

AUSWIRKUNGEN DER KREDITKRISE

AUF VERBRAUCHERVERHALTEN UND WETTBEWERBSUMFELD, DIE ZUKUNFT DER FINANZDIENSTLEISTER UND DAS MARKETING

Wichtige Ergebnisse

Das Geschäftsmodell der Finanzdienstleistungsbranche hat sich dauerhaft verändert. Aus den aktuell zu beobachtenden, dramatischen Veränderungen des Verbraucherverhaltens und des Wettbewerbsumfelds lassen sich wichtige Erkenntnisse für das Marketing ableiten, die von Finanzdienstleistern berücksichtigt werden müssen.

Das Verbrauchervertrauen ist nachhaltig erschüttert. Das Wettbewerbsumfeld hat sich dramatisch verändert.

Die Kreditkrise macht eine zweigleisige Strategie erforderlich: An erster Stelle muss die kurzfristige Schadensbegrenzung stehen. Zugleich sollten sich Finanzdienstleister jedoch auch für die Zukunft aufstellen.

Drei Bedingungen für die Neuausrichtung:

- Transparenz, Authentizität und Einfachheit als zentrales Dreigespann
- Ethisch einwandfreies Verhalten als Grundvoraussetzung für jedes unternehmerische Handeln, aber auch für die Gewinnung/Bindung von Leistungsträgern
- Eine ausgeprägte Serviceorientierung: ein echtes Verständnis dafür, was die Kunden wünschen, wird Voraussetzung für den Geschäftserfolg



AUSWIRKUNGEN DER KREDITKRISE

AUF VERBRAUCHERVERHALTEN UND WETTBEWERBSUMFELD, DIE ZUKUNFT DER FINANZDIENSTLEISTER UND DAS MARKETING

WHITE PAPER VODW MARKETING - DECEMBER 2008

Hintergrund und Zielsetzung dieses Artikels

In den vergangenen Monaten hat sich die Finanzmarktkrise wie ein hochinfektiöses Virus ausgebreitet. Nachdem zunächst nur Subprime-Hypothekendarlehen und Step-Up-Kredite in den USA betroffen waren, scheint inzwischen die gesamte globale Finanzindustrie in den Abwärtsstrudel geraten zu sein. Dieser Artikel erläutert die aktuellen Turbulenzen unter besonderer Berücksichtigung der Auswirkungen auf die zukünftige Entwicklung der Unternehmen und des Marketing.

Kurzfristige Maßnahmen sollten sein:

- die Kommunikation mit Bestandskunden intensivieren
- keine Werbung in Massenmedien (keine Werbebotschaften im Sinne von „Anders als auf unsere Wettbewerber ist auf uns noch Verlass“)
- diese Stunde der Wahrheit als Chance zur Differenzierung vom Wettbewerb nutzen
- Bestandskunden mit angemessenen Kundenbindungsprogrammen und auf die aktuelle Situation abgestimmten Produkten an das Unternehmen binden

Was die Aufstellung für die Zukunft angeht, zeigt sich, dass eine Reihe von Konsumtrends, die sich bereits vor Ausbruch der Krise abzeichneten, durch die Kreditkrise noch verstärkt worden sind. Diese Trends sind von Dauer und bestimmen die Zukunft der Finanzwirtschaft:

- eine beschleunigte Zunahme des Anteils der Verbraucher, die ihre finanziellen Angelegenheiten selbst in die Hand nehmen
- eine erhöhte Nachfrage nach Transparenz und Einfachheit
- ein stärkerer Glaube an die Urteilskraft der Verbraucher
- eine stark zunehmende Bedeutung ethisch einwandfreien Verhaltens
- eine steigende Bedeutung der Nähe zum Kunden

Die Zukunft der Finanzwirtschaft – zurück zu den Wurzeln

Das Vertrauen der Verbraucher muss wiedergewonnen werden – und zwar grundlegend. Marketing und Produktentwicklung sollten den Kunden Angebote mit wirklichem Mehrwert machen, anstatt auf Verpackung und Kosmetik zu setzen.

Finanzdienstleister, die verstehen, wie die Finanzmarktkrise das Verhalten und die Einstellungen der Verbraucher verändert, erneuern ihr Produkt- und Dienstleistungsangebot grundlegend – im Sinne von Transparenz, Einfachheit und ethisch einwandfreiem Verhalten. Diese Anbieter besitzen den Schlüssel zum Erfolg.

1. Wichtigster Ausgangspunkt: der Kunde

Vertrauensmissbrauch

Verbraucher malen kein schmeichelndes Bild der Lage – aus ihrer Sicht liegen die Ursachen der Kreditkrise in den folgenden Entwicklungen:

- Moralische Fehlritte: Der Verkauf von Hypotheken, die Verbraucher in Schwierigkeiten bringen können, ist ein unmoralischer Akt.
- Die Schaffung einer Schatten-Bankindustrie mit fremdfinanzierten Produkten, die so komplex und intransparent sind, dass die damit verbundenen Risiken nicht mehr kontrollierbar sind. Diese Komplexität und Intransparenz spiegeln sich im Übrigen auch in der Verbrauchererfahrung mit Finanzprodukten wider.
- Diese Schatten-Bankindustrie wurde vor allem von Gier getrieben: Vergütungs- und Anreizsysteme sowie millionenschwere Bonuszahlungen für Vorstandsmitglieder und Händler.
- Die Komplexität überforderte sogar die staatlichen Aufsichtsbehörden.
- Die immer wieder auftauchenden Bilanzleichen verstärken den Eindruck einer Finanzbranche im totalen Chaos ohne jegliche Kontrollmöglichkeit.
- Scheinbar hat sich die Situation mittlerweile so verschlimmert, dass die Banken und Versicherer sich nicht einmal mehr untereinander trauen – warum also sollte ihre Kunden ihnen trauen?
- Letztlich muss das gesamte Finanzsystem durch hohe Kapitalzuschüsse und Verstaatlichungen auf Kosten der Steuerzahler vom Staat gerettet werden.

Obwohl bei weitem nicht alle Finanzdienstleister an den Ursachen der Kreditkrise direkt beteiligt waren, haben die jüngsten Entwicklungen das Image der gesamten Branche

und jedes einzelnen Anbieters beschädigt. Das Vertrauen der Verbraucher in die Finanzdienstleister ist nachhaltig erschüttert. Die ethischen Verhaltensmaßstäbe der Branche werden in Frage gestellt. Das eigentliche Fundament der Finanzdienstleistungsindustrie ist zusammengebrochen. Staatliche Interventionen haben wieder für etwas mehr Solidität gesorgt. Diese Solidität wird jedoch mit dem System und den dahinterstehenden Regierungen in Verbindung gebracht, nicht aber mit den betroffenen Finanzinstituten.

Solidität war eines der wichtigsten Attribute der Finanzdienstleistungsbranche. Durch die negativen Schlagzeilen der letzten Monate ist „Sicherheit“ zu einem Wort geworden, das von den Vertretern der Branche nicht mehr glaubhaft verwendet werden kann. Das Wort „Sicherheit“ ist pervertiert worden.

Nie zuvor haben sich die Verbraucher so viele Sorgen über ihr Ersparnis und ihre Altersvorsorge gemacht. Sie fragen sich, ob ihre Ersparnisse noch sicher sind und ob sie ihren Ruhestand so genießen werden können, wie sie es sich vorgestellt haben. Früher bedeutete Sparen nichts anderes als regelmäßige Einzahlungen auf ein Konto. Aktiv darum kümmern musste man sich nicht. Durch die aktuellen Marktturbulenzen hat sich dies grundlegend geändert. Allein der Schutz des Ersparnis ist zu einer schwierigen Aufgabe geworden und erfordert die Aufteilung von Geldern auf unterschiedliche Banken. Was ist

DAS EIGENTLICHE FUNDAMENT DER FINANZDIENSTLEISTUNGSINDUSTRIE IST ZUSAMMENGEBROCHEN.

passiert? In der Vergangenheit wurden die Verbraucher von Gier getrieben und suchten stets nach den höchsten Zinssätzen. Jetzt werden sie von Angst getrieben und fragen sich: Welches ist der sicherste Ort für mein Geld? Nach mehreren Krisenmonaten berichten Pensionsfonds inzwischen über Verluste aus Aktienanlagen und warnen, dass eine Anpassung individueller Altersvorsorgepläne nötig werden könnte. Trotz voraussichtlich begrenzter Auswirkungen aufgrund der langen Anlagehorizonte dieser Fonds müssen sich die Verbraucher nun auch noch um ihre Altersvorsorge sorgen.

Auf lange Sicht wird die Gier wieder stärker in den Vordergrund treten (das wäre der normale Gang der Dinge). Die Kreditkrise hat den Bankkunden jedoch gezeigt, dass auch Zins- und Anlageerträgen Grenzen gesetzt sind – und zwar auch bei Lebensversicherungen und der Altersvorsorge.

2. Kurzfristige Priorität: Schadensbegrenzung

Die Kreditkrise erfordert eine zweigleisige Strategie

Was macht man, wenn das Haus brennt? Das Feuer löschen. Schadensbegrenzung. An erster Stelle steht die Lösung des Problems und die Vorwegnahme und Prävention der Probleme, die noch auftreten könnten.

Dabei sollten allerdings die Bemühungen zur Eindämmung der Krisenauswirkungen nicht von der Tatsache ablenken, dass Finanzdienstleister sich auch für die Zukunft aufstellen müssen (vgl. Absatz 3).

2.1. Die Kommunikation mit den Bestandskunden intensivieren

In schwierigen Zeiten müssen Unternehmen die Kommunikation mit ihren Kunden erheblich intensivieren, auch wenn eine abwartende Haltung (in der Hoffnung, dass bald alles wieder besser wird) die natürliche Reaktion wäre.

Best Practices sind z.B.:

- eine offene Kommunikation, inwieweit sich das Unternehmen in riskante Kredite engagiert hat, des eventuellen Abschreibungsbedarfs sowie der erwarteten Auswirkungen der Krise auf die Unternehmensinvestitionen
- ein grundsätzlich professionelles Verhalten gegenüber den

Kunden: jeden Anruf beantworten, Sorgen geduldig anhören, Kunden beruhigen, alle Kundenfragen soweit möglich beantworten

- ehrlich sein: eventuelle Fehler und Fehltritte zugeben. Die Branche mag viel an Vertrauen eingebüßt haben. Die einzelnen Unternehmen können dennoch ehrlich bleiben
- die Sorgen der Kunden ernstnehmen und nicht nur die eigenen Sorgen im Blick haben
- dafür sorgen, dass die Kommunikation faktenbasiert ist und dies durch entsprechende Maßnahmen flankieren (mehr denn je zählt in diesen Zeiten, dass auf Worte auch Taten folgen)

Allen oben genannten Punkten muss eine Bedingung vorausgehen: Mitarbeiter befähigen, die wichtigen Informationen weiterzugeben. Mitarbeiter, die nicht wissen, was sie sagen sollen, sagen lieber nichts. Und das ist die schlechteste Alternative. Die Kundenkommunikation der meisten Finanzdienstleister umfasst u.a. auch unabhängige Makler, Bankfilialen und sonstige Vertriebspartner. Alle von ihnen vertreten das Unternehmen nach außen und sollten daher auch über die nötigen Informationen und entsprechende Skripte zur Beantwortung von Kundenanfragen verfügen.

2.2. Keine Werbung in Massenmedien – zumindest bis auf weiteres

Vor allem in den vergangenen Wochen haben einige Finanzdienstleister viel Geld in Werbung gesteckt, um über breitstreuende Medien die Botschaft „Vielleicht war der Rest der Branche nicht so zuverlässig, wir aber schon“ zu verbreiten. Wer das tut, wirft Geld aus dem Fenster. Eine derartige Kommunikation ist nicht glaubwürdig, sondern wird von Kunden sogar als beleidigend empfunden. In der Tat verstärkt ein derartiger Kommunikationsansatz das aktuell schlechte Image der Branche eher noch. Auch aus geschäftspolitischer Sicht ist dies keinen sinnvoller Einsatz der Werbebudgets: Werbung kann einen dreiminütigen Beitrag in der Tagesschau, der das Gegenteil berichtet, nicht wettmachen.

Unternehmen, die so vorgehen, haben die derzeit stattfindenden, fundamentalen Veränderungsprozesse offensichtlich noch nicht verstanden. Ansonsten würden sie kaum auf

rein kosmetische Lösungen setzen. Kann ein Unternehmen tatsächlich eine beeindruckende Stabilität vorweisen, ist PR das Instrument der Wahl. Allerdings ist darüber hinaus ein fundamentalerer Ansatz gefragt, um verlorenes Vertrauen schrittweise zurückzugewinnen (siehe Absatz 3).

2.3. Die aktuelle Situation zur Differenzierung vom Wettbewerb nutzen

Wenn es je eine Stunde der Wahrheit gegeben hat, dann jetzt. Gerade in diesen schwierigen Zeiten müssen Unternehmen ihren Kunden zeigen, dass sie wirklich für sie da sind und ihren Worten auch Taten folgen lassen. In der aktuellen Situation können sich Unternehmen optimal von ihren Wettbewerbern absetzen. Sie haben die Chance, in einen echten Dialog mit ihren Kunden einzutreten und ihre Kunden proaktiv darüber informieren, wie sich die Krise möglicherweise auf die persönliche Situation auswirken könnte. Sie sollten die Sorgen ihrer Kunden anhören und ernst nehmen, anstatt ihre eigenen Sorgen zu kommunizieren. Die gleichen Grundsätze gelten natürlich auch gegenüber den Vertriebspartnern.

2.4. Bestandskunden mit angemessenen Kundenbindungsprogrammen und mit auf die aktuelle Situation abgestimmten Produkten binden

Die Kreditkrise wird zweifellos erhebliche gesamtwirtschaftliche Auswirkungen nach sich ziehen. Bereits jetzt zu beobachten ist ein Rückgang der Umsätze mit Immobilien und Neuwagen. Auswirkungen auf das Wachstum der Gesamtwirtschaft und die Versicherungsbranche sind unausweichlich. In solchen Zeiten sollten Unternehmen dafür sorgen, dass sie mit Hilfe geeigneter Kundenbindungsprogramme Bestandskunden an das Unternehmen binden und zugleich Cross-Selling- und Up-Selling-Möglichkeiten ausnutzen. Die Produkte sollten unter Risiko-Rendite-Gesichtspunkten sowie Flexibilitätsaspekten ausgewählt werden und so die Kundenanforderungen an langfristige Sparprodukte widerspiegeln.

3. Parallel: Aufstellen für die Zukunft Zurück zum „Business as usual“? Keineswegs.

Einige Unternehmen – zum Beispiel die, die noch immer meinen, dass Werbung die richtige Lösung ist – denken, dass die Normalität schon wieder einkehren wird, wenn sich der Staub erst einmal gelegt hat, die Banken und Versicherungsgesellschaften einander wieder Geld leihen und die größten Abschreibungen vorgenommen sind. Das Gegenteil ist jedoch der Fall. Das Gesicht der Finanzwirtschaft wird sich dramatisch verändert haben – und zwar dauerhaft. Einerseits wird sich die Marktdynamik – z.B. das Verbraucherverhalten, das Wettbewerbsumfeld und die Spielregeln der Branche – als direkte Folge der Krise verändern. Derartige Veränderungen könnten sich als lediglich temporär erweisen. Andererseits ist aber zu beobachten, dass die Kreditkrise eine Reihe von Trends, die sich bereits vor Ausbruch der Krise abzeichneten, verstärkt hat. Diese Trends werden zu dauerhaften Veränderungen führen und die Zukunft der Finanzwirtschaft bestimmen.

3.1. Verbraucher handeln zunehmend eigenständig

Die Verbraucher sind mündiger geworden. Für die meisten von ihnen ist die Kreditkrise ein wichtiger Weckruf. Sie haben erkannt, dass sie letztlich für sich selbst verantwortlich sind und selbst handeln müssen. Ihrer Ansicht nach können sie

sich nicht mehr darauf verlassen, dass Finanzdienstleister ihnen eine finanziell sichere Zukunft bieten.

Immer mehr Verbraucher kümmern sich aktiver um ihre Finanzangelegenheiten. Die Entwicklung hin zum proaktiveren Verbraucher war bereits vor der Krise erkennbar und ist ein typischer Trend, der durch die Krise noch verstärkt worden ist. Der Anteil der Verbraucher, die ihre finanziellen Angelegenheiten selbst in die Hand nehmen, wird stärker wachsen – und zwar unumkehrbar.

3.2. Verbraucher fordern Transparenz und Einfachheit

Das Bedürfnis der Verbraucher nach Transparenz ist ein weltweiter und branchenübergreifender Trend. Dabei sollte jedoch nicht vergessen werden, dass Transparenz kein Ersatz für Vertrauen ist. Auch hierbei handelt es sich um einen Trend, der sich im Finanzdienstleistungsbereich verstärkt hat, da die Kreditkrise ihren Ursprung zu einem großen Teil in komplexen und intransparenten Finanzprodukten hat. Damit einhergehende unbekannte Risiken und fehlende Kontrollmöglichkeiten führen zu einem sinkenden Verbrauchervertrauen. Transparenz ist unerlässlich – und Einfachheit die beste Art, sie zu erreichen. Ist das Bedürfnis nach Transparenz und Einfachheit einmal erkannt, suchen Unternehmen die Lösung zunächst meist in der Anpassung bestehender Produkte. Dieser Ansatz geht jedoch nicht weit genug, vor allem, wenn man auch schon an die Zeit nach der aktuellen Krise denkt.

Verbraucher hinterfragen das Verhalten und die Einstellung der Anbieter. Sie möchten wissen, wohin sie ihr Geld geben, wo der Finanzdienstleister investiert, mit welchen Vertriebspartnern er zusammenarbeitet, wie es um die Unabhängigkeit und Vergütung der Vermittler bestellt ist, wie der Jahresabschluss und die Quartalszahlen aussehen, wie die Vergütung für das Top-Management gestaltet ist, wie die Organisationsstruktur des Unternehmens aussieht, wen man mit welchen Anliegen anrufen kann und an wen man sich in strittigen Angelegenheiten wenden kann. Eine zentrale Voraussetzung für eine positive Einschätzung durch die Verbraucher ist ein zu jeder Zeit transparenter und einfacher Verkaufsprozess. Verbraucher sollten wirklich verstehen, was sie kaufen. Und Finanzdienstleister sollten keine Mühe scheuen, um für dieses Verständnis zu sorgen.

3.3. Verbraucher hören auf das Urteil anderer Verbraucher

Die Kreditkrise hat die Verbraucher gelehrt, dass die Aussagekraft der schön verpackten Botschaften der Finanzdienstleister begrenzt ist. Stattdessen hören sie zunehmend lieber auf die objektiven Meinungen anderer Verbraucher, egal, wie unüberlegt diese auch sein mögen. Die heutigen Verbraucher sind clever genug, um einschätzen zu können, wie viel Wahrheitsgehalt in einer Story steckt. Und je jünger sie sind, desto schneller durchschauen sie Werbebotschaften.

Der Informationsaustausch findet zwischen Freunden und innerhalb von Familien statt, aber auch in Internetblogs und -foren. Die gute Nachricht dabei ist, dass Verbraucher in Blogs oder Internetforen auch nicht mit Lob sparen, wenn ein Unternehmen sehr serviceorientiert und kundenfreundlich ist. So werden Verbraucher tatsächlich zu Markenverfechtern – und zu von anderen Verbrauchern respektierten „Experten“. Da diese Art des Informationsaustauschs eine immer wichtigere Rolle im Vorfeld der Kaufentscheidung spielen wird, sollten Unternehmen ihr Marketingbudget hier schwerpunktmäßig einsetzen und untersuchen, wie sie Zugang zu diesen Netzwerken und Plattformen finden.

3.4. Verbraucher bewerten Verhalten neu

Bei der Auswahl des Anbieters gewinnt das ethische Verhalten eines Unternehmens an Bedeutung. Diesen Prozess hat die Kreditkrise weiter beschleunigt. Aufgrund der fragwürdigen Step-Up-Kredite und der aus Verbrauchersicht unhaltbaren Incentive-Programme für Manager sind die Finanzdienstleister unter Beschuss geraten. In einem immer transparenteren alltäglichen Umfeld sehen die Verbraucher das Verhalten der Finanzdienstleister kritisch. Das Schlagwort CSR – Corporate Social Responsibility – erhält plötzlich eine ganz neue Bedeutung. Es geht nicht mehr nur um den Einsatz für karitative Projekte, sondern um die eigentliche gesellschaftliche Rolle des Finanzdienstleisters – denn die Vernachlässigung genau dieser Rolle war es, die diese Krise ausgelöst hat.

Für die Finanzdienstleister wird ethisch einwandfreies Verhalten zum wichtigsten Attribut überhaupt, wobei hier noch ein weiter Weg zurückzulegen ist. Die Forderung nach ethischen Verhaltensstandards wird die Entwicklung der gesamten Branche in den kommenden Jahren maßgeblich beeinflussen, Impulse für Produktinnovation sowie Service- und Marketinginitiativen geben und Einfluss auf alle Unternehmensbereiche (Investitionen, Vergütungssysteme, Geschäftsprozesse) haben. Ethisches Verhalten und eine offene, ehrliche und faire Kommunikation werden aber auch vor allem bei der Fokussierung auf die Bedürfnisse des Kunden an Bedeutung gewinnen.

3.5. Verbraucher schätzen „nah“ mehr als „global“

Aus Sicht vieler Verbraucher hat die fortgesetzte Globalisierung der Wirtschaft das Tempo, mit dem sich das Krisenvirus weltweit ausbreitet, beschleunigt. Geldeinlagen bei ausländischen Banken in fernen Ländern oder die Altersvorsorge über einen unbekanntenen No-Name-Anbieter waren bisher nie ein Thema. Die vermeintlichen Vorteile, die den Kunden durch die Globalisierung entstehen, sind nicht mehr so eindeutig. Dadurch gewinnen die nationalen (oder sogar regionalen) Anbieter wieder an Attraktivität. Worum es hier geht, ist vor allem das vermeintlich geringere Risiko, das Gefühl von Sicherheit. Sein Geld erhält man leichter zurück, wenn der Finanzdienstleister in der Nähe ist. Gehören die multinationalen Anbieter damit der Vergangenheit an? Ganz und gar nicht. Nur wird die lokale Präsenz wieder wichtiger und damit die Fähigkeit, den Kunden davon zu überzeugen, dass man ihn wirklich versteht. Die Positionierung der HSBC als „the world’s local bank“ ist ein sehr gutes Beispiel für eine Herangehensweise, die auch nach der Kreditkrise funktionieren dürfte. Die sogenannte „Glokalisierung“ ist ein Trend, der durch die Kreditkrise verstärkt wird. Während dieser in der Vergangenheit allerdings vom zunehmenden Bedürfnis nach Authentizität angetrieben wurde, steht heute die vermeintlich höhere Sicherheit an erster Stelle.

3.6. Verbraucher suchen Anbieter nach neuen Kriterien aus

In der Vergangenheit musste ein Unternehmen lediglich über eine gewisse Größe und einen gewissen Bekanntheitsgrad verfügen, damit die Produkte als verlässlich galten. Heute gehen die Erwartungen der Verbraucher deutlich weiter. Die Verbraucher sind kritischer und wählen Produkte danach aus, was sie wirklich über den Anbieter wissen. Während verlässlich in der Vergangenheit mit „groß und bekannt“ übersetzt wurde, ist das Wort heute gleichbedeutend mit Glaubwürdigkeit, Reputation und gesellschaftlicher Verantwortung.

(3.6. Verbraucher suchen Anbieter nach neuen Kriterien aus)

Kriterien für die Anbieterwahl vor der Kreditkrise	Kriterien für die Anbieterwahl nach der Kreditkrise
•Gier •Verlässlichkeit	•Angst / Sicherheitsbedürfnis •Transparenz und einfache Nutzung
•Rendite •Vertrauen (z.B. durch „global“)	•Ethik, gesellschaftliche Verantwortung •„Nähe“

3.7. Wettbewerbsumfeld mit vielen Geschädigten

Bereits jetzt ist deutlich zu erkennen, dass sich das Wettbewerbsumfeld allein im letzten Jahr dramatisch verändert hat. Viele der damals noch angesehenen Finanzdienstleister sind vom Erdboden verschwunden. Andere wurden verstaatlicht oder erhielten verschiedene Formen von Nothilfe durch die Regierung. Wieder andere sind mit ihrer Konsolidierung beschäftigt oder stehen vor der Zerschlagung. Einige Unternehmen hingegen scheinen die Krise völlig unbeschadet überstanden zu haben und gehen jetzt auf Einkaufstour, wie z.B. die Grupo Santander. Gleichzeitig sind Mittelzuflüsse aus dem Mittleren Osten und Asien zu beobachten: Staatsfonds, die im Gegenzug für hohen Kapitaleinsatz aktuell als neue Anteilseigner willkommen sind. Irgendwann werden sie als unternehmerisch denkende Aktionäre aktiv werden.

Im Grunde wird es damit in den ersten Jahren nach der Krise zwei Archetypen von Anbietern geben:

- 1) Die Anbieter, die mit Aufräumarbeiten (unterschiedlicher Art) beschäftigt sind.
- 2) Die Anbieter, die die Krise dank des richtigen Geschäftsmodells unbeschadet überstanden haben.

Unklar ist zurzeit, zu welcher Gruppe die verstaatlichten Unternehmen gehören werden. In jedem Fall liegt der Vorteil der zweiten Gruppe von Anbietern darin, dass sie sich auf den Markt und ihre Umsätze konzentrieren können, während die erste Gruppe ihre Energie größtenteils für die internen Aufräumarbeiten aufwenden wird. Anbieter des zweiten Typs werden reichlich Gelegenheit haben, Marktanteile hinzuzugewinnen – z.B. indem sie schwächere Anbieter übernehmen oder die Kunden schwächerer Wettbewerber implizit oder explizit angehen. Zudem bietet sich ihnen die große Chance, gezielt auf Vertriebspartner zuzugehen und diesen Stabilität zu bieten.

3.8. Das aktuelle Wettbewerbsumfeld bietet Chancen für Neueinsteiger

Der Verlust der Attribute „verlässlich“ und „solide“ als entscheidende Merkmale der Finanzdienstleistungsindustrie hat neuen Markteinsteigern, die gute Geschäftschancen wittern, den Zugang zu diesem Markt eröffnet. Sie können die aktuellen Schwierigkeiten der traditionellen Anbieter auszunutzen, um in der attraktiven Finanzbranche Fuß zu fassen. Normalerweise konzentrieren sich Neueinsteiger auf Produktgruppen mit geringer Kundenbindung wie z.B. Sparprodukte, Hypothekendarlehen, Autoversicherungen, Kredite. Unternehmen mit einer hohen Kapitalausstattung wie Google, Microsoft, Apple oder Veolia könnten Beispiele für derartige Neueinsteiger sein. Aber auch Krankenversicherer auf der Suche nach Diversifikationsmöglichkeiten oder Rückversicherer, die in den Erstmarkt einsteigen möchten.

Die neuen Markteinsteiger können sich frei von Altlasten positionieren. Oft verfügen sie über eine besserer Reputation als viele der jetzt angeschlagenen bestehenden Anbieter. Denn die Kreditkrise wirkt sich nicht nur auf die Bilanzen der Finanzdienstleister aus, sondern auch auf das Arbeitgeberimage. Bei bestehenden Anbietern beschäftigte Leistungsträger können ihrer beruflichen Karriere positive Impulse geben, indem sie zu einem solchen Neueinsteiger wechseln. Der wahrscheinliche Markteintritt und die potenzielle Stärke der Neueinsteiger sollten nicht unterschätzt werden.

3.9. Die Zukunft der Finanzwirtschaft: zurück zu den Wurzeln

Ursprünglich bestand die Kernaufgabe der Finanzdienstleister darin, den Handel zu erleichtern, Unsicherheiten zu reduzieren, in Bedarfssituationen Unterstützung zu bieten und sicherzustellen, dass ihre Kunden sorgenfreier leben können. Das sind die Wurzeln der Finanzdienstleistungsindustrie. Und genau darin gründet auch ihr enormer Beitrag zu den dynamischen Wohlstandszuwächsen der vergangenen Jahrhunderte. Geld regierte die Welt. Diese Wurzeln sind in den vergangenen 20 Jahren völlig aus den Augen verloren worden. In den letzten zwölf Monaten erschütterte das Geld die Welt. Wir befinden uns an einem historischen Wendepunkt. Die aktuelle Misere bietet die Chance, dass Finanzdienstleister aus ihrem eigenen Schatten der letzten 20 Jahre heraustreten und wieder zu ihrer ursprünglichen Rolle zurückfinden könnten. Im Grunde geht es um eine Rückkehr zur fundamentalsten Aufgabe der Finanzindustrie: dem Risikomanagement. Und zwar dem Risikomanagement im weiteren Sinne: der Steuerung nicht nur der unternehmerischen Risiken, sondern auch der Risiken ihrer Kunden.

Die Finanzindustrie muss künftig wieder eine deutlich größere realwirtschaftliche Rolle spielen. Die Branche muss weg von der irrealen Wirtschaft der künstlichen, abgehobenen und wenig durchschaubaren Modelle und zurück zu ihren Ursprüngen: der Rolle als aktiver Vermittler der Realwirtschaft – transparent, authentisch und einfach. Dazu müssen die Finanzdienstleister mehr tun als nur gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Sie müssen der Gesellschaft dienen. Wenn sie diese Herausforderung annehmen, werden sie in den Augen ihrer Kunden ihre Integrität zurückgewinnen.

3.10. Drei Bedingungen für die Neuausrichtung

Im Marketing geht es jetzt wieder verstärkt um Inhalte. Die Basis der Finanzdienstleistungsbranche – Verlässlichkeit und Verbrauchervertrauen – muss wiederhergestellt werden. In den kommenden Jahren muss der Schwerpunkt im Marketing und in der Produktentwicklung im Design von Angeboten mit implizitem Mehrwert liegen. Unternehmen sollten ihr Angebot aus der Kundenperspektive betrachten, anstatt auf Verpackung und Kosmetik zu setzen. Die Zeiten der cleveren Vermarktungstricks sind vorbei. Mehr denn je heißt es: Erst kommen die „guten Produkte“, dann der Verkauf.

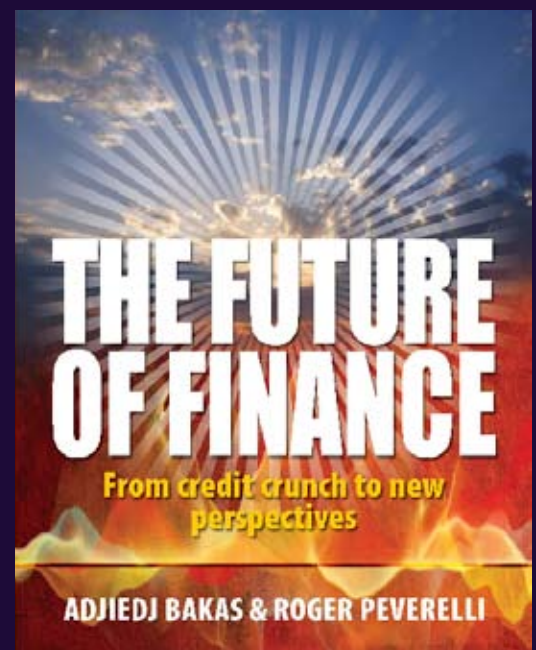
Der Transparenz, Authentizität und Einfachheit gehört die Zukunft

In der Finanzwelt wird Transparenz, Authentizität und Einfachheit ein zentrales Dreigespann bilden. Wenn die Branche wirklich authentisch im Sinne von „real“ und erkennbar relevant sein will, sind Transparenz und Einfachheit unerlässlich. Eine zentrale Voraussetzung dafür ist die aktive Einbindung der Kunden in den Prozess der Neuausrichtung.

The Future of Finance *From Credit Crunch to New Perspectives*

Eine Vertiefung des Themas findet sich auch in „The Future of Finance. From Credit Crunch to New Perspectives“ einem von dem VODW-Partner Roger Peverelli und dem Trendforscher Adjiedj Bakas verfassten Buch, das Ende November 2008 in mehr als 30 Ländern erschien.

More info: rpeverelli@vodw.com



Ethischem Verhalten gehört die Zukunft

Ethisch einwandfreies Verhalten wird für jedes Unternehmen zu einem langfristig entscheidenden Wettbewerbsfaktor und zu einer Grundvoraussetzung für die Gewinnung und Bindung von Leistungsträgern. Finanzdienstleister werden sich nicht mehr über ihre Renditeversprechen, sondern über ethische Verhaltensaspekte von ihren Wettbewerbern absetzen. Dabei werden einige Anbieter mit Stolz darauf verweisen, dass sie zu keinem Zeitpunkt in amerikanischen „Subprime“-Hypotheken engagiert waren, während andere hervorheben werden, dass ihre Führungskräfte und Gesellschafter keine überdimensionierten Bonuszahlungen erhalten (und sich damit von der vermeintlichen Gierkultur distanzieren). Wieder andere werden eine konkrete globale Herausforderung wie die Nachhaltigkeit aufgreifen oder die Solidarität als Kernelement ihrer Unternehmensvision hervorheben.

Unabhängig davon, welche ethische Position bezogen wird, kommt es darauf an, dass Versprechen auch eingelöst und mit der DNS des Unternehmens verwoben werden. Dazu bedarf es einer 360-Grad-Überprüfung aller Produkte und Dienstleistungen: Welche Produkte, Dienstleistungen und Marketinginstrumente stehen unter Verdacht, unfair, unmoralisch, unehrlich oder intransparent zu sein? Zugleich stellt die Neubewertung ethischer Verhaltensstandards eine Quelle der Inspiration für Innovationen, neue Konzepte und neuen Mehrwert dar.

Dem Service gehört die Zukunft

Angesichts der nachlassenden Bedeutung des Massenmarketings gewinnt der direkte Kundenkontakt an Bedeutung. Serviceerfahrungen sind Stunden der Wahrheit. Für Finanzdi-

enstleister, die Marktanteile verteidigen und hinzugewinnen wollen, liegt der Schlüssel zum Erfolg in einer differenzierten Kundenbetrachtung. Unternehmen müssen verstehen, was Kunden an einen Anbieter bindet und dieses Wissen in jeder Phase der Kundenbeziehung anwenden. Zuhören – lernen – reagieren wird im Geschäftsalltag immer wichtiger. Das Differenzierungsmerkmal einer beliebigen Dienstleistung liegt nicht mehr nur in der perfekten technischen Umsetzung (z.B. Zugang, Schnelligkeit oder Kompetenz), sondern vor allem in der Relevanz der jeweiligen Dienstleistungen für den Verbraucher.

Marketing consultants & interim marketing professionals

VODW Marketing, Leusden, Niederlande wurde 1983 gegründet. Mit über 150 Mitarbeitern gehört es weltweit zu den führenden, auf Marketing spezialisierten Beratungsunternehmen. Die international tätigen Management & Business Consultants haben es sich zur Aufgabe gemacht, ihre Kunden bei der Verbesserung ihrer Marktperformance zu unterstützen, indem sie messbare Ergebnisse erzielen.

Der Autor: Roger Peverelli, Partner bei VODW Marketing, Leusden, Niederlande.

Für weitere Informationen sowie Rückfragen wenden Sie sich bitte an: rpeverelli@vodw.com