

Banken müssen Präferenzen und Verhalten der Kunden antizipieren

Musikläden sind aus dem Stadtbild verschwunden, Buchhändler und Elektronikgeschäfte werden immer seltener. Der neue Vertriebsweg über das Internet verändert auch die Finanzindustrie. Die Märkte und der Vertrieb der Zukunft basieren auf Netzwerken zwischen Menschen, zwischen Banken und Menschen sowie zwischen Banken.

Stefanie Auge-Dickhut/Axel Liebetrau

Die Machtverhältnisse haben sich verschoben. In vielen Industrien sitzt der Kunde mittlerweile auf dem Fahrersitz. Diese Einflussveränderung zeigt sich zunehmend auch im Banking. Eine einseitige Kommunikation und ein einseitiger Vertrieb funktionieren immer weniger. Die neue Welt im sozialen Web und in der Realität steht für Gespräche auf Augenhöhe, für Menschen und nicht für Zielgruppen, für Kooperation und Gleichrangigkeit sowie für Offenheit und Transparenz.

Je internetbasierter das Geschäftsmodell und das Kundenverhalten sind, desto weiter scheint die Machtverschiebung fortgeschritten zu sein. Die historisch selbstverständliche Kundenorientierung von Banken erlebte in den Jahren nach der Lehman-Pleite eine ungeahnte Renaissance.

KUNDENORIENTIERUNG FALSCH VERSTANDEN

Vor der Finanzkrise reduzierten die Banken Kundenorientierung vielfach auf den goldenen Weg zu mehr Profitabilität. Der Begriff war oft ein anderes Wort für Shareholder Value- und Gewinnmaximierung. Anstelle der eigentlich wichtigen Frage, welchen Mehrwert die Bank seinem Kunden liefert, wurde nach dem wirtschaftlichen Wert des Kunden für die Bank gefragt. Die einseitige

Optimierung des Gewinns funktionierte lange, da steigende Kurse und Portfoliorenditen die Kunden zufrieden stellten. Echte Win-win-Beratung wurde von den Kunden vor der Krise auch nicht immer erwartet und von der Finanzdienstleistungsindustrie vernachlässigt. Die heute bekannten Kundenbindungsprogramme sind unter diesem Aspekt eher ein Aufbäumen gegen die immer stärker werdende Macht der Kunden, die die gute alte Zeit konservieren und fortführen wollen.

Die nächste Entwicklungsstufe ist die Schaffung von effektiven Win-win-Situationen. Das Anstreben der gleichen Wichtigkeit von Nutzen der Geschäftsbeziehung für den Kunden und die Bank ist das wesentliche Kriterium echter Kundenzentrierung und langfristig erfolgreicher Geschäftsmodelle. Dies widerspricht nicht dem weiterhin gültigen unternehmerischen Grundsatz, Gewinne zu erzielen, sondern erweitert diesen um die langfristige und nachhaltige Perspektive des Mehrwerts für beide Seiten.

KUNDENZENTRIERUNG RICHTIG VERSTANDEN

Im Buch „Client Value Generation – Das Zürcher Modell der kundenzentrierten Bankarchitektur“ definieren die Autoren Win-win als „das Ergebnis einer Austausch-

beziehung, bei der alle Beteiligten einen erkennbaren Nutzen erzielen, welcher ohne diese Beziehung nicht realisiert werden würde“. Dabei wird unter gleichwertigen Partnern an einem beiden Seiten zusagendem Ausgleich gearbeitet. Dieser Ansatz ist auf langfristigen Erfolg und langfristige Zusammenarbeit ausgerichtet und nicht auf kurzfristigen Gewinn.

Im Hinblick auf die Kundenbedürfnisse ist eine permanente Ermittlung der Kundenbedürfnisse erforderlich. So steigen mit zunehmendem Niveau der Bedürfnisbefriedigung die Ansprüche der Menschen. Dabei können auch für Bankkunden verschiedene Bedürfnisebenen unterschieden werden: Befriedigung von physiologischen Grundbedürfnissen, Bedürfnis nach Sicherheit, soziale Bedürfnisse, Individualbedürfnisse bis hin zur Selbstverwirklichung. Die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Kunden ist ein wesentlicher Gestaltungsfaktor zukünftiger Geschäftsmodelle von Banken. Denn nur wenn die Kunden auf ihrer Bedürfnisebene abgeholt werden, nehmen sie einen Mehrwert wahr.

Selbst wenn nicht jeder Kunde künftig auf den obersten Ebenen Selbstverwirklichung im Umgang mit Finanzprodukten anstreben wird, wird zumindest eine Mehrheit der Kunden auf der Ebene Individualbedürfnis-



Foto: ©Fotograf/iStockphoto.com

se eine passgenaue Verfügbarkeit der Finanzdienstleistungen und eine jederzeitige und kanalunabhängige Kommunikation wünschen.

Zusätzlich bedingt die Kundenzentrierung eine angemessene Aufteilung des Erfolgs der Vertragsbeziehung auf beide Parteien. Dabei sind die Art des Interessenausgleiches und damit die angemessene Art der Aufteilung des Gewinns aus der Austauschbeziehung abhängig von den Zielsetzungen von Kunde und Bank. Kundenzufriedenheit oder Weiterempfehlungsraten sind geeignete Indikatoren zur Prüfung, ob eine Win-win-Situation für beide Parteien realisiert wurde oder wird.

VERÄNDERTE GRUNDLAGEN DER GESCHÄFTSMODELLE DER BANKEN

Im digitalen Zeitalter haben sich die Grundlagen erfolgreicher Geschäftsmodelle von Banken nachhaltig verändert, da der Wissensvorsprung der Banken gegenüber den Kunden erodiert und die Eintrittsbarrieren für neue Marktteilnehmer sinken. Die informierteren Kunden setzen die Margen unter Druck. Zusätzlich verschärft der steigende Regulierungsdruck auf die Banken, der durch die der globalen Finanz- und Schuldenkrisen ausgelöst wurde, und die global steigenden Transparenzanforderungen die

Situation und erhöht den Metamorphosedruck zusätzlich.

Die Gefahr besteht, dass Banken mit den bestehenden Denkschemata die Zukunft gestalten wollen und damit in Denkfallen geraten. Zusätzlich entstehen ständig neue Unternehmen, deren Geschäftsmodelle auf den neuen Denkschemata basieren und die den traditionellen Banken Geschäftsfelder streitig machen können (siehe BANKMAGAZIN 05/2014).

Sollen die Geschäftsmodelle zukunftsfähig gemacht werden, gilt es, das zukünftige Kundenverhalten und die Kundenpräferenzen möglichst präzise zu antizipieren und als Leitlinien für die Umgestaltung konsequent zu nutzen. Dies ist nur dann möglich, wenn die aus der Fortschreibung der bisherigen Denk- und Erklärungsmuster resultierenden Fallen erkannt werden:

- ▶ Der Kunden ist nicht nur rationell und informiert. Er entscheidet sich auf Basis von Heuristika, um Komplexität zu reduzieren.
- ▶ Das Verständnis seiner Bedürfnisse im Hier und Jetzt ist keine alleinige Basis, um zukunftsfähige Dienstleistungskonfigurationen zu entwickeln.
- ▶ Zukünftig nutzt der Kunden die Bankfiliale deutlich weniger.
- ▶ Er interagiert auf allen verfügbaren Kommunikationskanälen parallel.

▶ Er nutzt die jeweils verfügbaren modernsten Geräte und Technologien und erwartet dies auch von seinem Berater. Die bankinterne IT kann die Beratungsumgebung im besten Falle nur noch teilweise gestalten.

ANGREIFER MIT UND OHNE BANKLIZENZ

Angriffen werden die klassischen Banken zusätzlich von Newcomern mit und ohne Banklizenz. So weisen etablierte Direktbanken, die Newcomer mit Banklizenz aus dem ausgehenden 20. Jahrhunderts, bereits heute eine deutlich höhere Kundenzufriedenheit aus als klassische Banken (siehe BANKMAGAZIN 04/2014). Es ist wahrscheinlich, dass im Sinne eines Pull-Effekts die Kundenbasis der traditionellen Geldhäuser noch deutlicher ausgehöhlt wird und somit die Deckungsbeiträge der angestammten Geschäftsformen noch weiter sinken werden.

Bedrohlich für die Zukunft sind andererseits auch die Optionen, die digitalen Vollbanken für die Kunden schaffen. So positionieren sich einige bereits heute durch konsequente Nutzung der modernen Kommunikationsformen und einen teilweisen Rückzug als reiner Plattformanbieter für verschiedene Finanztransaktionen. Bei ihnen können sich Kunden selbst beraten, direkt investieren und finanzieren. Darüber

hinaus erscheint vor allem die Big Data-Strategie von beispielsweise Google oder PayPal als extrem bedrohlich, denn auch diese Anbieter sind im Besitz einer Banklizenz und können in den kommenden Jahren durch konsequente Nutzung der Kundeninformationen und des Zahlungs-, Such- und Informationsverhaltens der Kunden passgenaue Angebote für die individuellen Finanzbedürfnisse schaffen.

Bei den Newcomer ohne Banklizenz, die nur einen Teil der Wertschöpfungskette der klassischen Banken abdecken, ist bereits zu beobachten, dass der komplette Vertriebsprozess ohne die Einbindung eines persönlichen Kontakts zu einem Berater nur durch elektronische Medien möglich ist. In Beratungssituationen, in denen standardisierbare Produkte die Lösung sind, beraten sich Kunden selbst. Darüber hinaus können sie online den Abschluss tätigen, ohne eine Bank als Berater einzubeziehen. Bei Problemen bieten Online-Foren oder Ratschläge der Gruppe Hilfe.

DER KUNDE IST DER DREH- UND ANGELPUNKT

In Zukunft müssen die Preis-/Leistungs-konfigurationen konsequent aus Kundensicht durchdacht werden. Die Geschäftsmodelle, die aus der Verschmelzung der strategischen Analysen mit den getroffenen strukturellen Positionierungen entlang der netzwerk-basierten Wertschöpfungskette bestehen, müssen unter dieser Prämisse sequenziell und dennoch gradlinig umgestaltet werden.

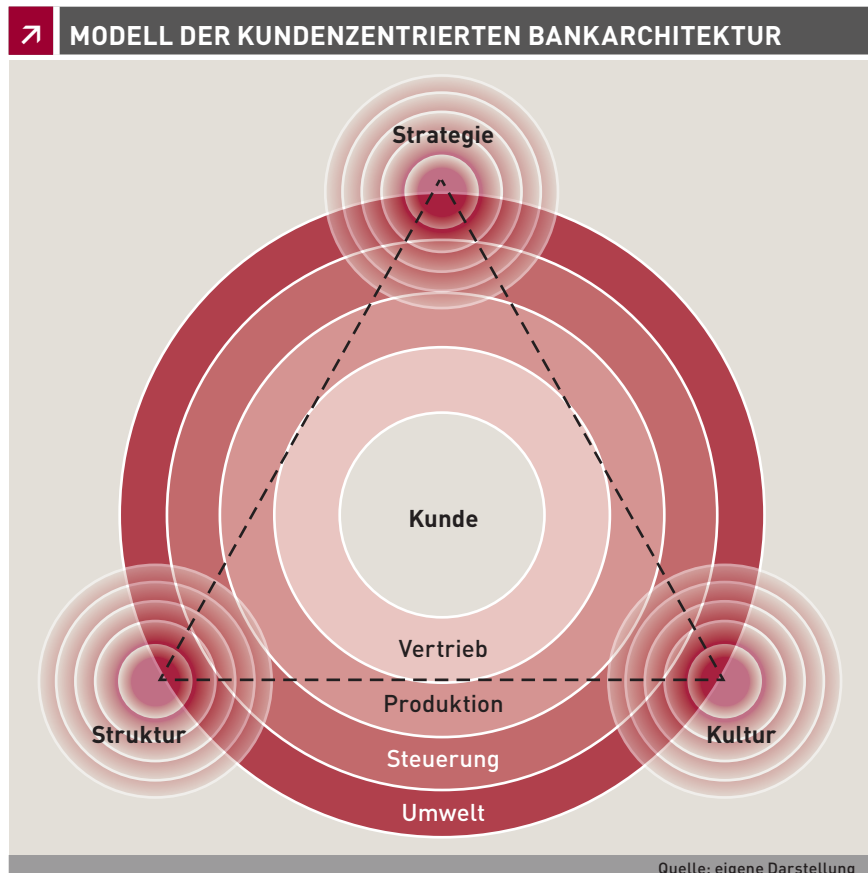
Das Zürcher Modell der kundenzentrierten Bankarchitektur, das an der dortigen Fachhochschule entwickelt wurde (???), bietet dabei den betriebswirtschaftlichen Orientierungsrahmen für die Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle von Banken (siehe Grafik). Das Konzept ist der Analyse-rahmen für die Ableitung von geeigneten Maßnahmen, um für die heutigen und kommenden Veränderungen zu meistern.

Ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Transformation wird die Frage sein, ob es gelingt, die bestehende Unternehmenskultur auf kollektiver und individueller Ebene der Mitarbeiter netzwerkfähig zu machen. Gleiches gilt auch für die Steuerungsinstrumente der Banken. Sie müssen sowohl bei den harten als auch bei den weichen Faktoren die individuelle Erfolgsbeiträge und den Wertbeitrags der einzelnen Organisationseinheiten messen können. Die Messung muss auf den zentralen Erfolgsfaktoren für netzwerkfähige Geschäftsmodelle basieren. Auch für die Kernprozesse, wozu vor allem die Produktion und der Vertrieb von Finanzdienstleistungen gehören, gilt die gleiche Prämisse. Die Ausrichtung auf das digitale Zeitalter wird die Geschäftsmodelle verändern, durch Steuerungsinstrumente incentiviert und eine entsprechende Ressourcen-Allokation begleitet werden.

Neben der digitalen Transformation erfordern die Globalisierung und der demografische Wandel (siehe auch Seite 10) Innovationen der Geschäftsmodelle. Hierbei handelt es sich nicht um Trends, welche kommen und wieder gehen, sondern um eine tiefgreifende Veränderung der Spielregeln und eine neue Definition. ■

INFO **AUTOREN:** Prof. Dr. Stefanie Augedickhut ist Leiterin angewandte Forschung SIF Schweizer Institut für Finanzausbildung – Kalaidos Fachhochschule Zürich. Axel Liebetrau ist Geschäftsführer der Banking Innovation Group GmbH in Stuttgart.

Buchtipps: Gemeinsam mit Prof. Dr. Bernhard Koye haben die beiden Autoren das Buch „Client Value Generation – Das Zürcher Modell der kundenzentrierten Bankarchitektur“, Wiesbaden 2014 geschrieben.



Quelle: eigene Darstellung

