

Haltung statt Worthülsen



Floskeln und Verkaufsstorys reichen nicht mehr aus – warum sich Kundenbindung in der Finanzbranche verändert

Von JOSEF KOPPERS

Dauerbrenner Kundenbindung: so alt wie das Wort „Käufermarkt“. Und umso mehr unter den Nägeln brennend je kritischer und wechselbereiter Anleger sind. Man kann dies beklagen – oder hausgemachte Fehler analysieren. Denn an wen sollen sich Anleger binden, wenn sie nicht wissen, wofür Unternehmen einstehen? Auch mit Marketing-Millionen gestützte Wortschablonen, die von „maßgeschneiderten Lösungen“ berichten, locken Millionen kaum noch hinter dem Ofen vor. Kundenbindung beginnt mit Positionierung und Haltung – genau das wird die Finanzwelt verändern.

Ein wachsender Teil der Bevölkerung bemängelt, es gebe keine Politiker mehr, die für etwas einstehen und auf deren Meinungen sich der Bürger (ganz gleich, ob er sie teilt oder nicht) langfristig verlassen kann. Dieser Teil der Bevölkerung verfügt über den notwendigen Blick, der es erlaubt, in vielen Bereichen der Gesellschaft ähnliche Entwicklungen zu erkennen: Egalitätstendenzen,

die in der Bevölkerung entweder Gleichgültigkeit nach sich ziehen oder wahlweise eruptives, rational kaum nachzuvollziehendes Mitbestimmenwollen. Ob Politik, Musik, Fernsehen – mit Gleichförmigkeit, spricht: Massenkompatibilität, sieht sich der Verbraucher, Wähler, Kulturinteressierte so stark konfrontiert, dass dieser sein Heil in einem dicken Fell sucht. Tut er dies nicht, so ruft er – gerade im Rahmen der Finanzkrise und wenn es um das Thema Geld geht – hysterisch Empörungsmidien zu Hilfe oder zu Demonstrationen auf.

Versprechungen werden selten gehalten

Die Aldisierung der Gesellschaft, in der der Geiz der Maßstab aller Dinge wurde, bescherte der Finanzbranche einerseits Tagesgeld-Hopper und auf der anderen Seite dauergeladene Kunden. Über deren modern gewordenen Banker-Bashing wird gern lamentiert, aber nur selten nachgedacht. Dabei sind die so untreuen Kunden, über die sich hoch bezahlte Kommunikationsagenturen so

oft den Marketing-Kopf zerbrechen, nur Ergebnis von vielen Versprechungen, die selten gehalten werden. Sie sind zugleich Ergebnis der Vertreibung aus der Filiale hin zu Automaten und Online-Rechnern – und nicht zuletzt unerfüllter Sehnsucht nach Service und Orientierung.

Heute schon „maßgeschneidert“? Heute schon eine Worthülse wie „fokussiert“ oder „gut aufgestellt“ ins Internet geschrieben oder gar in einem persönlichen Gespräch benutzt? Falls ja, so soll an dieser Stelle keineswegs der Stab darüber gebrochen werden. Indessen: Weder über den viel zitierten Wettbewerbsdruck noch über die Gleichförmigkeit der Angebote mag man sich wundern oder gar ärgern, wenn doch eine ganze Branche mit denselben Maßnahmen, Floskeln und stereotypen Bildern (gern: händeschüttelnde Businessmenschen oder teure Yachten) seit Jahrzehnten die Kunden langweilt. Prozeduren und Konditionen gerieten logischerweise zum alleinigen Kriterium der

Kundenakquise, -abwerbung und -bindung, weil Service nur noch in der Werbung stattfand. Insbesondere A-Kunden wurden umschmeichelt mit Sonderkonditionen – ungeachtet dessen, ob Deckungsbeiträge dies hergaben. Daher finden sich viele Berater zu oft in Kundengesprächen wieder, die nach dem „Sonderkonditionen-oder-ich-gehe-zur-Konkurrenz-Muster“ ablaufen. Kein Grund, sich zu ärgern: Die Gier nach Prozenten und Belohnungen in einer Welt voller ganzjährig mit „Sale“-Schildern dekorierten Fußgängerzonen ist nur menschlich und verständlich. Auch die Finanzwelt nährte diese konditionierten Einstellungen.

Nach „Discount“ im Einzelhandel kam „Direkt“ in der Finanzbranche, nach dem Schnäppchen der Woche beim Supermarkt um die Ecke das Zertifikat der Woche, der Fonds des Monats – und das Prozente-Sichern. Geht's noch etwas billiger und einfallsloser in der Semantik? Ja, es geht. Mit einem Blick auf die Millionen von Charts und Kurven, die den Anlegern stets mit nach oben gerichteten rechten Enden zurechtgerückt werden, stellen wir fest: Objektivität ist ein rares Gut. Und zeigen die Kurven in der Realität mal nach unten, grenzt die Frage: „Warum sind die Kunden nicht treu ...?“ fast schon an Realsatire.

Fehlende Sympathie für den Kunden

Wo ist eigentlich das grüne Band der Sympathie geblieben? Wo ist nur – Hallo?! – Herr Kaiser? Und all die Figuren und Sprüche, die signalisierten: Kunde, ich hab dich gern, langfristige Bindung ist wichtiger als „Quick-Wins“? Geblieben ist „Passion for Performance“ (= Charts und Kurven wichtiger als der Mensch), „Tailormade Solutions“ (= meist nicht das, was es verspricht) und der Kunde im „Fokus“ (= Fadenkreuz?). Ziemlich „unspannend“ und „nicht wirklich“ das, was Orientierung in der meist auch noch Denglisch oder in falschem Deutsch daherkommenden Kommunikations- und Produktflut bieten könnte. Anstatt dessen ist es üblich, auch guten Kunden Weihnachtskarten mit eingescannten Unterschriften zuzusenden. Dies im Sinne einer Effizienz, die laut einer Studie von Gallup (siehe Welt Online, 23.02.2010) dazu führt, dass nur noch 27% der Bankkunden den Wechsel zu einem anderen Bankhaus als

schwierig oder riskant empfinden (Achtung: Könnte das nicht auch für andere Finanzdienstleister gefährlich sein?)

Warum auch nicht? Was hält sie auf, die Kunden, wenn alle das Gleiche versprechen und alle voneinander abschreiben? Wenn man den Test macht, sich die Zeit nimmt und 300 Websites von Banken, Fondsgesellschaften, Vermögensverwaltern, Versicherungsmaklern und Finanzvermittlern aufruft, stellt man schnell fest: Die Seiten verschmelzen zu einem nicht auseinanderzuhaltenden Einheitsbrei. Hervorstechen – nicht nur durch Design, sondern auch durch Botschaf-



Josef Koppers

ten oder eine flotte Schreibe – das ist die halbe Miete. Denn Einheitsbrei ist gleichzeitig auch die große Chance, durch Andersartigkeit schnell wahrgenommen zu werden.

Objektivität und Understatement gefragt

Und noch ein Test: Wer in die Rolle eines Branchenunkundigen schlüpft und sich mit freiem Geist und objektiver Distanz auf eine Anleger-Messe stellt, sieht plötzlich Hunderte von gleich aussehenden Menschen in den gleichen Anzügen, in den gleichen Kostümen, vor den gleichen Messewänden. Mit nur ein wenig Kreativität sollte es eigentlich ein Leichtes sein, sich von der Masse abzuheben. Und schließlich: die Roadshows. Werden nicht gerade dort jene stets gleichen und nach oben zeigenden Kurven präsentiert? Welcher Anleger soll das noch glauben? Objektivität und Understatement hingegen – vielleicht sogar das Eingeständnis, dass trotz noch so ausgefeilter Chart-techniken die Zukunft nicht vorausgesagt werden kann, ziehen Zuschauer oft mehr in den Bann als 08/15-Charts.

Die Quintessenz? Vorhandene Bauchläden sollten ihre Angebote reduzieren und sich auf das Wesentliche konzentrieren. Dem Kunden statt eines „Mehr“ ruhig mal ein „Weniger“ zumuten: Braucht der Kunde wirklich noch das x-te Zertifikat in seinem Depot? Wer so handelt, wird sehen, dass er sich schon dadurch vom Mainstream abhebt – denn hochwertige Weine oder exzellentes Essen gibt es auch nicht als Massenware. Ganz wichtig: Man sollte für etwas einstehen. So kann man Kunden, die diese Werte teilen, an sich binden. Ganz ohne Sonderkonditionen, dafür vielleicht mit Investitionen in Kaffee, der vielfach auch den Effizienzsteigerungsprogrammen zum Opfer fiel.

Aus diesen Grundüberzeugungen heraus ist mittlerweile eine stattliche Anzahl von Finanzdienstleistern hervorgegangen, die konzernunabhängig und flexibel sind und damit dem Bedürfniswandel und der Aufgeklärtheit der Anleger entsprechen. Dies wird, so viel ist sicher, einen radikalen Wandel der gesamten Finanzwelt nach sich ziehen: Superprovisionen, Multi-Level-Marketing, konzerngesteuerte Interessen und Verkauf anstatt Beratung sind bereits heute auf dem Rückzug. Die Zukunft gehört kleineren, wirklich kundenorientierten Unternehmen, die auf Transparenz und Qualität setzen – und Kunden tatsächlich objektiv beraten. Unternehmen, die keine Verkaufsstories bereithalten, sondern eine Haltung, auf die sich der Kunde verlassen kann. Kurz: Unternehmen, die einfach anders sind.

„Vorhandene Bauchläden sollten ihre Angebote reduzieren und sich auf das Wesentliche konzentrieren. Dem Kunden statt eines ‚Mehr‘ ruhig mal ein ‚Weniger‘ zumuten [...] Wer so handelt, wird sehen, dass er sich schon dadurch vom Mainstream abhebt – denn hochwertige Weine oder exzellentes Essen gibt es auch nicht als Massenware.“

Josef Koppers,
Rechtsanwalt, Geschäftsleiter,
Quint:Essence Capital S.A., Luxemburg