

Banken in der Vertrauenskrise: Wissen Sie noch, wo Ihr Tagesgeld parkt?

Das Vertrauenskapital der Banken leidet nicht nur unter der großen EuroKrise. Heute erziehen Finanzinstitute ihre Kunden systematisch zur Konten-Promiskuität und vernichten dabei Markenskapital. Kundennähe, langfristiges Denken und das Besinnen auf die eigene Bestimmung sind erste Schritte, um das verloren gegangene Vertrauen zurückzugewinnen.





TORBEN HANSEN,
geschäftsführender Gesellschafter
Philipp und Keuntje GmbH.

Nach welchen Kriterien entscheiden Bankmanager eigentlich bei ihren Vertriebs- und Marketingoffensiven? Nach der verschärften Bankenregulierung ist es nahe liegend, dass sie sich vor allem um das Eigen- oder Haftungskapital kümmern.

In dieses Bild würde also durchaus passen, was ING-DiBa, Commerz- und comdirect bank, Cortal Consors, DAB Bank, Santander, ABN Amro, Targobank, BMW Bank oder Postbank – um nur einige ausgewählte zu nennen – gerade so am Markt treiben: Sie bieten Neukunden beispielsweise für Tagesgeldkonten signifikant attraktivere Konditionen an als ihren „Altkunden“.

Die Logik dahinter: Was wir jetzt mit 0,5 oder ein Prozent mehr Guthabenzins für Neukunden an Einlagen einwerben, können wir mit einem ordentlichen Hebel bei renditeträchtigeren Geschäften einsetzen und damit locker die höheren Akquise-Kosten wieder reinholen.

Vermutlich funktioniert das sogar. Und vielleicht funktioniert es selbst dann, wenn die „Tageszins-Hopper“ nach sechs Monaten wieder das Weite suchen, weil sie nun zu „Altkunden“ geworden sind. Fragen Sie doch mal spaßeshalber in Ihrem Umfeld nach, wie viele Tagesgeldkonten Ihre Kollegen oder Freunde so haben – und ob sie aus dem Stegreif sagen könnten, welches davon gerade „das aktive“ ist. So viel zur Kundenbindung!

Aber auch wenn dieses kurzfristig angelegte Geschäft aufgeht, macht die Bank ein dickes Minus an anderer Stelle: Das Vertrauenskapital ihrer Marke schrumpft im gleichen Maß, wie ihre („Alt“)-Kunden das Vertrauen verlieren und ihre Loyalität abnimmt.

Fotos: ©Stockphoto, @svort – Fotolia.com, Unternehmen

Vertrauen als wertvollstes Markenkapital der Banken

Welche KPIs gibt das Management der Banken eigentlich seinen Mitarbeitern vor, um dieses zentrale Markenkapital zu schützen und zu mehren? Wenn der Vertrieb sonst die Hosen an hat und seine kurzfristigen – oft auch kurzfristigen – Absatzziele und KPIs gnadenlos effektiv verfolgt, müssten wenigstens die Marketing-Verantwortlichen das Vertrauenskapital klar im Fokus haben. Mehr noch, sie sollten daran gemessen werden, wie sie es stärken.

Und nicht nur das: Genau genommen sollten auch alle wahren Bankiers in den Vorstandsetagen stärker darauf achten, wie sich dieses Kapital verändert. Gerade weil es nicht in ihren Bilanzen auftaucht. Es ist doch eigentlich eine Binsenmaxime, dass Banken vom Vertrauen ihrer Kunden leben. Es sei denn, sie koppeln sich – wie in den letzten zehn bis 15 Jahren zunehmend geschehen – von ihrem angestammten Geschäftsmodell ab und werden immer mehr zu fantasievollen (Risiko-)Produkt-Verpackern und Vertriebs-Virtuosens. Wie lange oder vielmehr wie kurz das allerdings gut geht, haben wir seit 2008 erleben dürfen.

Vertrauen zurückgewinnen

Aus Sicht der Markenführung gebe ich deshalb drei auf der Hand liegende Anregungen, wie Banken einfach und wirksam dem aktuell zu beobachtenden Vertrauensverlust entgegenwirken können. Dass sie ihre bestehenden Kunden mindestens genau so gut behandeln sollten wie ihre Neukunden, versteht sich wohl von selbst. Diese werden es ihnen mit Loyalität danken. Darüber hinaus lohnt es sich aber auch, wenn die Banken folgendes beachten:

1. Banken sollten mehr Fokus auf Langfristigkeit legen: Traditionell haben Bankiers immer in Generationen gedacht, nicht in Quartalsberichts-Perio-



den. Geschäfte, bei denen sich die Kunden vor allem aufgrund von Vertrauen und Erfahrungen für oder wider einen Anbieter entscheiden, vertragen exakt „0“ Vertrauensbrüche! Ein einziger Fehler reicht aus, um jahrzehntelang mühsam erarbeitetes Vertrauenskapital zu vernichten. Entsprechend sollten Vorstände also Ziele abwägen und priorisieren. Und die KPIs für ihre Mitarbeiter dürfen das Gesamtziel nicht konterkarieren: Kurzfristige Absatzziele wie eine bestimmte Anzahl von Neukunden über attraktive

Tagesgeldkonten zu gewinnen, müssen mit anderen Zielen ausbalanciert werden. Wie zufrieden sind die Bestandskunden und für wie vertrauenswürdig halten sie ihre Bank? Langfristiges Marketing bedeutet eben auch, einmal auf das schnelle Geschäft zu verzichten.

Im Übrigen wird es den Bankvorständen ihre wichtigste Multiplikatoren-Gruppe danken, nämlich die Mitar-

beiter, wenn sie spürbar ehrlich langfristiges Denken und Handeln priorisieren. Niemand sonst durchschaut unaufrichtige Verlautbarungen so schnell und erkennt sofort, wenn Wasser gepredigt und Wein getrunken wird. Niemand sonst verliert so schnell das Vertrauen und die innere Bindung und Motivation, wenn sich Außendarstellung und eigene KPIs widersprechen. Und niemand sonst kann so stark auf die – positive oder negative – Wahrnehmung einer Bank als Marke einwirken wie ihre Belegschaft.

Bankiers sollten „ihr Ohr an die Schiene legen“: zuhören, was in sozialen Medien über Marke, Mitarbeiter und Produkte gesagt wird. Und sie sollten mit echten Kunden reden.

2. Banken sollten sich auf ihre Bestimmung besinnen:

Natürlich geht es am Ende auch bei Finanzinstituten um den Geschäftserfolg. Aber jeder Bankvorstand sollte sich fragen, ob seine Mitarbeiter einen wirklich guten Grund nennen können, warum sie morgens gerne aufstehen und zur Arbeit gehen (außer Gehalts- und Bonus-Zahlungen). Haben die Mitarbeiter irgendwo in einer Schublade ein Phrasenpapier mit einer langen und verschwurbelten Missions- oder Visions-Beschreibung? Oder können sie tatsächlich in einem Satz sagen, warum es gut für Kunden und Gesellschaft ist, dass ihre Bank im Markt agiert und wie sie daran ganz konkret mitwirken?

3. Banken sollten mehr Gespür für ihre eigentlichen Auftraggeber entwickeln:

Banken sollten keinen „Kunden-Beauftragten“ im Top-Management ernennen und keinen „Kunden-Beirat“ einrichten. Das sind Nebelbomben für die PR oder angestrebte Quick-Wins, wo doch nur ernst gemeinte, harte und langfristig ausgelegte Arbeit etwas bringt. Sich intensiv mit ihren eigentlichen Auftraggebern auseinander zu setzen, lässt sich nicht delegieren. Und „Auftraggeber“ der Bankvorstände sind eben nicht die Shareholder, denn mit denen verdienen sie nicht ihr Geld. Auch wenn sie es vielleicht von ihnen bekommen! Diese Auseinandersetzung mit den Kunden ist nicht Aufgabe einzelner Personen oder Abteilungen. Wenn die Organisation nicht insgesamt permanent bemüht ist, mit den Menschen, die sie bedienen soll, Fühlung aufzunehmen, kann man jede Marketingausgabe auch gleich streichen. Sie wird nämlich langfristig keinen ROI bringen.

Bankiers sollten vielmehr „ihr Ohr an die Schiene legen“: zuhören, was in sozialen Medien über Marke, Mitarbeiter und Produkte gesagt wird. Und sie sollten mit echten Kunden reden. Gleichzeitig sollten sie den eigenen Mitarbeitern Aufmerksamkeit schenken und zuhören, insbesondere denen, die täglich echten Kundenkontakt haben.

Wer zu sehr auf Image-Trackings und Branchen-Benchmarks vertraut, hat für einen solchen Dialog keine Zeit mehr. Wer jedoch sein Handeln danach ausrichtet, wie er die Kunden glücklich machen kann, wird am Ende – aber eben erst am Ende – auch die Shareholder zufriedenstellen und Vertrauen zurückgewinnen.

von Torben Hansen


viscom

frankfurt 2012

**neue
perspektiven
erleben.**

25. bis 27. Oktober

best practice mit roi.

360°-Kommunikation, die neusten Trends, Innovationen und Projekte. Auf der internationalen Fachmesse für Kommunikation, Technik und Design sehen Sie Lösungen, die einen bleibenden Eindruck hinterlassen.

Messegelände Frankfurt
www.viscom-messe.com



Including:

 Reed Exhibitions


DIGITAL
SIGNAGE
WORLD
by viscom


DISPLAY
POS
EXPO
by viscom