

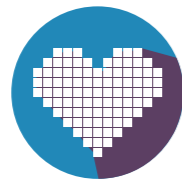
Survival-Guide für die digitale Welt

Wie wandeln sich Vertriebssysteme, wie verändern sich Karriereperspektiven und Verdienstmöglichkeiten für Finanzberater? Welche Chancen, Risiken und Anforderungen ergeben sich aus der Digitalisierung? Stellen wir uns aktiv den Herausforderungen!

Von Reto Spring

Derzeit herrscht Goldgräberstimmung in der Start-up-Szene, und disruptive Innovationen von InsurTech- und Fintech-Unternehmen werden in den Medien hochgelobt. Die Digitalisierung verspricht rasche und unendliche Verfügbarkeit von Informationen und suggeriert Einfachheit und Transparenz. Was sich nicht verändert hat, ist

Empathie und Emotionen lassen sich schlecht digitalisieren.



das urmenschliche Bedürfnis nach Sicherheit, Vertrauen und Kontrolle. Der Wandel unter dem Motto «from bricks to clicks» führt dazu, dass Konsumenten testen, welche Güter und Dienstleistungen sie online ordern und bei welchen komplexen Entscheidungen sie sich vielmehr online einen kurzen Überblick verschaffen sollten, bevor die Umsetzung dann offline zusammen mit einem Berater erfolgt.

Die Fintech-Branche lernt zurzeit, dass sich Empathie und Emotionen schlecht digitalisieren lassen. Wir lachen über Kommunikationsfehler von Alexa und Siri, aber uns schwant, dass die dominante Rolle der Menschen in der zukünftigen Welt schwinden wird. Bald wird als Interface gar keine Tastatur mehr nötig sein, weil wir mit unseren smarten Computern sprechen können. Welche Daseinsberechtigung hat ein Finanzberater da noch?

Vertrauen und Sicherheit

Bancomat und E-Banking: Die Reihe nützlicher Finanzinnovationen ist nicht wirklich lang – oder sie sind nur begrenzt nützlich. Die Banken leiden unter hohem Kostendruck bei gleichzeitig erodierenden Margen. Kunden – geprägt von der Erlebniswelt ihres Smartphones – fordern Innovation, Verfügbarkeit und Transparenz. Vertrauen und Sicherheit hat man bisher stets mit Menschen in Verbindung gebracht. Welche Rolle kommt den Finanzberatern zu?

Der bekannte Autor Nassim Taleb äussert sich in seinem neuesten Werk «Skin in the Game» nicht gerade schmeichelhaft über unsere Zukunft: Es würden heute zu viele Menschen in einer unrealen Welt «arbeiten» – ohne

Bezug zur Praxis und vor allem ohne persönliche Verantwortung für die möglichen Folgen ihres Tuns. Sein Tipp: «Lassen Sie sich nicht von Personen beraten, die davon leben, Ratschläge zu geben, es sei denn, sie haften für die Folgen.» Verhaltensökonom monieren, dass die Erkenntnisse der Behavioral Finance zwar seit 30 Jahren bekannt, aber im Alltag der Vermögensverwaltung noch nicht angekommen seien. Vom Homo neanderthalensis wissen wir einiges – obwohl er ausgestorben ist. Vom Homo oeconomicus meinen wir alles zu wissen – obwohl es ihn nie gegeben hat. Theorie und Praxis stimmen eben nur in der Theorie überein ...

Finanzberatung im Aufwind

Für Alltagsgeschäfte besucht heute kaum noch ein Kunde seine Bankfiliale oder seine Versicherungsagentur. Durch die Medien für Vorsorgethematik sensibilisiert, besteht hingegen eine rege Nachfrage nach Finanzpla-

nung, die aber nicht eindeutig definiert ist. Auch die Berufstitel der Berater sind nicht geschützt, sodass unter dem Begriff «Finanzplanung» eine vielfältige Dienstleistungspalette vermarktet wird, die vor allem eine gut geölte Vertriebsmaschinerie kassiert. Wer als Berater an der Front arbeitet, muss primär die Vertriebsziele erreichen. Und wer die Vorgaben nicht zu erfüllen vermag – konkret: wer zu wenig hochmarginale Produkte absetzt –, verdient weniger und muss sich im Wiederholungsfall einen neuen Job suchen. Natürlich kann man einwenden, Kunden würden kaufen und bei der Umsetzung begleitet werden wollen. Das steht ausser Frage. Aber das heisst nicht, dass man Kunden wider besseren Wissens Produkte empfehlen soll, die primär den ökonomischen Interessen des Beraters und seines Arbeitgebers dienen.

Bei Luxusgütern und Pharmaprodukten akzeptieren Konsumenten Margen über 20 Prozent. Finanzpro-

Wer als Berater an der Front arbeitet, muss primär die Vertriebsziele erreichen.

dukte besitzen nicht so viel Glanz, Glamour und Exklusivität, da wird eine Marge über 5 Prozent schon erklärungsbedürftig – sofern sie dem Kunden überhaupt transparent gemacht wird. Ausserdem differenzieren sich Finanzprodukte kaum voneinander, sind stark reguliert, und werden durch die technologische Entwicklung immer transparenter. Die meisten Player am Markt, die von sich behaupten, Finanzplanung anzubieten, nutzen sie als Mittel zum Zweck. Das heisst, die «kostenlose Beratung» ist ein Verkaufsgespräch, das über einen Produktverkauf quersubventioniert wird. Was hundert Jahre lang gut funktioniert hat, ändert sich zunehmend durch regulatorische Vorgaben, technologische Innovationen und durch das Kundenbedürfnis nach mehr Transparenz.

Ein junger Berater, der bei einem Strukturvertrieb wie Swiss Life Select arbeitet, bekommt als Quereinsteiger eine gute Grundausbildung und gibt dafür anfangs 70 Prozent, später

Finanzberater müssen ihre Komfortzone verlassen und sich auf Dienstleistungsbereiche spezialisieren, in denen sie ihren Kunden einen echten Mehrwert bieten können.

50 Prozent seines erzielten Gewinns an die Struktur. Ähnlich funktionierenden Franchise-Unternehmen wie zum Beispiel Roth Gyax: Wer das Label «FMH Services Insurance» tragen will, bekommt Sales Leads, muss aber die Hälfte seines Gewinns abliefern. Wer als Vertriebsangestellter von Versicherungen und Banken Karriere macht, dessen Produkt-Angebot ist zwar meist auf das firmeneigene Portfolio begrenzt, die Vertriebsanreize sind aber ähnlich: Der Druck, die Verkaufsvorgaben zu erfüllen, ist sehr hoch, und es gibt keine unternehmerische Freiheit, die Kunden individuell beraten zu können.

Mit der Zeit gehen

Ist eine Firma nicht in der Lage, sich anzupassen, sich neu zu erfinden und mit der Zeit zu gehen, dann geht sie mit der Zeit unter. So wurde die Digitalkamera 1976 erfunden – paradoxerweise von einem Ingenieur der Firma Kodak – der Rest ist bekannt. Man muss auch nicht First Mover sein: Es gab 16 Suchmaschinen fürs Internet, dann kam eine 17. Und die hiess Google. Auch unter Angestellten gibt es «Misserfolgsvermeider» und «Erfolgssucher»: «In besonders dysfunktionalen Unternehmen ist es besser für die Karriere, Arbeit vorzutäuschen als tatsächlich zu arbeiten», kritisiert Peter Thiel. Künftig werden Faktoren wie Souveränität, Kreativität, Agilität und Speed wichtiger werden – das gilt für Firmen wie für Angestellte.

Algorithmen sind keine Konkurrenten, sondern Werkzeuge. Derzeit werden Unsummen für digitale Projekte ausgegeben – wird auch die Bellschaft adäquat für die Erfordernisse der digitalisierten Arbeitswelt qualifiziert? Vernetztes Denken und transversale Kompetenzen sind gerade für Finanzberater elementar. Ein Robo-Advisor wird immer schneller und günstiger sein, er wird rationaler und transparenter erscheinen. Wer allerdings verständlicher und flexibler agiert, wer das Kundenbedürfnis >



BILD: ISTOCK

› besser und zuverlässiger erfüllen kann, wird sich noch weisen – idealerweise ergänzen sich digitale und menschliche Berater. Aber nur persönliche Beratung ist menschlich und empathisch, somit emotional und glaubwürdig. Ihr Erfolg steht und fällt aber mit der Persönlichkeit des Beraters, seinem Selbstverständnis und seinen kommunikativen Fähigkeiten. Berater müssen in Bedürfnissen und Lösungen denken und nicht in Ergebnissen und Produkten. Es ist letztlich eine Frage des Kundenvertrauens, dass der Berater nur gewinnen kann, wenn er ehrlich und zuverlässig arbeitet.

Kundenbedürfnisse vs. Vertriebsziele

Der Versuch, Kunden gesamtheitlich und in Lebenszyklen zu beraten, führt zu einem Revival von Bancassurance- und Vorsorgebank-Geschäftsmodellen. Motiv ist aber nur vordergründig der Kundenfokus. Vielmehr müssen zusätzliche Ertragsquellen erschlossen werden, und man muss sich von der Konkurrenz abheben. Das grösste Potenzial für Differenzierung und Kundennutzen ergäbe sich, wenn eine unabhängige Beratung angeboten würde. Unabhängig hiesse: kein Einsatz eigener Produkte und keine versteckten Vertriebsentschädigungen. Ein Produkt-Anbieter sieht allerdings seine Kernkompetenz gerade darin, dass er zu wissen vorgibt, was für die Kunden gut und vorteilhaft ist. Somit wäre das Problem höchstens lösbar, wenn die Beratungseinheit getrennt organisiert und der Berater direkt vom Kunden vergütet würde, wobei allfällige Vertriebsentschädigungen offengelegt werden müssten. In diese Richtung arbeitet zum Beispiel die Migrosbank seit einem Jahr erfolgreich. Wie realistisch ist das für die gesamte Branche?

Solange Berater primär am Vertrieb von Finanz- und Vorsorge-Produkten gemessen und im Erfolgsfall dafür entschädigt werden, leidet die Glaubwürdigkeit der Unabhängigkeit. Möchte ein Kunde zum Beispiel vorzeitig seine Hypothek amortisieren, indem er Mittel von seinem Bankdepot umschichtet, kann das aus finanzplanerischer Sicht durchaus sinnvoll sein, sinken doch die Umwandlungssätze im BVG stetig und gefährden die Tragbarkeit im Alter. Weil für die Bank auf diese Weise Erträge aus dem Zinsgeschäft und aus der Vermögensverwaltung sinken, befindet sich der Bankberater in einem unlösbaren Interessenkonflikt, und er wird dem

Kunden wohl von der Amortisation abraten. Damit erfüllt er die Vorgaben seines Arbeitgebers, er nimmt aber seine finanzplanerische Verantwortung gegenüber dem Kunden nicht wahr. Man kann jungen Menschen nicht verübeln, dass sie die Chancen nutzen, «gutes Geld» zu verdienen. Die überdurchschnittlichen Lohnperspektiven im Vertrieb ziehen immer ökonomisch motivierte Menschen an. Ab einem gewissen Sättigungsgrad und Ausbildungsstand setzt sich sukzessive die Erkenntnis durch, dass man sich im «goldenen Käfig mit Hamsterrad» wähnt und bei sinkender Identifikation «funktioniert», aber die Sinnhaftigkeit hinterfragt. Gemäss aktuellen Untersuchungen haben über 70 Prozent der festgestellten Banker eine geringe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber.

Financial Coaching als Abo

Cum grano salis lässt sich sagen: Firmen sind gefordert bei der Transformation der Vertriebssysteme – einfache Finanzprodukte werden künftig übers Handy gekauft. Kunden suchen Orientierung in der Informationsflut. Und Finanzberater müssen ihre Komfortzone verlassen und sich auf Dienstleistungsbereiche spezialisieren,

Vernetztes Denken und transversale Kompetenzen sind gerade für Finanzberater elementar, erst recht in der digitalen Welt.

Die überdurchschnittlichen Lohnperspektiven im Vertrieb ziehen immer ökonomisch motivierte Menschen an.

in denen sie ihren Kunden einen echten Mehrwert bieten können. Ein Arzt behandelt Menschen, nicht Krankheiten. Analog haben Profi-Berater den Menschen im Fokus, handeln entsprechend und bilden sich weiter – sie brauchen keine Angst zu haben vor der Digitalisierung. Nicht alle haben den Mut und die Risikobereitschaft zum Unternehmertum. Aber jedem hilft die ehrliche Besinnung dazu, was Arbeit und Erfolg bedeuten. Gefordert sind Ehrlichkeit, Intelligenz und Tatkraft – das sind übrigens nach Warren Buffett die drei wichtigsten Kriterien bei der Einstellung neuer Mitarbeitender. Der Bedarf nach Vorsorgeberatung und Finanzplanung nimmt zu, aber auch in Bezug auf elementare ökonomische Grundkenntnisse. Heutige Konsumenten leisten sich Apps, Streamingdienste und Fitness-Abos. Wieso nicht ein «FinancialCoaching-Abo» zur Aufklärung in Sachen Finanzen anbieten? ●

RETO SPRING ist dipl. Finanzplanungsexperte NDS HF, CFP, Präsident des Finanzplaner-Verbandes Schweiz sowie Partner der Academix Consult AG in Zürich.



BILD: ISTOCK