

Schwer zu holen, schnell verspielt

Warum sich Kreditinstitute jeden Tag um das Vertrauen ihrer Kunden bemühen müssen



Beratungsgespräch: Bei Vertragsabschlüssen spielt Vertrauen eine zentrale Rolle.

Schon in der Bibel steht: „Vertrauen ist der Anfang von allem.“ Dieser althergebrachte Leitsatz gilt auch für das Bankgeschäft: Das Wort „Kredit“ kommt schließlich vom lateinischen Verb „credere“, das „glauben“ bedeutet. Wenn eine Bank einem Kunden einen Kredit gewährt, glaubt das Institut, dass er das Geld zurückbezahlen wird. Es schenkt ihm Vertrauen. Auf der anderen Seite vertraut auch der Kunde der Bank, wenn er ihr seine Einlagen zur Verfügung stellt oder bei ihr eine Altersvorsorge abschließen will. Vertrauen ist ein hehres Gut, das man schnell verlieren und nur mühsam wieder aufbauen kann. Das erfordert von Kreditinstituten viel Fingerspitzengefühl im Umgang mit der knappen Ressource.

Am Anfang steht der Vertrauensvorschuss

In der Wirtschaft ist eine Investition etwas, das Geld kostet und sich erst später auszahlt. Beim Vertrauen ist das anders: „Vertrauen ist eine Investition, die nichts

kostet“, meint Uwe Weinreich von der Unternehmensberatung Stobbe Nymoen & Partner consult. Demnach bekommt die Bank vom Kunden einen Vertrauensvorschuss, wenn er beispielsweise ein Konto eröffnet. Diese Vorleistung ist natürlich nicht risikolos: Der Kunde hofft darauf, dass ihn die Bank bei Vorsorge und Geldanlage nicht enttäuscht, obwohl er sich dessen niemals vollkommen sicher sein kann. „Man kann nicht alle Entscheidungen rational durchdenken, weil sie zu komplex sind – vor allem im Bankbereich“, erklärt Weinreich. Daher spielen Vertrauen bei Vertragsabschlüssen eine zentrale Rolle, ein Geschäft ohne die Vorleistung sei nicht denkbar.

Schlecht fürs Vertrauen

Wenn sich ein Kunde zu einem Beratungsgespräch in der Bank entschlossen hat, setzt er also bereits ein gewisses Grundvertrauen in sein Institut. Er bleibt allerdings kritisch: „Der Mensch hat eine Art Überprüfungssystem, einen Selbstschutzmechanismus, der ständig

kontrolliert, ob das einer anderen Person oder Institution entgegengebrachte Vertrauen gerechtfertigt ist“, erläutert der Unternehmensberater. Dieser Mechanismus springt bei unrealistischen Versprechungen, Übertreibungen, Beteuerungen oder Druck an. All dies sollte ein Bankberater unterlassen, damit ihm der Kunde erhalten bleibt. „Das Überprüfungssystem schaltet sich nur in zwei Ausnahmefällen ab: bei Gier und Angst“, fügt Weinreich hinzu.

Wer also, wie vor der Finanzkrise, lediglich auf Rendite schießt und das große Geld wittert, vergrößert damit das Risiko, in eine Vertrauensfalle zu tappen. „Die Finanzkrise hat den Menschen deutlich gemacht, dass die Banken ihre eigenen Methoden nicht beherrschen“, so der Berliner Berater. „Die gesamte Finanzbranche ist daher in eine Art Kollektivhaftung genommen worden. Selbst die Genossenschaftsbanken können sich dem nicht entziehen, obwohl sie mit den Sparkassen mehr Vertrauen genießen als die Großbanken.“ Es sei sehr schwer, diese zerstörte Glaubwürdigkeit in die Kreditwirtschaft wieder aufzubauen.

Wer das Misstrauen seiner Kunden gar nicht erst weckt, ist folglich im Vorteil. Weinreich unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen vertrauskritischen und vertrauensunkritischen Situationen. „Wenn ein Kunde Geld am Automaten abhebt, ist das eine vertrauensunkritische Situation“, erläutert Weinreich. Solange alles normal funktioniert, wirke sich dieser Vorgang nicht auf die Einstellung des Kunden aus. Problematisch wird es, wenn das Abheben nicht reibungslos abläuft: „Wenn etwas schief geht, wird aus der vertrauensunkritischen eine vertrauskritische Situation“, erklärt der Unternehmensberater. In diesem Fall kann sich für die Bank alles zum Guten oder zum Schlechten wenden: „Es hängt von der Reaktion auf die Panne am Automaten ab“, so Weinreich. „Hierbei spielt der menschliche Kontakt natürlich eine wichtige Rolle: Wenn der Mitarbeiter am Schalter sich verständnisvoll um das Problem kümmert und die Ursache aufklärt, steigert sich das Vertrauen des Kunden.“ Weinreichs Ansicht nach sind auch E-Mails, Telefongespräche, Briefe

oder Formulare Vertrauenssignale, in denen bestimmte Formulierungen, Kommentare oder Reaktionen schon Misstrauen hervorrufen können. Daher sei es wichtig, gut geschulte Mitarbeiter zu haben, die sich ausreichend Zeit für die Aufklärung und Information der Kunden nehmen. „Um ihre Glaubwürdigkeit langfristig zu erhalten, muss eine Bank in vertrauskritischen Situationen immer wieder aufs Neue beweisen, dass sie einen professionellen und kundenorientierten Umgang pflegt“, fasst Weinreich zusammen.

Gut fürs Vertrauen

Was aber kann eine Kreditgenossenschaft unternehmen, um die Glaubwürdigkeit ihrer Kunden zu pflegen? Psychologieprofessor Erich Kirchler von der Universität Wien hat zusammen mit dem schwedischen Psychologen Tommy Gärling, Alan Lewis aus Großbritannien und dem Sozialwissenschaftler Fred van Raaij aus den Niederlanden einen Katalog von sieben Kriterien entwickelt, die erfüllt sein müssen, damit der Kunde einer Bank vertraut. Damit können Kreditinstitute Glaubwürdigkeit schaffen und wieder gewinnen. Die Faktoren sind Kompetenz, Stabilität, Integrität, Wohlwollen, Transparenz, Wertkongruenz und Reputation.

Kompetenz: Eigentlich sollte es selbstverständlich sein, dass Geldinstitute wissen, was sie verkaufen. Sie müssen sich mit den Produkten, die sie verkaufen, auskennen und dieses Wissen dem Kunden in verständlicher Art und Weise vermitteln. Dazu gehört auch, dass korrekt über Risiko und Ertrag eines Anlageprodukts aufgeklärt wird. Wer diese fachliche Kompetenz vermitteln kann, hinterlässt beim Kunden einen guten Eindruck. **Stabilität:** Wenn ein Kunde eine Altersvorsorge abschließt, erwartet er, dass er später auch etwas davon hat. Er erwartet folglich von seiner Bank, dass sie kontinuierlich und langfristig ertragssichernd arbeitet. „Wer nachhaltig und dauerhaft für seine Kunden investiert, schafft mit dieser Stabilität Vertrauen“, fasst Kirchler zusammen.

Integrität: Ob der Zwang zu Beratungsprotokollen die Beratungsqualität hebt, sei dahingestellt. Wer seine Kunden auch ohne Zwangsvorgaben ehrlich und sorgfältig berät, schafft die Integrität, die für ein vertrauensvolles Verhältnis zu einem Kunden vonnöten ist.

Wohlwollen: Wenn ein Berater ein Produkt nur deswegen verkauft, weil er

dafür die höchste Provision bekommt, zeigt das dem Kunden, dass sein Gegenüber lediglich an der kurzfristigen Maximierung seines eigenen Gewinns interessiert ist. „Der Bankmitarbeiter muss sein Gegenüber davon überzeugen, dass er ihm nur Gutes will“, erläutert Kirchler. Vertrauen schafft der Berater, wenn er die Perspektive des Kunden einnimmt und seine Interessen berücksichtigt. Eine auf diese Weise entstandene langfristige, von Loyalität geprägte Kundenbeziehung zahlt sich für beide Seiten aus.

Transparenz: Der Begriff Transparenz in der Beziehung zwischen Kunde und Bank dürfte für sich sprechen. Neben Offenheit und einer verständlichen Sprache beinhaltet sie auch, dass Regeln und Verfahren kommuniziert werden: Was kostet der Vertragsabschluss? Was wird aus dem Bausparvertrag, wenn sich die finanziellen Möglichkeiten des Kunden verändern? „Die Offenheit zeigt gleichzeitig das Wohlwollen gegenüber dem Beraten und demonstriert Kompetenz sowie Integrität“, so Kirchler.

Wertkongruenz: Ein Bayer vertraut eher einem Bayern, ein Hamburger eher einem Hamburger. Wenn beide Seiten

ähnliche Normen und Werte haben, kann sich der Kunde mit seiner Bank besser identifizieren und bindet sich enger an sie. Hierbei spielen auch Nähe und Regionalität eine Rolle: „Regionale Institute haben den Vorteil, dass die Banker volksnah sind“, erklärt Psychologieprofessor Kirchler. Eine Regionalbank fühle sich für ihre Region verantwortlich, man kenne die handelnden Personen und kann sie besser kontrollieren. „Das bedeutet allerdings auch, dass sie sich von einem Vertrauensverlust nicht so schnell wieder erholen kann wie eine Großbank“, fügt er hinzu.

Reputation: Nicht zuletzt ist auch das

positive Image wichtig, das für das Vertrauen der Kunden eine wichtige Rolle spielt. „Die Grundlage für den guten Ruf ist, dass das Institut seine Leistungen und Werte kommuniziert“, erläutert der Universitätsprofessor. „Zur Reputation gehören aber auch positive Assoziationen mit der Marke eines Geldinstituts und entsprechende Marketingaktivitäten“, fügt Kirchler hinzu.

Die Kraft der Marke

Die Entwicklung der Marke gehört für Unternehmensberater Weinreich auch zur Reputation eines Kreditinstituts: „Vertrauen und Markenbildung gehören zusammen“, analysiert der Unternehmensberater. Beides spiele eine wichtige Rolle im Entscheidungsprozess, da jede vordergründige rationale Entscheidung auch eine emotionale Komponente beinhalte. „Die Volksbanken und Raiffeisenbanken haben bei der Markenbildung gute Arbeit geleistet, sie könnten ihre Marke aber noch ausbauen und intensiver nutzen“, fügt er hinzu. Vor allem in der Finanzkrise könnten sie sich dadurch als Vertrauensbanken vom Rest der Branche abgrenzen. *cs/hh*



Mach aus Beruf Karriere.

Exzellente Bachelor- und Master-Studiengänge mit Schwerpunkt Finance & Management bringen Ihre Karriere voran – ohne sie zu unterbrechen!

Studieren Sie berufsbegleitend in kleinen Studiengruppen an einer renommierten Universität mit flexiblen Präsenzzeiten, intensiver Betreuung und konsequenter Praxisorientierung.

Infos unter www.adgbest.de



Akademie Deutscher Genossenschaften ADG in Zusammenarbeit mit der Steinbeis-Hochschule Berlin
Telefon (0 26 02) 14-510 | info@adgbest.de