



Der Lotse

Impulse für eine umsetzungsorientierte Unternehmensentwicklung

Herausgeber: Jörg Icker, ad fontes Consulting

Vertrauensverlust – und nun?

Fast täglich liest man in den Medien etwas über den Vertrauensverlust in der Kunde-Bank-Beziehung. Momentan werden v. a. die Beratungsqualität, die Höhe der Preise und das „Zocken“ mit anvertrauten Geldern an den Märkten angeprangert. Man gewinnt den Eindruck, dass „Banken-Bashing“ zum Volkssport zu werden scheint. Auch wenn die Kritik mitunter populistisch anmutet, steckt in den Aussagen meist ein Körnchen Wahrheit.



Beobachtungen

Wie passt das alles nun zu den gegenteiligen Aussagen der Banken, die mittlerweile fast alle mit vermeintlichen Testaten wie z. B. „Beste Bank“, „Beste Beratung“ usw. werben? Es stimmt! Die Institute haben neben der Erfüllung regulatorischer/gesetzlicher Anforderungen viel getan. Es wurde in Vertriebswege, Filialausstattungen, Beratungskonzeptionen, zentrale Vertriebs-/Zielgruppenmanagementbereiche, Führung, Schulungen, Coaching und Kundenzufriedenheitsmessungen investiert. Letztere zeigen laut Aussagen der Häuser meist überwiegend zufriedene Kunden auf, sodass wenig Management-Fokus darauf liegt. Betrifft das Thema

wirklich nur „die Anderen“?

Für den Produktverkauf fließen – in welcher Form/ Stärke auch immer – nachweislich Provisionen. Es gibt weiterhin aktuelle Beispiele für scharfe Führungs- und Steuerungs-/Anreizsysteme (aktuell z. B. Postbank). Dies ist der Nährboden für die medienwirksame Ausschlichtung des Verdachtes, der Berater könnte sich vordringlich von zu egoistischen Motiven leiten lassen. Wie wirkt dies auf das Vertrauen?



Das Umfeld

Banken, insbesondere die mit einem stationären Vertriebsnetz, haben mit einer Kombination ungünstiger Faktoren und Entwicklungen zu kämpfen, die in der Mehrzahl negativ auf die Ergebnisentwicklung wirken. Strategisch stellt sich mehr denn je die Frage, wo die zukünftigen Ergebnisse denn herkommen sollen und wie eigentlich ein tragfähiges Zukunftsbild aussieht.

„Depot A“ wird mehr und mehr zum Unwort, preisliche Spielräume im Kundengeschäft bestehen kaum noch, und die Bestandskunden wurden schon mit diversen produktbezogenen Kampagnen



September
2012



„gequält“. Ein Blick in den Spiegel genügt: Was machen Sie mit „Postwurfsendungen“?

$$f(x) = mx^2 - bx$$

$$f'(x) = 2mx - b$$

Ableitungen

Verschiedene Studien kommen aktuell zu einem ähnlichen Schluss: Der Kunde soll in den Mittelpunkt gerückt werden und es soll endlich ernst gemacht werden mit der Kundenorientierung.

Wie soll das nun gehen, wo sich doch das Nachfrageverhalten nicht zuletzt durch das Internet und die „Generation Facebook“ geändert hat? Auch die „Beruhigungsspielle“, dass viele Kunden den Abschluss immer noch am liebsten im persönlichen Gespräch tätigen, ändert nichts daran, dass die Kosten des Vertriebsnetzes und der Berater immer schwerer wiegen. Es ist eine Frage, ob teure innovative Filialkonzepte die Auslastung der Filialen verbessern und die *richtigen* Kunden anlocken. Viele Häuser, die ihre „Besserverdienenden“ über Center betreuen, kommen mehr und mehr in schwierige Diskussionen, weil die Ergebnisse nicht mehr die getätigten Investitionen einspielen.

Schaut man noch genauer hin, zeigt sich ein Problem in der Ressourcenallokation. Die Segmentierungsansätze weisen die „kostbare“ Betreuungsressource nach wie vor nach dem Einkommen/ Vermögen zu. Diese Prämisse ist heutzutage fragwürdig. Der Kunde wird meist nicht gefragt, welche Betreuungsform er tatsächlich nutzen und bezahlen

will und ist oft ungerecht. Er nimmt die „teure“ Beratung und schließt woanders ab. Oder er nutzt sie nicht, so dass die zugewiesene Beratungskapazität bei anderen Kunden fehlt, die sie honorieren würden.



Und nun?

Ernst machen mit der Kundenorientierung und Vertrauensbildung. Die „**Kundenfokus-Bank/ -Sparkasse**“

- zielt auf die Emotionalisierung der Kunde-Bank-Beziehung ab
- orientiert sich an den Kundenbedürfnissen und Kunden-Mitarbeiter-Schnittstellen (und nicht an den Produkten/ Vertriebswegen)
- überlässt dem Kunden selbst die Segmentierung und die Wahl der Betreuungsform/ -intensität
- differenziert Beziehungen unter Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse/ Preisbereitschaften und verbessert Ressourcenallokation und Potenzialausschöpfung
- stellt Werte wie Flexibilität, Eigenverantwortung und Nachhaltigkeit in den Vordergrund

Es geht um eine evolutorische Weiterentwicklung des Systems zur Erhöhung der Kundenorientierung. Manche Dinge bleiben. Andere werden verändert, z. B. das Vertriebsnetz und die unternehmerisch kundenorientierte Bereitstellung dezentraler Kompetenzen unter Lösung des Ressourcenallokationsproblems. „Vertrauensbildende Maßnahmen“ werden bewusst eingesetzt, Kunden aktiver einbezogen, Soziale Medien sind integriert, die Produktpalette ist vereinfacht usw.