

# Emotional Banking

Private Banking erfordert neue Strategien der Kundenkommunikation. Dr. Heinz Wings brachte der Sparda-Bank Hamburg den Ruf einer Innovationsbank ein und entlockt der Klaviatur des Marketing-Mix gern frische Töne.

Herr Dr. Wings, auf welche veränderten Kundenbedürfnisse muss die Kreditwirtschaft heute reagieren?

Im Grunde sind es nicht die Kundenbedürfnisse, die sich elementar geändert haben. Neu ist vielmehr das solide Vorwissen, das viele Kunden bereits in die Beratung mitbringen. Wir leben heute in einer Mediengesellschaft. Einmal „googeln“, schon bietet sich eine Fülle an Informationen zu jedem erdenklichen Thema. Ob Tageszeitung, TV oder Internet – die Mediatisierung sorgt dafür, dass wir es mit kritischen, aufgeklärten und anspruchsvollen Kunden zu tun haben. Daraus folgt: Produktorientierung war gestern. Heute geht es darum, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen.

Von der Produkt- zur Kundenorientierung: Was bedeutet dieser Trend in der Praxis?

Die Entwicklung geht einher mit einem Perspektivwechsel: Ziel ist nicht, mit einem Produkt den Bedarf des Kunden zu wecken. Vielmehr steht im Zentrum die Frage: Wie geht man auf die bestehenden Bedürfnisse des Kunden optimal ein? Dabei gilt es, außerhalb von tradierten Sparten der Produktpalette nach Lösungen zu suchen. Letztendlich ist dies die Herausforderung: Aus dem bestehenden Portfolio persönliche und maßgeschneiderte Angebote zu stricken, die dem Kunden das Gefühl geben, dass sie genau auf seinen individuellen Bedarf ausgerichtet sind. Auf diese neue Anforderung muss sich die Kreditwirtschaft insgesamt einstellen - und natürlich jeder einzelne Berater.

Ist demnach ein neuer Berater-Typ gefordert?

Der Berater als reiner Produktverkäufer ist tatsächlich ein Auslaufmodell. Schließlich ist das Bankprodukt für den Kunden nur Mittel zum Zweck. Im Vordergrund steht für ihn die Verwirklichung seiner

Dr. Heinz Wings ist seit 1987 bei der Sparda-Bank Hamburg, seit 1999 als Vorstandsvorsitzender. 1998 gehörte Wings zu den Initiatoren der NetBank AG. Die Sparda-Bank Hamburg ist die mitgliederstärkste Genossenschaftsbank in ihrem norddeutschen Geschäftsgebiet und kooperiert mit Partnern wie Eon, eplus, Gruner+Jahr, Medimax, Radio Hamburg oder travelchannel.de. Seit 2003 gewinnt die Sparda-Bank Hamburg mehr als 20.000 Neukunden pro Jahr – die Hälfte davon auf Empfehlung.

Ziele. Wenn der Kunde also fragt, wie er seine Ziele erreicht, und der Berater antwortet mit Details zur Produktausgestaltung, redet man schnell aneinander vorbei. Neue Beratungskonzepte berücksichtigen dies. So geht es in der Ausbildung der Mitarbeiter heute vielfach um aktives Zuhören. Das Ziel ist eine partnerschaftliche Kundenbeziehung und das Erkennen sich abzeichnender Kundenbedürfnisse. Die Rolle des Beraters wandelt sich vom Produktspezialisten zum Asset-Allocator, der den Kunden dabei unterstützt, seine Ziele planmäßig oder gar schneller zu erreichen.

Kundenzufriedenheit ist die Voraussetzung für Kundenbindung. Was ist die Grundlage zufriedener Kunden?

Neben einer hohen Beratungsqualität und attraktiven Konditionen lautet ein Prinzip der erfolgreichen Kundenbindung: „Dem Kunden zusätzlich Mehrwerte bieten“. Ausschlaggebend ist dabei das „Mehr“: Ein Mehrwert geht über die erwartete Leistung hinaus. Ergibt der Abgleich zwischen Erwartungshaltung und Leistung dauerhaft „Kundenerwartung plus eins“, ist das Ergebnis ein begeisterter Kunde – denn er bekommt mehr als erhofft. Das „plus eins“ kann dabei ein finanzieller, aber auch ein ideeller oder emotionaler Wert sein. Allerdings kommt nicht der Kunde in die Bank und fragt nach einem Mehrwert. Vielmehr muss das Kreditinstitut überlegen, durch welchen Zusatznutzen es das Leben des Kunden angenehmer, risikoärmer oder bequemer machen kann.

Wie lassen sich Mehrwerte für das Retailgeschäft generieren?

Kooperationen mit branchenfremden Partnern sind ein attraktiver Weg, Mehrwerte zu schaffen.

Das beginnt mit Themen wie Bonusprogrammen, die dem Kunden Preisvorteile bei Kaufhauspartnern, Reiseveranstaltern oder Stromkonzernen sichern. Es geht weiter mit dem Bereich Innovation: Wer sich durch die Zusammenarbeit mit IT- oder Telekommunikationsanbietern als Spitzenreiter bei der Umsetzung neuer Technologien etabliert, sichert sich Anteile an der Zielgruppe, die es als Mehrwert empfindet, ihrerseits als „First Mover“ die neue Technik zu nutzen. Künftig werden sich Kooperationen mit Nicht-Banken auf mehreren Ebenen weiterentwickeln. Vom Naheliegendsten – etwa der gemeinsamen Entwicklung einer Mobile-Banking-Plattform – bis hin zu Shop-in-Shop Konzepten und gemeinsamen Filialeröffnungen mit dem gleichen Partner. Kreative Ansätze sind in der Branche vielerorts bereits sichtbar. Diese Pilotprojekte werden Schule machen.

Wie gelingt das Emotionalisieren virtueller Bankprodukte?

Auch hier ist die Orientierung weg von der Produktebene, hin zur Wunschebene des Kunden gefragt. Das beginnt in der Marketingkommunikation bei der Visualisierung: Ein Bündel Geld zu präsentieren ist nicht emotionalisierend und den Kredit kann man gar nicht abbilden. Im Vordergrund steht also erlebbar zu machen, was der Kunde mit dem Geld vorhat: Die Kreuzfahrt in die Karibik, die eigenen vier Wände, der Traum vom neuen Wagen – das sind Motive, die Emotionen auf der Kundenseite wecken. Denn für den Kunden geht es nicht primär um 20.000 Euro oder Finanzierungsraten, sondern um das Gefühl, im neuen Wagen vom Hof des Autohauses zu fahren, oder den Traum von der ersten Nacht im eigenen Haus.

Wie könnte emotionale Kundenkommunikation im Retailgeschäft künftig aussehen?

Es bedarf neuer Kommunikationswege, die es erlauben, Finanzthemen unterhaltsam und verständlich darzubieten. Gefragt ist eine Kombination aus Erklären und Weiterhelfen. Die Konjunktur dieser Darbietungsform lässt sich am medialen Trend zum Infotainment ablesen. Zusammen mit dem Unternehmen Finanzplaner TV und dem Regionalsender Hamburg1 haben wir einen entsprechenden Vorstoß gewagt und die Finanzberatung im Fernsehen gestartet. Neben TV-Moderatoren und Bankmitarbeitern kommen unabhängige Experten

in die Sendung, etwa von der Verbraucherzentrale. So ermöglicht „Banking-TV“, Emotionen auf mehreren Ebenen zu mobilisieren: Zum einen auf der Wunschebene - etwa über den TV-Trailer, der die Auswahl des Traumwagens im Autohaus zeigt. Zum anderen auf der Vertrauensebene: Der externe Spezialist vermittelt Seriosität und Glaubwürdigkeit und unterstreicht, dass es sich um keine Dauerwerbesendung handelt. Die Bank profitiert mit, weil die Verbindung von relevanten Informationen und einem Angebot ohne Verkaufsdruck Vertrauenswürdigkeit signalisiert. Innovative Kommunikationskanäle funktionieren nach genau diesem Modell: Indem sie Emotionalisierungspotenziale auf verschiedenen Ebenen bieten.

Welche weiteren Marketingtrends gewinnen künftig an Bedeutung?

Der Trend zum Eventmarketing ist ungebrochen, denn geschickt geplante Events sind sowohl für Kunden als auch für Nicht-Kunden interessant. Auch in dieser Hinsicht sind Kooperationen mit Medienpartnern attraktiv: Gemeinsam mit TV- oder Radiosendern lassen sich nicht nur innovative Kommunikationskanäle erschließen, sondern auch Erfahrungswerte bei der Durchführung von großen Events und Veranstaltungen nutzen. Sichtbar ist außerdem ein deutlicher Trend in der gesamten Branche, das konventionelle Image der Kreditwirtschaft umzukrempeln. Ob über ungewöhnliche Werbekampagnen, die Organisation aufsehenerregender Events oder innovative Filialkonzepte – Ziel ist, den Kunden mit unkonventionellen Ansätzen zu überraschen.

Welche Bedeutung messen Sie der Markenkommunikation bei?

Natürlich spielt der Bekanntheitsgrad der Marke eine wichtige Rolle. Kein Kunde legt seine Finanzen in die Hände einer Bank, von der er noch nie gehört hat. Gerade in der Kreditwirtschaft ist es zudem von großer Bedeutung, dass die Marke mit den Werten Seriosität und Vertrauen besetzt ist. Die Macht der Marke zeigt sich allerdings vor allem dann, wenn sie negativ belegt ist. Denn eine negativ besetzte Marke gibt weit häufiger den Ausschlag gegen ein Unternehmen und seine Produkte, als eine positiv besetzte Marke die Entscheidung für ein Institut und seine Leistung ausmacht.

Ist die klassische Bankfiliale vom Aussterben bedroht?

Der direkte, persönliche Dialog mit dem Kunden ist durch nichts zu ersetzen. Somit wird die Filiale bis auf weiteres nicht aussterben. Allerdings wird sie ihr Gesicht verändern: Im Vordergrund stehen schon heute offene Marktplatzkonzepte. Viele Banken sind dazu übergegangen, den klassischen Tresen als Barriere zwischen Mitarbeitern und Kunden zu eliminieren, um eine ungezwungene Gesprächsatmosphäre zu fördern. Auf der anderen Seite muss der persönliche Dialog mit dem Berater nicht zwingend in der Filiale erfolgen: Künftig wird der Kunde das Beratungsgespräch auch Abends im eigenen Wohnzimmer führen können, wenn er möchte.

Nach eigenem Bekunden erteten Sie Kopfschütteln mit der Bemerkung, Sie könnten sich vorstellen, Schuhe in Ihrer Bank zu verkaufen. Ist innerhalb der Kreditwirtschaft mehr Mut zum Querdenken gefragt?

Es gibt mittlerweile viele Ansätze die zeigen, dass hierzulande interessante neue Wege ausprobiert werden. Sicherlich kann sich noch mehr tun. Aber: Jede Reise beginnt mit einem kleinen Schritt. Natürlich ist Mut gefragt, wenn es darum geht, neue Wege zu erschließen. Zu bedenken ist: Bei jedem Weg, der noch nicht häufig beschritten wurde, stößt man unweigerlich an manch einer Stelle auf Unebenheiten. Davon darf man sich nicht beirren lassen. Der Wandel der Branche stellt die Kreditwirtschaft vor eine Herausforderung. Nur wer sich sportliche Ziele setzt und Neuland erobert, nimmt die Herausforderung an.