

Banken droht Bedeutungsverlust

STRATEGIE Die Kompetenz- und Vertrauenswahrnehmung von Kunden in Bezug auf klassische Finanzinstitute ist auf niedrigem Niveau und wird zudem von den Top-Entscheidern der Banken massiv überschätzt. Um sich zukünftig gerade auch gegen neue Wettbewerber erfolgreich zu positionieren, gilt es als Bank ein klares Differenzierungsprogramm zu entwickeln und dieses konsequent an allen Kundenkontaktpunkten erlebbar zu machen. *Oliver Mihm*

Keywords: Digitalisierung, Zahlungsverkehr, Innovationen

Vor dem Hintergrund eines intensivierten Wettbewerbs in nahezu allen Bereichen der originär Banken zugeschriebenen Leistungsgebiete wird es zunehmend wichtiger, dass sich die etablierten Finanzdienstleister durch Herausstellung ihrer Alleinstellungsmerkmale beim Kunden als klare erste Wahl für alle Geldfragen positionieren. Auf den ersten Blick scheint sich ein grundsolides Beziehungsbild zwischen Banken und Kunden abzuzeichnen. Die Zufriedenheit der Bankkunden ist gemäß der IM-Trendstudie 2015 im Gesamtschnitt über alle Institute sogar von 61 Prozent im letzten Jahr auf 64 Prozent im Jahr 2015 gestiegen. Verlässt man allerdings diese eher globale Zufriedenheitsebene und bricht den über Jahre vom Kunden gelernten Bankenbegriff inhaltlich auf, so ergibt sich ein deutlich differenzierteres Bild: Die relativ hohen Zufriedenheitswerte spiegeln beim Kunden eine für die Kategorie Finanzdienstleistungen typische Trägheit in der Wechselbereitschaft wieder, statt eine tatsächlich durch Leistungskompetenz und Erlebnis begründete Kundenverbundenheit mit der Hausbank. So trauen nur 30 Prozent der Kunden von Geschäftsbanken und 24 Prozent der Direktbankkunden ihrer

Bank mehr Kompetenz in finanziellen Fragestellungen zu als anderen Anbietern. Am besten schneiden noch Volks- und Raiffeisenbanken ab, wobei auch hier nicht einmal jeder zweite Hausbankkunde überzeugt ist, bei den Genossenschaftsbanken mehr Kompetenz zu erfahren als bei anderen Anbietern.

Fairness und Kundenerlebnis: Mangelhaft

Auch bei der Betrachtung eher emotional gelagerter und häufig impliziter Entscheidungsfaktoren zeigt sich kein überzeugendes Bild für die Banken. Mehr als 80 Prozent der Kunden von Sparkassen, Volksbanken Raiffeisenbanken und Geschäftsbanken vertrauen ihrer Bank nicht vollständig hinsichtlich der Fairness. Die Erschütterungen der Finanzkrise und ihre Nachwehen haben sich bei den Kunden offensichtlich institutsübergreifend eingebrennt. Konkrete Handlungsfelder ergeben sich auch beim Kundenerlebnis. Das Gefühl, für ihre Bank wichtig zu sein, haben nur 29 Prozent der befragten Kunden. 74 Prozent der Kunden attestieren ihrer Bank keine besondere Kundenorientierung im Vergleich zu anderen Unternehmen. Aber Privatkunden bilden ihre Erwartungshaltung gerade auch auf Basis von positiven Serviceerlebnissen aus anderen Branchen. Im Online-Handel gibt es

Anbieter wie etwa Amazon, die Kundenerlebnisse stetig perfektionieren. Dadurch bilden Kunden mit der Zeit eine branchenübergreifende Mindest erwartung an Kundenerlebnis und Service. Hier gilt es für die klassische Finanzindustrie besonders wachsam zu sein, um diese Erwartungen nicht nur zu erfüllen, sondern auch eigene positive Akzente in der Wahrnehmung des Kunden zu setzen.

Banken überschätzen ihre Position gegenüber dem Kunden

Die Härte des Vertrauens- und Kompetenzverlusts auf Kundenseite scheint in den Führungsetagen der Banken noch nicht in Gänze angekommen zu sein. Die von uns befragten Top-Entscheider gehen davon aus, dass 77 Prozent der Kunden ihrem Bankberater vertrauen. Eine eklatante Fehleinschätzung, wenn man diese Innensicht mit der Realität spiegelt: Der Anteil der Kunden, der ihrem Berater vertraut, ist mit 35 Prozent noch nicht mal halb so hoch. Bei allen abgefragten Parametern liegt die Einschätzung der Entscheider deutlich über der Kundenrealität. Egal ob Fairness, Kompetenz oder Wertschätzung – Kunden haben ein durchweg schlechteres Bild von Banken als diese es auf Entscheider ebene selbst wahrnehmen wollen. Wollen Banken in Zukunft nicht noch mehr Marktanteile abgeben, so ist

es von zentraler Bedeutung, dieses Bild beim Kunden auf Basis der eigenen Stärken und Kompetenzen zu korrigieren und sich damit gleichzeitig klar von neuen Wettbewerbern abzugrenzen.

Sicherheit als Kerndifferenzierungsfaktor

Dominierender Differenzierungsfaktor im Wettbewerb zu Nicht-Banken ist für die Endkunden das Thema der Sicherheit. Auch wenn das Vertrauen in die Sicherheit von Banken seit den Tagen der Finanzkrise sicher stark gelitten hat, so liegt hier für einen Großteil der Kunden immer noch ein klarer Unterscheidungsfaktor zu sonstigen Anbietern von Finanzdienstleistungen. Jeweils mehr als die Hälfte der befragten Kunden sieht in der sicheren Verwahrung von Geld, dem sicheren Umgang mit Kundendaten und dem sicheren Online Banking ein klares Argument für Sparkassen, Genossenschafts-, Geschäfts- und Direktbanken.

Beratung bleibt Kernkompetenz der Banken

Die Bank als Ort der Beratung ist das zweite Merkmal, das die klassische Bank

positiv von den neuen Wettbewerbern unterscheidet. 47 Prozent der Befragten sehen in der ganzheitlichen Beratung einen klaren Differenzierungsfaktor. Auch wenn neue Anbieter oftmals die Karte der Einfachheit in ihren Angeboten ausspielen, so bleibt doch klar, dass Geldangelegenheiten auch in Zukunft ein komplexes und beratungsbedürftiges Thema bleiben. Dies gilt insbesondere dann, wenn nicht nur Fragmente wie z. B. ein Ratenkredit separat angeboten werden, sondern die Ganzheitlichkeit bei der Betrachtung der Lebens- und Bedarfssituation des Kunden im Vordergrund stehen soll.

Umfassendes Produktportfolio weiterhin wichtig

Das dritte Feld der Differenzierungsfaktoren für Banken liegt im Bereich der Bereitstellung von Produkten. So ist das Angebot eines vollständigen Produktportfolios für 42 Prozent der Befragten ein Unterscheidungsmerkmal der klassischen Banken und Sparkassen. Nicht die einzelne Detailproduktgestaltung, sondern die Bank als umfassender Leistungsanbieter für wirklich alle Bedarfe steht hier für den Kunden klar im Vordergrund. Dieses

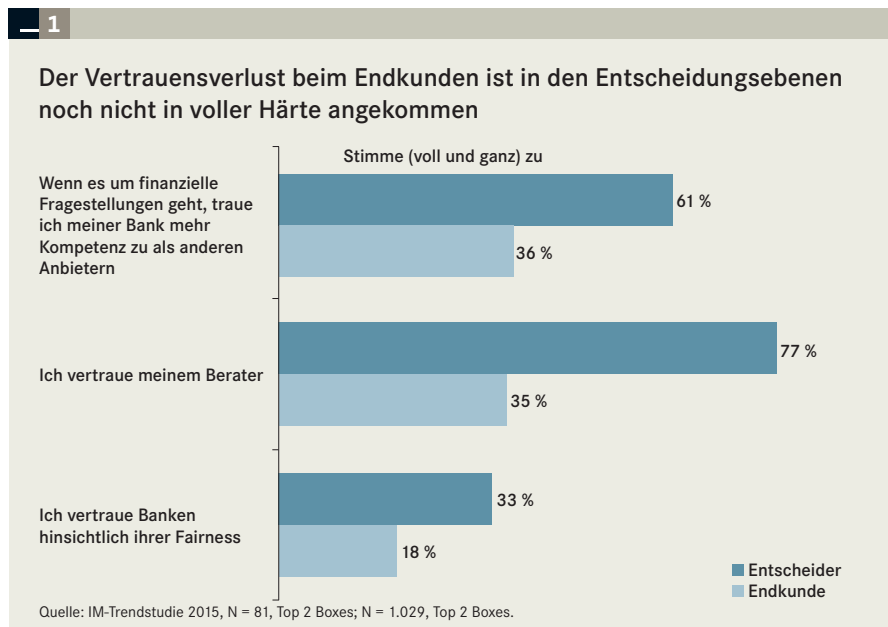
Merkmal differenziert natürlich auch vor allem gegenüber Ein-Produkt-orientierten Unternehmen aus dem FinTech-Bereich. Hier bekommt der Kunde entweder einen Ratenkredit oder ein Girokonto oder ein Sparprodukt, aber eben nicht mehr. Die Bequemlichkeit der One-Stop-Shopping-Lösung einer Universalbank fehlt.

Systematisches Differenzierungsprogramm sichert dauerhaftes Überleben

Dies sind gute Nachrichten für Banken, zahlt sich der jahrzehntelange Kompetenzaufbau doch zumindest in Teilen aus. Allerdings überschätzen die Entscheider die Differenzierungskraft von Banken. So sehen 88 Prozent der Entscheider in der ganzheitlichen Beratung ein zentrales Differenzierungsmerkmal von Banken – aber auf Endkundenseite gilt dies lediglich für 47 Prozent. Gleiches gilt für alle Sicherheitsaspekte – auch hier sind die positiven Grundlagen beim Kunden gelegt, das Eigenbild der Banken muss aber durch systematische Differenzierungsprogramme erst auch noch tatsächlich erreicht werden.

1. Wiedererlangung von Relevanz beim Kunden

Das erste Etappenziel leitet sich direkt aus der veränderten Kundenwahrnehmung und der sich dynamisch entwickelnden Wettbewerbssituation ab: Banken müssen bei den Kunden wieder klare Relevanz erlangen. Aus Kundenperspektive zusammengefasst heißt das auf Metaebene nichts Geringeres als: Banken sind der offensichtliche und eindeutige Lösungspartner für alle Geldangelegenheiten. Dazu gilt es, die zentralen Anforderungen an Finanzdienstleister in den Vordergrund zu stellen und so Vertrauen und Relevanz auf Kundenseite stetig wieder aufzubauen. Die beschriebenen Erfolgshebel zur Wiedererlangung der Relevanz sind dabei die Anforderungsbereiche Sicherheit, Beratung und ein umfassendes Produktportfolio. Nur Universal-



banken, die diese Kernanforderungen der Kunden klar strategisch verankern, legen die Basis für eine weitere erfolgreiche Marktteilnahme.

2. Differenzierung vom Wettbewerb

Die Wiedererlangung von Relevanz ist ein unbedingt notwendiges und bankenübergreifendes Ziel – mit besonderer Wichtigkeit gerade zur Abgrenzung von den zahlreichen neuen Wettbewerbern aus bankfremden Bereichen. Logischer zweiter Schritt eines jeden Instituts muss aber natürlich auch die klare Profilschärfung des eigenen Hauses sein. Diese Differenzierung kann durch individuelle Gewichtung und Definition der drei Kernanforderungen Sicherheit, Beratung und Produktportfolio erfolgen. So kann Beratung beispielsweise in einem Institut durch persönliche Nähe und die Beratung vor Ort aufgeladen werden – in einem anderen Institut dagegen etwa mit innovativen und Öffnungszeit-unabhängigen Lösungen wie Selbstberatungstools. Ergänzend dazu sind zahlreiche weitere spezifische Differenzierungsmerkmale einsetzbar, diese können von Regionalität über einen speziellen Zielgruppenfokus bis hin zu Preisattraktivität gehen. Entscheidend ist, dass sich die einzelne Bank glaubhaft und attraktiv vom Wettbewerb abgrenzen kann.

3. Umsetzung in konkrete Erlebbarkeit

Um beim Kunden wieder als klare Nummer 1 für alle Geldangelegenheiten wahrgenommen zu werden, ist die konsequente Umsetzung des Differenzierungsprogramms essentiell. Entscheidend ist, dass der (potenzielle) Kunde das Gesagte auch tatsächlich an allen Kundenkontaktpunkten erlebt. So ist Beratungskompetenz eben nicht auf das Gespräch mit dem Berater begrenzt, sondern beginnt mit der Informationsdarstellung auf der Homepage, führt über mögliche Rückfragen im Call Center und inkludiert alle Service- und Bankingprozesse im Nachgang zu ei-

nem möglichen Produktkauf. Die konsequente Orchestrierung der Erlebbarkeit über alle Kontaktpunkte ist dabei keine temporäre Aufgabe, sondern zentrale Führungsaufgabe zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.

Bei aller Kundenorientierung ist übrigens eine Zielgruppe nicht zu vergessen:

Die Einbeziehung und Mitnahme aller Mitarbeiter ist zentraler Erfolgsbestandteil in der Konzeption und vor allem in der Umsetzung des Differenzierungsprogramms. ■

Autor: Dr. Oliver Mihm ist Vorstandsvorsitzender der Managementberatung Investors Marketing AG mit Sitz in Frankfurt/Main.

