

# BE DIFFERENT – OR DIE

Damit jemand Kunde einer bestimmten Bank wird, muss sie sich von anderen unterscheiden. Was tun Banken für ihre Unverwechselbarkeit? Können sie sich überhaupt über ihre Produkte differenzieren? Und sind die Unterschiede, wenn alle auf die gleichen Kriterien setzen, am Ende nicht wieder dahin?

TEXT PROF. ANDREAS DIETRICH UND PROF. CHRISTOPH LENGWILER

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

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.

## Bündelung und Beratung werden wichtiger

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 offenbar die Beratungsqualität, die Bearbeitung bestehender Märkte oder der Besuch von Beratern bei ihren Kunden.

Grundsätzlich verändern sich die gemäss den befragten Bankführungskräften 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 Kundendaten 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 Thema «Corporate social responsibility» wird von knapp 40 Prozent aller befragten Banken als Differenzierungsfaktor angeschaut. Die Bedeutung dieses Faktors wird zukünftig als ähnlich wichtig eingeschätzt.

## Macht das Produkt die Differenz?

Eine wichtige Gruppe von Differenzierungsmerkmalen in der Umfrage zielte auf das Produkt- und Leistungsangebot von Banken. Zur Auswahl gestellt wurde als möglicher Differenzierungsfaktor einerseits die Bündelung von Produkten (Bundling). Andererseits standen die klassischen Produkte wie Hypotheken, Sparprodukte, Anlageprodukte und die Dienstleistung Zahlen zur Auswahl.

Grundsätzlich scheint es nach Ansicht der Befragten für Banken schwierig, sich über ihre Produkte differenzieren zu können. Trotzdem geben zwischen 25 Prozent (Zahlungsverkehr) bis 52 Prozent (Hypothekarprodukte) der Befragten an, sich gegenüber ihren wichtigsten Konkurrenten über ihre einzelnen Produkte differenzieren zu können (siehe Grafik). Zukünftig wird das wichtigste Produkt von Retail Banken, die Hypothek, ein geringerer Differenzierungsfaktor sein als heute. Dagegen wittern einige weitere Banken die Chance, sich inskünftig über Anlageprodukte differenzieren zu können.

Als deutlich wichtiger wird die Bündelung von Produkten erachtet. Rund 65 Prozent aller Befragten geben an, sich in fünf Jahren über die Bündelung von



## FAZIT – DIFFERENZIERUNGSSTRATEGIEN IM BANKING

Vor dem Hintergrund der oben aufgezeigten Resultate der Umfrage können die folgenden Konklusionen und Synthesen, mit speziellem Bezug auf Bankprodukte, gezogen werden:

### 1. Fokus

Laut Angaben von Umfrageteilnehmern, die 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 unserer Sicht wenig glaubwürdig. Sinnvoller wäre es, sich kon-

sequent auf maximal drei bis vier Differenzierungsfaktoren zu fokussieren und diesen dafür eine umso höhere strategische Bedeutung beizumessen. Jede 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.

### 2. Einzigartige Produkte

Viele Banken streben eine Diversifikation der Erträge an und hegen daher auch den Wunsch nach zunehmender Differenzierung im Bereich der Anlageprodukte. Etwas paradox mutet

allerdings an, dass die Investment Performance, ein wichtiges Differenzierungskriterium hierfür, unbedeutend bleibt. Auch das Research wird nicht als Differenzierungsfaktor betrachtet.

### 3. Beratung statt Produkte

Differenzieren möchten sich die meisten Banken dagegen über die Beratungsqualität. Es ist jedoch fraglich, ob sich eine Bank bei per se austauschbaren Produkten durch gute Beratung wirklich von einer anderen Bank differenzieren kann – und ob die Beratung wirklich ein Differenzierungsfaktor ist, wenn sich alle Banken

durch diesen Faktor differenzieren wollen.

### 4. Marke und Reputation

Geht man davon aus, dass eine Differenzierung über Beratungsqualität und über Produkte schwierig ist, verbleiben als logische Konsequenz die von 90 Prozent der Befragten genannte Differenzierung über die Marke und Reputation des Instituts sowie allenfalls die Differenzierung über Produktbündel, die ebenfalls zu einem Brand werden können. Gerade im Retail Banking setzten die meisten Banken und Bankengruppen ein starkes Gewicht auf die weitere Stärkung dieser Differenzierungsfaktoren.

Produkten und Bankdienstleistungen differenzieren zu können. Durch diese Massnahme wird einerseits das Pricing weniger transparent respektive weniger vergleichbar. Andererseits versprechen sich die Banken dadurch eine geringere Austauschbarkeit ihrer Produkte respektive eine valable Möglichkeit, die Kundenbindung zu stärken.

Im Bereich der Produkte sind gewisse Unterschiede nach Bankengruppe feststellbar. So werden die Anlageprodukte für die Gruppe der «weiteren Banken» und der Kantonalbanken sowohl heute als auch in fünf Jahren als wichtigster Differenzie-

rungsfaktor im Produktbereich erachtet, derweil die Raiffeisenbanken und die Regionalbanken die Hypothek als zentrales Differenzierungs-Produkt einstufen.

## AUTOREN

Prof. Dr. Andreas Dietrich und Prof. Dr. Christoph Lengwiler sind Mitglieder der Institutsleitung des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Sie haben als Co-Autoren die Retail Banking Studie 2013 herausgegeben. ([www.hslu.ch/ifz](http://www.hslu.ch/ifz))



Foto: Bilderbox.com