

Wo Ihre Retailstrategie 2010 ansetzen sollte!

Dr.Elmar Brunnader, Unternehmensberater und Coach

Österreichs Retailmarkt wächst seit Jahren relativ langsam. Gleichzeitig haben die meisten Banken ehrgeizige Ertragspläne für die Zukunft, womit sich die Wettbewerbsintensität künftig weiter verschärfen wird.

In dieser Situation ist eine klare Wachstumsstrategie notwendig um die regionalen Marktpositionen im Inland abzusichern und selektiv auszubauen. Dabei liegt der Schlüssel zum Erfolg in einer gelebten Kundenorientierung - die zwar geplant aber bisher nur ungenügend umgesetzt wurde, wie die diesbezüglichen Imagewerte europaweit dokumentieren. Wesentliche Themen die einer Lösung harren sind die effektive Nutzung der Filialen, vertriebsorientierte Abläufe, kompetente und kundenbezogene Beratung, verbesserte Servicequalität sowie eine kundenorientierte Leistungspalette.

Neue Märkte als strategischer Ausweg?

Nachdem einige Institute in den letzten Jahren erfolgreich neue Wachstumsmärkte in Osteuropa erschlossen haben ist dieser Weg Vorbild für eine scheinbar einfache und erfolgversprechende Alternative zur mühsamen Positionierung im Inlandsmarkt.

Chancen auf Auslandsmärkten werden in der Regel dort wahrgenommen, wo die eigene Leistungsqualität den lokalen Anbietern überlegen ist. Deshalb zielen Banken im Ausland meist nur auf spezielle Segmente wie Anlagegeschäft, Wohnbau, Mittelstand, Freiberufler oder Private Bankingkunden ab. Nur in wenigen Fällen wird das gesamte Retailbanking angeboten.

Mit dem Fokus auf geografische Markterweiterung ist jedoch in vielen Fällen eine relative Vernachlässigung des Heimmarktes verbunden. Da das Zukunftsgeschäft auf den neuen Märkten gemacht wird, gibt es auch keine Notwendigkeiten sich über Themen wie kompetente Beratung, Servicequalität, optimale Prozesse oder Produktinnovationen Gedanken zu machen. Andererseits gibt es dann jenen Banken, die keine derartigen Expansionsmöglichkeiten haben, die Chance sich am inländischen Markt stärker zu profilieren.

Kundenorientierung: strategischer Schlüsselfaktor für die Zukunft

Während sich das Kundenverhalten und die Erwartungen stark verändert haben liegt der Focus der Finanzdienstleister immer noch bei den eigenen Vertriebswegen, Produkten und Funktionen. Der steigende Wettbewerb wird jedoch dazu führen, dass Banken/Sparkassen diesbezüglich stark umdenken müssen.

Für den Zukunftserfolg wird es entscheidend sein neue Einstellungen und Fähigkeiten zu entwickeln:

1. Erfolgreiche Banken brauchen in Zukunft eine konsequente Kundenorientierung, die sich nicht in technischen CRM-Strategien niederschlägt, sondern ein integrierter Bestandteil der Unternehmenskultur wird und damit entsprechend institutionalisiert ist und gelebt wird.
2. Produktmanagement das sich nur in neuen Zinssätzen, Laufzeiten, Preisen, Affinity Cards, Fondvarianten etc. erschöpft hat die heutigen komplexen Produkthalden

geschaffen. Diese produktorientierte Vorgangsweise muss einer Leistungs politik weichen, die Lösungen für wirkliche Kundenbedürfnisse darstellen.

3. Kundenorientierte Finanzdienstleister verstehen auch, dass Kundenprozesse nicht immer in einem Vertriebskanal ablaufen, sondern immer öfter quer über verschiedene Kanäle verlaufen. Ein Kunde informiert sich z.B. im Internet, vereinbart telefonisch einen Termin und möchte einen Abschluss in der Filiale tätigen.
4. Das Marketing wird sich künftig stärker auf die Pflege der Bestandskunden konzentrieren müssen. Anstatt als Cross-Selling einfach Produkte anzubieten, muss eine Betreuungsstrategie entwickelt werden, welche die richtigen Produkte zur richtigen Zeit an die richtigen Kunden sicherstellt.
5. Finanzprodukte sind in der Regel kompliziert. Kundenorientierte Banken bieten hier statt seitenlangen Broschüren und Erklärungen interaktive Informations- und Lernmöglichkeiten, sodass Kunden gute Finanzentscheidungen treffen können.

Effektive Nutzung der Filialen erfordert klare Strategie

Nach der Phase des Multichannels ist heute eines unbestritten: Die Filiale ist und bleibt der wichtigste Vertriebskanal, der Masterchannel!

Dies allein schon aus der Perspektive der soziodemografischen Entwicklung: Die meisten älteren Kunden (ab 55 Jahren) präferieren für Informationsgewinnung und Kauf den persönlichen Kontakt in der Geschäftsstelle. Und diese Kundengruppe wird 2030 mit ca. 45% Anteil an der Bevölkerung die größte und wichtigste sein.

Voraussetzung für eine effektive Nutzung ist eine klare Vorstellung von der strategischen Ausrichtung des Marketings. Am POS ist entscheidend, ob zum Beispiel ein kostenoptimaler Service mit Produktverkauf erfolgt oder eine qualifizierte Beratungs- und Servicestrategie umgesetzt wird. Je nachdem sind die Filialkonzepte bezüglich Funktionalität, Mitarbeiter, Marketing, Öffnungszeiten, Angebot etc. unterschiedlich umzusetzen.

In der Praxis sind diese unterschiedlichen Strategien in den Filialen der Banken/Sparkassen äußerst selten sichtbar. Es gibt jede denkbare Mischform, selbst innerhalb einzelner Institute. Diesbezüglich könnten Finanzdienstleister einiges vom Handel lernen. Hier gibt es klar definierte Filialformate mit definiertem Angebot und klaren Verkaufsprozessen. Damit lassen sich auch Vertriebseinheiten konsequent ausrichten und effektiv nutzen.

Verkaufsorientierte Arbeitsabläufe im Vertrieb notwendig

Nach wie vor sind Filialen überwiegend eine „elektronische Werkbank“ der Mitarbeiter für die Produktion der Bankprodukte.

Das Kundenverhalten wird derzeit noch weitgehend durch technische Prozesse gesteuert. Geschäftsprozesse, die auf die Interaktion mit Kunden ausgelegt sind fehlen gänzlich. Auch hier könnte der Handel ein gutes Vorbild sein: Dort ist der Verkaufsprozess als klarer Masterprozess definiert, an dem sich alles andere ausrichtet hat.

Natürlich hängt dies auch mit der Fülle und Komplexität der Produktpalette der Finanzdienstleister zusammen. Die unübersichtlichen Leistungen erzeugen nicht nur große Unsicherheit bei den Kunden sondern bedeuten auch einen unwirtschaftlichen Aufwand bei Beratung und im Verkaufsprozess.

Differenzierung über kundengerechte Leistungen

Aktuell umfassen die Produktpaletten der Finanzdienstleister: viele komplexe Leistungen, die sich oftmals nur in einigen Produktmerkmalen (z.B. Preis, Laufzeit etc) unterscheiden. Die Fülle an Produkten überfordert dabei nicht nur die Kunden, sondern zunehmend auch die Mitarbeiter.

Eine wirksame Marktdifferenzierung könnte mit dem Angebot möglichst einfacher, verständlicher und durchschaubarer Leistungen erfolgen. Diesbezüglich ist etwa die Direktbank ING DIBa für rund 33% der Konsumenten die Bank mit den interessantesten Produkten in Österreich!

Die Vernachlässigung der Leistungspolitik als wesentlicher Teil des Marketings hat bereits bisher zu starken Substituierungen geführt. Ob Kreditkarten, Kfz-Leasing, Konsumfinanzierungen, Fonds etc. - immer mehr ursprünglich eigene Bankprodukte werden von Dritten angeboten. Neue Produkte werden heute meist zugekauft wie zum Beispiel im Versicherungsbereich oder bei Fonds.

Auch kundengruppenspezifische Leistungen sind mit Ausnahme einzelner Jugendprodukte kaum zu finden. Dies ist ein starker Hinweis dafür, dass Zielgruppenmarketing bei Finanzdienstleistern als Kern einer kundenorientierten Marktpolitik nur wenig Platz hat. Deshalb verwundert es auch kaum, dass das Image der Banken bezogen auf Beratung und Service zu den schlechtesten gehört.

Die Zukunft erfordert von den Banken innovative Ansätze in der Leistungspolitik. Dabei geht es nicht nur um einfache und verständliche Produkte, sondern auch um auf Zielgruppen abgestimmte, bedarfsgerechte Lösungen und Serviceangebote. So zum Beispiel für die künftig große und attraktive Zielgruppe der Bestager ab 50, die im Selbstverständnis der Finanzdienstleister heute noch gänzlich vernachlässigt wird.

Erfolgreich mit individualisierten Verkaufssystemen

Gerade in einem gesättigten Markt wie Österreich ist eine Kundendifferenzierung im Verkauf notwendig. Die bestehenden Kundeninformationen könnten für gezieltes Cross-selling und Up-selling eingesetzt werden und so die Abschlussquoten der Betreuer wesentlich erhöhen.

Der Status Quo schaut bei den meisten Instituten allerdings anders aus. Am Anfang der Aktivitätskette steht das Produkt. Dieses wird meist saisonal bestimmt (Frühjahr:Kredite, Sommer:Karten, Herbst:Anlagen) oder hängt von der Verkaufsstatistik ab. Die Berater erhalten entsprechende Produktziele und entscheiden dann meist intuitiv, welcher Kunde dazu kontaktiert wird.

Effektive Verkaufsprozesse gehen heute allerdings vom Kunden aus. Am Anfang steht hier die Analyse der Kundeninformation. Anhand von Kundenprofilen werden auf dieser Grundlage Kaufwahrscheinlichkeiten für bestimmte Produkte ermittelt. Diese Kaufwahrscheinlichkeiten werden in entsprechende Produktkampagnen transformiert. Der Berater kann so systematisch jeden Kunden auf das für ihn adäquate Produkt ansprechen.

Technisch sind die Grundlagen für derartige Verkaufsprozesse heute einfach umzusetzen. Dabei ist auch eine erforderliche Vertriebskanalintegration für eine ganzheitliche Kundensicht ohne Schwierigkeiten darstellbar.

Mitarbeiterqualität als wesentlichster USP

Die Motivation und Qualifikation der Vertriebsmitarbeiter werden zentrale Erfolgsfaktoren für das Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit.

Dabei ist evident, dass österreichische Bankmitarbeiter im europäischen Vergleich eine überdurchschnittliche fachliche Ausbildung aufweisen. Mit der Einführung von Teamarbeit, und der erforderlichen Kundenorientierung ist Fachwissen allein allerdings zu wenig. Es braucht weitere Schlüsselqualifikationen hinsichtlich Kompetenz, Verhalten und Wissen.

Gerade weil sich das Berufsumfeld ständig ändert, neue Aufgaben entstehen und Wissen ständig veraltet müssen Menschen immer mehr lernen zu lernen. Das eigene Lernen zielgerichtet zu beherrschen und dies auch selbst zu organisieren wird so immer mehr zu einer wesentlichen Qualifikation der Mitarbeiter.

Um die steigenden Anforderungen der Funktionen mit den Qualifikationen der Mitarbeiter besser in Einklang zu bringen, wird die Personalentwicklung zusehends wichtiger. Und dies gilt nicht nur für die Führungskräfte, sondern vor allem für die Mitarbeiter im Verkauf und Vertrieb der Finanzdienstleister.

Auch wenn die punktuellen Trainings im Verkaufsbereich in den letzten Jahren zugenommen haben, konzentriert sich die Ausbildung der Mitarbeiter in Filialen immer noch primär auf fachliche Belange. Anstelle punktueller Maßnahmen sind hier integrierte Entwicklungsprogramme der Betreuer und Servicemitarbeiter gefragt, die Persönlichkeitsentwicklung ebenso umfassen wie Verkaufstrainings und Fachausbildung. Damit ließe sich auch der Mangel an proaktiver Beratungs- und Verkaufskompetenz mittelfristig beseitigen.

Vom Produkt- zum Dienstleistungsdenken !

Seit den siebziger Jahren haben Banken sukzessive Industriekonzepte übernommen. Begonnen hat es mit den produktbezogenen Marketingstrategien, über Planungssysteme, Markenpolitik, Prozessoptimierung, Outsourcing, etc. Die Folge: die ursprünglich noch vorhandene Dienstleistungskultur verschwand gänzlich und eine reine Produktionskultur hat sich etabliert. Wie in Industriebetrieben stehen deshalb heute Produkte, Prozesse, Vertriebsstrukturen etc. im Vordergrund - und nicht Kunden und Verkauf wie bei Dienstleistern!

Im Gegensatz zu Produkten muss bei Dienstleistungen als strategische Grundlinie stets der Gedanke der Kundenbindung im Vordergrund stehen. In der treuen Stammklientel liegt die Lebensgrundlage jedes Finanzdienstleisters. Der beste Verkäufer ist damit die gute Beratungs- und Serviceleistung, die den Kunden an das Unternehmen bindet. Emotionale Elemente spielen damit eine überproportional wichtige Rolle. Dazu gehören das Vertrauen in die Marke, die Empfehlungen durch Freunde/Bekannte und die eigenen Erfahrungen.

Je mehr es den Banken/Sparkassen gelingt eine Dienstleistungskultur auf der Basis einer institutionalisierten Kundenorientierung zu entwickeln, umso erfolgreicher werden sie auf den Märkten von morgen sein.

Wie steht es mit Ihrer Dienstleistungskultur? Sehen Sie Ansätze für Veränderungen? Gerne unterstützt Sie BruConsult dabei mit Analyse und bei Konzeption bzw. Umsetzung.

Götzens/R13/8-06