



Bank der Zukunft

Blick über den Tellerrand

Veröffentlicht in
Frankfurter Allgemeine Zeitung

Ausgabe
04.04.2007, Nr. 80, S. B6

Autor
Hans Stemper, Principal Consultant,
GFT Technologies AG, St. Georgen

Datum
06.06.2007

Blick über den Tellerrand

In anderen Branchen, zum Beispiel der Tourismus- oder Konsumgüterindustrie, steht der Kunde schon lange im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Daran sollten sich Retailbanken ein Beispiel nehmen und ihre Strategien entsprechend überdenken.

Die Mehrzahl derer, die Produkte oder Konsumgüter kaufen wollen, informiert sich zuvor im Internet über Qualität und Preis. In zunehmendem Maße gilt das auch für Finanzdienstleistungen. Dementsprechend groß ist in Foren die Anzahl an Erfahrungsberichten von Bankkunden, die für ihr Urteil teilweise deutliche Worte finden.

Potentielle Kunden haben somit Zugang zu einem umfangreichen Erfahrungsschatz und können Vergleiche anstellen. Informationen über die Kosten für die erwünschten Leistungen finden sie auf den jeweiligen Banken-Websites, auf die sie über gesponserte Links geleitet werden. Dort haben Banken nun die schwierige Aufgabe, die potentiellen Käufer von der Werthaltigkeit ihrer Angebote zu überzeugen und sie dazu zu bringen, im Callcenter anzurufen oder die Filiale zu besuchen.

Zunehmend müssen Finanzdienstleister also in die Bereitstellung von Informationen und Konditionen zu ihren Produkten auch bei Dritten investieren. Die Marktforscher von Gartner empfehlen beispielsweise die Nutzung von Wikis, Podcasts und Blogs, um den Kunden mehr und maßgeschneiderte Informationen zu liefern. So planen die meisten Finanzdienstleister in diesem Jahr die Einführung von Blogs und den Einsatz multimedialer Features wie zum Beispiel Videos auf der Website. Auch in einer rein virtuellen Welt wie SecondLife, in der man in eine selbstgeschaffene Persönlichkeit schlüpfen kann, sind inzwischen einige Banken vertreten. Ähnlich wie Adidas oder Toyota, die dort "virtuelle" Bekleidung und Autos verkaufen, präsentieren sie ihre Produkte und bieten Beratung an.

Der Kanal Internet etabliert sich nach und nach auch im Finanzdienstleistungssektor als die umfangreichste Informationsquelle zu Produkten und Dienstleistungen. Informationen und Konditionen werden transparent dargestellt und um Erfahrungsberichte von einer Vielzahl von Nutzern ergänzt.

In der Tourismusbranche wurden klassische Leistungen wie Flugtickets auf Papier inzwischen fast vollständig durch elektronische Flugtickets ersetzt. Nach einer Umfrage des Forsa-Instituts erfolgen bereits 31 Prozent aller Reisebuchungen übers Internet. Bei Finanzdienstleistern ist der bedeutendste Vertriebskanal dagegen immer noch die Filiale. Ihre Bedeutung nimmt eher zu als ab. Auf der einen Seite stehen dabei Filialen, in denen es um den Vertrieb von standardisierten Produkten geht, auf der anderen Seite stehen solche, in denen die Banken umfassend beraten und mit individualisierten Finanzdienstleistungen überzeugen wollen. Beispiel für ersteres sind die "Credit4me"-Filialen der Fortis-Bank, in denen das Institut Finanzprodukte "so einfach wie Shoppen" vertreibt - ein Motto, das durchaus wörtlich verstanden werden darf, da die Produkte in Plastikverpackungen in sogenannten "Wunschpaketen" angeboten werden. Innovativ sind auch Selbstcheck-Terminals, an denen Kunden, noch bevor sie mit dem Personal in den Filialen Kontakt aufnehmen, anonym und unverbindlich ihre persönliche Kreditsumme ermitteln können. Eine standardisierte Produktpalette, kombiniert mit automatisierten Bearbeitungsplattformen, ermöglicht flächendeckend einen kostengünstigen Vertrieb.

Am anderen Ende steht die Deutsche Bank mit ihrer "Filiale der Zukunft" Q110 in Berlin. Hier werden neue Ideen und Konzepte auf ihre Tauglichkeit hin überprüft und neue Technologien auf die Probe gestellt. Die Mitarbeiter sind mit mobilen PCs ausgestattet und beraten die Kunden in lockerer Atmosphäre in der Lounge oder am Tresen. Auf großen Flachbildschirmen können Videofilme zu den

einzelnen Produkten abgerufen werden. In diesem Umfeld werden Bankdienstleistungen und Beratungen eher als Erlebnis vermittelt und rechtfertigen damit einen höheren Personal- und Sachkostenaufwand, der sich natürlich auch auf die Preise und Konditionen auswirkt.

Auch das ansprechendste Filialumfeld und die beste Produktpräsentation können jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es täglich schwerer wird, Kunden zu gewinnen und zu binden. Sie sind zunehmend besser informiert, reagieren preissensitiver und lassen sich weniger leicht durch Werbung beeinflussen. Sind sie unzufrieden, weil ihre hohen Erwartungen an Dienstleistungen und Komfort nicht erfüllt werden, wechseln sie schnell den Anbieter. Um in diesem wettbewerbsintensiven Umfeld erfolgreich zu sein, müssen Retailbanken ihre Ansprüche an Kundenbedienung und -beratung steigern. Oftmals wird dies jedoch durch den siloartigen Aufbau der Vertriebskanäle verhindert. Zudem orientieren sich die Vertriebsstrukturen oftmals weniger an den Wünschen der Kunden als an denen des Topmanagements.

Wie können Finanzdienstleister diese Barrieren niederreißen und sich einen langfristigen Wettbewerbsvorteil sichern, der auf nachhaltig verbesserten Kundenerlebnissen basiert? Zum Ersten ist es wichtig, sich auf die Kundenbedürfnisse zu konzentrieren und weniger auf die Leistungsmerkmale der einzelnen Produkte oder Dienstleistungen. Denn manchmal möchten die Kunden diese Leistungen gar nicht in Anspruch nehmen. Das Beispiel iPod von Apple zeigt dies gut. Er bietet deutlich weniger Funktionen als seine Konkurrenzprodukte, dafür entspricht er in Bedienungskomfort, Design und Image den Wünschen der Kunden. Von solchen Beispielen aus anderen Industriebereichen können Finanzdienstleister lernen und ihre Strategien entsprechend diesen Vorbildern überarbeiten und anpassen. Wichtig sind in jedem Fall klar identifizierte Kundensegmente sowie detaillierte Informationen über die Anforderungen eines Kunden während dessen gesamten Lebenszyklus. So lassen sich Produkte und Dienstleistungen zu gezielten Angeboten bündeln.

Markenwert kommunizieren

Entscheidend ist es für eine Bank, den Markenwert nicht nur im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit, sondern auch bei jedem Kundenkontakt zu fördern. Er muss klar definiert sein und dem Kunden in Leistungszusicherungen vermittelt werden. Diese Zusicherungen bestimmen die Kundenkontakte und lassen sich in der Filiale, am Geldautomaten oder am Telefon erleben.

Dem Kunden einen deutlichen Markenmehrwert zu vermitteln, sollte eine Kernkompetenz des Unternehmens werden und nicht Aufgabe der Marketingabteilung bleiben. Dafür ist auf der einen Seite die Einbindung des Vorstands und der Geschäftsführung entscheidend. Auf der anderen Seite muss auch die Belegschaft hinter diesem Vorhaben stehen. Denn bei Banken stehen anstelle eines greifbaren Produktes Prozesse und involvierte Mitarbeiter im Vordergrund. Konsequenterweise muss auch das Feedback der Kunden eine deutliche Rolle im kontinuierlichen Verbesserungsprozess der Banken übernehmen.

Alle Rechte vorbehalten. (c) F.A.Z. GmbH, Frankfurt am Main

Zur Verfügung gestellt von: 