

Multikanal versus Regionalität – die Offline-Welten anpassen

Von Marcus Riekeberg



Die Online- und Offline-Welt regionaler Kreditinstitute klaffen weit auseinander. Online sind Angebote ortsunabhängig verfügbar. In der Filiale erweist sich das kommunizierte Leistungsversprechen als Etikettenschwindel, so Marcus Riekeberg. Mit jedem Umzug ohne anschließenden Bankwechsel verlieren Volksbanken und Sparkassen somit an USP. Um das zu verhindern, gilt es, die ortsunabhängige Verfügbarkeit von Services auf die Offline-Welt zu übertragen und Beratung auch für Kunden von Schwesterinstituten verfügbar zu machen, so der Autor. In Zeiten einheitlicher Rechenzentren sei das nur eine Frage des Wollens und der Verrechnungspreise. Red.

Über Jahre haben Banken und Sparkassen sehr viel Energie in die Weiterentwicklung der digitalen Devices gesteckt. Hier haben viele Institute und Institutsgruppen mittlerweile einen Stand erreicht, der – ungeachtet der ungleich größeren Möglichkeiten eines Aggregators nach PDS II – einen zumindest akzeptablen Stand erreicht hat.

– Die Apps und die Internet-Filialen ermöglichen einen räumlich und zeitlich nahezu unbegrenzten Zugang zum eigenen Konto und zu Konten anderer Institute der gleichen Bankengruppe.

– Viele Standardleistungen können mehr oder weniger online gebucht werden, die Callcenter oder in der weiteren Ausbaustufe die Digitalen Beratungszentren sind häufig 7/24 verfügbar und sehr leistungsfähig, die Internetfilialen sowieso.

– Der Bargeldbezug funktioniert ebenfalls an jedem Automaten der „eigenen“ Bankengruppe oder des Bankenverbands, der Kontostand oder der aktuelle Kontoauszug sind genauso überall abfragbar wie Depotstände oder Informationen zu Finanzierungen.

Überweisungen und Daueraufträge sind problemfrei medial zu organisieren und der Kunde ist häufig davon überzeugt, dass diese mediale Welt nun tatsächlich „seine Bank“ ist.

Offline-Welt hinkt Online-Welt häufig hinterher

Hinzu kommt, dass Banken und Sparkassen ja auch nahezu täglich in der Werbung erklären, wie praktisch es ist, dass man seine Bank überall dabei hat.

Leider hinkt aber mittlerweile in vielen Fällen die Offline-Welt der Online-Welt hinterher. Häufig erlebt der Kunde kein homogenes Leistungsversprechen von On- und Offline mehr – ganz besonders gilt dies für die Bankengruppen mit zentral entwickelten Apps und einem weitgehend identischen Internetauftritt.

Um zu verstehen, warum die Offline-Welt der Online-Welt in vielen Fällen solchermaßen hinterherhinkt und warum viele Versprechen in der Werbung sich schlichtweg als Etikettenschwindel erweisen, muss man einen Blick in die Bevölkerungsstatistik werfen. Zwischen 3,5 und vier Millionen Menschen ziehen jährlich in Deutschland um (siehe destatis.de), und das immerhin so weit, dass sie dabei die Grenzen einer Gemeinde oder Stadt überschreiten. Dabei wandern junge Menschen überwiegend in die Städte, junge Familien und Ältere vor allem aus den Städten hinaus ins städtische Umland oder in ländliche Gebiete.

Das ist ein ganz normaler Vorgang und weder neu noch außergewöhnlich und er betrifft vermutlich nahezu jeden Menschen zumindest einmal im Leben. Gerade jüngere Menschen wechseln den Wohnort auch über größere Distanzen hinweg – und wer Karriere machen möchte, auch mehrfach.



Prof. Dr. Marcus Riekeberg, Geschäftsführer, Sparkassen Consulting GmbH, München

Statistisch schlägt sich das in den häufigeren Wohnsitzwechseln der besser verdienenden Schichten nieder. Über die Jahre hinweg hat damit ein mittlerer zweistelliger Prozentsatz der Bevölkerung den Wohnsitz zumindest einmal über die Grenzen einer Stadt oder auch eines Landkreises hinweg gewechselt.

Smartphone macht Zweck der Filialen obsolet

Jeder Umzug führt zu einer „Neuorganisation“ des täglichen Lebens – das kennt man aus der eigenen Erfahrung. Vom Kindergarten bis zum Supermarkt, von der Gemeinde oder Stadtverwaltung und der Müllabfuhr bis zur Bank oder Sparkasse. Zumindest war das früher so – wer einen neuen Wohnsitz hatte und dieser nicht nur „um die Ecke“ war, brauchte eine neue Bankverbindung. Darin unterschieden sich Sparkassen oder Kreditgenossenschaften ebenso wenig wie die Großbanken, die in der Regel für jeden größeren Standort eigene Kontonummernkreise hatten.

Faktisch wurden Bankfilialen seit Mitte der fünfziger Jahre des letzten Jahrhunderts ja auch aus einem ganz einfachen Grund gebaut: zur Bargeldversorgung der Familien, die sich mit

ein Problem, das es interessanterweise vor der Erfindung des Smartphones gar nicht gab.

Häufig kein Bankwechsel nach einem Umzug

Die meisten Menschen kommen vermutlich nach einem Umzug gar nicht mehr auf die Idee, auch die Bankverbindung zu wechseln, da die Bank ja wie oben skizziert über Smartphone und Internet jederzeit und überall verfügbar ist. An der Ausführung einer Überweisung ändert sich nach einem Wechsel des Wohnsitzes ebenso wenig wie an der Abfrage der Auszüge oder dem elektronischen Postfach und auch die Aufgabe einer Order via Mail oder Telefon an einen persönlich bekannten Berater bleibt unverändert.

Banken funktionieren heute medial – und trotzdem hat jeder Kunde einer Präsenzbank oder Sparkasse ja die Möglichkeit, eine Filiale aufzusuchen, wenn es etwas zu besprechen gibt. Das gibt vielen Menschen ein gutes Gefühl – deshalb ist man ja auch Kundin oder Kunde bei „der Sparkasse“ oder „der Volksbank“ und nicht bei einer anonymen Direktbank und bezahlt in der Regel auch einen Preis für die Kontoführung im Gegensatz zur oft kostenlosen Direktbank.

einem Umzug über die Grenzen des Geschäftsgebietes hinweg hört der Kunde nach Betreten einer Filiale – egal ob bei einer Raiffeisen- oder Volksbank oder einer Sparkasse immer den gleichen Satz: Sie sind nicht unser Kunde! Natürlich wird das eloquenter verpackt – verbunden mit der Aufforderung, man möge doch Kunde der örtlichen Raiffeisen-, Volksbank oder Sparkasse werden.

Für den Kunden ist das völlig unverständlich und – abgesehen vom Aufwand – absurd. Ein Sparkassenkonto kündigen, um ein Sparkassenkonto zu eröffnen ... Wie bitte? Daran ändern auch die mehr oder weniger servicefreundlichen Umzugsdienstleistungen der Institute nichts, von der kompletten Veränderung aller Kontonummern, Bankkarten und Verknüpfungen auf Smartphone und Computer ganz abgesehen.

Strukturen der Verbünde meist nicht bekannt

Wohlgemerkt: Der Sachverhalt ist keineswegs neu, doch die medialen Auftritte mit Internetfiliale und Apps und die veränderten Gewohnheiten der Kunden, ihre Bankgeschäfte nicht mehr persönlich, sondern überwiegend medial wahrzunehmen, führen erst zu derartigen Situationen. Mihm und Frank haben schon 2016 postuliert, dass das Verhältnis von medialen zu persönlichen Kontakten zwischen Bank und Kunde bei 500 zu 1 liegt – Tendenz vermutlich weiter steigend. (vergleiche Mihm/Frank, 2016).

Hinzu kommt, dass viele Menschen die Strukturen der genossenschaftlichen Institutsgruppe und noch mehr der Sparkassen-Finanzgruppe nicht kennen. Sehr viele Menschen sind hochzufriedene Kunden einer Sparkasse – ihrer Sparkasse – der Sparkasse. Dass dieses System knapp 400 rechtlich selbstständige Kreditinstitute unterschiedlichster Größe umfasst, ist den allerwenigsten bewusst.

Im Fernsehen ist werbewirksam von „der Sparkasse“ die Rede. Auftritt, Farbe und Logo sind mittlerweile deutschlandweit identisch. Woher soll ein Kunde auch wissen, dass es „unterschiedliche Sparkassen“ gibt? Häufige Sätze – auch im privaten Umfeld sind: „Ich bin Kunde bei

»Ein Sparkassenkonto kündigen, um ein Sparkassenkonto zu eröffnen ... Wie bitte?«

der Umstellung von der Lohntüte auf das Girokonto fundamental verändert hatte. Keine Geschäftsstelle wurde damals ausdrücklich zur „Beratung der Kunden“ gebaut – einzig und allein die Versorgung der Bevölkerung mit Bargeld und die Möglichkeit, Überweisungen und Daueraufträge einzurichten, war der ursprüngliche Sinn und Zweck einer solchen klassischen Filiale.

Wollte man die Kontoauszüge abholen, eine Überweisung einwerfen oder schnell mit dem Berater einen Wertpapierkauf durchsprechen, war die Bank in der Nähe des Wohnortes unerlässlich. Der Kontakt zur Bank war – ein Telefongespräch mal ausgenommen – ja nur persönlich möglich. Genau hier beginnt

Beispielsweise warb die Sparkassenorganisation im Fernsehen in der bekannten Fähnchenwerbung mit über 16 000 Filialen, die dem Kunden zur Verfügung stehen, wenn er sich beraten lassen möchte. Gleichwohl: Die Aussage ist schlicht falsch, denn selbst eine Kundin oder ein Kunde der größten deutschen Sparkassen kann gerade einmal 150 bis 200 Filialen nutzen – und auch das nur in einem räumlich eng begrenzten Gebiet. Gleiches gilt für die genossenschaftlichen Kreditinstitute – und je kleiner die Bank oder Sparkasse, umso weniger Filialen kann der Kunde wirklich nutzen.

In vielen Fällen ist die Zahl der für den Kunden nutzbaren Filialen aber noch deutlich niedriger – nämlich Null! Nach

der Sparkasse.“ Schon die Rückfrage „bei welcher?“ löst oft Kopfschütteln aus und wird meist mit einer Ortsangabe der Filiale beantwortet. Es interessiert auch keinen Kunden – und es muss auch keinen Kunden interessieren.

Das Problem wäre keines, wenn nicht zwei weitere Aspekte hinzukämen: Zum einen identifizieren sich sowohl Volks- und Raiffeisenbanken als auch Sparkassen in ihrem Selbstverständnis mit den Filialen vor Ort und stilisieren das Angebot einer persönlichen Beratung oder eines persönlichen Service in einer Filiale zum USP der Institute.

Das ist auch absolut berechtigt und sinnvoll, denn der zweite wichtige Aspekt ist, dass sich nicht zuletzt in vielen Studien immer wieder zeigt, dass auch mediale Menschen in subjektiv wichtigen Lebensmomenten (zum Beispiel Eheschließung, Hausbau, Geburt von Kindern) eine Beratung von Angesicht zu Angesicht bevorzugen. (vergleiche Rohrmeier, Lebenswelten, 2015) Natürlich werben viele Institute damit, dass eine Beratung auch via Telefon oder Skype möglich sei. Studien zeigen aber, dass in diesen wenigen Lebensmomenten die persönliche Beratung (immer noch) den Vorrang genießt.

Inkonsistentes Multikanal-Geschäftsmodell

Führt man nun alle bisher skizzierten Themenfelder zusammen, so zeigt sich die Inkonsistenz des Multikanal-Geschäftsmodells vor allem der dezentralen Bankensysteme.

– Einerseits wirbt man mit einem flächendeckenden Filialnetz und der Möglichkeit persönlicher Beratung vor Ort und ermöglicht dem Kunden gleichzeitig einen ubiquitären Service und räumlich und zeitlich weitgehend unbegrenzte Leistungsfähigkeit via Internet und App.

– Andererseits ist es aber bereits unmöglich, bei der Nachbarsparkasse Bargeld, beispielsweise aus einem Studentenjob in der Gastronomie, einzuzahlen – von einer persönlichen Beratung in einem Lebensmoment ganz zu schweigen. Natürlich würde jeder Kunde beraten werden – aber für den Produktabschluss wäre natürlich die Bank

oder Sparkasse zu wechseln – von Sparkasse zu Sparkasse ...

Distanzkaskade zwischen medialer Sparkasse und Sparkasse vor Ort

Berücksichtigt man nun, dass nahezu jeder Mensch zumindest einmal, häufig aber mehrfach im Leben (statistisch 4,5 mal, Vgl. immonet.de) umzieht, so ergibt sich im Laufe der Zeit eine „Distanzkaskade“ zwischen der realen Sparkasse vor Ort und der wahrgenommenen „medialen Sparkasse“, die häufig zwei verschiedene Institute sind.

Da Wohnsitzwechsel typischerweise nicht jedes Jahr, sondern statistisch alle 7 Jahre vorkommen (vergleiche Umzugsstudie Deutschland 2014), ist dieses Problem auch noch kaum evident, da die mediale Bankenwelt faktisch erst vor längstens 12 Jahren mit der Erfindung des Smartphones begann.

Die bisher noch weit verbreitete Segmentierung der Kunden in „mediale Kunden“ und „(Filial-)Kunden, die den persönlichen Kontakt bevorzugen“ ist schon heute nur noch eine fragwürdige Ausrede und zukünftig überhaupt nicht mehr haltbar. Diese Sichtweise würde ja unterstellen, dass nur „sesshafte“ Menschen einen persönlichen Kontakt in der Filiale wirklich wahrnehmen können und aus Sicht der meisten Institute auch wollen und als Mehrwert wahrnehmen. Menschen hingegen, die einmal umgezogen sind und aufgrund der medialen Verfügbarkeit die Bankverbindung nicht gewechselt haben, werden automatisch zu „medialen Kunden“, die einen persönlichen Filialkontakt gar nicht wünschen – ja überhaupt nicht wünschen dürfen. Dass diese Sichtweise völlig am eigentlichen Problem vorbeigeht, bedarf keiner Erklärung.

Sind Menschen durch den Umzug zu „voll medialen Menschen“ geworden, die kein Bedürfnis nach einem persönlichen Beratungsgespräch haben? Es ist nicht zu erklären, warum der „persönliche Kontakt mit dem Berater vor Ort“ im einen Fall wichtig, existenzbegründend für Filialen und Kern der Leistung einer Volks- oder Raiffeisenbank beziehungsweise einer Sparkasse ist, im anderen Fall dagegen dieser „unverzichtbare Kontakt“ problemlos durch ein digitales Beratungszentrum und moderne



Gesunder Boden für florierende Geschäfte

Wir stärken den regionalen Handel – mit bargeldlosen Bezahlösungen, die zu Ihren Kunden passen.

vr-payment.de

 VR Payment

Medien wie zum Beispiel Skype ersetzt werden kann und der Kunde die regionale Bank ausschließlich als Direktbank erlebt.

Mit jedem Umzug geht ein Stück USP verloren

Faktisch geht im Laufe der Zeit daher mit jedem Umzug eines Menschen auch ein Stück des USP der Kreditgenossenschaften und der Sparkassen verloren, wenn der Kunde nicht die Bank wechselt – und dazu besteht aus Sicht des Kunden ja kein Grund!

Wie müssen nun gerade die regional verankerten Institutsgruppen ihre Offline-Welt den veränderten Realitäten, die aus der Online-Welt herüber-schwappen, anpassen? Was erwarten Kunden einer Volks- oder Raiffeisenbank X oder Sparkasse Y, die „ihre Bank“ über Jahre nur medial nutzen – gleichzeitig aber oft völlig identische Werbebotschaften oder Filialgestaltungen anderer Institute der gleichen Gruppe in ihrem Umfeld wahrnehmen? Wie muss die zukünftige Offline-Welt dieser Institutsgruppen agieren, um aus Sicht des Kunden wirklich einen Mehrwert im Sinne einer Multikanal-Verfügbarkeit zu bieten? Einen Mehrwert, für den der Kunde häufig bewusst über Jahre hinweg auch einen Preis bezahlt.

Um hier Lösungsansätze erarbeiten zu können, die auf der Sichtweise des Kunden basieren, müssen die verschie-

denen Leistungen der Institute zwischen „Hygienefaktor“ und „Differenzierungsmerkmal“ unterschieden werden.

Aus Sicht des Kunden ist beispielsweise die ubiquitäre Verfügbarkeit von Internet-Banking oder die Bargeldversorgung ein Hygienefaktor, was bedeutet, dass der Kunde dies erwartet und nicht separat honoriert. Ein Wegfall der Leistung hingegen würde zu einer Verärgerung führen, vor allem wenn der Kunde in seiner Wahrnehmung für diese Leistung bezahlt. Dies betrifft auch die grundsätzliche Verfügbarkeit persönlicher Beratung bei Präsenzbanken. Genau das ist aber immer dann der Fall, wenn der Kunde nicht (zufällig) in eine Filiale der „eigenen“ Kreditgenossenschaft oder Sparkasse geht – sei es nach einem Umzug oder weil man gerade in einer fremden Stadt ist und die Kreditkarte defekt ist.

Wurden in der jüngeren Vergangenheit häufig Leistungsversprechen aus der

In der App ändert sich die Sichtweise ohnehin nicht!

Im Innenverhältnis sind solche Leistungen über interne Verrechnungsmodelle problemfrei darstellbar. Derzeit gibt es solche Verrechnungsmodelle häufig nur für den Bargeldbezug am Automaten oder ausgewählte Serviceleistungen. Zukünftig müssen dezentrale Finanzdienstleistungsorganisationen flächendeckend alle Service- und Beratungsleistungen in allen Filialen anbieten, damit der Kunde wirklich einen Multikanalzugang zu „seiner Bank“ erleben kann.

Letztlich ist das alles nur eine Frage der Verrechnungspreise und der flächendeckenden Durchsetzung eines solchen Modells in dezentralen Entscheidungswelten.

Die institutsübergreifende Vernetzung der Konten, sodass zum Beispiel für Kredite, Depots oder Geldmarktkonten auch Girokonten anderer Institute der

» Die institutsübergreifende Vernetzung der Konten ist nur ein Problem des Nicht-Wollens.«

Offline-Welt in die Online-Welt übertragen und damit dem Kunden eine Multikanal-Verfügbarkeit zugesagt, so muss zukünftig der umgekehrte Weg beschritten werden. Das bedeutet, dass vor allem bei dezentralen Bankensystemen Bargeldbewegungen (nicht nur Auszahlungen, sondern auch Einzahlungen, Rollengeld oder auch Sortengeschäfte et cetera), sämtliche sonstigen Serviceleistungen und auch Beratungsleistungen dort erbracht werden müssen, wo der Kunde sie nachfragt.

Dabei ist es dann auch völlig unerheblich, ob das Ergebnis einer Beratungsleistung zu einem Geschäftsabschluss führt und dann gegebenenfalls eine Geldanlage oder Baufinanzierung bei einer Kreditgenossenschaft oder Sparkasse erbracht wird, auch wenn sämtliche bisherigen Leistungen und damit auch sämtliche Referenz- oder Bezugskonten bei einem anderen Institut der gleichen Gruppe geführt werden. Faktisch muss auch eine Wertpapierberatung für ein Depot möglich sein, das bei einem anderen Institut geführt wird. Warum sollte der Kunde sein Depot von Sparkasse zu Sparkasse „umziehen“?

gleichen Gruppe als Bezugs- oder Referenzkonten geführt werden können, ist angesichts der gemeinsamen Rechenzentren nur ein Problem des Nicht-Wollens, nicht des Nicht-Könnens. Den Kunden interessiert es ohnehin nicht, ob es unterschiedliche Volksbanken oder Sparkassen gibt und bei welcher er welches Konto hat – der Kunde erlebt in multibankfähigen Apps „seine“ Bankverbindung, egal wo welches Konto geführt wird.

Wenn Kreditgenossenschaften und Sparkassen dieses Problem nicht zeitnah erkennen und Lösungen realisieren, werden sie in Zukunft von immer mehr Kunden nach einem Umzug als „Direktbanken“ wahrgenommen – und dann auch mit diesen im (Preis-)Wettbewerb bestehen müssen.

Quellen
www.destatis.de
www.immonet.de
 Mihm, O., Frank, B., Zukunft der Filiale – wie digital will der Kunde es wirklich? In: Bank und Markt 7/2016, S. 35 ff.
 Rohrmeier, D., Lebenswelten 2020 – Wie werden wir morgen unsere Finanzen managen? In: Seidel, M., Liebetrau, A., Banking und Innovation, Heidelberg 2015, S. 47 ff.
 Umzug AG (Hrsg.), Umzugsstudie Deutschland 2014, München 2014

Bleiben Sie immer auf dem neuesten Stand!

Ihre bank und markt-Redaktion informiert auch täglich in der Rubrik „Tagesmeldungen“.

Folgen Sie uns auf



oder besuchen Sie uns unter www.kreditwesen.de/tagesmeldungen