

# Gemeinsam statt einsam: Kooperative Bankberatung

Philipp Nussbaumer, Gerhard Schwabe

Institut für Informatik, Universität Zürich

## **Zusammenfassung**

Die geringe Zufriedenheit von Anlegern mit ihren Finanzdienstleistern – auch durch die jüngste Finanzkrise verursacht – rückt mehr denn je das Differenzierungspotential an der Kundenschnittstelle in das Zentrum des Interesses. In diesem Beitrag präsentieren wir Anforderungen an die Konzeption und Entwicklung IT-gestützter Services in der Finanzberatung, welche auf eine Verbesserung des Einbezugs des Kunden sowie seiner Interaktions- und Kooperationsmöglichkeiten mit dem Berater fokussieren. Wir gründen diese Überlegungen auf einer Studie zur Beratungsqualität in Schweizer Banken und leiten daraus Anforderungen zu den drei Aspekten (1) Nutzer und Nutzungskontext, (2) System sowie (3) Organisation ab. Zu den Anforderungen präsentieren wir mögliche Lösungsansätze und stellen dabei fest, dass zur Gestaltung der Beratungsschnittstelle nicht nur die Interaktion und der kooperative Austausch von Berater und Kunde über IT-Systeme gestaltet werden müssen, sondern insbesondere auch das der Beratung zugrunde liegende organisatorische Gefüge.

## 1 Einleitung

In den letzten Jahren sehen sich Banken und Finanzdienstleister großen Herausforderungen gegenüber, sich im verstärkten Wettbewerb internationaler Konkurrenz und veränderten Marktbedingungen (z.B. durch tiefgreifende regulatorische Anforderungen) zu behaupten. Nicht zuletzt stellt die jüngste Finanz- und Wirtschaftskrise auch den Wiederaufbau des verlorenen Kundenvertrauens ins Zentrum der Anliegen einer Bank. Unabhängig von der kurzfristigen Konjunktur kennt die Literatur wenige mögliche Strategien, sich im Wettbewerb zu behaupten. Folgt man der Argumentation von Buhl & Kaiser (2008), kann eine effektive Differenzierung durch personalisierte bzw. individualisierte Beratungsdienstleistungen erreicht werden, da diese sich aufgrund ihrer Dynamik und Komplexität einem Vergleich mit der Konkurrenz entziehen und nur schwer imitiert werden können.

Vor diesem Hintergrund greifen wir in diesem Beitrag Probleme der heutigen Beratungspraxis aus den Perspektiven verschiedener Akteure auf und identifizieren Aspekte zu deren Lösung. Wir zeigen dabei auf, dass die Beziehung zwischen Kunde und Berater durch einen

inhärenten Prinzipal-Agenten-Konflikt beeinflusst wird, welcher durch Einbezug eines kooperativen IT-Systems geeignet adressiert werden kann. Ferner veranschaulichen wir die bisweilen divergenten Interessenspositionen der Verantwortlichen in den Banken selbst und stellen fest, dass die vordergründige Verbesserung der Beratung durch einen kooperativen, durch IT unterstützten Ansatz nur dann gelingen kann, wenn sie geeignet in die organisationalen Rahmenbedingungen eingebettet wird (Schwabe & Nussbaumer 2009). Von großer Wichtigkeit sind dabei die Herstellung einer Synergie mit der organisationalen Praxis sowie die Erreichung einer Kompatibilität mit den Anreizsystemen der Akteure.

## 2 Ausgangslage

Die nachfolgend diskutierten Problemkreise der Bankberatung basieren auf den Ergebnissen einer in 2008/2009 durchgeführten Studie zur Beratungsqualität in Schweizer Banken, in welcher durch Triangulation verschiedener Erhebungsmethoden (Mystery Shopping, Fokusgruppen, Einzelinterviews und Kundenumfragen) ein reiches Bild des Status quo der Beratungsleistungen gezeichnet werden konnte. Vorliegender Artikel basiert auf den Erhebungen in zwei Fokusgruppen (durchgeführt mit 11 bzw. 17 beratungserfahrenen Kunden) und insgesamt 38 Interviews in Schweizer Banken. Dabei wurden von Juni bis Oktober 2008 in semi-strukturierten Interviews 21 Berater aus 19 Banken (Anlageberater mit direktem Kundenkontakt), 28 Manager aus 27 Banken (Verantwortliche für Beratungsprozesse und deren Umsetzung durch Berater) und 12 IT-Manager aus 12 Banken (Verantwortliche für die Beschaffung von unterstützender IT) zum Status quo der Beratung bezüglich Qualität, Prozessgestaltung und IT-Unterstützung befragt und die Perspektiven der einzelnen Rollen einander gegenübergestellt. Eine detaillierte Diskussion der Methodik findet sich in Nussbaumer et al. (2009) und Schwabe & Nussbaumer (2009). In vorliegendem Artikel werden die Ergebnisse der Fokusgruppen und Interviews aggregiert dargestellt, um hernach Implikationen und Anforderungen für eine kooperative Beratung abzuleiten. Aus Platzgründen sei für die Detailergebnisse der Erhebungen an den Studienbericht (Mogicato et al. 2009) verwiesen.

In unseren Erhebungen stießen wir auf ein Netzwerk unterschiedlicher Argumentationen von Kunden, Beratern und verantwortlichem Management. Daraus lassen sich mehrere zentrale Konflikte extrahieren, welche wir unter die Aspekte der (1) Informationsasymmetrie, (2) Informationstechnologie und (3) Beratungsprozesse subsumieren.

### **Informationsasymmetrie**

Das zentrale Resultat der Untersuchung ist eine inhärente Unzufriedenheit der Kunden mit den Beratungsleistungen der Bank, welche sich in unterschiedlichen Dimensionen manifestiert. Als Hauptprobleme bei der Beratung stellen sich das mangelnde Vertrauen der Kunden in die Berater und das grundsätzliche Infrage stellen der Verlässlichkeit von Banken heraus. Dabei spielt auch die vom Kunden geäußerte mangelnde Transparenz der Beratung und der unzureichenden Nachvollziehbarkeit der Übersetzung der Kundenbedürfnisse in Bankprodukte eine Rolle. Die dadurch explizierte Informationsasymmetrie trägt weiter zur Unzufriedenheit der Kunden bei.

Aus der Perspektive der Berater finden sich Aspekte einer Informationsasymmetrie sowohl gegenüber dem Kunden als auch gegenüber dem Management. Zum einen ist ein asymmetrischer Wissens- und Kenntnisstand über Marktbedingungen, Produkte und Kosten die Grundlage des Ertrags- und damit des Verdienstmodells des Beraters, welchem sich der Kunde in der Inanspruchnahme der Beratungsdienstleistung unterordnet. Zum anderen offenbart sich auch in der Beziehung zum Management eine künstlich geschaffene Informationsasymmetrie – wie aus der Sicht des Managements zu erfahren ist, versuchen Berater, ihre Kunden möglichst an ihre Person und nicht an die Bank zu binden. Dies äußert sich auch darin, dass Berater möglichst wenige Kundeninformationen mit der Bank (und ihren Informationssystemen, siehe unten) teilen wollen.

### **Informationstechnologie**

Auch bezüglich des Einsatzes von Informationstechnologie in Beratungen konnten wir in unseren Erhebungen einen Konflikt ausmachen. Obgleich die Manager der befragten Banken einem Einsatz von Informationstechnologie (IT) in Kundengesprächen kritisch bis ablehnend gegenüberstehen, ergaben unsere Erhebungen auf Kundenseite, dass sich Anlageberatungskunden gegenüber einem unterstützenden Einsatz von IT durchaus offen zeigen, respektive dies dezidiert wünschen – auch um der inhärenten Informationsasymmetrie bzw. Intransparenz in der Beratung zu begegnen.

Bezüglich des Einsatzes von IT in beratungsrelevanten Tätigkeiten kamen wir in unseren Untersuchungen zum Schluss, dass die Situation heterogener und schlecht in vorhandene Prozesse und Infrastruktur integrierter IT-Werkzeuge verbreitet ist. Dies stellt sich für die Berater als Anwender als unbefriedigend dar – oft treten beim Wechseln der Werkzeuge Medienbrüche mit redundanter Dateneingabe auf, noch öfter wird die Qualität der angebotenen IT-Werkzeuge (Bedienbarkeit, Performance) bemängelt. Zusätzlich geben die befragten Berater an, den IT-Funktionalitäten wenig zu vertrauen und den Nutzen der angebotenen IT nicht immer zu erkennen (wenn auch einige Teilnehmer im Angebot von IT den Versuch der Überwachung durch das Management sehen). Begründet liegt diese meist ablehnende Haltung einerseits in der Angst eines Kontrollverlusts durch restriktive Werkzeuge und andererseits einem Unbehagen, die als schlecht benutzbar empfundene bzw. „unberechenbare“ IT vor und mit dem Kunden einzusetzen. In unseren 21 durchgeführten verdeckten Beobachtungen von Beratungsgesprächen in verschiedenen Banken konnten wir folgerichtig keinen Einsatz von IT feststellen.

Auf organisatorischer Ebene schließlich beklagen Berater die geringe Standardisierung bzw. die fehlende Abstimmung zwischen Prozessen und unterstützender IT, sowie den mangelnden Einbezug in die Konzeption und Definition von Beratungsprozessen und deren Unterstützung. Auf Managementseite wird der konfliktreiche Umgang mit dem Thema Informationstechnologie mit der Einschätzung zusätzlich verstärkt, IT biete kein Differenzierungspotential – auch vor dem Hintergrund, dass der Kunde keine Informationstechnologie im Beratungsgespräch wünsche. Daher der Informationstechnologie im Beratungskontext oft eine ledigliche Kontrollfunktion der Beratertätigkeiten (Compliance) zugeschrieben, welche den Beratern – als Überwachte – naturgemäß missfällt. Grundsätzlich bleibt der Einsatz der Systeme durch Berater aber weit hinter den Erwartungen des (IT-)Managements zurück.

### **Beratungsprozesse**

Zunächst zeigen sich die befragten Kunden unzufrieden mit der Beratungsdurchführung, d.h. dem Beratungsprozess und seinen Ergebnissen. Insgesamt wird der Beratung nicht zugetraut, zu einer sehr guten Entscheidung zu führen. Generell fühlt sich der Kunde in seiner Bank nicht individuell betreut und bezüglich der Entscheidungsparameter zu wenig mit seiner persönlichen Situation und Erwartungen bzw. Anforderungen in die Beratung einbezogen. In der Um- bzw. Durchsetzung der Beratungsprozesse wird vom verantwortlichen Management oftmals ein Laissez-Faire praktiziert, was die Berater im Gegenzug als geringe Standardisierung werten. Außerdem zeigen sich diese auch unzufrieden über den oftmals fehlenden oder geringen Einbezug in die Konzeption und Definition von Beratungsprozessen.

## **3 Konzeptueller Hintergrund**

Die Konzeption und Umsetzung von neuen Arbeitsweisen erfordern die Berücksichtigung des (1) Nutzers und Nutzungskontextes, des (2) Systems und der (3) Organisation. Die zuvor identifizierten Probleme werden nachfolgend in diesen einzelnen Aspekten diskutiert.

### **3.1 Nutzer und Nutzungskontext**

In Beratungsszenarien wie jener der Finanzberatung in einer Bank interagiert im Allgemeinen ein Experte (Berater) mit einem Laien (Kunde) von Angesicht zu Angesicht, um ein auf das Problem bzw. Bedürfnis angepasstes Produkt- oder Dienstleistungsangebot zu erstellen. Nutzer ist in diesem Szenario zunächst der Kunde, Nutzungskontext der Beratungsprozess bzw. das Beratungsgespräch.

Verkaufsorientierten Beratungssituationen wie jener der Finanzberatung liegt ein Prinzipal-Agenten-Konflikt zugrunde (Eisenhardt 1989; Golec 1992), welcher unter anderem auf einer asymmetrischen Verteilung von Information basiert. Diese Asymmetrie ist zunächst deshalb inhärent, als sich der Kunde gerade wegen eines Informationsdefizits in die Beratungssituation mit einem Domänenexperten begibt. In der Beratung wird diese Asymmetrie zusätzlich dadurch verstärkt, dass das Beraterwissen und seine Informationsressourcen dem Kunden verborgen bleiben und der Prozess von der Problemdefinition zum Lösungsvorschlag im Allgemeinen wenig transparent und nachvollziehbar ist. Die fehlende Nachvollziehbarkeit erschwert damit auch eine Beurteilung, ob empfohlene Lösungen tatsächlich den artikulierten Bedürfnissen entsprechen oder aber die Interessen des Beraters bezüglich möglicher Provisionen durch Produktverkäufe widerspiegeln.

Die Nachvollziehbarkeit und Transparenz kann konzeptuell durch eine interaktive Wertschöpfung (Reichwald & Piller 2006) bzw. Value Co-Creation (Vargo et al. 2008) erhöht werden. Dabei wird der Kunde kooperativ als Partner in die Lösungsfindung einbezogen, der am gesamten Informations- und Entscheidungsraum partizipiert. Dies kann gleichzeitig die Vertrauenswürdigkeit der Beratung fördern, da der Kunde durch die gleichberechtigte Beteiligung eine höhere Mitverantwortung an der Entscheidung trägt. In diesen kooperativen Szenarien verschwimmt die Grenze zwischen Anbieter und Kunde zusehends – die Ziele

konvergieren und aus dem Berater und dem Kunden werden zwei „Nutzer“ des Beratungsprozesses.

Die Nachvollziehbarkeit der Beratung und ihres Ergebnisses ist mitunter auch abhängig von den persönlichen Präferenzen des Kunden. Es muss davon ausgegangen werden, dass Kunden in Abhängigkeit ihres „Typs“ unterschiedliche Interaktions- und Informationspräferenzen besitzen. So unterscheidet etwa die Bankkudentypologie nach Psychonomics (2006) fünf unterschiedliche Bankkunden (der Unabhängige, der Zugeknöpfte, der Fordernde, der Treue und der Eingeschränkte), die jeweils verschiedene Intensitätsgrade der Interaktion mit dem Berater bzw. unterschiedliche Fokussierungen in der Beratung wünschen. Nussbaumer et al. (2009) legen dar, dass sich auch eine genauere Betrachtung des Informationsverhaltens der Kunden als fruchtbar erweisen kann. Eine personalisierte Beratung kann somit eine Ausrichtung an den Informationsbedürfnissen und Informationspräferenzen der Kunden beinhalten (etwa bezüglich Granularität, Aufbereitung und Vertrauenswürdigkeit der dargebotenen Information), z.B. durch Einbindung externer Medien, denen der Kunde Vertrauen entgegenbringt.

## 3.2 System

Im Zuge einer verstärkten Technisierung des Bankengeschäfts haben sich zur Unterstützung der Berater bzw. der Frontmitarbeiter mit direktem Kundenkontakt verschiedene Werkzeuge bzw. Werkzeugsammlungen zur Unterstützung von Beratungsaktivitäten etabliert. Die dabei vorhandene Durchmischung von Standardsoftware und Eigenentwicklungen führt oft zu einer Vielzahl an Werkzeugen, die nur schlecht auf einander abgestimmt sind. Darauf gründet auch die von den Beratern angeführte mangelnde Integration von IT-Werkzeugen in die Abläufe der Beratungsprozesse und die dadurch auftretenden Medienbrüche.

Die Anforderungen an Systeme, die sich stärker am Beratungsprozess orientieren und integrieren, werden in der Literatur zwar rege diskutiert (Winkler 2006; Dziarstek et al. 2004; Meier et al. 2007), reale Werkzeuge zur Beratung werden aber nur vereinzelt eingesetzt (Borchers & Dlugosch 2006; Heutschi et al. 2006). Eine Anwendung findet dann jedoch nur in der Vorbereitungs- und Nachbereitungsphase eines Beratungsgesprächs statt, d.h. in jenen Phasen des Beratungsprozesses, die ohne direkten Kundenkontakt durchgeführt werden. IT-Systeme, die für die (kooperative) Informationsvermittlung zwischen Berater und Kunde im Beratungsgespräch konzipiert wurden, finden sich in Theorie und Praxis kaum.

Die Anforderungen an die Unterstützung einer Kooperation zwischen Berater und Kunde unterscheiden sich dabei von jenen an klassische Gruppeninteraktionssysteme (z.B. Churchill et al. 2003; Mynatt et al. 1999) insofern, als dass in solchen Beratungssituationen mehrere spezifische Problematiken auftreten. Dabei erweist sich abermals die Informationsasymmetrie als zentral, als sie die Schwierigkeit der Zusammenführung von Problemräumen des Kunden mit Lösungsräumen der Bank und ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen verstärkt und die Interaktion stört (Rodden et al. 2003; Scaife et al. 2002).

Ein kooperatives Szenario der Bankberatung stellt die gemeinsame Lösung des Beratungsproblems durch Kunde und Berater in den Vordergrund. Dies zielt auf ein IT-Artefakt ab,

welches den Akteuren gemeinsam nutzbar gemacht wird, indem sowohl der Kunde in der Formulierung seiner Bedürfnisse und Wünsche (Problemraum) als auch der Berater in der Bereitstellung der passenden Produkte (Lösungsraum) unterstützt wird. Durch einen solcherart geteilten und gemeinsam explorierbaren Informationsraum und den direkten Einbezug von Entscheidungen des Kunden sollte die Transparenz und Nachvollziehbarkeit sowie die Bindung des Kunden an das Beratungsergebnis erhöht werden können. Außerdem ist ein kooperatives Artefakt geeignet, durch eine enge Verzahnung des Prozesses und der Aktivitätsunterstützung eine höhere Standardisierung zu erreichen, Medienbrüche zu vermeiden und dadurch die Effizienz der Beratung zu steigern.

Standardisierte Lösungsmodelle und Design-Richtlinien für die Entwicklung kooperativer Nutzerinterfaces und -anwendungen konnten sich im Bereich der Beratungsunterstützung bis heute nicht etablieren. Ein erstes theoretische Frameworks zur Herstellung einer Verbindung der interaktiven Wertschöpfung mit dem Design von interaktiven Systemen und Nutzerinterfaces wird von Novak (2009) vorgestellt, und erste prototypische Umsetzungen solcher Systeme in unterschiedlichen Domänen – z.B. Beratung in Reisebüros (Schwabe et al. 2008) und in der öffentlichen Verwaltung (Schenk & Schwabe 2010) – zeigen bereits das Potential dieser Lösungsmodelle auf.

### 3.3 Organisation

In der organisationalen Umsetzung offenbart sich die Problematik der Verschränkung von Fragestellungen zum Beratungsprozess und deren Beantwortung durch technische Unterstützungsmaßnahmen. Oft wird in Banken bei der Einführung von unterstützenden IT-Werkzeugen deren Einbezug in den Prozess zu wenig beachtet oder vice versa. Diese Kluft wird dadurch verstärkt, dass die Softwarehersteller bislang ebenfalls die Integration der Werkzeuge in vorhandene Prozesse wenig einbeziehen und somit die nachhaltige Einführung der Werkzeuge erschweren. Überzeugen die Werkzeuge dabei zwar den IT-Verantwortlichen, der die Beschaffung und Einführung vornimmt, so ergeben sich spätestens bei der Anwendung durch den Berater Probleme, wenn sich ein – womöglich obligatorisch einzusetzendes – System nicht sinnvoll in den Prozess der Beratung bzw. Arbeitsfluss einfügt. Dabei wird auch ein sinnvoller Einsatz geeigneter Systeme in der Beratungssituation mit dem Kunden frühzeitig ausgeschaltet. Bei der Einführung neuer Konzepte und Werkzeuge ist daher mit erheblichen Widerständen der Berater zu rechnen. Derzeit hat ein Berater nur wenige Anreize, sein Wissen über den Kunden mit der Bank zu teilen und erscheint unsicher im Umgang mit IT.

Für eine Akzeptanz von Beratungskonzepten und ihrer IT-Unterstützung muss das Anreizsystem des Beraters ganzheitlich adressiert werden: dies kann zunächst in einer verbesserten Umsetzung und Kommunikation von unterstützender IT und ihrer Vorteile im Zuge des Change Management geschehen, muss aber in jedem Fall in Kompatibilität mit dem Ertragsmodell eines Beraters, das in großen Teilen auf der Informationsasymmetrie gegenüber dem Kunden aufsetzt, gebracht werden. Dies erfordert auf organisatorischer Seite auch einen stärkeren Einbezug von Beratern in die Konzeption und Umsetzung von Prozessen und deren IT-Unterstützung.

## 4 Anforderungen an eine kooperative Bankberatung

Aus auf den in Abschnitt 2 diskutierten und in Abschnitt 3 weiter analysierten Problemkreisen heutiger Bankberatung sollen nachfolgend generische Anforderungen (fortlaufend nummeriert von A.1 bis A.6) an kooperative Beratungsszenarien abgeleitet werden, welche die genannten Probleme adressieren.

### 4.1 Nutzer und Nutzungskontext

#### *A.1 Schaffung von Transparenz und A.2 Verringerung der Informationsasymmetrie*

In einer kooperativen Beratung werden Berater und Kunde zu gleichberechtigten Nutzern der Beratungsprozesse und unterstützender Informationstechnologie. Folgt man dieser Logik, sind bezüglich der Konzeption und Umsetzung von Prozessen und IT-Werkzeugen die Anforderungen des Beraters gleichberechtigt an die Seite der Kundenanforderungen zu stellen. Die Anforderungen der Kunden können in der Verringerung der Informationsasymmetrie, Erhöhung der Transparenz und Nachvollziehbarkeit sowie Vertrauenswürdigkeit zusammengefasst werden. Auf Prozessebene kann dies durch einen stärkeren Einbezug in eine kooperative Situation erreicht werden, welche an die Bedürfnisse des Kunden angepasst wird. Transparenz und Vertrauenswürdigkeit können beispielsweise auch durch den Einbezug von vertrauenswürdigen externen Quellen erhöht werden, welche der Kunde auch außerhalb der Beratung nutzt. Werden die externen Informationen jenen aus internen Quellen transparent gegenübergestellt, kann dies auch zur Verringerung der Informationsasymmetrie beitragen.

#### *A.3 Reduktion von Medienbrüchen*

Aus der Perspektive der Berater sollen insbesondere Medienbrüche (Wechsel von Systemen, redundante Dateneingaben) vermieden und zusätzliche Hilfestellungen bei der Erledigung anfallender Aufgabe geleistet werden, etwa für die Nachbereitung von Gesprächen, die durch die Dokumentation der Beratungssitzung im System reduziert werden kann. Dies kann sich insbesondere auch positiv auf die Akzeptanz des Beratungsprozesses und der technischen Unterstützung auswirken.

### 4.2 System

#### *A.4 Kooperative Systeme für Kunde-Berater-Interaktion*

Zur Gestaltung kooperativer Systeme muss zunächst ein passendes Trägermedium gewählt werden, welches von Kunde und Berater gemeinsam bedient werden kann. Dabei rücken vermehrt auch interaktive Multi-Touch-Technologien (z.B. Tischlösungen à la Microsoft Surface<sup>4</sup> oder Desktop-Lösungen wie z.B. HP Touchsmart<sup>5</sup>) ins Zentrum des Interesses. Diese Technologien erlauben eine räumliche Anordnung, welche sich an der klassischen

---

<sup>4</sup> <http://www.microsoft.com/surface>

<sup>5</sup> <http://www.hp.com>

Beratungssituation orientiert und keine zusätzlichen Barrieren schafft (Novak 2009, Schenk & Schwabe 2010) – insbesondere Tischlösungen lassen sich physisch in ein Beratungsgespräch integrieren, ohne als Fremdkörper wahrgenommen zu werden. In der technischen Umsetzung stellt die Anforderung einer Kooperation zwischen Kunde und Berater dabei hohe Ansprüche an das Design der Nutzerschnittstelle und deren Nutzbarkeit. Die Komplexität muss derart gestaltet werden, dass der Berater als Expertennutzer in der Durchführung vielschichtiger Aktivitäten gleichermaßen angesprochen wird wie der Kunde als Ad-hoc-Nutzer.

#### *A.1-1 Informationsversorgung durch interne und externe Quellen*

Eine konkrete Möglichkeit zur Umsetzung der Nutzeranforderung *A1* an Transparenz und Vertrauenswürdigkeit auf Systemebene stellt die Integration von vertrauenswürdigen Informationen aus vielen verschiedenen Quellen dar, beispielsweise aus Zeitungen, Internetquellen und/oder bankinternen Research Diensten. Dadurch kann eine umfassende Informationsversorgung und eine bessere Nachvollziehbarkeit gewährleistet werden.

#### *A.2-1 Gemeinsam nutzbare Informationsräume*

Bei dieser Anforderung handelt es sich um eine Präzisierung der Nutzeranforderung *A2* auf Systemebene. Zur Verringerung der zwischen den Nutzern herrschenden Informationsasymmetrie müssen die Aktivitäten der Beratung und die zugrundeliegenden Daten und Informationen (z.B. Produkte) geeignet visualisiert und in einen nachvollziehbaren Zusammenhang gebracht werden. Die Aktivitäten bzw. Produkte müssen einer interaktiven, kooperativen Exploration (siehe auch *A4*) nach unterschiedlichen Kriterien zugänglich sein. Dabei soll den Kunden ein umfassenderer Zugang zum „Informationssystem Bank“ gewährt werden, mit dessen Hilfe sie mit den zur Verfügung stehenden Informationen und Systemen interagieren und die Prozessschritte und Entscheidungen zu jedem Zeitpunkt nachvollziehen können.

#### *A.5 Integration in Prozesse und Organisation*

Um eine nahtlose Integration in die Beratungspraxis zu ermöglichen, müssen die Anforderungen an unterstützende IT-Systeme an jenen des Beratungsprozesses und der Organisation ausgerichtet werden. Aus der Perspektive des Beraters sollte sich das System möglichst nahtlos in die definierten Beratungsprozesse integrieren. Dazu zählen eine Medienbruchfreiheit (siehe auch *A.3*) und die mühelose Dokumentation des Beratungsfortschritts bzw. des Beratungsergebnisses zur Reduktion des Vor- und Nachbereitungsaufwands eines Beratungsgesprächs. Diese Anforderungen decken sich mit den Anforderungen des Managements nach einer überprüfbaren Einhaltung von Compliance-Anforderungen und rechtlichen Rahmenbedingungen.

## 4.3 Organisation

#### *A.6 Interessensausgleich*

Wie oben bereits festgestellt wurde, lässt sich die heute feststellbare geringe Nutzung von IT-Werkzeugen in Banken durch Interessenskonflikte erklären. Der Berater ist Mittelpunkt von zwei Prinzipal-Agenten-Konflikten. Zum einen beschneidet die Öffnung des Informationsraumes gegenüber den Kunden seine Vorteile als Agent (z.B. Nutzung der Informationsa-

symmetrie) und stört dadurch seine Beratungspraxis. Zum anderen ist der Berater als Agent auch der Bank verpflichtet, welche durch die Werkzeuge vermehrt Einblick in die Beratungspraxis erhält. Dieser Überwachungsaspekt kann ebenfalls zur Nichtnutzung beitragen. Vor allem der Berater muss also von der Nutzung solcher Werkzeuge überzeugt werden. Dabei reicht die bloße Nützlichkeit eines Systems nicht aus – die allmähliche Auflösung der Informationsasymmetrie gegenüber Kunden und Management erfordert einen Interessensausgleich auf der Ebene der Berateranreize, insbesondere in den Vergütungsmodellen. Das Konzept einer kooperativen Beratung tangiert dabei ebenfalls die Ertragsmodelle einer Bank, die zunächst auf einen offenen, transparenten Umgang mit dem Kunden angepasst werden müssen.

## 5 Zusammenfassung

In diesem Beitrag wurden auf Basis der existierenden Probleme in der Finanzberatung Anforderungen an eine nächste Generation von Beratungsservices abgeleitet, die sich immanent kooperativ zeigt. Das kooperative Element dieser Beratung adressiert – auch durch geeigneten Systemeinsatz – die Hauptprobleme der Informationsasymmetrie, mangelnder Transparenz und Nachvollziehbarkeit sowie geringer Personalisierung. Gerade in der Betrachtung eines solchen Ansatzes offenbaren sich aber auch Anforderungskonflikte zwischen den Akteuren innerhalb des Unternehmens. Diese Konflikte lassen sich im Speziellen nicht durch die Gestaltung des IT-Systems lösen, sondern bedürfen eines Interessensausgleichs. Nur durch Einbezug (und Anpassung) des organisatorischen Rahmens kann damit eine Verbesserung der Beratungsservices unter dem Paradigma der Kooperation gelingen.

### Literaturverzeichnis

- Borchers, G. & Dlugosch, O. (2006). Beratungsunterstützung bei der Postbank. *Bank und Markt und Technik*, 35.
- Buhl, H. U. & Kaiser, M. (2008). Herausforderungen und Gestaltungschancen aufgrund von MiFID und EU-Vermittlerrichtlinie. *Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft*, 20(1).
- Churchill, E. F., Nelson, L. & Denoue, L. (2003). Multimedia fliers: information sharing with digital community bulletin boards, Communities and technologies. In *Proceedings of the First International Conference on Communities and Technologies C&T*. Amsterdam.
- Dziarstek, C., Farnschläder, F., Gilleßen, S., Süßmilch-Walther, I. & Winkler, V. (2004). A User-Aware Financial Advisory System. In *Proceedings der Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI) 2004*, Essen.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Golec, J. H. (1992). Empirical Tests of a Principal-Agent Model of the Investor-Investment Advisor Relationship. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 27(1), 81-95.
- Heutschi, R., Reitbauer, S. & Schachtner, M. (2006). Fallstudie: Zuger Kantonalbank – serviceorientierte Architektur für einen integrierten Beraterarbeitsplatz. Universität St. Gallen.

- Meier, M., Winkler, V. & Buhl, H. U. (2007). Ansätze zur Gestaltung situierter und individualisierter Anwendungssysteme. *Wirtschaftsinformatik*, 49 (Sonderheft), 39-49.
- Mogicato, R., Schwabe, G., Nussbaumer, P., Stehli, E. & Eberhard, M. (2009). *Beratungsqualität in Banken. Was der Kunde erwartet. Was der Kunde erlebt*. Dübendorf: Solution Providers AG. Online unter <http://www.ifi.uzh.ch/pax/index.php/publication/show/id/1375>
- Mynatt, E. D., Igarashi, T., Edwards, W. K. & LaMarca, A. (1999). Flatland: new dimensions in office whiteboards. In *Proceedings of the CHI*. Pittsburgh, Pennsylvania. 346-353.
- Novak, J. (2009). Mine, yours...ours? Designing for Principal-Agent Collaboration in Interactive Value Creation. In *Proceedings der 9. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik*. Wien.
- Nussbaumer, P., Slembek, I., Lueg, C., Mogicato, R. & Schwabe, G. (2009). Understanding Information Seeking Behavior in Financial Advisory. In *11. Internationalen Symposiums für Informationswissenschaft*. Konstanz. 131-146.
- Psychonomics AG (2006). Die psychonomics Bankkunden-Typologie. Abgerufen von <http://www.bankkundentypologie.de>
- Reichwald, R. & Piller, F. (2006). *Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Rodden, T., Rogers, Y., Halloran, J., & Taylor, I. (2003). Designing novel interactional workspaces to support face to face consultations. In *Proceedings of the CHI*. Ft. Lauderdale, Florida. 57-64.
- Scaife, M., Halloran, J. & Rogers, Y. (2002). Let's work together: supporting two-party collaborations with new forms of shared interactive representations. In *Proceedings of the COOP 2002*. 123-138.
- Schenk, B. & Schwabe, G. (2010). Design IT-gestützter kooperativer Bürger-Beratung. In *Proceedings der Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2010*. 651-664.
- Schwabe, G. & Nussbaumer, P. (2009). Why IT is not being used for financial advisory. In *Proceedings of the 17th European Conference on Information Systems 2009*. Verona.
- Schwabe, G., Novak, J. & Aggeler, M. (2008). Designing the Tourist Agency of the Future. In *Proceedings of 21st Bled eConference*. Bled, Slovenia.
- Vargo, S., Maglio, P. & Akaka, M. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26, 145-152.
- Winkler, V. (2006). Individualisierte Finanzdienstleistungsberatung: Konzept und prototypische Umsetzung (Dissertation). Universität Augsburg.

### **Danksagung**

Die Autoren danken Frau Inu Matter und Frau Susanne Schmidt-Rauch sowie den anonymen Gutachtern für ihre konstruktiven Vorschläge zur Verbesserung des Artikels.

### **Kontaktinformationen**

Philipp Nussbaumer, [nussbaumer@ifi.uzh.ch](mailto:nussbaumer@ifi.uzh.ch)

Gerhard Schwabe, [schwabe@ifi.uzh.ch](mailto:schwabe@ifi.uzh.ch)