

Gratulation zum Geburtstag genügt nicht

Kundenbindung ■ Ein persönliches Vertrauensverhältnis zwischen dem Bankberater und seinen Kunden ist für eine langfristige Beziehung unabdingbar. Das gilt auch, wenn der Bankkunde vor allem von den Leistungen der Bankorganisation überzeugt ist.

Herr A. lässt sein Finanzvermögen von einem renommierten Bankinstitut verwalten. Ein regelmässiger persönlicher Kontakt zu seinem Berater ist zwar vorhanden, dennoch vermisst Herr A. die für ihn unabdingbare Vertrauensbeziehung. Aus die-

MARIANNE RUPF*

sem Grund nimmt er Kontakt zu einem andern Vermögensberater auf. Was bewegt Herrn A. zu einem solchen Schritt?

Personales Vertrauen

Im persönlichen Kontakt mit dem Bankberater zeigt sich für den Kunden, ob der Bankberater glaub- und vertrauenswürdig ist. Der Kunde kann so ein personales Vertrauen aufbauen und aufrechterhalten. Zusätzlich zur Prüfung der Glaub- und Vertrauenswürdigkeit baut eine Vertrauensbeziehung auf gegenseitige Loyalität, Ehrlichkeit, Fairness und Kontinuität.

Wie leicht Bedenken am ehrlichen und loyalen Verhalten aufkommen können, zeigt folgendes Beispiel: Den Einsatz von neuen Anlageprodukten wird ein Kunde vorerst wahrscheinlich als aktive Geldverwaltung wahrnehmen, und ein solches Verhalten des Bankberaters wird dem personalen Vertrauen des Kunden nur zukünftig sein. Wenn der Kunde mit der Zeit jedoch feststellt, dass sich dieses häufige Kaufen und Verkaufen nur marginal auf die Performance auswirkt, können solche Aktivitäten zu einer ungewollten Vertrauenserosion führen. Empfindet der Kunde, dass die regen Transaktionen vordergründig zwar in seinem Interesse getätigt werden, in Tat und Wahrheit aber die Gebühreneinnahmen der Bank steigern sollen, kommen Ausnutzungsgefühle



Personales Vertrauen braucht die regelmässige Pflege des persönlichen Kontakts.

auf. Ähnlich einem Dorn stichelt dies gegen das wertvolle Vertrauen und lässt Zweifel am ehrlichen Verhalten des Bankers aufkommen.

Aber nicht nur unerwiderte Ehrlichkeits- und Loyalitätserwartungen, sondern auch fehlende Kontinuitätserfahrungen schmälern eine personale Vertrauensbeziehung. Wechselt die Betreuungsperson, hat der Kunde meistens erneut den mühsamen und unfreiwilligen Prozess der Vertrauensbildung durchzumachen. Nicht vom Bankberater, sondern vom Kunden, als der Vertrauen schenkenden Person, ist diese Aufbauarbeit zu leisten. Häufige Wechsel der Betreuungsperson sind

dann für den Kunden wie kleine Giftpfeile, die auf sein Vertrauen einwirken. Personales Vertrauen braucht die regelmässige Pflege des persönlichen Kontakts.

Angeschlagenes Vertrauen

Ein Vertrauensverhältnis ist etwas Kostbares und kann nicht erzwungen werden. Ein Programm für angeschlagenes Vertrauen nach der Idee «regelmässiger persönlicher Kontakt bringt Vertrauen» wäre vermutlich zu banal. Stereotype Geburtstagsgratulationen sind ebenso fehl am Platz wie das abdriftende Vertrauen mit grosszügigen Geschenken stoppen zu wollen. Ange-

* ruma Seminar GmbH, Berikon.

schlagenes personales Vertrauen beim Kunden ist wahrscheinlich nur durch einfühlsame persönliche Kontakte wieder auf gutes Niveau zu bringen. Wenn das personale Vertrauen dagegen massiv verletzt worden ist, ist es nur schwerlich möglich, dies zu reparieren. Vertrauensverletzungen und damit verbundene Enttäuschungen sind tief-sitzende Gefühle, die möglicherweise verziehen, aber kaum vergessen werden.

Systemvertrauen

Bis jetzt wurde insbesondere auf das personale Vertrauen des Bankkunden fokussiert. Nach dem Soziologen Luhmann wird neben dem personalen Vertrauen auch ein Vertrauen in Systeme bzw. in Organisationen, Produkte oder Dienstleistungen aufgebaut. Für einen Vermögensverwaltungskunden bedeutet dies, dass bei ihm auch ein Vertrauen in die Bank selbst existieren kann. Bankinstitute funktionieren über zahlreiche Abläufe, die erprobt, stabil und relativ fehlerfrei sind und die seriös kontrolliert werden. So sind umgehende, fehlerfreie Abrechnungen ebenso Teile des Systems, wie beispielsweise die bekennde Verpflichtung gegenüber Compliance-Regeln oder qualitätssichernde Massnahmen in der Researchabteilung.

Das Ausmass an Systemvertrauen ist von Bankkunde zu Bankkunde unterschiedlich. Jemand mit einem hohen Vertrauen in die Bankorganisation wird wahrscheinlich von einem Beraterwechsel relativ unbeeinflusst bleiben. Er wird nämlich feststellen, dass der nachfolgende Berater nach dem gleichen System arbeitet und denkt und sich gegenüber Performanceleistungen wenig ändert. Kontinuität bleibt aber nach wie vor ein Vertrauskriterium – nicht auf den Berater, aber auf die Sicherheit des Systems bezogen. Beispielsweise könnte ein Vertrauen in ein Bankinstitut angeschlagen werden, wenn sich Falschbuchungen häufen oder wenn unseriöse Geschäftspraktiken bekannt werden.

Aber selbst für Kunden, die das Systemvertrauen mehr gewichten als das personale Vertrauen, ist ein Mindestmass an sporadischem persönlichem Kontakt unerlässlich. Der Soziologe Giddens spricht denn auch in seinem Buch «Konsequenzen der Moderne» von einem Wechsel zwischen der Makro- und Mikroebene. Das Systemvertrauen (Makroebene) ist durch Face-to-Face-Interaktion (Mikroebene) zu pflegen. Eine noch so gut funktionierende Bank und ihr System vermögen schliesslich das vom Menschen gesuchte Vertrauen nicht gänzlich zu befriedigen. Es braucht den persönlichen Kontakt zwischen dem Kunden und einem Organisationsvertreter.

Vertrauensprozess bei Neukunden

Was läuft auf der Vertrauensebene, wenn jemand kürzlich geerbtes Finanzvermögen verwalten lassen will und sich nach einem Vermögensverwalter umschaute? Welche Vertrauensschritte wird ein Neukunde unternehmen müssen? Ähnlich den Situationen, wenn man einen Zahnarzt sucht, ein neues Auto kaufen oder einen Sprachaufenthalt buchen will, werden vorerst Informationen gesammelt: Bei Bekannten wird nachgefragt, Artikel werden gelesen, Fernsehsendungen geschaut, Reklame und Werbung wird intensiver beachtet usw. Hat man genug Informationen gesammelt, wird ein Entscheid gefällt, und man macht sich an dessen Realisierung.

Was insbesondere bei der Person, die ihr Geld einem Vermögensverwalter anvertrauen möchte, ins Gewicht fällt, ist der Vertrauensvorschuss. Oder mit den Worten von Luhmann, welcher sich in seiner Schrift «Vertrauen» mit dem Vertrauensphänomen auseinandersetzt: Sie geht eine riskante Vorleistung ein. Der Neukunde geht bei seinem Entscheid das Risiko ein, dass sein Geld schlecht verwaltet werden

könnte und er Verluste erleidet. In einem solchen Fall entsteht für ihn mehr Schaden, als er an Annehmlichkeiten dazugewinnt, wenn er seine Geldanlagen selbst tätigen würde. Für den Neukunden steht einiges auf dem Spiel, aber nicht so sehr für den Vermögensverwalter bzw. Bankberater selbst. Der Neukunde hat sich durchzuringen und Vertrauen zu fassen. Vom Bankberater dagegen wird dieser erste, mutige Schritt nicht verlangt.

Ehrliches und faires Verhalten

Viele Menschen suchen in Geldgeschäften primär personales Vertrauen. Mit dem Vermögensverwalter möchten sie eine vertrauensvolle Beziehung erreichen. Sie wagen den ersten Schritt in die Vertrauensbeziehung, wenn der Vermögensverwalter für sie glaubwürdig wirkt. Fachliche Kompetenz und Einfühlungsvermögen machen einen Vermögensverwalter vertrauenswürdig und damit glaubwürdig. Weiter ist es für den potenziellen Kunden wichtig, ehrliches und faires Verhalten zu spüren. Auch wünscht er sich für Vertrauensbeziehungen Kontinuität. Vertrauen hat sich aufzubauen: Dem Ver-

Häufige Wechsel der Betreuungspersonen sind für den Kunden wie Giftpfeile, die auf das Vertrauen einwirken.

mögensverwalter sollte bewusst sein, dass ein neuer Kunde den Mut für eine Vertrauensleistung aufgebracht hat und es anschliessend an ihm liegt, dieses vorläufig geschenkte Vertrauen feinfühlig zu erwidern. Dies geschieht insbesondere über den persönlichen Kontakt. Das persönliche Gespräch ist am besten geeignet, um die Vertrauensbeziehung zu festigen, weil der Kunde durch solche Begegnungen zu immer mehr Informationen gelangt, die ihm versichern, dass sein eingegangenes Risiko belohnt wird.

Natürlich sind in dieser Aufbauphase noch zahlreiche andere Faktoren mitwirkend. Es ist ein schwer zu durchschauendes Zusammenspiel von mehreren Komponenten. Die Bedeutung der Vertrauenskomponente, die durch den persönlichen Kontakt zwischen dem Bankvertreter und dem Kunden geschieht, zählt auf alle Fälle zu den tragfähigeren. Aber ebenso ist den Komponenten, die das Systemvertrauen fördern, eine ungeteilte Aufmerksamkeit zu schenken. Und letztlich gilt es, beim Bankkunden auf dasjenige Vertrauen intensiver zu reagieren, welches für ihn stärker gilt. ■

Tagung «Private Banking – Kundengewinnung und -bindung»

Am 25. und 26. Januar 2006 treffen sich Private Bankers im Zurich Development Center zum Seminar «Private Banking – Kundengewinnung und -bindung». Hochkarätige Experten und Praktiker referieren und diskutieren über den professionellen Aufbau und die Pflege langfristiger Kun-

denbeziehungen. Information und Anmeldung:
EUROFORUM Handelszeitung Konferenz AG
Seestrasse 344, 8027 Zürich
Telefon 01/288 94 50
brigitte.sommerhalder@euroforum.ch
oder www.euroforum.ch