere Anlage zu haben.

Den Kunden als Partner zu verstehen, nicht als Gegner, ist der Schlüssel zu einer neuen Qualität in der Finanzdienstleistungsindustrie. Die Kampagne der ERGO Versicherung im Sommer 2010 brachte es auf den Punkt, wenn der Protagonist am Ende sagt: „Und wenn ihr kommt, bringt ein paar Antworten mit und lasst keine offenen Fragen da!“ Der gesamte Spot<sup>1</sup> ist übrigens wirklich sehenswert, und zwar bezüglich Inhalt und künstlerischer Umsetzung. Sehr gut gefällt mir auch die Assage: „Ich finde mein Leben schon kompliziert genug, und wenn ihr es versichern wollt, wird daraus Weltraumforschung.“ Ich hätte mich gefreut, wenn es ein Spot der Finanzdienstleistungsindustrie Deutschlands gewesen wäre, dessen Inhalt wir alle gemeinsam in die Tat umsetzen.

Was können Sie von diesem Buchbeitrag erwarten? Anregungen für eine neue Strategie?

Nein, das wäre erstens vermessen und zweitens auch gar nicht erforderlich. Ich bin überzeugt, dass Sie gute Strategien für das Privatkundengeschäft haben. In diesem Beitrag geht es um einige Details der Umsetzung. In denen steckt oft der Teufel, wie wir wissen, aber es steckt auch der Schlüssel zum Erfolg in ihnen. Rory Sutherland, Vice Chairman of Ogilvy Group, hat hierzu einen kurzen und inspirierenden Vortrag mit dem Titel „sweat the small stuff“<sup>2</sup> auf der TEDGlobal-Konferenz 2010 gehalten, in dem er für Unternehmen den „Chief Detail Officer“ fordert. Und das, weil nach seiner Beobachtung oft kleine Änderungen einen großen Effekt haben, und nicht die großen und damit teuren Maßnahmen. Von diesem Beitrag dürfen Sie dementsprechend eine Reihe kleiner praktischer Anregungen erwarten. Verrückte Ideen, denen Sie vielleicht nicht immer zustimmen, aber über die es sich nachzudenken lohnt.

---

1 <http://www.youtube.com/watch?v=rWR9i4KSsVw>.

2 [http://www.ted.com/talks/rory\\_sutherland\\_sweat\\_the\\_small\\_stuff.html](http://www.ted.com/talks/rory_sutherland_sweat_the_small_stuff.html).