



WOHIN STEUERN DIE MÄRKTE?

Neue Anbieter wie Google & Co. verändern die Beziehungen zwischen Kunde und Bank. Wohin steuern die Märkte und welche Konsequenzen ergeben sich für die Sparkassen? Der Frage sind das Institut für angewandtes Wissen und die Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe in der Studie »Lebenswelten 2020« nachgegangen.

Von Uwe Döring-Katerkamp und Dieter Rohrmeier

Eins vorweg: Mit diesem Studien-Ergebnis war eigentlich nicht zu rechnen. Nämlich, dass sich unter den verschiedenen Finanzprodukten ein komplettes Markt-Segment abspalten könnte, mit entsprechend weitreichenden Konsequenzen für die Sparkassen.

Ausgangspunkt waren zwei Fragen, die wir gemeinsam mit mehreren Sparkassen und anderen Instituten aufarbeiten wollten: Wie werden sich Informations- und Kommunikationstechnologien im Finanzbereich verändern und wie werden sich diese Entwicklungen auf das Verhalten und die Erwartungen der privaten Potenzial-Kunden auswirken? Die Antworten sollten ein Lebenswelt-Ansatz liefern. Dahinter verbirgt sich die Betrachtung der Kunden in ihrem Alltag – also welche Rollen hier Finanzen und Technologie spielen, beziehungsweise wie deren Wechselwirkung aussehen könnte. Wir konzentrierten uns dabei auf den Potenzial-Kunden und wollten diesen in fünf relevanten Altersphasen beobachten. Von jedem Kunden wollten wir wissen:

- Welchen Wert ordnet der Kunde einem bestimmten Produkt zu (Kosten und/oder Rendite)?
- In welcher Weise spielt ein persönlicher Kontakt zur Sparkasse/Bank eine Rolle?
- Inwieweit sind Medien in diesem Zusammenhang relevant?
- Welche Erwartungen hat der Kunde an die Verfügbarkeit eines Produktes, einer Leistung, eines Service?

Die Vermutung war, dass sich Kundentypen zeigen, denen typische Profile zuzuordnen sind, die sich aus diesen vier Dimensionen zusammensetzen.

Um dies 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.

Über die Autoren

Uwe Döring-Katerkamp war nach dem Studium von Volkswirtschaft, Soziologie und Philosophie in Karlsruhe, Köln und Bielefeld, mehrere Jahre in der Organisationsabteilung einer Bank tätig. 1994 fand ein Wechsel ins Beratungsgeschäft statt. Hier war er bis 2001 bei einer mittelständischen Unternehmensberatung in Köln tätig. Er ist Mitinitiator und Vorstand des Instituts für angewandtes Wissen e.V. (iaw-Köln) in Köln, sowie seit 1997 Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Köln, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft mit dem Schwerpunkt »General Management«.

Professor Dr. Dieter Rohrmeier hat an der Universität München Betriebswirtschaftslehre studiert und anschließend in Bankbetriebslehre und Wirtschaftspädagogik zum Dr. oec. publ. promoviert. Er war viele Jahre in Führungspositionen von Unternehmen tätig und verfügt über umfassende Kenntnisse in der Persönlichkeits- und Führungskräfteentwicklung. Der diplomierte Handelslehrer war 18 Jahre im Bildungsmanagement von Sparkassenakademien tätig und hat seit sieben Jahren eine Professur an der Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe inne. Zu seinen Lehr- und Forschungsschwerpunkten gehören die Begleitung von Change-Projekten, Entwicklungsprogramme und Motivationstraining von Führungskräften und Beratern.

Der geteilte Kunde

Wie zu erwarten, sind nicht alle Kunden gleich. Viel spannender als diese nicht wirklich neue Erkenntnis war jedoch die Entdeckung, dass alle Kunden, egal welcher Altersphase sie angehörten oder welchem Kundentyp sie zuzuordnen waren, eine interne Grenzziehung vornahmen. Diese Grenzziehung ließ sich eindeutig auf die Komplexität, d.h. die Kompliziertheit der Produkte, zurückführen.

Auf der einen Seite gibt es für jeden Kunden einfache Produkte (Giro, Termingelder etc.), die nichts oder nur wenig kosten dürfen, beziehungsweise hohe Rendite erbringen sollen, bei denen kein großer Bedarf an persönlicher Beratung besteht. Hier sollte alles schnell gehen und über Telekommunikation zu handhaben sein.





»Wenn's um Geld geht Sparkasse!«

Früher – Ein Institut für alle Produkte:
Alles unter einem Dach und für alle Fälle.
Geerbte Verbindungen zu Sparkassen

Zwei-Märkte Theorie

Heute – Splitting im Verhalten:
Differenzierte Erwartungen bei unterschiedlich komplexen Produkten, mit Beziehungen zu verschiedenen FDLs

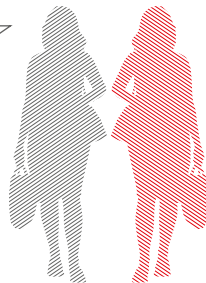
Einfache Produkte

Komplexe Produkte



Ein Potenzialkunde

Markt 1
Einfache Produkte
(FDL X)



Markt 2
Komplexe Produkte
FDL Y

Zukünftig – Entstehung zweier Märkte:
Auseinanderdriften von Märkten, mit unterschiedlichen Produkten, Markt-Teilnehmern, Marktstrategien



Auf der anderen Seite werden kompliziertere Produkte (Altersvorsorge, langfristige Finanzierungen etc.) wahrgenommen, bei denen die Kunden Kosten akzeptieren. Dabei ist den Befragten wichtig, persönliche, vertrauensvolle Beratung zu erhalten. Dafür ist der Kunde bereit, auf einen Termin zu warten, um mit einem kompetenten, vertrauensvollen Berater zu kommunizieren.

In Konsequenz bedeutet dies, ein und derselbe Kunde hat zwei völlig unterschiedliche Erwartungsprofile – abhängig von der Komplexität der Produkte und Leistungen, um die es jeweils geht. Natürlich ist die persönliche Einschätzung, wann etwas einfach und wann etwas kompliziert ist, je nach Kunde etwas unterschiedlich. Das grundsätzliche Splitting ließ sich jedoch bei allen Kunden feststellen. Was sich aus Kundensicht abzeichnete, war die mentale Aufteilung auf zwei unterschiedliche Produktmärkte mit jeweils unterschiedlichen Produkten und unterschiedlichen Erwartungshaltungen.

Schon allein diese Erkenntnis böte eine spannende Grundlage für die Diskussion von Kundensegmentierung und -ansprache. Doch die zusätzliche Analyse der technischen Entwicklungen führte noch zu einem weitaus überraschenderen Ergebnis.

Intentionen der Technikanbieter sind die eigentliche Herausforderung

Bei den technischen Entwicklung bieten sich zwei Ansatzpunkte. Einmal neue funktionale Möglichkeiten, die die technische Entwicklung als solche bieten. Genauso erkenntnisreich sind aber die Berücksichtigung neuer Akteure, neuer Geschäftsmodelle und neuer Konkurrenzsituationen.

Da ist zunächst die zunehmende Möglichkeit für Kunden, ihre (einfachen) Bankgeschäfte bequem von überall her, mit unterschiedlichsten Endgeräten zu tätigen (Stichworte: Mobile- oder Couch-Banking). Des Weiteren können Finanzdienstleister ihre Kundendaten immer genauer auswerten und bekommen so bessere Hinweise für die gezielte Ansprache (Stichworte: BIG Data oder Algo-Banking).

Ebenso erhellend wie die Betrachtung neuer Technologien und der daraus resultierenden Möglichkeiten ist die Berücksichtigung der neuen Akteure im Markt, deren Angebote, Intentionen und deren Geschäftsmodelle. So drängen neue, spezialisierte Wettbewerber insbesondere auf den Markt für einfache Produkte (Markt 1: z.B. Zahlungsverkehr, einfache Konsumkredite).

Einzubeziehen sind darüber hinaus die Aktivitäten der ganz großen globalen Akteure, wie Google, Facebook oder Amazon, die bereits über Banklizenzen verfügen oder beantragt haben. Auf der einen Seite positionieren sich Unternehmen wie eBay mit PayPal, die ihr Primärgeschäft forcieren wollen. Ganz anders dagegen Google oder Facebook. Hier besteht das Geschäftsmodell darin, möglichst viele Daten über Menschen zu sammeln und zu analysieren, um letztlich genauere Hinweise zu liefern bzw. zu verkaufen, die Dritten für eine exaktere Kundenansprache dienen.

All diese Akteure zielen mit ihren Angeboten primär auf Markt 1 – und hier schließt sich ein Kreis.

Diese Akteure treffen hier auf ein Kundenbedürfnis, das durch eine hohe Eigenkompetenz der Kunden, eine hohe Preissensibilität und einen großen Technikeinsatz geprägt ist. Oder anders formuliert, auf ein Bedarfsprofil, bei dem die Sparkassen ihre eigene Kernkompetenz nicht wirklich als Alleinstellungsmerkmal darstellen können.

Umgekehrt sind Google und andere „Player“ in dieser Liga in der Lage, nicht nur die gefragte Leistung technisch zu erbringen, sondern hier Kombinationsangebote zu schaffen, die für die Kunden hochattraktiv sind. Beispielsweise einen weltweiten, universalen, mobilen Zugang zu den eigenen Bankgeschäften, verbunden mit attraktiven Sonderkonditionen bei Produkten, wie beispielsweise attraktive Tablets oder Reisen.

Dabei machte unsere Untersuchung deutlich, dass Kunden (für den Markt 1) diese Anbieter in hohem Maße akzeptieren und recht empfänglich für solche Angebote sind.

Institut für angewandtes Wissen

Das Institut für angewandtes Wissen e.V. (iaw-Köln) wurde 2003 gegründet und befasst sich mit dem Zusammenspiel von Menschen, Wissen und Prozessen, sowie dem Einfluss dieser Faktoren auf die Wertschöpfung von Unternehmen und Organisationen. Die Initiatoren und Gründer kommen vornehmlich aus der Unternehmenspraxis, ergänzt durch Vertreter aus Wissenschaft und Forschung. Dies sichert die Verbindung zwischen aktuellen Fragestellungen aus dem Unternehmensalltag und den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen.



Dipl. Soz. Uwe Döring-Katerkamp
Mitinitiator und Vorstand
des Instituts für angewandtes
Wissen e.V. (iaw)

In der Summe konnten wir feststellen, dass:

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

Konsequenzen für Sparkassen

Weshalb sollten Kunden also zukünftig Markt 1-Produkte bei einer Sparkasse abschließen, wenn die Konkurrenten genau die gleichen Leistungen bieten? Ein beunruhigendes Bild, das wir in unserer 2-Märkte Theorie festgehalten haben. Diese besagt, dass sich hier eine Spaltung in zwei separat zu beschreibende Märkte ereignen kann: Markt 1 für einfache Produkte, Markt 2 für komplexe Produkte.

Die Konsequenzen wären fatal, denn das zentrale Markt 1-Produkt – das Girokonto – bildet den Anker für die umfassende Kundenansprache. Nicht nur die Deckungsbeiträge einfacher Produkte würden dahinschwinden, sondern eine wesentliche Grundlage für die Geschäfte auf Markt 2 würde wegbrechen.





Viele Fragen leiten sich aus diesem Bild ab, so beispielsweise:

- Wer sind die neuen Akteure und was genau haben sie tatsächlich vor (z.B. mit ihren Bank-Lizenzen)?
- Welche Produkte und Angebotspakete sind von ihnen zu erwarten?
- Welche Bedürfnisse entscheiden den Kauf von Produkten, bzw. die 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 sie an den Kunden zu bringen sind, oder hilft ein anderer Ansatz?

Wertschätzung des Kunden im Konsum

Ein Grund, weshalb Google, Apple etc. so erfolgreich sind, besteht darin, dass sie auf die Bedürfnisse von Kunden zielen. Sie bieten ihnen, was diese haben möchten. Dazu muss man den Kunden aber 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 ließe sich erfahren, wenn man dem Kunden über die Schulter schaut, ihn dabei beobachtet, wenn er sich mit Finanzen

Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe

Die Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe wurde in 2003 vom Deutschen Sparkassen- und Giroverband errichtet. Als staatlich anerkannte Hochschule mit Sitz in Bonn nimmt sie anwendungsorientiert die Aufgaben einer Fachhochschule auf wirtschaftswissenschaftlichem und informationstechnisch-wissenschaftlichem Gebiet mit besonderem Bezug zur Finanzwirtschaft wahr. Angeboten werden derzeit zwei Bachelor-Studiengänge (Finance, Wirtschaftsinformatik für Finanzdienstleister) sowie der Master-Studiengang Management of Financial Institutions. Im Herbst starten die zwei neuen Bachelorstudiengänge Banking & Sales und Bankwirtschaft.



Prof. Dr. Dieter Rohrmeier
Professor an der Hochschule
der Sparkassen-Finanzgruppe

beschäftigt? Wie sieht und steuert der Kunde sein Finanzgebaren? Nach welchen Themen ordnet er seine Finanzanliegenheiten? 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 (Themen, Produkte, Mehrwert-Dienste etc.), und zwar insbesondere Ansatzpunkte, bei denen die Sparkassen ihre eigenen Kernkompetenzen optimal ins Spiel bringen können?

Es ist zu vermuten, dass der Kunde beim Thema Finanzen nicht in Sparkassen-Produkten 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

Die erste Studie hat gezeigt, dass sich massive Marktverwerfungen ergeben können, ja möglicherweise eine Spaltung in einen Markt für einfache Produkte und einen Markt für komplexe Produkte. Dies hat heftige Auswirkungen für die Sparkassen. Dieser möglichen Entwicklung muss man sich stellen. Die Ergebnisse unserer ersten Studie sollen aber nicht Verunsicherung auslösen, sondern ein Warnschuss sein, der dazu führt, unvoreingenommen die Bedürfnisse der Kunden zu erforschen und anzuerkennen, um mit den eigenen Kompetenzen optimale Angebote zu gestalten.

Genau diesen Herausforderungen widmen wir uns in der zweiten Projektstufe. Mit dabei sind die bisherigen Projektparkassen (Sparkasse KölnBonn, Kreissparkasse Köln, Sparkasse Bochum, Sparkasse Siegen, Stadtparkasse Augsburg) und die Finanz Informatik. Neue Projektteilnehmer sind der Sparkassenverlag sowie die Mehrwert Servicegesellschaft und die Sparkassen Consulting München-Hannover. 