

Dr. Nils Hafner*

Highlander und Empathen - Customer Focus im Marketing

Im Grunde genommen ist Marketing gesunder Menschenverstand. Der Kunde sagt, was er eigentlich haben und bezahlen möchte und wir als Bank bieten genau das an. Doch warum gelten Banken und Versicherungen dann im internationalen Branchenvergleich eigentlich immer noch als wenig kundenorientiert? Dieser Artikel nennt die wichtigsten Gründe dafür und zeigt, wie der kundenorientierte Einsatz moderner Technologie, Banken im Marketing weiterhelfen kann.

„Was würde mein Kunde wollen, wenn er wüsste was er braucht?“ fragte Matthias Haller, Professor für Versicherungswirtschaft in St. Gallen schon Mitte der 90er Jahre. Bis heute wissen Banken und Versicherungen auf diese Frage nur bedingt eine Antwort. „Wir fragen unseren Kunden!“ ruft da empört der Bachelor-Student in der zweiten Marketingvorlesung dazwischen. Diese Antwort ist zwar in der Theorie absolut korrekt, in der Praxis jedoch nicht oder nur bedingt anwendbar. Denn häufig ist dem Kunden noch gar nicht klar, welche Bank- oder Versicherungsdienstleistungen er eigentlich benötigt. Und wenn er das nicht weiss, ist er bestimmt nicht oder nur mit sehr schlechtem Bauchgefühl bereit für ein Produkt zu zahlen.

Die Lösung dieses Dilemmas bei Banken bestand in der Vergangenheit darin, den Kunden umfassend zu beraten und abzuwarten, wofür er sich entscheidet. Daraus resultierte die uns seit Jahren bekannte „Beratermentalität“, die immer dem Kunden die Initiative für die Bedürfnisäusserung überlässt und passiv auf diese Aktion wartet. Dies war und ist für Banken und Kunden nur bedingt wertschöpfend und befriedigend. Die Versicherungen lösten dies mit dem „magischen Dreiklang“ nach dem Ansatz: „Anhauen, Umhauen, Abhauen“. Woraus zwar viele Abschlüsse einzelner Versicherungen resultierten, das Image des Versicherungsverkaufs aber nachhaltig Schaden genommen hat und eine ausbaubare Kundenbeziehung nicht zustande kommt.

Um also eine für Kunde wie Finanzdienstleistungsunternehmen profitable Geschäftsbeziehung zu etablieren, gibt es per definitionem nur zwei Wege. Entweder das Unternehmen bietet den günstigsten Preis für ein Produkt am Markt. Das gelingt jedoch naturgemäss nur Einem, alle Anderen bleiben auf der Strecke. Wir bezeichnen diesen Ansatz dementsprechend als „Highlander“ Ansatz („ES KANN NUR EINEN GEBEN!“).

Das Gegenstück dazu und (in einem Hochpreisland wie der Schweiz) der wesentlich erfolgreichere Ansatz ist der „Empathen“ Ansatz. Dieser kommt vom Wort „Empathie“ und bezeichnet die Fähigkeit eines Unternehmens, die Bedürfnisse seiner Kunden zu verstehen und anhand dieser Bedürfnisse seine Leistungen angepasst anbieten zu können. Dafür müssen Banken und Versicherungen zwei Fragen beantworten:

1. Was sind die Bedürfnisse des Kunden ?
2. Und wieviel ist er bereit für die Befriedigung seiner Bedürfnisse zu bezahlen?

Hier hilft uns moderne Technologie weiter. Beginnen wir mit der zweiten Frage. Es ist ja nicht so, dass bisher kein Bedürfnis für die Dienstleistungen von Banken und Versicherungen bestand. Nur wurden die Lösungen bisher als standardisiert und austauschbar wahrgenommen. Das bedeutet, dass man für ein bestimmtes Paket (bspw. im Retail-Banking bestehend aus Kontoführung, Zahlungsverkehr, ec Karte, Internetbanking, Schalterzugang und Telefonhelpline) nach dem niedrigsten Preis sucht.

Einen ganz anderen Weg gehen vor allem die grossen Player der Automobilbranche. Sie sind überdurchschnittlich kundenfokussiert und aus zwei Gründen sehr erfolgreich. Vor allem haben aufgrund ihrer Marken ein überragendes Image und können wie bspw. Mercedes-Benz oder Audi wesentlich höhere Preise verlangen. Dies resultiert jedoch auch daraus, dass der Kunde sich bei Ihnen sein individuelles Auto zusammenstellen kann. Die Individualisierung erfolgt über Motorisierung, Farbe, Innen-Ausstattung, Beleuchtungsoptionen, Reifen und viele andere modular zusammenstellbare Leistungen mehr.

Davon können Banken und Versicherungen lernen. Es geht darum ihre Dienstleistungen so zu modularisieren, das der Kunde wählen kann, welche Teile eines Dienstleistungspakets er haben möchte. Und darüber hinaus zu verstehen, für welchen Bestandteil des Pakets er wieviel bezahlen würde. Bspw. ist dem einen Kunden der Zugang zum Bankschalter so wichtig, dass er gern dafür bezahlt, während ein anderer komplett darauf verzichten könnte und sich eher ärgert, weil dieser ein (teurer) Bestandteil des Standardpakets ist. Tönt kompliziert, ist es aber nicht. Worum es geht, ist zu analysieren, welche Bestandteile für den Kunden welchen Wert haben. Man kann den Kunden entsprechend befragen, um das herauszufinden. Oder man analysiert den gesamten Kundenstamm anhand der vorliegenden Kundendaten, wie es heute bspw. schon die Firmen Plaut Economics oder Finomics im Auftrag mehrerer Banken und Versicherungen machen. Ergebnis ist, dass man einem Kunden genau die Bestandteile, die für ihn wertvoll sind, zu einem für ihn individuellen Preis anbieten kann.

Interessanter Nebeneffekt des ganzen: Der Kunde „segmentiert“ sich selbst. Er kann unter Umständen aus Bestandteilen wählen, die heute bei den meisten Banken in den Standardpaketen für Private Banking- und Retailkunden separat angeboten werden, so dass ein und derselbe Bankkunde oftmals beide Pakete bei unterschiedlichen Banken kauft. Eine langfristige ganzheitliche Kundenbetreuung kommt auch so u.U. nur schwerlich zustande. Gleiches gilt für die Versicherungen. So sind bspw. im Unternehmenskundengeschäft bei modernen Versicherungen schon Kombipolicen üblich, in die mehrere Risiken eingeschlossen werden können (bspw. Motorfahrzeug-, Transport-, Sach- und Haftpflichtrisiken). Diese Möglichkeiten basieren aber eher auf einer intelligenten Kombination von bisherigen Standardpaketen zu neuen Standardpaketen. Mit der oben beschriebenen Methodik, die sich stark an dem Vorgehen grosser Industrieunternehmen orientiert, ist auch hier eine höhere Individualisierung des Angebots und ein grösserer Fokus auf die Bedürfnisse des Kunden möglich.

Abschliessend muss festgehalten werden dass, moderne Technologie natürlich an vielen Stellen in Finanzdienstleistungsunternehmen helfen kann, den Kundenfokus zu verbessern. Jedoch sind zuerst die grundsätzlichen Kundenbedürfnisse und Zahlungsbereitschaften in Bezug auf die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens zu klären, bevor man darüber hinaus teure künstliche Wertvorteile aufbaut, um sich nachhaltig vom Wettbewerb zu differenzieren.

*Dr. Nils Hafner ist Studienleiter des CAS „Customer Focus“ am IFZ Institut für Finanzdienstleistungen Zug und unterrichtet im Banking Leadership Seminar. www.ifz.ch