

Studie

Ohne den Kunden geht es nicht

Angesichts der Herausforderungen für die Finanzbranche ist die Stimmung der Top-Entscheider gedämpft. Die Bereitschaft, das eigene Geschäftsmodell zu überdenken, ist so hoch wie nie. Dabei muss der Kunde wieder in den Mittelpunkt rücken – denn Wachstum ohne den Kunden gibt es nicht.

Bettina Jacobs und Oliver Mihm

Für die Trendstudie 2017 „Banken 2025: Zukunftsszenarien und Strategiealternativen“ befragte Investors Marketing mehr als 100 Führungskräfte von Privatbanken, Sparkassen und Genossenschaftsinstituten. Gegenüber der Erhebung aus dem Jahr 2015 hat sich die Stimmung erkennbar eingetrübt. Nur noch knapp ein Drittel der Befragten fühlt sich bestens für die Herausforderungen im Privatkunden-

geschäft aufgestellt – ein deutlicher Rückgang gegenüber 2015.

Im Firmenkundengeschäft sind es sogar nur 18 Prozent. 22 Prozent sehen die eigene Aufstellung in diesem Segment ausgesprochen kritisch. Mit der Weiterentwicklung des Multikanalangebots sind die Entscheider insgesamt am unzufriedensten. Nur 12 Prozent sind mit den Fortschritten zufrieden – im Gegensatz zu noch 18 Prozent im Jahr 2015. Nur die Direktbanken sehen deutliche, die Genossenschaftsbanken immerhin eine kleine Verbesserung von 13 auf 17 Prozent. Den Entscheidern wird zunehmend bewusst, dass die laufenden Initiativen zwar wichtige Lücken schließen, aber auf Dauer nicht ausreichen. Jeder zweite Befragte sieht daher die Notwendigkeit, das eigene Geschäftsmodell für die Zukunft grundsätzlich zu überdenken.

Prozent der Entscheider von einer positiven Ertragsentwicklung im Privatkundengeschäft aus, so ist es aktuell nur noch gut jeder Dritte. Die Genossenschaftsbanken sind hier optimistischer: Zwei Drittel von ihnen erwarten hier steigende Erträge. Die Hoffnungen ruhen vor allem auf dem gehobenen Privatkundengeschäft sowie den Firmenkunden.

Im Mengengeschäft mit Privatkunden sollen dagegen vor allem Kosten reduziert werden, um den erwarteten Ertragsrückgang um rund 4 Prozent auszugleichen. Die befragten Genossenschaftsbanken erwarten im Retailgeschäft bis zum Jahr 2025 immerhin noch einen Ertragszuwachs von 0,6 Prozent – insgesamt, wohlgerne.

Die Entscheider stellen sich zudem auf eine massive Verschiebung der Ertragsquellen ein. Stammten im Jahr 2015 rund 75 Prozent Erträge aus dem Zinsüberschuss, werden es im Jahr 2025 nach Einschätzung der Entscheider nur noch 54 Prozent sein. Ausgleichen sollen dies der Provisions-

Gedämpfte Erwartungen

Auch die Ertragserwartungen bis zum Jahr 2025 sind verhalten. Gingen vor zwei Jahren noch über 50



*Bettina Jacobs ist Senior Manager bei der auf Finanzdienstleister spezialisierten Managementberatung Investors Marketing.
E-Mail: b.jacobs@investors-marketing.de*



*Oliver Mihm ist Vorstandsvorsitzender von Investors Marketing.
E-Mail: o.mihm@investors-marketing.de*

überschuss, das Handelsergebnis und die sonstigen Erträge – eine Position, die zuletzt vor allem bei Großbanken noch für Verluste sorgte.

Der Provisionsüberschuss soll dazu auf 31 Prozent, die sonstigen Erträge auf 10 Prozent, bei den Genossenschaftsbanken sogar auf 14 Prozent steigen. Um dies zu erreichen, ist einiges an Kreativität gefragt. Denn die Steigerung der Provisionserträge stand schon in den vergangenen Jahren auf der Agenda, durch Preisanpassungen beim Girokonto oder die Intensivierung des Wertpapier- und Vermittlungsgeschäfts.

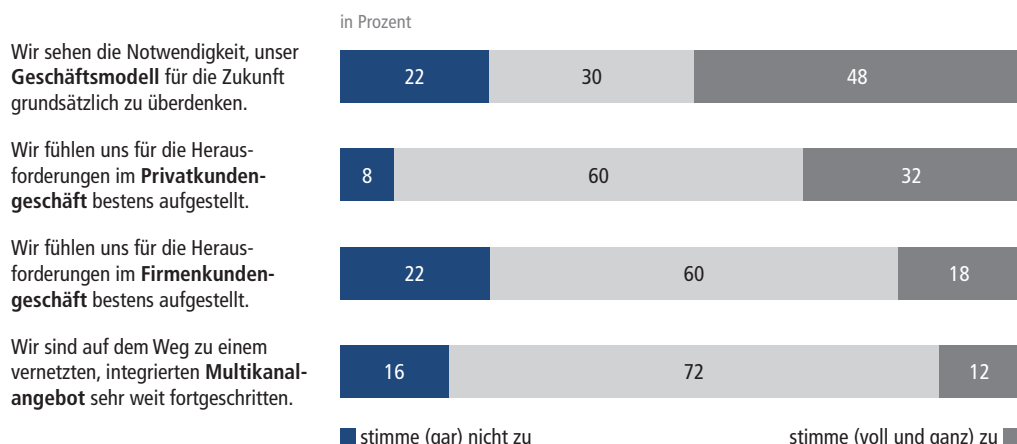
Die Ideen zur Steigerung der sonstigen Erträge reichen von der Immobilienvermittlung über den Vertrieb von Strom und Gas an Privat- und Firmenkunden bis zum Verkauf von Filialen. Eine derartige Verschiebung der Ertragsstruktur stellt neue Anforderungen an die strategische Aufstellung und erfordert eventuell sogar ein völlig neues Geschäftsmodell.

Digitale Herausforderung

Um diesen Entwicklungen entgegenzuwirken, setzt die Mehrheit der Befragten auf den Umbau der Vertriebswege und auf kundenbezogene Maßnahmen. So planen 78 Prozent Filialschließungen und den Ausbau medialer Kanäle. Standardisierung und Prozessoptimierung sollen die gewünschten Kostensenkungen ermöglichen. Dass die Senkung von Sach- und Prozesskosten hohe Priorität hat, überrascht kaum. Kostensenkung durch Personalabbau ist selbst bei Regionalbanken kein Tabu mehr.

75 Prozent der befragten Entscheider wollen den Vertrieb aktivieren und die Kunden besser segmentieren – vor allem in Sparkassen ein hoch aktuelles Thema. Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter gewinnen an Bedeu-

Abb. 1: Jeder zweite Entscheider sieht die Notwendigkeit, das Geschäftsmodell grundsätzlich zu überdenken



Quelle: IM-Trendstudie 2017 – Banken 2025: Zukunftsszenarien und Strategiealternativen, N=106

tung angesichts der Herausforderungen der Digitalisierung. Bei den Genossenschaftsbanken haben Mitarbeiterqualifikation und -motivation daher hohe Priorität. Multiplikatorenteams, Digitalführerschein, Hausmessen und Roadshows gehören zum festen Programm vieler Banken.

Die Produktpolitik bleibt wichtig – vor allem auch im Hinblick auf das Wachstum in gehobenen Privat- und Firmkundensegmenten. Im Fokus stehen Wertpapiere, Vorsorge- und Versicherungslösungen sowie die Baufinanzierung. Im Firmkundengeschäft werden neben der klassischen Finanzierung auch Zahlungsverkehr und Liquiditätsmanagement sowie der Privatbedarf des Unternehmers als Zukunftsthemen gesehen.

Das Thema Preispolitik hat immer noch für 54 Prozent der Entscheider hohe Priorität. Trotz der Maßnahmen der vergangenen Jahre bietet die Preisgestaltung durchaus noch weiteres Potenzial.

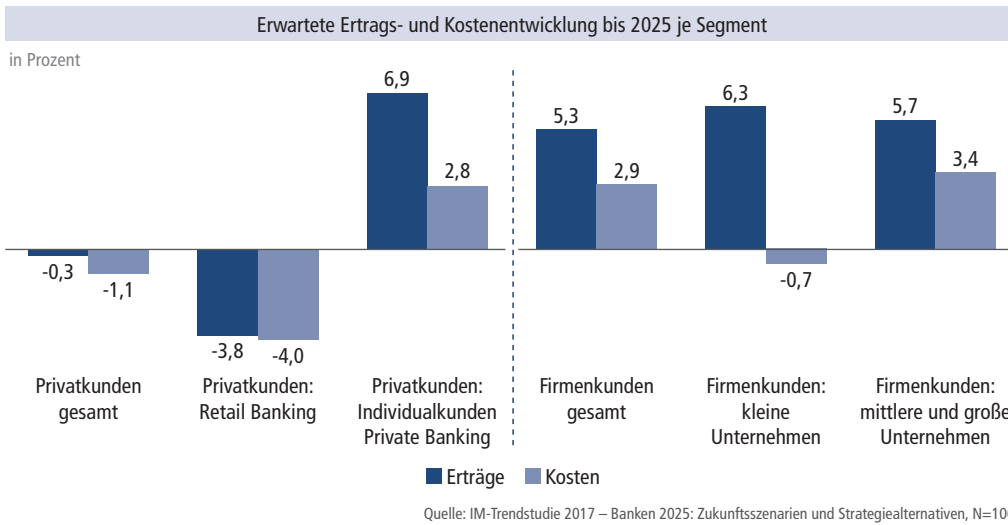
Die Entscheider aus dem genossenschaftlichen Lager sind mit 44 Prozent (2015: 40 Prozent) überdurchschnittlich zufrieden mit der Aufstellung im Privatkundengeschäft. Ein Zeichen, dass die Zukunftsinitiative „KundenFokus 2020“ bei den Banken gut an-

kommt. Auch bei den befragten Genossenschaftsbanken haben der Umbau zur Omnikanalbank und dieEinstimmung der Mitarbeiter darauf erwartungsgemäß hohe Priorität. Kostensenkungen, kundenbezogene sowie produkt- und preispolitische Maßnahmen werden mit geringerer Priorität verfolgt als bei den übrigen Befragten. Die Initiative der Verbundunternehmen ermöglicht es der genossenschaftlichen Finanzgruppe, zukunftsträchtige Projekte voranzutreiben, wie das Beispiel Visualvest zeigt.

Bei aller Skepsis haben die Entscheider auch die Chancen im Blick. Im Privatkundengeschäft wie im Firmkundengeschäft steht Digitalisierung dabei ganz oben. Gemeint ist hier vor allem die intelligente Nutzung von Daten für relevantere und individuellere Angebote sowie die effizientere Ansprache der richtigen Kunden. Die Bedeutung der Kundenbeziehung ist den Entscheidern sehr bewusst. Sie sehen Chancen durch qualifizierte Beratung, starke Kundenbeziehungen und die Aufrechterhaltung von Nähe, im physischen wie im übertragenen Sinn.

Tatsächlich wird die Kundenbeziehung für die Zukunft der Branche entscheidend sein. Digitalisie-

Abb. 2: Im gehobenen Privatkunden- und im Firmenkundengeschäft werden steigende Erträge erwartet



rung und Automatisierung sind zwar zu Recht zentrale Themen, doch darüber darf auf keinen Fall der Kunde übersehen werden. Denn es gibt keine Garantie, dass die Beziehung zwischen Kunde und Bank den Umbruch übersteht.

Das hoffnungsvolle Szenario einer erfolgreichen Transformation beruht einerseits auf einer Zinswende – 68 Prozent der Entscheider erwarten eine Erho-

lung der Zinsen ab dem Jahr 2021 oder sogar früher – sowie der Akzeptanz der neuen, digitalen Leistungsangebote, ohne dass die Rolle des persönlichen Ansprechpartners geschwächt wird.

Kundenbeziehung pflegen

Je höher die Akzeptanz der Kunden für Onlineservice und Robo Advice, desto größer ist jedoch das

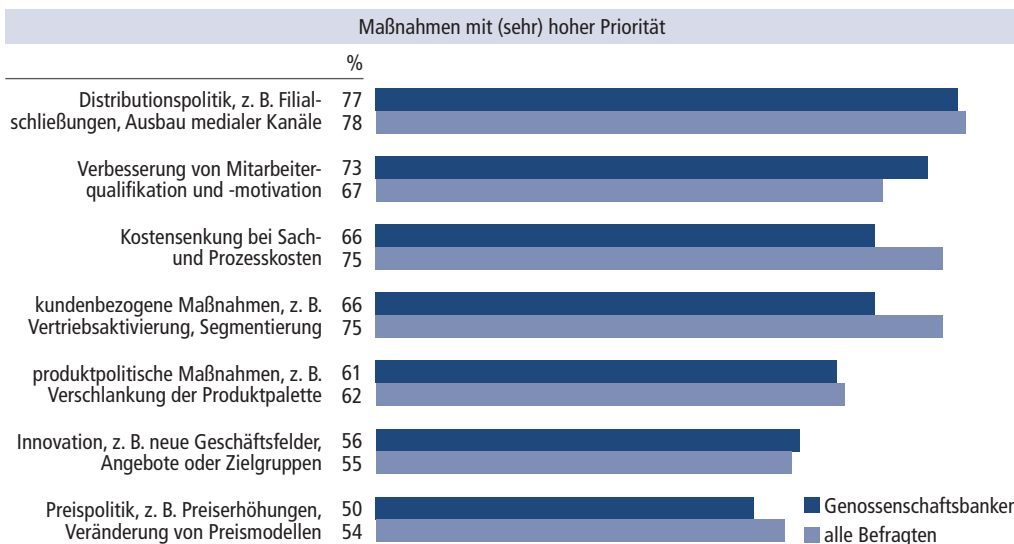
Risiko, dass gänzlich neue Wettbewerber mit eigenen starken Kundenbeziehungen genau hier angreifen. Kunden haben immer mehr Auswahl in Finanzangelegenheiten, entfremden sich aber emotional zunehmend von ihrer Bank. 55 Prozent der Entscheider erwarten den Eintritt eines führenden Internetunternehmens in den Finanzdienstleistungsmarkt bis zum Jahr 2025.

In einem solchen Szenario würden vor allem stark spezialisierte Institute überleben. Die klassische Universalbank würde dagegen mehr und mehr in die Rolle des Produkt- und Infrastrukturanbieters gedrängt. Auch ein mögliches Alternativszenario, in dem regulatorische Prozesse unter dem zunehmenden Kostendruck auf zentrale Plattformen als Produzenten verlagert werden, ermöglicht ein Überleben der Regionalbanken als Vertriebsbanken vor allem durch starke Kundenbeziehungen.

Kundenzentrierung ist ein viel benutztes Wort. Trotz aller Bekenntnisse zur Kundennähe: In den meisten Häusern fehlt es an der Konsequenz, um Kundenzentrierung konzeptionell zu Ende zu denken und zielgerichtet umzusetzen. Letztlich ist Kundenzentrierung ein Mittel zum Zweck. Was ein Finanzdienstleister anbietet, muss attraktiv sein – damit Kunden mehr kaufen, mehr Leistungen nutzen oder mehr dafür bezahlen.

Die Gestaltung von Attraktivität geht sowohl über rationale als auch über emotionale Basisdimensionen. Es geht hier nicht darum, dem Kunden „alles recht zu machen“, sondern die rationalen und emotionalen Leistungsaspekte gezielt einzusetzen. Dazu sind die rationalen Dimensionen wie Qualität, Service, Preis oder auch Bequemlichkeit ebenso geeignet, wie die emotionalen Aspekte Fair-

Abb. 3: Genossenschaftsbanken begleiten den Filialumbau durch Mitarbeiterqualifikation und -motivation



ness, Sicherheit, Einfachheit oder Leidenschaft.

Die Kenntnis des Kundenverhaltens, insbesondere der Präferenzen und Motive, ist entscheidend, um Verhalten zu lenken und Wahrnehmung zu beeinflussen. So nutzen Kunden digitale Angebote gern, wenn dies für sie einfach und bequem ist. Der Wegfall des persönlichen Ansprechpartners für ganze Kundensegmente wird dagegen als schmerzhafter Einschnitt empfunden.

Es macht einen Unterschied, ob isoliert der Preis einer belegten Buchung erhöht wird oder ob dem Kunden verschiedene, nachvollziehbar abgegrenzte Kontomodelle angeboten werden. Ebenso, ob alternativlos Orderprovisionen erhöht und kostenlose Realtime-Kurse abgeschafft werden oder stattdessen die Möglichkeit besteht, in ein attraktives Flatrate-Modell mit Beratung zu wechseln.

Um als Finanzdienstleister nachhaltig attraktiv zu sein, muss man sich zunächst als echter Dienstleister verstehen und sich vom industriellen Selbstverständnis verabschieden, möglichst viel und zu geringen Kosten zu produzieren. Ein Kundenzentrierungsaudit kann ein Ausgangspunkt dafür sein. Es kann aus der Innensicht als Selbsteinschätzung durch die Führungskräfte oder auch mit allen Mitarbeitern in Form einer standardisierten Befragung durchgeführt werden. Hier können zehn Dimensionen von der Unternehmensstrategie bis zum Vertrieb mit jeweils fünf bis zehn Fragen erfasst werden. Beispiele:

- Was sind die fünf wichtigsten Kundenerlebnisse in Ihrem Haus?
- Kennen alle Mitarbeiter diese Erlebnisse?
- Welche Kundenerlebnisse haben Sie in den vergangenen zwölf Monaten verbessert?

- Wie attraktiv ist Ihr Institut für Bestands- und Neukunden?

Die Gegenüberstellung von Selbstbild und Fremdbild ist sehr aufschlussreich. Häufig überschätzen Führungskräfte und Mitarbeiter die Wahrnehmung von Wertschätzung, Kompetenz und Beratungsqualität bei ihren Kunden und unterschätzen die Bedeutung von grundlegenden Kernkompetenzen wie Sicherheit oder Produktangebot für das Kundenerlebnis.

Deshalb ist der nächste Schritt nach dem Audit die Definition der relevanten Soll-Kundenerlebnisse, die verändert werden sollen. Dabei ist die Herausforderung, die gesamte Wertschöpfungskette zu gestalten – von der Verankerung in den Zielen und der Strategie über die Organisation, die Prozesse und die Infrastruktur bis hin zum Produkt, Preis und Vertrieb. Natürlich kann man nicht alles gleichzeitig machen, aber man kann sich ausgewählte Prozesse und Dienstleistungen herausgreifen.

Beispiel: Baufinanzierung

Zunächst muss sich das Institut darüber klar werden, welche Bedeutung die Baufinanzierung haben soll und wie die eigene Positionierung in diesem Geschäft aussieht, um sicher zu gehen, dass Ziele und gelebte Praxis nicht im Widerspruch stehen. Hieraus ergeben sich vielfältige Ansätze. Die meisten Banken nutzen inzwischen Baufinanzierungsplattformen zur Zuführung von Neugeschäft – und stellen fest, dass bis zu 20 Prozent eigene Kunden unter den Anfragen sind.

Zunächst einmal ist es positiv, dass diese Kunden auf indirektem Weg zurückgewonnen wurden – eine Chance zur Nachkaufbestätigung und Kundenbindung, die der Vertrieb aktiv nutzen sollte. Gleichzeitig stellt sich die Frage,

wie der eigene Interessentenprozess verbessert werden kann, um mehr Anfragen auf direktem Weg zu generieren. Dies führt möglicherweise zur Optimierung des Internetauftritts, zur Vereinfachung der Onlineangebotsprozesse und zu einer telefonischen Erstberatung mit definierten Service Leveln. Eng getaktete Nachfassprozesse auf dem vom Kunden präferierten Anspruchsweg geben dem Kunden das Gefühl, wichtig zu sein – und erhöhen die Abschlussquote weiter.

Man kann sogar noch weitergehen und den Vergleich mit dem Wettbewerb gezielt nutzen, um dem Kunden die Sicherheit zu geben, einen guten Preis zu erhalten. Natürlich gehören auch Back-Office-Prozesse dazu, die eine schnelle Genehmigung unterstützen. Alle diese Maßnahmen verbessern nicht nur das Kundenerlebnis, sondern zeigen schnell ökonomische Wirkung durch mehr Interessenten, bessere Konversion und letztlich mehr Geschäft.

Wer wirklich langfristig denkt und es mit der Veränderung des Geschäftsmodells ernst meint, erkennt, dass die konsequente Fokussierung auf den Kunden wesentlicher Erfolgsfaktor einer Zukunftsstrategie ist. Banken und Sparkassen können dauerhaft erfolgreich sein, wenn sie sich als echte Dienstleister verstehen.

Dies bedeutet eine Abkehr von der noch oft vorherrschenden industriellen Perspektive der Branche hin zu einer wirklich kundenzentrierten Perspektive über alle Elemente der Wertschöpfungskette, die dem Kunden einen erlebbaren Mehrwert bietet. Nur so wird es den Banken gelingen, dauerhaft attraktiv zu sein, starke Kundenbeziehungen aufzubauen und sie vor Angriffen Dritter zu schützen. BI