

Kundenzentrierte Vertriebsarchitektur

Axel Liebetrau/Bernhard Koye/Stefanie Auge-Dickhut

1 Kundenzentrierte Vertriebsarchitektur

- 1.1 Sinkende Kundenzufriedenheit der Bankkunden
- 1.2 Verändertes Informationsumfeld für Banken, Wettbewerber und ihre Kunden

2 Consumer Insights: Kunden besser kennen

3 Collaboration & Crowdsourcing: Kunden integrieren

4 Touchpoints: Kunden passgenau bedienen

- 4.1 Service und Beratung in der Vertrauenskrise
- 4.2 Service und Beratung im Kundenfokus
- 4.3 Financial Service Design als ein Instrument, einzelne Bankdienstleistungen zu gestalten
- 4.4 Der übernächste Schritt: Kundenzentriertes Touchpoint-Management
- 4.5 Renaissance der Kundennähe

5 Ausblick

1 Kundenzentrierte Vertriebsarchitektur

1.1 Sinkende Kundenzufriedenheit der Bankkunden

Die FAZ berichtet: „Die Deutschen gehen lieber zum Zahnarzt als zur Bank“. Zu diesem erschreckenden Ergebnis kommt das Meinungsforschungsinstitut Forsa, welches im Auftrag des Fondsbranchenverbands BVI 1000 Bankkunden befragte. 88% der Befragten vereinbaren regelmäßig Termine bei ihrem Zahnarzt, doch nur jeder Zehnte verabredet sich regelmäßig mit seinem Bankberater oder seiner Bankberaterin.¹ Ein alarmierendes Resultat, wenn man bedenkt, dass sich nahezu alle Finanzdienstleister als kunden- und vertriebsorientiert sehen. Bain & Company² verglichen in einer aktuellen Studie die Kunden verschiedener Branchen miteinander. Demzufolge liegt die Zufriedenheit deutscher Bankkunden bei minus 13%. Minuswerte zeigen an, dass es mehr unzufriedene Kunden als zufriedene gibt. Die Skala reicht von plus 50% bis minus 50%. Andere Branchen schneiden im Vergleich wesentlich besser ab. Die Automobilindustrie zum Beispiel besitzt 23% zufriedene Kunden, bei den Computerherstellern sind es immerhin 15%. Es zeichnet sich ein gefährlicher Trend ab. Im Vergleich zur Befragung im Jahre 2006 sank die Kundenzufriedenheit im Banksektor um ganze 10 Prozentpunkte.

In der Kritik sind vor allem die Großbanken. Ihnen stehen mehr als 40% der Kunden kritisch gegenüber. In dieser Bankensparte liegt die Zufriedenheit der Kunden bei minus 27%. Kunden von Sparkassen (minus 17%) und VR-Banken (minus 7%) zeigen sich demgegenüber weniger unzufrieden. Am zufriedensten aber scheinen Kunden bei Direktbanken. Sie geben ihre Zufriedenheit mit plus 13% an.³ Dies ist weit weg von den angestrebten Unternehmenszielen der Banken. Die Kunden bevorzugen die Direktbanken, ohne Filialen und ohne persönliche Berater und empfehlen sie öfter weiter als die regional verankerte Bank vor Ort.

¹ Christian Hiller von Gartringen (2011): Lieber zum Zahnarzt als zur Bank. Zugriff am 18.09.2012. Verfügbar unter <http://m.faz.net/aktuell/finanzen/fonds-mehr/teure-wissensluecken-lieber-zum-zahnarzt-als-zur-bank-1638730.html>.

² Bain & company Deutschland (2012): Bain-Studie zum Retailbanking: Private Bankkunden sind unzufrieden wie nie zuvor. Zugriff am 08.09.2012. Verfügbar unter <http://www.bain.de/publikationen/index.aspx>.

³ Tobias Döring (2012): Kunden sind von Grossbanken frustriert. Zugriff am 18.09.2012. Verfügbar unter <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken/zufriedenheitsstudie-kunden-sind-von-grossbanken-frustriert/6929804.html>.

1.2 Verändertes Informationsumfeld für Banken, Wettbewerber und ihre Kunden

Die Angebote von Finanzdienstleistern werden von gut informierten Verbrauchern zunehmend kritisch hinsichtlich Service und Konditionen analysiert. Geschäftsmodelle, deren Wertschöpfung auf Informationsvorsprung oder -vermittlung basieren, erodieren zunehmend. Die klassischen Margenträger der Finanzindustrie, wie Zinsdifferenzgeschäft, Kommissionsgeschäft und auch Transaktionsabwicklung, können nur noch mit sinkenden Wertschöpfungsbeiträgen angeboten werden.

Der Ausgangspunkt der Unzufriedenheit der Kunden mit ihrer Bank liegt zu einem bedeutsamen Teil in ihren veränderten Ansprüchen. Im Hinblick auf Angebote und Beratung steht der Bankkunde von heute für die Grundwerte Kommunikation, Transparenz und Partizipation. Das Web 2.0 bedeutet ihm eine enorme Erleichterung, sich Detailinformationen über Banken und Angebote zu verschaffen. Darüber hinaus können diese Informationen wiederum via Social Media und ähnliche Anwendungen mit anderen Menschen quasi in Echtzeit und unbegrenzter Reichweite geteilt werden. Diese Veränderungen bekommen die Banken zu spüren. Eine kürzlich veröffentlichte Studie des Schweizerischen Instituts für Finanzausbildung (SIF) zeigt die Dringlichkeit der Anpassung an das veränderte Bedürfnisspektrum der Kunden. Im Rahmen des Private Banking erklärten sich 21% der befragten vermögenden Private-Banking-Kunden aus Deutschland dazu bereit, zu einer Bank zu wechseln, die über eine vorbildliche Social-Media-Strategie verfügt.⁴

Neben dem veränderten Kundenverhalten sind die Banken infolge der veränderten informationstechnischen Möglichkeiten auch damit konfrontiert, dass die Eintrittsbarrieren für neue Wettbewerber potenziell gesunken sind. Branchenfremde Wettbewerber haben bereits weite Teile der Leistungspalette der Banken übernommen und zwar zu günstigeren Konditionen. Davon sind vor allem Dienstleistungen, die einer hohen Standardisierung unterliegen, betroffen. Im Internet-basierten Zahlungsverkehr hat PayPal die Dienstleistungsfunktion der Banken übernommen (seit 2007 mit eigener Banklizenz). Auch im Bereich Mobile Payment machen neue Wettbewerber den Banken das Feld streitig. In diesem Fall sind es Telekommunikationsanbieter, welche die Option auf Banklizenzen diskutieren oder bereits beantragt haben (z.B. Rogers Telecom).⁵ Persönliches Finanzmanagement (PFM) zeichnet sich dadurch aus, dass es webbasiert die per-

⁴ Auge-Dickhut, S., Koye, B. & Nigg, A. (2012): Banken und Social Media – Ergebnisse einer Befragung von potenziellen Private Banking Kundinnen und Kunden in der Schweiz und Deutschland.

⁵ Seit September 2012 wird in NY und San Francisco Bezahldienst für Mobiltelefone von Google (Google Wallet) angeboten.

sönliche und haushaltsbezogene Budgetierung und Finanzplanung ermöglicht und dabei weit über das Angebot hinausgeht, welches sich das klassische Homebanking leistet. Auch hier ist eine Vielzahl branchenfremder Akteure im Spiel.⁶ Die Entwicklung macht selbst vor dem klassischen Kreditgeschäft, das traditionell die Banken beherrsch(t)en, nicht halt. Neuerdings kommen immer mehr Kreditgeber und Kreditnehmer über das sogenannte Peer-to-Peer-Lending in der Crowd zusammen.⁷

Kundenzentrierung ist das Gebot der Stunde, wenn die Banken sich langfristig in dem veränderten Marktumfeld gegen neue und alte Wettbewerber behaupten wollen. Zentrale Faktoren einer kundenzentrierten Vertriebsarchitektur werden im Folgenden vorgestellt.

2 Consumer Insights: Kunden besser kennen

Warum ziehen viele Kunden die Direktbanken herkömmlichen Retailbanken vor? Am einfachsten und logischsten wäre es, den Kunden direkt danach zu fragen. Den Kunden nach Zufriedenheit, Wünschen und Ideen zu fragen, ist (obwohl er vielleicht noch kein exaktes Bild von einem modernen kundenzentriertem Banking hat) ein wichtiges Instrument des Marketing und gehört in den operativen Werkzeug- und Instrumentenkasten jeder Bank. Wertvolle Hinweise und Anregungen zu Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, besseren Prozessabläufen, unbekanntem und versteckten Problemen (Blind Spots, wie z.B. eine Verärgerung über eine Maßnahme der Bank) oder einfach nur die ehrliche Wertschätzung für den Kunden, ihn nach seiner Meinung und seiner Expertise zu fragen, machen Kundenbefragungen wertvoll und notwendig.

Eine sinnvolle Alternative zu klassischen Kundenbefragungen sind so genannten Consumer Insights – ein im Banking noch weitgehend unbekanntes, aber in anderen Branchen, wie den Konsumgüterindustrien, bereits jahrelang bewährtes Instrument. Hier wird das Verständnis des Kunden (Insight) in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt. Ein Consumer Insight ist eine überraschende Einsicht über menschliche Verhaltensmuster des Kunden, eine Art „Wow-Erlebnis“. Es beinhaltet oft eine überraschende Erkenntnis darüber, was Kunden im Zusammenhang mit Produkten, Dienstleistungen oder der kompletten Marke einer Bank bewegt. Solche Einblicke in das Kundenverhalten und eine umfassende Kenntnis über kaschierte und bisher unbekannte Motive, Einstellungen,

⁶ Siehe u.a. den US-Anbieter Mint.com.

⁷ Siehe u.a. bei Privatkrediten smava.de und cashare.ch, bei Existenzgründern und jungen Unternehmern aus Entwicklungsländern kiva.org.

Werte, Ansichten und Konsummuster des Kunden sind Basis und Schlüsselqualifikation für eine erfolgreiche Kundenzentrierung und ein klares Ziel: „Kunden besser kennen und verstehen“.

Gerade die ethnografische Marktforschung mit ihrer teilnehmenden Beobachtung und dichten Begleitung des Kunden in seinem Alltag (Was macht der Kunde beim Banking?) liefert erhellende Consumer Insights. Mit ethnografischen Untersuchungen erhalten Banken Insights in die Lebens- und Alltagswelt des Kunden, innerhalb derer seine Einstellungen und seine Meinungen entstehen. Sie erleben und beobachten ihre Kunden, indem sie alltägliche Handlungen in ihrem realen Umfeld (Bank, Büro, Zuhause, unterwegs etc.) beobachten können. Sie lernen, den Kunden mit seinen Vorstellungen und Werten umfassend zu verstehen. Sie erhalten Impulse, einmal die Blickrichtung zu wechseln und werden zu Ideen und Innovationen inspiriert.

3 Collaboration & Crowdsourcing: Kunden integrieren

Der Zugriff auf externes Wissen und die Einbindung des Kunden ist für die Innovationsfähigkeit und Kundenzentrierung, nicht nur bei wissensintensiven Branchen wie dem Banking, ein wichtiger Erfolgsfaktor. Viele Banken haben dies erkannt und in den letzten Jahren ihre internen Prozesse im Wissens- und Innovationsmanagement immer weiter optimiert. Einige Banken sind bereits an die Grenzen ihrer Optimierungsmöglichkeiten gestoßen und suchen nun neue Wege. Sie öffnen ihre Innovationsprozesse und binden neben Kunden auch Partner und anonyme Hobby-Ideenentwickler, z.B. über Ideenplattformen im Internet, mit ein.

Führend im deutschsprachigen Raum bei der Einbindung von Produktfans und vielen weiteren Problemlösern ist die Internetplattform Atizo (www.atizo.ch). Einige Tausend Hobby-Ideenentwickler haben hier in den letzten Jahren unter anderem Reißverschlüsse erfunden, mit BMW am Motorrad der Zukunft getüftelt oder neue Dienstleistungen für Versicherer entwickelt. Die Vorteile für die Banken liegen auf der Hand. Neben der Kreativität der eigenen Mitarbeiter kann auf Ideen der Masse zugegriffen werden. Dies hilft, Kosten in der eigenen Innovationsabteilung zu sparen und vielleicht durch eine tolle Idee mehr Ertrag zu generieren. Die zentrale Frage ist allerdings: „Was treibt Menschen an, sich bei Ideenausschreibungen zu beteiligen?“

Die Meinungen hierüber sind vielfältig. In Fachartikeln und Diskussionen mit Ideenplattformen-Betreibern kristallisieren sich die so genannten „4 Fs“ der Online-Partizipation heraus:

- Fame (Ruhm),
- Fortune (Reichtum),

- Fulfillment (Erfüllung) und
- Fun (Spaß).⁸

Menschen suchen Ruhm und Status in der Öffentlichkeit. Viele Unternehmen motivieren ihre Mitarbeiter für die Mitarbeit bei der Ideenentwicklung neben monetären Anreizen gerade mit der Möglichkeit, sich im Unternehmen bekannt zu machen. Finanzielle Anreize sind sehr wichtig und zeigen, dass die Ideenvorschläge ernst genommen und gewünscht werden. Jedoch ziehen nur wenige Teilnehmer ihre Motivation allein hieraus. Zu einem Großteil beruht die Bereitschaft, an einem Ideenwettbewerb teilzunehmen, auf der Möglichkeit zur persönlichen Erfüllung. Diese kann sich ausdrücken durch die Hilfe bei einer Lösung, dem Kontakt zu interessanten Menschen oder dem Ausleben der eigenen Kreativität. Der wichtigste Beweggrund ist und bleibt sicherlich der Spaß und die Freude am gemeinsamen, spielerischen Arbeiten. Langweilige Fragestellung oder eine umständliche und zeitraubende Teilnahme sind unbedingt zu vermeiden.

Kundenintegration begeistert Kunden, Partner und Mitarbeiter und setzt Wandel in Gang. Neues entsteht schon dadurch, dass Altes mit neuen Augen betrachtet wird. Die Banken sollten sich daher mit dem Phänomen genauer auseinandersetzen und sich nicht pauschal dafür oder dagegen entscheiden. Wie bei jedem neuen Managementinstrument ist auch Kundenintegration und Crowdsourcing mit vielen Vorteilen, aber auch mit Nachteilen und Nebenwirkungen gepaart, die man sich bewusst machen sollte.

Um die Potenziale von Kundenintegration heben zu können, gilt es daher, sich am Anfang ein Bild über die eigenen Stärken und Kompetenzen zu machen. Was ist meine Innovations- und Vertriebsstrategie? Wie ist meine Innovations- und Bankkultur? Wie gehe ich mit Ideen und Know-how um? Erst wenn ich mein Wissens- und Innovationsmanagement im Griff habe und Innovationen und Kreativität selbst, ohne Hilfe von außen umsetze, kann ich mit Erfolg Aufgabenstellungen an meine Kunden verlagern. Wird Kundenintegration gut gemacht, so werden die überlebenswichtige Innovationskraft und das Image nachhaltig gesteigert.

4 Touchpoints: Kunden passgenau bedienen

Die zunehmende Nutzung von Online-Banking für Transaktionen und die wachsende Bereitschaft des Kunden, sich selbst zu beraten, zeigen immer deutlicher einen Rückgang der Kundenfrequenzen in den Filialen. Selbst die Kundenfrequenzen im Selbstbedienungsbereich der Filialen sind leicht rückläufig. Bargeld gibt es einfacher und schneller

⁸ Marsen, P. (2009): Ideenplattformen – Web 2.0 at it's best.

an der Kasse von Tankstellen und Supermärkten. Dennoch basieren die Vertriebs- und Filialkonzepte vieler Banken weiterhin auf der Grundannahme, der Kunde gerne in die Filialen kommt und bewusst den persönlichen Kontakt mit seinem Berater sucht. Eine Einschätzung, welche sicherlich für viele Kunden auch in Zukunft zutreffend ist. Dennoch basiert diese Annahme auf einem vergangenen Kundenverhalten und sollte gerade bei dem hohen Fixkostenblock der Filialen immer wieder kritisch reflektiert werden.

Die heutigen Touchpoints sind dort, wo der Kunde seinen Alltag verbringt: im Wechselspiel zwischen physischer und virtueller Welt. Zum einen im Büro oder Zuhause und zum anderen im Web oder in den Social Communities. Diese Vielzahl an Touchpoints fein zwischen on- und offline zu verknüpfen sowie in Balance zwischen Kundennutzen, Wirtschaftlichkeit und Regularien zu bringen, ist das erfolgsentscheidende Ziel eines modernen Touchpoint-Managements.

4.1 Service und Beratung in der Vertrauenskrise

Das Vertrauen der Kunden in Finanzdienstleister hat durch die weltweite Finanzkrise sehr stark gelitten. Vertrauen ist die härteste Währung und kann nicht leicht und schnell erworben werden. Zu oft wird Vertrauen bei Bankführungskräften mit Zufriedenheit verwechselt. Es gibt klare Unterschiede zwischen der Zufriedenheit mit den Leistungen der Bank und dem Vertrauen in die Bank. Für Kunden mit einem niedrigen Beziehungssinn ist Zufriedenheit der wichtigste Treiber für künftige Kaufabsichten, während für Kunden mit einem hohen Beziehungssinn Vertrauen der entscheidende Einflussfaktor ist. Kundenzufriedenheit wird in vielen Banken systematisch erfasst und gesteuert.

Es gilt aber darüber hinaus, Vertrauen in Kundenbeziehungen zu schaffen und zu managen. Vertrauen, welches dem Kunden die Möglichkeit gibt, angstfrei zu sagen, wenn er einmal unzufrieden ist oder sein Vertrauen erschüttert ist.

Kunden, die wiederkommen und erneut kaufen, sind kein Zufall! Vertrauen und Zufriedenheit entstehen an den „Momenten der Wahrheit“ (Moments of Truth). Dies sind Situationen und Touchpoints, in denen Kunden nicht nur mit einem Finanzdienstleister in Berührung kommen, sondern an denen die Kunden grundlegende Prägungen und Einschätzungen zur Geschäftsbeziehung gewinnen. Diese Situationen können entweder unmittelbar an einem Touchpoint (z.B. bei einer Beratung in der Filiale) oder mittelbar aufgrund von Informationen entstehen (z.B. aufgrund eines Testimonials in einem Interneblog). Letztere entziehen sich völlig der Steuerung und Kontrolle der Bank.

Vertrauen, Zufriedenheit und Weiterempfehlungen entstehen an speziellen Touchpoints, den Momenten der Wahrheit. Immer weniger Touchpoints können durch die Bank direkt beeinflusst werden und immer mehr Touchpoints befinden sich direkt zwischen

Kunde und Kunde in sozialen Netzwerken. Die Steigerung von Vertrauen und Zufriedenheit mit dem Ziel des treuen, zufriedenen und weiterempfehlenden Kunden ist ein weiteres erfolgsentscheidendes Ziel eines modernen Touchpoint-Managements.

4.2 Service und Beratung im Kundenfokus

Die Philosophie von Touchpoint-Management erfordert neues Denken und neue Fragen. Die zentrale Frage im Vertrieb ist nicht, „Was bieten wir unseren Kunden?“, sondern „Was erwartet unser Kunde?“. Zufriedene, nicht frustrierte Kunden zu haben, ist keine leichte Aufgabe. Allerdings ist dies in Zeiten von starkem Wettbewerbsdruck und einem Überangebot an Finanzdienstleistungen nicht mehr ausreichend.

Eine positive, wenn möglich außergewöhnliche und vertrauensbildende Kundenerfahrung (Customer Experience), ohne dabei die Prozesskosten zu vernachlässigen, ist notwendig. Emotionen sind hier das Bindeglied zwischen Kunden und Berater, Bank oder Marke. Vorrangiges Ziel ist es, aus zufriedenen Kunden loyale Kunden und aus loyalen Kunden „weiterempfehlende Fans“ der Bank zu machen.

Gerade wenn immer seltener der Kunde das persönliche Gespräch mit seiner Bank sucht und immer mehr Transaktionen und Beratungen über Medien erfolgen, wird das positive Kundenerlebnis umso wichtiger. Das positive Kundenerlebnis muss nachhaltig bis zum nächsten persönlichen Kundenkontakt anhalten und darf nicht schnell verpuffen. Dies können durchaus einige Monate sein. Verschiedene Branchen mit stark webbasiertem Vertrieb investieren aktuell in neuartige Filialkonzepte, gerade um ein persönliches Kundenerlebnis zu schaffen und um das Webgeschäft mit Emotionen und Erlebnissen zusätzlich anzureichern. Investitionen in den Filialvertrieb von Banken können somit trotz sinkender Kundenfrequenzen nicht nur sinnvoll, sondern wettbewerbsentscheidend sein.

4.3 Financial Service Design als ein Instrument, einzelne Bankdienstleistungen zu gestalten

Im Ideal würden Finanzdienstleistungen so gestaltet werden, dass sie – vergleichbar einem iPad oder iPhone – aus Perspektive des Kunden nützlich und begehrenswert sind und effizient aus Sicht des anbietenden Unternehmens. Natürlich sind Finanzdienstleistungen nicht eins zu eins mit Tablet-PCs oder Smartphones vergleichbar, aber gewisse Analogien können hilfreich sein. So wäre eine Anforderung an eine Finanzdienstleistung, damit sie nützlich und begehrenswert ist, dass auch durchschnittlich begabte Menschen sie verstehen und mit ihr so umgehen können, dass die technologischen bzw. intellektuellen Voraussetzungen keine Hürden mehr bilden.

Die Gestaltung der Schnittstelle zwischen einer Finanzdienstleistung und ihrem Nutzer unter den Gesichtspunkten der Funktionalität und der Form wird durch das Financial Service Design abgebildet. Durch die Zusammenbringung von „Financial Service“ und „Design“ entsteht die Chance, funktionale, formvollendete und innovative Finanzdienstleistungen zu entwickeln, die es dem Finanzdienstleister ermöglichen, sich gegenüber den Wettbewerbern zu differenzieren. Dem Design fällt die Aufgabe zu, die Prozesse, das Serviceumfeld, eine Information oder Interaktion so zu gestalten, dass der Service aus der Perspektive des Kunden einen echten Mehrwert bringt.⁹ Zugleich ist es aus Sicht von Anbieter und Kunde zielführend, dass die Beratungs- und Finanzdienstleistungen möglichst einfach sind – die Komplexität der Dienstleistung wird reduziert, unwesentliche Features eliminiert, die Hauptbedürfnisse werden einfach und klar erfüllt.¹⁰

4.4 Der übernächste Schritt: Kundenzentriertes Touchpoint-Management

Nachhaltige Kundenerlebnisse in der physischen und virtuellen Welt zu schaffen, ist eine Aufgabe und ein Leitgedanke, welcher nicht nur den Vertrieb einer Bank betrifft, sondern dies sollte ausnahmslos alle Bereiche und Hierarchiestufen durchdringen. Das bankinterne Verständnis von Kundenzentrierung ist kritisch zu reflektieren. Wirklich innovative Finanzdienstleister entwickeln keine Produkte oder Dienstleistungen für, sondern mit dem Kunden. Der Kunde agiert als Prosument, die Verschmelzung aus Produzent und Konsument. Die Einbindung der Kunden in die Gestaltung der Touchpoints ist der logische nächste Schritt hin zu einer kundenzentrierten Bank. Eine kollaborative Gestaltung der Beziehung und der Kontakte auf gleicher Augenhöhe zwischen Kunde auf der einen Seite und Berater, Bank oder Marke auf der anderen Seite.

Künftig wird der Wettbewerb um qualitätsbewusste Kunden nicht mehr durch den Preiskampf entschieden, sondern durch die Fähigkeit, schnell und individuell auf die Bedürfnisse und geänderte Mediennutzung der Kunden einzugehen. Der Fixkostenblock des filialbasierten Vertriebs, der Wegfall der Notwendigkeit, physisch eine Bank zu besuchen und der Boom von Social Communities zwingen Banken, sich mit den Touchpoints zu beschäftigen und ein auf Dauer angelegtes Touchpoint-Management zu implementieren.

⁹ Birgit Mager (2008): Service Design für Unternehmen. Zugriff am 18.09.2012. Verfügbar unter <http://www.wiwo.de/archiv/summer-school-service-design-fuer-unternehmen/5466754.html>.

¹⁰ Auge-Dickhut, S., Koye, B. (2012): Service Design & Netzwerkfähigkeit: Schlüsselfaktoren zukunftsfähiger Geschäftsmodelle. Die Bank. 2012 (2), S. 24 ff.

4.5 Renaissance der Kundennähe

Die Internationalisierung und Globalisierung der Märkte und das eher anonyme Internet führen dazu, dass Gemeinschaft und Regionalität in den letzten Jahren eine neue, gestärkte Bedeutung gewonnen haben. Gemeinschaft, Regionalität und Individualität sind Eigenschaften, die in der globalen Gesellschaft von heute hoch im Kurs stehen. Gerade für Regionalbanken bieten sich hervorragende Möglichkeiten, sich hier neu zu positionieren und von den neuen Kundenbedürfnissen und Lebensstilen zu profitieren. Kunden wollen noch stärker wissen, woher die Bankprodukte und -dienstleistungen kommen, welche Menschen und Organisationen dahinter stehen, wer daran verdient, wie sie hergestellt werden und wie sie selbst mitgestalten können.

Der Sinn für Gemeinschaft erlebt derzeit überall auf der Welt ein Comeback. Es existiert wieder ein positiver Begriff von Gemeinschaft. Von Papstauftritten, königlichen Hochzeiten bis hin zu den boomenden Social Communities (wie z.B. Facebook oder XING) – überall artikuliert sich der Wunsch nach Zusammensein. Gerade das mobile Internet wird zum neuen Ort der erlebbaren Gemeinschaft und Begegnung. **Das neue Wir-Gefühl** bestimmt sich laut aktuellen Wertestudien durch neue Gemeinschaftsideale. So artikuliert sich das neue Gemeinschaftsgefühl immer häufiger auch in freiwilligen Solidaritätsgemeinschaften, Bürgerinitiativen oder Freundes- und Nachbarschaftsnetzwerken. Es verwundert deshalb auch nicht, dass neben Familie genauso der Wunsch nach stabilen, langfristigen Beziehungen zu Freunden, Bekannten und Geschäftspartnern zum festen Lebensentwurf und Lebensglück gehört – ergänzt durch temporäres, eher projektähnliches Engagement und jederzeit kündbarer sozialer Bindung. Dass die Menschen sich heute bewusst und verstärkt wieder zur Gemeinschaft bekennen, bedeutet nicht, dass sie in der Masse verschwinden und nicht auch als eigenständige Individuen wahrgenommen werden möchten. Ihnen ist es besonders wichtig, im Leben eigenständig und frei zu handeln. Gemeinschaftszugehörigkeit ist letztlich Ausdruck eines aktiven Lebensstils, in dem auch der Konsum eine immer stärkere Rolle spielt. Die Kunden von morgen wollen nicht mehr nur Sparer und Kreditnehmer sein, sondern mitgestalten und mitentscheiden. Maßgeschneiderte Lösungen reichen ihnen dabei nicht mehr aus. Es geht zunehmend auch um das Selbermachen und das Kreieren. Best-Practice-Beispiele sind Onlineplattformen für Kredite – etwa www.zopa.com und www.smava.de – oder Beratungsplattformen wie www.mint.com. Hier wird der passive Bankkunde zum aktiven Mitgestalter gemacht.

Mit steigender Komplexität des Lebens und einer intensiven Mobilität der Menschen beginnt derzeit wieder stärker die Suche nach Sinn, Erdung und Wahrhaftigkeit. Es entstehen eine Sehnsucht nach regionaler Verankerung und ein intensives Verlangen, sich mit seiner Region identifizieren zu können. Moderne Banken sollten daher ihre regionale Trumpfkarte als Institut vor Ort mit erkennbarer Kundennähe spielen. Die traditionellen

Wertevorstellungen der Menschen erfordern mehr denn je eine individuelle, authentische und persönliche Kundenansprache. Kompetenz und das Gefühl der Kunden, bei Freunden einzukaufen, wird in der Zukunft zum entscheidenden Faktor. Der Wiedererkennungseffekt („Das hatten wir früher auch ...“) bei den Kunden ist dabei ein unschlagbares Argument.

5 Ausblick

„Vernetzte Märkte beginnen sich schneller selbst zu organisieren als die Unternehmen, die sie traditionell beliefert haben. Mit Hilfe des Webs werden Märkte besser informiert, intelligenter und fordernder hinsichtlich der Charaktereigenschaften, die den meisten Organisationen noch fehlen.“¹¹

Mit diesem Intro beginnt das Cluetrain-Manifest, eine Sammlung von 95 Thesen über das Verhältnis von Unternehmen und ihren Kunden im Zeitalter des sozialen und mobilen Internets, welches bereits im Jahr 1999 veröffentlicht wurde. Bereits damals zu Hochzeiten des Dotcom-Booms wurde eine pragmatische Sicht auf Menschen, Märkte und neue Kommunikationstechnologien formuliert. Die Thesen beschreiben, welche wachsende Macht die neuen Technologien auf die Kommunikation zwischen Produzent und Kunden haben wird. Das Manifest skizziert das Ende der einseitigen Kommunikation und des einseitigen Vertriebs. Die Märkte und die Vertriebe der Zukunft basieren auf den Beziehungen der Menschen untereinander und auf den Beziehungen der Unternehmen zu den Menschen.

Heute ist dieser Machtwechsel vollzogen. Die Märkte gehören vollständig den Kunden. Die Ökonomie ist im Kreativ- und Wissenszeitalter angekommen. Der Markt im sozialen und mobilen Web steht für

- Gespräche auf Augenhöhe,
- Menschen und nicht für Zielgruppen,
- Kooperation und Gleichrangigkeit und
- Offenheit und Transparenz.

¹¹ Levine, Locke, Searls & Weinberger (1999): Das Cluetrain Manifesto. Zugriff am 18.09.2012. Verfügbar unter <http://www.cluetrain.com/auf-deutsch.html>.

Banken mit einer modernen Interpretation von Kundenzentrierung können außergewöhnliche und wertvolle Produkte und Dienstleistungen anbieten. Zu diesem Angebot als fairer Partner der Kunden auf Augenhöhe zu kommunizieren – als Basis der kundenzentrierten Vertriebsarchitektur – gehört ein Paradigmenwechsel in der gesamten Bankarchitektur. Dieser basiert auf einer veränderten Unternehmenskultur. Freiräume für kreatives Gestalten sind notwendig: Das unternehmerische Denken des einzelnen Mitarbeiters steht zukünftig im Vordergrund. Das Verständnis der Kundenbedürfnisse und deren maßgeschneiderte Erfüllung stehen aber nicht im Widerspruch zu einer auf optimale Gestaltung der Prozess- und Steuerungskette. Hier wird zukünftig zunehmend auf dynamische Netzwerke zur Erstellung von Teilleistungen zurückgegriffen, um die passgenaue Befriedigung der Kundenbedürfnisse zu gewährleisten.