

# Differenzieren, aber wie?

Im hart umkämpften Retail-Banking-Markt Schweiz ist es sehr wichtig, sich gegenüber den wichtigsten Konkurrenten differenzieren zu können. Aber können sich Banken überhaupt differenzieren? Was tun Banken für ihre Unverwechselbarkeit?

VON ANDREAS DIETRICH\*



Top durch Spitzenleistungen? Die Banken tun sich eher schwer mit dem Thema Differenzierung.

**B**e different – or die.» Gerade Retail Banken scheint diese Marketingweisheit vor grosse Herausforderungen zu stellen. Das Angebot an Produkten und Dienstleistungen gilt nämlich als austauschbar – eine klare Abgrenzung im Wettbewerb scheint schwierig zu sein. Wer jedoch im hart umkämpften Wettbewerb um die Gunst anspruchsvoller Bankkunden bestehen will, muss sich von der Konkurrenz differenzieren und rationale sowie emotionale Mehrwerte schaffen können. Darum sollte jede Bank versuchen, sich mittels einer klaren Differenzierungsstrategie von den Konkurrenten abzuheben.

Gestützt auf eine Umfrage unter 150 Entscheidungsträgern von Schweizer Banken hat das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern untersucht, in welchen Bereichen sich Banken gegenüber ihren Konkurrenten gemäss eigener Einschätzung differenzieren und wie sich die Differenzierungsmerkmale ihrer Ansicht nach über die nächsten fünf Jahre verändern dürften. Die Entscheidungsträger gaben zu 41 potenziellen Differenzierungsfaktoren an, in welchem Aspekt sie sich von ihren wichtigsten Konkurrenten unterscheiden. Zur Auswahl standen sowohl «harte» wie auch «weiche» Faktoren.

## Die heute und in fünf Jahren wichtigsten Differenzierungsfaktoren

Ein zusammenfassender Überblick über die zehn im heutigen Markt meistgenannten Differenzierungsmerkmale bietet die Grafik auf der rechten Seite.

Auffallend viele Befragte sehen immaterielle Aspekte wie die Marke oder die Unternehmenskultur als zentrale Differenzierungsvorteile. Anzumerken bleibt aber, dass die Unternehmenskultur nur dann als Differenzierungsmerkmal betrachtet werden kann, wenn dadurch ein höherer Kundennutzen generiert, das heisst, die Kultur auch in Erfolg umgemünzt werden kann. Als weitere zentrale Differenzierungsmerkmale gelten aus heutiger Sicht die Beratungsqualität, die Bearbeitung bestehender Märkte oder der Besuch von Beratern bei ihren Kunden.

Grundsätzlich verändern sich die gemäss den befragten Bankenführungskräften wichtigsten zehn Differenzierungsfaktoren über die nächsten fünf Jahre nicht bedeutend. Im Gegensatz zur gegenwärtigen Situation wird jedoch erwartet, dass die Bündelung von Produkten sowie die Analysen von Kunden-

daten neue zentrale Differenzierungsfaktoren werden. Derweil glauben die Banken, dass die Filialen respektive die Filialgestaltung und die Hypothekarprodukte tendenziell an Bedeutung als Differenzierungsfaktoren verlieren werden. Der Aspekt der Beratungsqualität wird gemäss den Angaben der Bankenvertreter in den nächsten fünf Jahren noch weiter an Bedeutung gewinnen und ist das meistgenannte Differenzierungsmerkmal der Zukunft. Das obige Resultat ist aus meiner Sicht etwas ernüchternd und zeigt auf, dass sich die Banken heute schwer tun mit dem wichtigen Thema der Differenzierung. Insbesondere können die folgenden Konklusionen gezogen werden:

**1. Fokus auf Differenzierungsfaktor(en) fehlt**

Laut Angaben von Umfrageteilnehmern, welche in der strategischen Verantwortung der verschiedenen Banken stehen, unterscheiden sich ihre Angebote im Vergleich zu jenen der Konkurrenz in durchschnittlich 14 Differenzierungsmerkmalen. Eine derart hohe Anzahl an Differenzierungsfaktoren ist aus meiner Sicht für das Massenkundengeschäft «Retail Banking» wenig glaubwürdig. Sinnvoller wäre es, konsequent auf maximal drei bis vier Differenzierungsfaktoren zu fokussieren und diesen dafür eine umso höhere strategische Bedeutung beizumessen. Jede Retail Bank sollte in der Lage sein, ihre Alleinstellungsmerkmale (USP) nennen zu können, die einen konkreten Nutzen für den Kunden schaffen und in denen sie sich wirklich von ihren wichtigsten Konkurrenten differenziert. Selbstverständlichkeiten wie «Beratungsqualität» oder «Kompetenz» eignen sich aus meiner Sicht nur bedingt als Differenzierungsmerkmale.

**2. Gleiche Differenzierungsmerkmale führen zu erhöhtem Preiskampf**

Auffällig ist, dass fast alle Banken, welche teilweise in den gleichen Märkten um Anteile buhlen, sich sowohl heute als auch in fünf Jahren über die gleichen Merkmale differenzieren möchten. Wenn alle Banken das gleiche Alleinstellungsmerkmal für sich beanspruchen, ist eine entsprechende Differenzierung aber schwierig. Es ist deshalb zu erwarten, dass in Zukunft der Preiskampf weiter zunehmen wird. Die Preisführerschaft wird von den Entscheidungsträgern der Banken aber unisono nicht als Differenzierungsmerkmal betrachtet. Stattdessen wird versucht, diesen Herausforderungen mittels Bündelung von

Produkten und mit sogenannt «innovativen Preismodellen» zu begegnen oder sich über das gemäss Umfrage wichtigste Differenzierungsmerkmal – das Image, respektive die Marke – abzugrenzen.

**3. Der Zugang zum Kunden ist wichtiger als angebotene Produkte**

Der Zugang zum Kunden wird als Differenzierungsfaktor höher gewichtet als die angebotenen Produkte. Die angebotenen Produkte verlieren inskünftig als Differenzierungsmerkmal sogar weiter an Bedeutung. Auf der anderen Seite wird der Zugang zum Kunden ein (noch) bedeutsamerer Differenzierungsfaktor: Neben Kundenbesuchen, dem klassischen Online Banking und der Filiale möchten sich in Zukunft verschiedene Banken auch vermehrt über Mobile Banking oder Online-Hypotheken von ihren wichtigsten Konkurrenten differenzieren. Eine längerfristig anhaltende Differenzierung im Bereich des Mobile Banking oder auch im Bereich der Online-Hypothek ist allerdings nur schwer zu bewerkstelligen.

**4. Differenzierung über Beratung statt über Produkte**

Die meisten Banken geben an, sich nicht über die angebotenen Produkte differenzie-

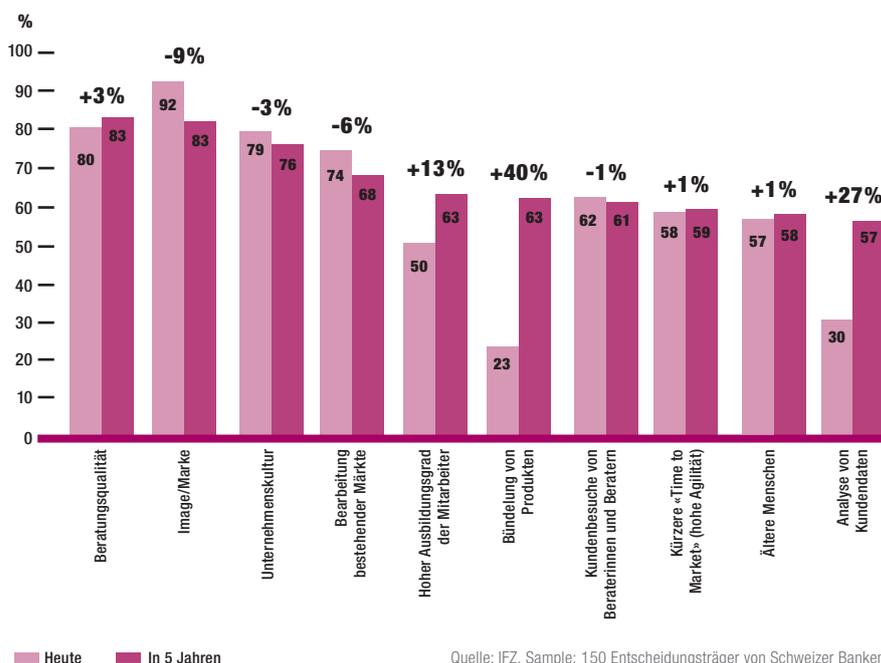
ren zu können. Bei einigen Banken besteht aber der Wunsch, sich im Bereich der Anlageprodukte differenzieren zu können. Etwas paradox mutet allerdings an, dass die Investment Performance, ein wichtiges Differenzierungskriterium hierfür, unbedeutend bleibt. Auch das Research wird nicht als Differenzierungsfaktor betrachtet.

Als wichtigster Differenzierungsfaktor gilt die Beratungsqualität. Es ist jedoch fraglich, ob sich eine Bank durch gute Beratung von per se austauschbaren Produkten wirklich von einer anderen Bank differenzieren kann – und ob die Beratung wirklich ein Differenzierungsfaktor ist, wenn sich alle Banken durch diesen Faktor differenzieren wollen.

Insgesamt besteht daher bei verschiedenen Banken ein Nachholbedarf in Bezug auf den strategisch wichtigen Aspekt der Differenzierung. Eine (bewusste) Schärfung des Profils scheint wünschens- und empfehlenswert. ♦

*\* Prof. Dr. Andreas Dietrich ist Dozent, Projektleiter, Studiengangleiter des MSc Banking and Finance sowie Leiter des Kompetenzzentrums Financial Services Management am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Er arbeitet seit 2008 am IFZ.*

**TOP-10-DIFFERENZIERUNGSMERKMALE  
WIE SICH BANKEN UNTERSCHIEDEN WOLLEN**



Quelle: IFZ, Sample; 150 Entscheidungsträger von Schweizer Banken