

27. März 2015 - 08:30 | Studie: Lebenswelt 2020

Finanzmarkt wird sich aufspalten

Prof. Dr. Dieter Rohrmeier, Uwe Doering-Katerkamp

Neue Anbieter wie Apple, Google & Co. verändern die Beziehung zwischen Kunde und Bank. Wohin steuert deshalb der Markt und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Sparkassen? Mit diesen Fragen beschäftigt sich eine Studie von Sparkassen-Hochschule und iaw-köln.

Eine Kurzzusammenfassung finden Sie [hier](#).



Das Angebot an Finanzdienstleistungen wird vom Kunden bereits jetzt als zweigeteilt wahrgenommen. Diese Teilung wird auch die Anbieter erreichen.

(imago)

Die Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe und das Kölner Institut für angewandtes Wissen (iaw-köln) haben in der Studie „Lebenswelt 2020“ den künftigen Umgang mit Finanzen und Finanzdienstleistungen untersucht. Schon die jetzt abgeschlossene erste Phase dieser Studie hat überraschende Ergebnisse geliefert: Im Vorfeld war etwa nicht damit gerechnet worden, dass sich durch das Auftreten von Google & Co. der komplette Markt für Finanzdienstleistungen aufspalten könnte – mit entsprechend weitreichenden Konsequenzen für die Sparkassen. Für die zweite Projektphase, in der eine entsprechende Ausgestaltung der Sparkassenprodukte im Fokus stehen wird, werden dann neue Partner mit an Bord geholt, darunter auch die Sparkassen Consulting. In einem Gemeinschafts-projekt mit mehreren Sparkassen und weiteren Unternehmen sollten dann zwei Fragen geklärt werden:

- Welche neuen Entwicklungen sind im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie zu erwarten?
- Wie werden sich diese Entwicklungen auf das Verhalten und die Erwartungen der privaten Potenzialkunden auswirken?

Dazu wurde ein sogenannter Lebensweltansatz verwendet: Der Kunde soll in seinem Alltag betrachtet werden, um zu verstehen, welche Rolle dort Finanzen und Technologie spielen und wie deren Wechselwirkung aussehen könnte. Dabei hat man sich auf den Potenzialkunden konzentriert und ihn in fünf relevante Altersphasen eingeteilt. Die Kunden wurden gefragt:

- Welchen Wert ordnen Sie einem bestimmten Produkt zu (Kosten und/oder Rendite)?

- Inwieweit spielt der persönliche Kontakt zur Sparkasse/Bank eine Rolle?
- Inwieweit haben die Medien Einfluss auf die bisher genannten Einstellungen?
- Welche Erwartungen werden an die Verfügbarkeit eines Produkts, einer Leistung oder eines Services gestellt?

Die Vermutung war, dass sich Kundentypen abzeichnen, denen typische Profile zuzuordnen sind, die sich aus diesen vier Dimensionen zusammensetzen. Um das zu klären, wurden mit rund 100 Kunden Interviews geführt, eine repräsentative Online-Befragung initiiert sowie mit entsprechenden Experten gesprochen. Das Ergebnis war überraschend und erhellend gleichermaßen.

Der „geteilte“ Kunde

Wie zu erwarten war, fallen nicht alle Kunden in die gleiche Kategorie. Viel spannender als diese nicht wirklich neue Erkenntnis war jedoch die Entdeckung, dass *alle* Kunden, egal welcher Altersphase sie angehören oder welchem Kundentyp sie zuzuordnen sind, eine interne Grenzziehung vornehmen. Die lässt sich eindeutig auf die Kompliziertheit der Produkte zurückführen.

Grob gesagt gibt es für jeden Kunden einfache Produkte (Giro, Termingelder etc.), die nichts oder nur wenig kosten dürfen bzw. einfach nur eine möglichst hohe Rendite erbringen sollen. Hier gibt es keinen großen Bedarf für persönlicher Beratung. Vielmehr sollte alles schnell gehen und über Telekommunikation zu handhaben sein.

Dann gibt es die komplizierten Produkte wie Altersvorsorge, langfristige Finanzierungen etc., bei denen die Kunden Kosten akzeptieren. Dabei ist den Befragten wichtig, eine persönliche Beratung zu erhalten, der sie vertrauen können. Dafür ist der Kunde auch bereit, auf einen Termin zu warten, um einem kompetenten, vertrauensvollen Berater gegenüber zu sitzen.



(BBL)

In aller Konsequenz bedeutet das: Ein und derselbe Kunde hat zwei völlig unterschiedliche Erwartungsprofile im Kopf, abhängig von der Komplexität der jeweiligen Produkte und Leistungen. Natürlich variiert die persönliche Einschätzung, wann etwas einfach oder kompliziert ist von Kunde zu Kunde ein wenig. Das grundsätzliche Splitten des Markts konnte jedoch bei allen Kunden festgestellt werden. Was sich hier abzeichnet, ist eine Kundensicht, die sich mental in zwei unterschiedliche Produktmärkte aufteilt, mit jeweils unterschiedlichen Produkten und unterschiedlichen Erwartungshaltungen (s. Abb. 1). Schon allein diese Erkenntnis ist eine spannende Grundlage für die Diskussion über Kundensegmentierung und -ansprache. Hinzu

kommt die Analyse technischer Entwicklungen – mit einem nochmals weitaus überraschenderen Ergebnis.

Intentionen der Anbieter sind die wahre Herausforderung



Aus Kundensicht sind schon viele Funktionen in die digitale Sphäre gewandert, dass es nicht mehr weit ist zu einem: „Mein Giro hab ich jetzt bei Apple.“

(dpa)

Die technische Entwicklung lässt sich auf zwei Aspekte herunterbrechen: Zum einen sind es die neuen funktionalen Möglichkeiten, die sie bietet. Genauso spannend sind aber die neuen Akteure, die neuen Geschäftsmodelle und die neue Konkurrenzsituationen, die sich aus den neuen technischen Möglichkeiten ergeben.

Der Kunde kann jetzt seine (einfachen) Bankgeschäfte bequem von überall, mit unterschiedlichsten Endgeräten tätigen (vgl. Mobile- oder Couch-Banking). Finanzdienstleister erhalten durch eine immer bessere Auswertung von Kundendaten gezielte Hinweise für die gezielte Ansprache (vgl. Big Data oder Algo-Banking).

Vor allem auf den Markt für einfache Produkte (Markt 1: Zahlungsverkehr, einfache Konsumkredite) drängen spezialisierte Konkurrenten mit neuen Angeboten, Intentionen und Geschäftsmodellen. In die Betrachtung miteinzubeziehen sind jedoch auch die Aktivitäten globaler Akteure wie Google, Facebook oder Amazon, die bereits Banklizenzen besitzen oder beantragt haben. Auf der einen Seite gibt es in dieser Gruppe Unternehmen wie Ebay, die mit PayPal ihr Primärgeschäft forcieren. Ganz anders verhält es sich bei Google oder Facebook. Hier besteht das Geschäftsmodell darin, möglichst viele Daten über Menschen zu sammeln und zu analysieren, um sie Dritten für eine zielgenaue Kundenansprache zu verkaufen.

All diese Unternehmen zielen mit ihren Angeboten primär auf Markt 1 – und hier schließt sich ein Kreis. Die Akteure treffen hier auf ein Kundenbedürfnis, das durch hohe Eigenkompetenz, starke Preissensibilität und großen Technikeinsatz gekennzeichnet ist. Oder anders formuliert auf ein Bedarfsprofil, bei dem die Sparkassen ihre eigene Kernkompetenz nicht wirklich als Alleinstellungsmerkmal herausarbeiten können.

Umgekehrt sind Google und die anderen Global Player in dieser Liga in der Lage, nicht nur die gefragte Leistung technisch zu erbringen, sondern Kombinationsangebote zu schaffen, die für die Kunden hochattraktiv sind. Darunter weltweite, universale, mobile Zugänge zu den eigenen Bankgeschäften, verbunden mit attraktiven Sonderkonditionen bei Produkten (z. B. attraktive Tablets oder Reisen). Die Untersuchung hat dabei gezeigt, dass Kunden diese Anbieter für den Markt 1 und seine Produkte in hohem Maß akzeptieren und recht empfänglich sind für solche Angebote .

Was bedeutet das für die Sparkassen?

Insgesamt konnte durch die Studie belegt werden:

- Kunden haben mental zwei Märkte vor ihrem inneren Auge, denen sie jeweils andere Produkte, Erwartungen und akzeptierte Akteure zuordnen.
- Neue und auch sehr große Akteure sind bereits in Markt 1 aktiv oder werden verstärkt Aktivitäten entwickeln.
- Die neuen Akteure warten mit attraktiven Leistungen und Angeboten auf.
- Kunden sind für solche Angebote offen.
- Sparkassen haben gegenwärtig noch nicht alle passenden Antworten, um mit ihren Kernkompetenzen für erkennbare Alleinstellungsmerkmale auf Markt 1 zu sorgen.

Weshalb sollten Kunden also künftig Markt 1-Produkte bei einer Sparkasse abschließen, wenn die Konkurrenten genau die gleichen Leistungen anbieten? Ein beunruhigendes Bild, das die Autoren in einer Zwei-Märkte-Theorie (vgl. Abb. 1) festgehalten haben.

Markt 1: einfach – Markt 2: komplex



Vom Kundenwunsch ausgehen und die Technologie darum herum bauen – mit diesem Denken hat Steve Jobs das IT-Unternehmen Apple zum Erfolg geführt.

(dpa)

Die Konsequenzen dieser Entwicklung wären fatal, denn das zentrale Markt 1-Produkt – das Girokonto – ist bisher der Anker für eine umfassende Kundenansprache. Nicht nur die Deckungsbeiträge einfacher Produkte würden dahinschwinden, sondern eine wesentliche Grundlage für die Geschäfte in Markt 2 würde wegbrechen. Aus diesem Szenario ergeben sich verschiedene Fragen:

- Wer sind die neuen Akteure und was genau haben sie tatsächlich vor (z. B. mit ihren Banklizenzen)?
- Welche Produkte und Angebotspakete sind von ihnen zu erwarten?
- Welche Bedürfnisse entscheiden beim Kauf von Produkten bzw. der Wahl eines Anbieters?
- Welche Strategien von Seiten der Sparkassen wären die richtige Antwort auf diese Entwicklung?
- Wie spielen die Sparkassen ihre Stärken für den Kunden überzeugend aus?

Genügt es auch künftig, nur in Produkten zu denken und zu fragen, wie man sie an den Kunden bringt? Oder ist ein anderer Ansatz notwendig?

Wertschätzung des Kunden im Konsum

Ein Grund, weshalb Google, Apple und andere so erfolgreich sind, liegt darin, dass sie vermeintlich ehrlich auf die Bedürfnisse der Kunden zugehen. Sie bieten, was diese haben wollen. Dazu muss man den Kunden wirklich gut verstehen und auf seine Bedürfnisse sachlich wie emotional eingehen. Eine gute Strategie beginnt deshalb bei einem ehrlichen Verständnis der Wünsche des Kunden. Was würde man sehen, wenn man dem Kunden über die Schulter schaut, ihn dabei beobachtet, wenn er sich mit seinen Finanzen beschäftigt:

- Wie sieht und steuert der Kunde sein finanzielles Gebaren?
- Nach welchen Themen ordnet er seine finanziellen Angelegenheiten?
- In welchen Kontexten kommen sie vor?
- Wie und mit welchen Erwartungen geht er im Alltag vor?

Wo ergeben sich aus diesem Verständnis heraus neue Ansatzpunkte für die Sparkassen? Welche Themen, Produkte, Mehrwertdienste etc. sind Ansatzpunkte, bei denen die Sparkassen ihre eigenen Kernkompetenzen optimal ins Spiel bringen können? Zu vermuten ist, dass der Kunde beim Thema Finanzen nicht in Sparkassenprodukten denkt, sondern ganz andere Themen und Begriffe im Kopf hat. Genau hier sollte man ihn aber mit neuen Formen der Ansprache und Angeboten abholen.

Fazit

Der erste Teil der Studie hat gezeigt, dass sich massive Marktverwerfungen ergeben können, möglicherweise sogar eine Spaltung in Markt 1 und Markt 2. Das hätte weitreichende Auswirkungen für die Sparkassen. Dieser möglichen Entwicklung muss man sich stellen. Die bisherigen Studienergebnisse sollten aber keinesfalls Resignation auslösen, sondern als Warnschuss verstanden werden. Ein Warnschuss, der dazu führt, unvoreingenommen die Bedürfnisse der Kunden zu erforschen und anzuerkennen, um mit den eigenen Kompetenzen optimale Angebote zu gestalten.

Genau um diese Herausforderungen wird es in einer zweiten Projektstufe gehen. Die Projektparkassen (Sparkasse KölnBonn, Kreissparkasse Köln, Sparkasse Bochum, Sparkasse Siegen und die Stadtparkasse Augsburg) sowie die Finanz Informatik sind beim Folgeprojekt wieder mit an Bord. Neue Projektteilnehmer sind der Sparkassenverlag sowie die Mehrwert Servicegesellschaft und die Sparkassen Consulting.

Autoren

Prof. Dr. Dieter Rohrmeier lehrt an der Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe in Bonn Management, Organisation und Personal.

Uwe Döring-Katerkamp ist Geschäftsführer des Instituts für angewandtes Wissen e.V. in Köln.