

DSGV-Projekt „Ausbau Kernkompetenz Konto“ erarbeitet Handlungsinstrumentarium

Die Positionierung im Privatgirogeschäft

Wie können wir die Kunden von den Vorteilen unserer Leistungen überzeugen? Sollen wir ein gebührenfreies Girokonto anbieten? Mit diesen und ähnlichen Fragen sehen sich die Sparkassen aktuell konfrontiert: Verstärkte Auftritte der Wettbewerber mit so genannten „kostenlosen“ Girokonten werfen die Frage nach einer adäquaten Wettbewerbsantwort der Sparkassen auf. Das DSGV-Projekt „Ausbau Kernkompetenz Konto“ hat zum Ziel, die Sparkassen beim Umgang mit dieser Frage zu unterstützen. Es wird ein umfassendes Handlungsinstrumentarium erarbeitet, das die Sparkassen bei ihrer individuellen Positionierung im Privatgiromarkt unterstützt. Erste Projektergebnisse liegen bereits vor.

VON SIBYLLE STRACK
UND AXEL WEISS
Deutscher Sparkassen- und Giroverband

Das Girokonto hat eine wichtige Funktion für die Kundenbindung und eine hohe betriebswirtschaftliche Bedeutung für die Sparkassen. Gleichzeitig ist der Wettbewerb bei den Privatgirokonto besonders intensiv: Neben Direktbanken werben mittlerweile auch Filialbanken wie die Commerzbank mit so genannten „kostenlosen“ Girokonten.

Vor diesem Hintergrund wurde im Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV) das Projekt „Ausbau Kernkompetenz Konto“ aufgesetzt. Es zeigt grundsätzliche strategische Optionen für das Privatgirogeschäft auf. Im Endergebnis wird den Sparkassen ein Instrumentarium im Sinne eines Baukastens bereitgestellt, mit dem sie sich in Abhängigkeit von ihrem individuellen Wettbewerbsumfeld dauerhaft strategisch positionieren können.

Im Projekt wurden gemeinsam mit Vertretern aus Regionalverbänden und Sparkassen „Sofortmaßnahmen und erste strategische Überlegungen zur

Marktbearbeitung im Privatgirogeschäft“ erarbeitet; Basis waren Vorarbeiten des Sparkassenverbandes Baden-Württemberg (SVBW). Das Ergebnisdokument liegt seit Juni vor. Es enthält grundsätzliche Aussagen zur Markt- und Wettbewerbssituation und zur betriebswirtschaftlichen Bedeutung des Privatgirogeschäftes für die Sparkassen. Auch werden unterschiedliche strategische Optionen beleuchtet und Handlungsansätze vorgestellt, mit denen jede Sparkasse ihre Wettbewerbsposition vor Ort stärken kann.

Grundsätzlich ist den Sparkassen die Fortführung der Qualitätsführerschaft im Privatgirogeschäft zu empfehlen. Dem Kunden durch die Leistung Tag für Tag zu beweisen, „den Preis wert“ zu sein, sollte das Ziel sein. Grundlage für die strategische Positionierung der einzelnen Sparkasse muss aber immer eine individuelle Bestandsaufnahme sein, für die die „Sofortmaßnahmen“ zahlreiche Anregungen geben. Dazu zählt, sich einen Überblick über die individuelle Ausgangslage im Sinne von Bestands- und Neugeschäftsanalysen sowie einen Wettbewerbsüberblick zu verschaffen.

STRATEGIE der Sparkassen-Finanzgruppe

Sinnvoll ist auch die Analyse des eigenen Produktangebotes, zum Beispiel welche Kontomodelle von den Kunden gegenwärtig und mit welcher Intensität genutzt werden. Außerdem sollten der Ertragsbeitrag des Girokontos und damit die betriebswirtschaftlichen Stellschrauben fortlaufend im Fokus stehen. Die Kenntnis der Kundenwünsche und -präferenzen ist zudem eine wichtige Voraussetzung für ein adäquates Angebot. Hier wird aktuell die „Value Pricer“-Studie durchgeführt (siehe separater Artikel).

Auf Basis dieser Erkenntnisse kann die Sparkasse ihre eigene Produkt- und

Preisstrategie definieren beziehungsweise anpassen. Mögliche Handlungsoptionen sind zum Beispiel kundengruppen- oder produktnutzungsabhängige Preisstellungen. Maßnahmen zur Verbesserung des Preisimages sowie qualitative Maßnahmen zur Kundenbindung runden die Produkt- und Preisstrategie ab. Es wird außerdem der Ausbau der systematischen Preispolitik der Sparkasse angeregt.

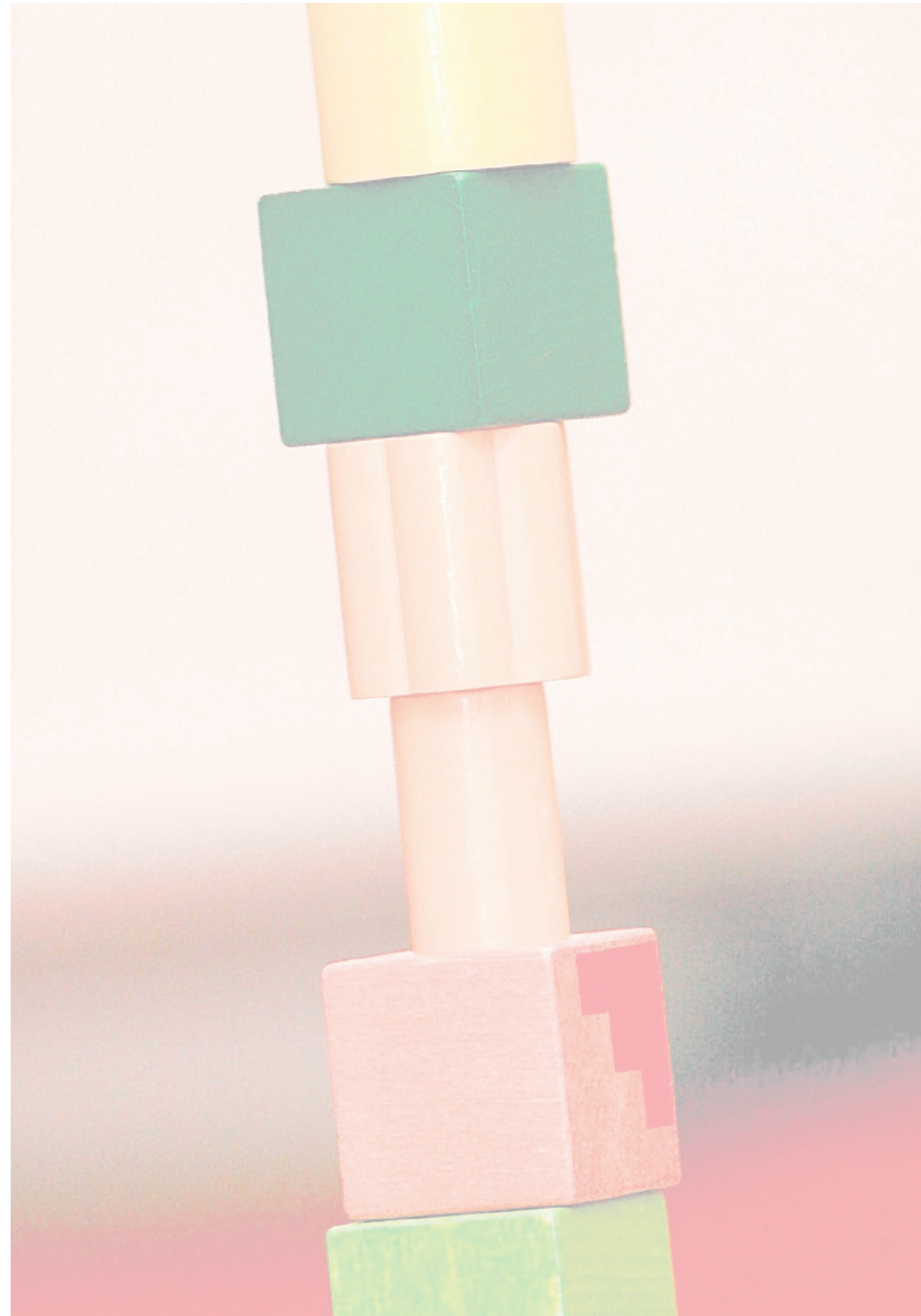
Preiswahrnehmung durch den Vertrieb

Ein kritischer Erfolgsfaktor für eine verbesserte Preiswahrnehmung ist die kommunikative Begleitung des Produktes „Girokonto“ durch den Vertrieb. Der Vertrieb muss die spezifischen Leistungen der Sparkasse in diesem Bereich gegenüber den Kunden noch mehr hervorheben.

So sind Nähe, persönliche Betreuung und strukturierte Beratung für die Sparkassen selbstverständlich – der Kunde erhält aus der vielfältigen Produktwelt der Sparkasse ein auf ihn zugeschnittenes Angebot. Für eine solche Vorteilsargumentation bieten die „Sofortmaßnahmen“ Beispiele.

Diese ersten Handlungsansätze werden in der aktuellen Projektphase vertieft, um den „Baukasten“ für die individuelle Positionierung der einzelnen Sparkassen im Privatgirogeschäft zu vervollständigen. Dieser wird Analysewerkzeuge für die individuelle Bestandsaufnahme enthalten und grundsätzliche Umsetzungsoptionen zum Thema Qualität und Preis darstellen. Den inhaltlichen Rahmen setzen insbesondere die Ergebnisse der „Value Pricer“-Studie zu Kundenpräferenzen und der internationalen Untersuchung. Weiterhin werden die Möglichkeiten für flankierende vertriebliche Maßnahmen detailliert.

Die Ergebnisse des Gesamtprojekts werden im Herbst dieses Jahres vorliegen.



Nach dem Baukastenprinzip wird den Sparkassen ein Instrumentarium geliefert, mit dem sie sich im individuellen Wettbewerbsumfeld positionieren können. Foto dpa

Qualitätsstrategie kann nur erfolgreich sein, wenn Kundenerwartungen in Bezug auf Qualitätskriterien erfüllt sind

Qualitätsbewusstsein geht im Bankbereich vor „Geiz ist geil“

Nach wie vor ist das Thema „Geiz ist geil“ in aller Munde. Auch im deutschen Bankenmarkt macht das Thema in den letzten Jahren zunehmend Furore. Insbesondere im Giromarkt wird eine zunehmende Fokussierung der Anbieter auf den Preis beobachtet. Dabei ist der Preis nur einer von vielen Marketinghebeln, die genutzt werden können, um Kunden zu binden oder neu zu gewinnen. Nicht neu, aber vielfach negiert: Preisreduzierungen lösen auf Wettbewerbsseite in der Regel weitere Preisreduzierungen aus. Auf Kundenseite steigt die Preissensitivität. Ein gesteigertes Preisbewusstsein der Kunden wird daher in den meisten Fällen von den Anbietern erzeugt und nicht von den Kunden selbst.

VON ANDREAS POHLE
tns infratest

Statt Wettbewerbern nachzueifern, sollten daher immer die Kundenwünsche Grundlage für die Entwicklung von Strategieänderungen oder -neuentwicklungen sein. Nach wie vor zeigt sich, dass die absolute Mehrheit der Bankkunden die Qualität dem Preis vorzieht. Für 60 Prozent der Deutschen ist die Leistung beziehungsweise Qualität beim Abschluss von Finanzprodukten wichtiger als der Preis. Im Zeitvergleich hat die Qualität sogar noch leicht an Bedeutung gewonnen. Dies geht einher mit einem nach wie vor hohen Bedürfnis der Bevölkerung, von einer Bank persönlich betreut und beraten zu werden.

Filialnähe spielt große Rolle

Bei der Wahl eines Geldinstituts ist deshalb auch die Filialnähe trotz aller Online-Euphorie ein entscheidendes Argument. Neun von zehn Bundesbürgern vertreten die Ansicht, ein Geldinstitut kommt für sie nur in Frage, wenn sie auch die Möglichkeit haben, sich in einer Filiale in ihrer Nähe beraten zu lassen.

Dass es ohne Filiale nicht geht, haben auch bereits viele Wettbewerber er-

kannt; auch „reine“ Direktbanken. Vielfach wird bereits von einer Renaissance der Filialen gesprochen. Etablierte Anbieter wie die Sparkassen haben daher weiterhin immense Wettbewerbsvorteile.

Diese gewinnen nochmals an Bedeutung, wenn man berücksichtigt, dass für rund sechs von zehn Bundesbürgern die Reputation des Geldinstituts als relevant für ihre Entscheidung angesehen wird. Sie legen besonderen Wert darauf, dass ihre Hauptbankver-

bindung bei einem großen und bekannten Geldinstitut ist. Für die Sparkassen, die in ihren Geschäftsgebieten häufig zu den Marktführern zählen, treffen diese Eigenschaften zu.

Neue Marktteilnehmer oder Banken, die nicht über die „Kundennähe“ und Reputation der Sparkassen verfügen, versuchen daher vornehmlich, über den Preis Kunden zu gewinnen – eine klassische Markteintrittsstrategie. Dass dies grundsätzlich funktioniert, hat die ING-DiBa mit ihrem Tagesgeld-

konto eindrucksvoll bewiesen. Schließlich gibt es auch preissensitive Personen. Gut jeder Fünfte in Deutschland kann dieser Kundengruppe zugeordnet werden. Die Kosten derartiger Strategien dürfen dabei aber nicht außer Acht gelassen werden. Auch nicht, dass die ING-DiBa keine Bestandseffekte berücksichtigen musste: Dies hat sie überhaupt erst in die Lage versetzt, eine solche Strategie zu wählen. Das preissensible Kundensegment ist eindeutig das kleinste. Seine Potenziale sind daher

begrenzt. Es kommt hinzu, dass die meisten Kunden nur eine mäßige Wechselbereitschaft aufweisen. Betrachtet man die Kundensegmente nüchtern, würde ein branchenweiter Preiskampf bedeuten, einer Minderheit gerecht zu werden und der Mehrheit kein bedürfnisgerechtes Angebot mehr bieten zu können. Denn früher oder später muss bei einer Nullpreisstrategie an der Leistung gespart werden. Anders können auch die Direktbanken ihren Preis nicht halten.

Unter Berücksichtigung der beschriebenen Kundenpräferenzen erscheint eine Fokussierung auf das qualitätsorientierte Segment jedoch wesentlich vielversprechender. Allerdings erfordert die Erhaltung der starken Position stetige Anstrengungen. Denn die Qualitätsstrategie kann nur erfolgreich sein, wenn auch die Kundenerwartungen hinsichtlich der Qualitätskriterien erfüllt beziehungsweise übererfüllt werden. Hier gilt es deshalb, die Anforderungen zu identifizieren, entsprechende Maßnahmen zu ergreifen und zu kommunizieren.

Individuelle Preisbereitschaften abschöpfen

Auch bei dieser Strategie kommt einem professionellen Preis- und Produktmanagement eine entscheidende Rolle zu. Hier jedoch nicht mit der Aufgabe, den möglichst günstigsten Preis zu ermitteln, sondern individuelle Preisbereitschaften abzuschöpfen. Ziel sollte es sein, Angebote und Leistungen so zu definieren, dass sie aus Kundensicht wirklichen Nutzen stiften. Hierzu ist es notwendig, bereits im Vorfeld zu ermitteln, ob überhaupt Zahlungsbereitschaft für die jeweiligen Leistungen vorhanden ist.

Um den unterschiedlichen Kundentypen gerecht zu werden, kann dann gegebenenfalls auch ein segment-spezifisches Produktportfolio Resultat der Analyse sein. Die genaue Ausgestaltung hängt letztendlich aber entscheidend von der Markt-, Wettbewerbs- und Kostensituation des einzelnen Instituts ab.



Allein über den Preis Kunden zu gewinnen, ist nicht immer die beste Strategie. Viele Bürger legen Wert auf Kundennähe. Mit ihren Filialen hat die Sparkasse somit große Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Geldinstituten. Foto dpa