

Was sagen die Kunden?

Bernhard Keller



Andreas Pohle



erschienen in:

Sparkassenmarkt

Deutscher Sparkassen
Verlag GmbH

Sonderheft 1/08



Sparkassen Markt

SONDERHEFT I/08
16. JAHRGANG – ZKZ 61011
www.smarkt-online.de

DAS FACHMAGAZIN FÜR MARKTKOMMUNIKATION DER SPARKASSEN-FINANZGRUPPE



Verkaufsoffensive und Service

DAUERTHEMEN DES JAHRES: PREIS, QUALITÄT UND FILIALBEDEUTUNG

Was sagen die Kunden?

Die zunehmende Konkurrenz und der steigende Qualitätsanspruch der Kunden erfordern verschiedene Vertriebswege, Serviceleistungen und Preise, die auf den Kundennutzen ausgerichtet sind.

Die Trendstudie „Bank & Zukunft 2007“ des IAO hatte für das letzte Jahr zwei Herausforderungen skizziert, die auch heute nichts hinsichtlich ihrer Aktualität eingebüßt haben:

- > Steigende Anforderungen an die Beratungsqualität, angeführt von drei Vierteln der Bankenvorstände. Der Hintergrund: Die Kunden haben heute einen höheren Qualitätsanspruch als noch vor Jahren.
- > Die zunehmende Konkurrenz und die steigende Volatilität der Kunden, zentrales Thema für die Hälfte der Banker. Nichtbanken, ausländische Banken und Versicherer machen den Banken die Kundenbetreuung und -bindung immer schwerer. Die neuen Wettbewerber konzentrieren sich auf ausgesuchte Kundensegmente oder versuchen, mit Lockvogelangeboten den Markt zu erobern.

Vertriebsintensivierung und Preisschlachten

Die Antwort der Finanzinstitute: Vertriebsintensivierung einerseits und Preisschlachten andererseits – Maßnahmen, um den Kunden zu halten, Neukunden zu gewinnen und den hohen Ertragsanforderungen gerecht zu werden.

Den Kundenbestand zu halten, müsste für die meisten Sparkassen eigentlich sehr einfach sein: Da immer noch zu großen Teilen Jugendliche bei dem Institut Kunde sind, bei dem auch die Eltern schon ihr Konto haben, gewinnen die Sparkassen mit ihrem hohen Marktanteil ihre jungen Kunden aus dem Bestand der eigenen Elternkunden.

Doch durch Online- und SB-Banking kommen diese mit dem gesamten Leistungsspektrum der Sparkassen immer weniger in Kontakt. Insbesondere das Angebot im Zahlungsverkehr wird austauschbar. Wo die sinnliche Erfahrung fehlt, nämlich die Kenntnis des Inneren einer Filiale und ihrer Mitarbeiter, also die Personalisierung in Form des Sparkassenmitarbeiters, dort wird die Ware „Banking“ auf ihren Preis reduziert.

Der grundsätzliche Bedarf an Beratung ist vorhanden. Insbesondere da sich den meisten Menschen die Finanzwelt eher als ein Labyrinth darstellt als ein übersichtliches Warenhaus. Nicht nur die unzähligen Finanzanbieter konkurrieren miteinander, auch eine Vielzahl an Produkten steht in hohem Wettbewerb zueinander. Dazu kommen die verschiedensten Informations- und Kommunikationswege. Das Labyrinth hat daher viele Ein- und Ausgänge. Bei wichtigen Lebensproblemen (wie z.B. der richtigen Altersvorsorge) fühlt sich der Kunde jedoch auf der Suche nach dem Weg allein gelassen.

Während Banken und Sparkassen in der Werbung immer mehr auf den Preis abzielen, achten die Kunden bei Bankdienstleistungen wie einem Girokonto, einem Depot oder einer Kreditkarte wieder deutlich stärker auf die Qualität (58 Prozent) als auf den Preis (23 Prozent). Nach dem Höhepunkt der Preisfokussierung im Jahr 2004 (artikulierte Preisfixierung damals 36 Prozent), der von der Geiz-ist-Geil-Kampagne begleitet wurde, rückt die Qualität wieder zunehmend in den Vordergrund. Geblieben ist jedoch der kritische Blick auf das Preis-Leistungsverhältnis. Jeder sechste Kunde scheint eine Preis-Leistungs-Rundung vorzunehmen, denn 16 Prozent achten sowohl auf den Preis als auch die Qualität. Insbesondere bei den Besserverdienern, Haushalten mit mehr als 3000 Euro Nettoeinkommen, hat sich diese Tendenz verstärkt. Es sind die jungen und die besser gebildeten (und in der Regel damit auch besser verdienenden) Kunden, die stärker auf den Preis oder das Preis-Qualitäts-Verhältnis schauen – bei hoher Qualitätsorientierung. Denn die Mehrheit der Bevölkerung erwartet von ihrer Bank feste Berater und eine individuelle Beratung. Da diese jedoch vielfach aus Sicht der Kunden nicht geleistet wird, sinkt das Vertrauen in die Bank seit Jahren kontinuierlich. Die Folge: Stimmt die Qualität und das Vertrauen nicht mehr, wandern Kunden schleichend ab. Zu Wettbewer-

bern, die aus Kundensicht die gleiche, aus ihrer Sicht mäßige Qualität, zu günstigeren Konditionen anbieten. Hier treffen sie dann auf kostenfreie Girokonten, attraktive Tagesgelder, niedrige Kreditzinsen und kostenlose Depots.

Bewertung der Sparkassen nur bedingt gut

42 Prozent der Sparkassenkunden beurteilen nach der neuesten Umfrage von TNS Infratest (Jan. 2008) den Ruf ihrer Sparkasse (deutlich) besser als den der Konkurrenz, und 35 Prozent bewerten ihn als vergleichbar. Die Produkt- und Serviceangebote werden von 35 Prozent als (deutlich) besser und von 44 Prozent als vergleichbar bewertet. Preise und Konditionen sehen 34 Prozent als (deutlich) besser und 41 Prozent als vergleichbar. Nicht nur das: acht Prozent beurteilen die Preise und Konditionen als äußerst und sehr fair, 60 Prozent als fair.

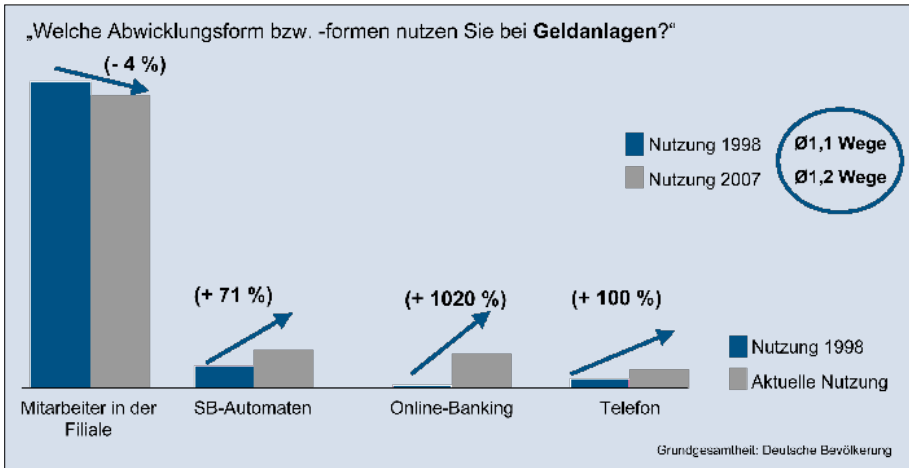
Auf den ersten Blick wirken diese Zahlen positiv. Sie täuschen jedoch darüber hinweg, dass der Wettbewerb durchaus

Value-for-Money-Meter 2008

Kundenranking	Veränd. Rang gegenüber 07
1. Sparda-Banken	(▶)
2. ING-DiBa	(▶)
3. HypoVereinsbank	(▲)
4. Dresdner Bank	(▲)
5. Commerzbank	(▼)
6. Postbank	(▼)
7. Deutsche Bank	(▼)
8. Genossenschaftsbanken	(▼)
9. Sparkassen	(▶)
10. Citibank	(▶)

Value-for-Money-Meter 2008

Ranking durch Nichtkunden	Veränd. Rang gegenüber 07
1. Sparda-Banken	(▲)
2. ING-DiBa	(▼)
3. Commerzbank	(▲)
4. Genossenschaftsbanken	(▼)
5. Postbank	(▼)
6. Dresdner Bank	(▼)
6. HypoVereinsbank	(▼)
7. Citibank	(▼)
7. Deutsche Bank	(▼)
7. Sparkassen	(▶)



Vertriebswege bei Geldanlagen: Die Filiale ist nach wie vor Dreh- und Angelpunkt bei Geldanlagen – andere Kommunikationswege ergänzen lediglich.

Es scheint paradox: Konstant über die Zeit nutzen Kunden am liebsten die Filiale für Geldgeschäfte, die sie als komplex(er) einstufen. Gleichzeitig nimmt Online-Banking zu. So gehen immer noch neun von zehn Kunden für eine Geldanlage zu einem Berater in die Filiale. Vor 20 Jahren (1998) waren das zwar mehr, nämlich 96 Prozent, heute sind es jedoch immer noch 92 Prozent. Auch bei anderen Produkten hat die Filiale als Vertriebsweg einen hohen Stellenwert. Und dieser hat sogar in den letzten Jahren noch leicht zugenommen. Allerdings nicht mehr als Alleinstellungsmerkmal. Bei Bausparverträgen, Immobilien- oder Investmentfonds oder bei Immobilien wünschen sich sieben von zehn Kunden den Mitarbeiter in der Filiale an ihrer Seite. Doch dieser ist nicht mehr unabdingbar, es geht auch ohne. Für jeden dritten Kunden ist der Filialbesuch nicht unbedingt notwendig.

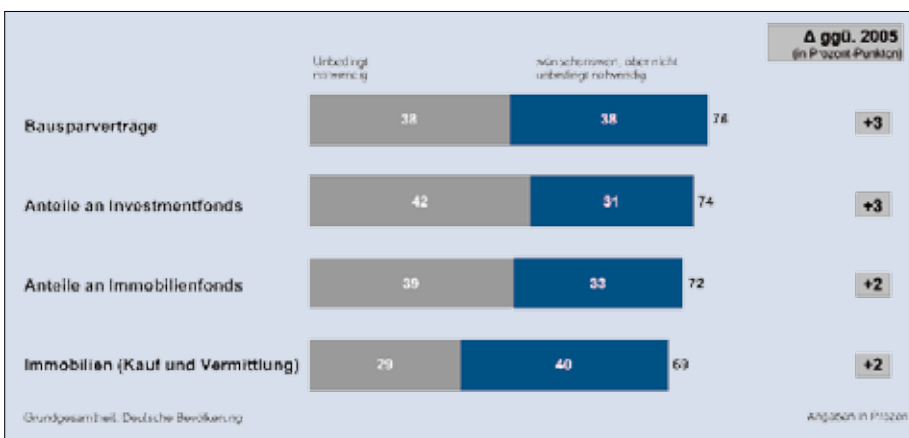
Vertriebswege, Produkte und Preise auf Kunden abstimmen

Das deckt sich mit der Aussage von einem Drittel der Kunden, die großen Wert darauf legen, bei ihrer Bank Geldgeschäfte auch online abwickeln zu können. So ist es nicht verwunderlich, dass das „Distanz-Banking“ zunehmend an Bedeutung gewinnt: In den letzten Jahren hat die Automatenutzung um 70 Prozent zugelegt, Online-Banking um mehr als 1000 Prozent, Telefon-Banking um 100 Prozent. Insgesamt, so scheint es, wünscht der Kunde zunehmend verschiedene, sich ergänzende Wege, um seine Bankangelegenheiten zu erledigen.

Alle Ergebnisse zeigen: Die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden sind sehr vielfältig. Mit dem Preis wird das gesamte Leistungsspektrum zur Entscheidungsfindung herangezogen. Dabei können die individuellen Präferenzen und die damit verbundenen Zahlungsbereitschaften sehr unterschiedlich sein.

Ziel sollte es daher sein, Vertriebswege, Produkte, Serviceleistungen und Preise zielgerichtet auf den Kundennutzen abzustimmen. Was für das Girokonto selbstverständlich sein sollte, gilt dabei aber auch für alle anderen Produktarten. Mittels professionellem Preis- und Produktmanagement sollten die Zahlungsbereitschaften der unterschiedlichen Kundensegmente genau evaluiert werden – auch auf lokaler Ebene. Nur so kann das wahrgenommene Preis-Leistungsverhältnis effizient in der Zukunft gesteigert werden. Und hier wissen wir: Dies geht nicht nur über den Preis!

Bernhard Keller, Andreas Pohle
Bielefeld



Dienstleistungen, die ein Geldinstitut anbieten sollte: Verbraucher wünschen sich verstärkt die Bank und damit die Filiale als Finanzplattform.

besser bewertet wird. Um das wahrgenommene Preis-Leistungsverhältnis verschiedenster Institute miteinander vergleichen zu können, hat TNS Infratest vor einigen Jahren, das sogenannte Value-for-Money-Meter entwickelt. Hier wird das Image, die Qualität, der Preis und die Preisfairness zu einem Index aggregiert, sodass ein eindeutiges Ranking möglich ist.

Die Sparkassen schneiden hier relativ schlecht ab. Preise und Leistungen stehen aus Sicht der Bevölkerung nicht im richtigen Verhältnis. Dies kann unterschiedliche Ursachen haben:

- > Kommunikationsproblem: Das Leistungsportfolio ist nicht bekannt und wird deshalb auch nicht in die Bewertung einbezogen.
- > Service- und Produktproblem: Es werden Leistungen angeboten, die von den (potenziellen) Kunden nicht honoriert werden.
- > Produktproblem: Das Produkt bietet im Wettbewerbsvergleich keine Vorteile.
- > Pricingproblem: Das Produkt hat einen zu hohen Preis. ->
- > Image- und/oder Pricingproblem: Das Image wird nicht entsprechend honoriert.

Die ersten beiden Plätze belegen die Sparda-Banken und die ING-DiBa. Sowohl Kunden als auch Nichtkunden der Institute schreiben ihnen das beste Preis-Leistungsverhältnis zu.

Beide Anbieter zeichnen sich dadurch aus, dass sie in den letzten Jahren gezielt Produktwerbung mit Fokus auf den Preis vorgenommen haben. Ohne dabei, wie ihre Kunden ihnen bescheinigen, die Leistung aus den Augen zu verlieren. Teilweise ist dies jedoch nur möglich, weil das Leistungsspektrum stark reduziert ist. Bei der ING-DiBa geht dies soweit, dass die Produkte nur „online“ zu nutzen sind. Dies stört bestimmte Kunden anscheinend nicht.

Filiale unverändert wichtig

Was jedoch nicht heißen soll, dass hier die Potenziale unbegrenzt sind. Nach wie vor herrscht in der Bevölkerung eine klare Präferenz für die Filialbank. 85 Prozent der Bevölkerung kann auf eine persönliche Beratung in einer Filiale nicht verzichten. Diese Problematik haben auch ehemals reine Online-Banken und -Broker erkannt. Zunehmend eröffnen sie in Ballungsgebieten Geschäftsstellen, um die Nähe zum Kunden zu suchen.