

## Entscheiderbefragung

# Kunden suchen emotionale Bindung

Entscheider in der Finanzbranche haben erkannt, dass es grundlegender Veränderungen bedarf, um die Kundenbeziehung dauerhaft zu sichern. Besonders bei emotionalen Faktoren sehen Kunden wie Entscheider Nachholbedarf. Doch der Weg von der Erkenntnis zur Umsetzung ist lang, wie eine aktuelle Befragung zeigt.

## Björn Frank und Dr. Oliver Mihm

**B**ereits zum dritten Mal hat Investors Marketing in diesem Frühjahr gut 100 Top-Entscheider aus dem Privat- und Firmenkundengeschäft verschiedener Bankengruppen nach ihrer Selbsteinschätzung sowie zu den Herausforderungen der Branche befragt. Insgesamt schätzen die Institute ihre Situation etwas kritischer ein als noch vor zwei Jahren. Im Privatkundengeschäft sieht sich nur ein Viertel

der Befragten für die anstehenden Herausforderungen bestens aufgestellt. 2017 waren es noch 32 Prozent. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken liegen hier mit 33 Prozent zwar etwas im Durchschnitt, aber unter dem Wert von 2017 (44 Prozent).

Im Firmenkundengeschäft sehen sich nur noch 28 Prozent bestens aufgestellt, vor zwei Jahren waren es 33 Prozent. Hier erreichen Genossenschaftsbanken gegen den Trend 40 Prozent. Gestützt wird diese Einschätzung durch das im Firmenkundengeschäft 2018 kräftig gewachsene Kreditvolumen der genossenschaftlichen Finanzgruppe.

Beim Omnikanalbanking gibt es ebenfalls eine leicht positive Tendenz: 17 Prozent (2017: 15 Prozent) sehen Fortschritte auf dem Weg zu einem vernetzten, integrierten Multikanalangebot. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken liegen deutlich über dem Durchschnitt und legten sogar leicht von 25 auf 26 Prozent zu (siehe Abbildung 1). So erfreulich

die Fortschritte sind: Die Werte zeigen, dass die Mehrheit der Entscheider sich mit dem bisher Erreichten nicht zufrieden geben kann und will.

Trotz des weiter anspruchsvollen Umfelds schätzen die Institute ihre Ertragsperspektiven etwas positiver ein als noch vor zwei Jahren: Immerhin 51 Prozent der Befragten gehen von einer positiven Ertragsentwicklung im Privatkundengeschäft bis 2025 aus. 2017 waren es nur 38 Prozent. Vor allem im gehobenen Privatkundengeschäft und im Firmenkundengeschäft erwarten die Entscheider weiter wachsende Erträge. Die Genossenschaftsbanken sehen das Privatkundengeschäft insgesamt mit einer Ertragssteigerung von 1,5 Prozent bis 2025 konservativer als der Durchschnitt (3,2 Prozent), im standardisierten Privatkundengeschäft (Retail) gehen sie sogar von einem Ertragsrückgang um 0,4 Prozent bis 2025 aus (siehe Abbildung 2 auf Seite 10).

Tatsächlich haben sich die genossenschaftlichen Banken im Jahr



*Björn Frank ist Partner der Managementberatung Investors Marketing AG, Frankfurt am Main.  
E-Mail: b.frank@investors-marketing.de*



*Dr. Oliver Mihm ist Vorstandsvorsitzender der Managementberatung Investors Marketing AG, Frankfurt am Main.  
E-Mail: o.mihm@investors-marketing.de*

2018 in einem schwierigen Umfeld sehr gut behauptet. Die weitere Ertragsentwicklung hängt jedoch von vielen Faktoren ab, die nur teilweise durch die Banken selbst beeinflussbar sind. Insofern könnten sich die optimistischen Erwartungen vor dem Hintergrund der jüngsten Entwicklungen am Zinsmarkt wieder eintrüben, seit die Europäische Zentralbank im Juni eine weitere Lockerung der Geldpolitik und mögliche Erhöhung der Strafzinsen angekündigt hat.

### Preiswettbewerb vermeiden

Damit gehört zu den zentralen Herausforderungen der kommenden Jahre, in einem weitgehend gesättigten, wettbewerbsintensiven Markt nachhaltig Erträge zu erzielen und zu steigern. Dafür müssen sich die Wettbewerbsfähigkeit im Privat- und Firmenkundengeschäft sowie die Aufstellung im Omnikanalbanking erheblich verbessern. Die Beziehung zu den Bestandskunden zu sichern und zugleich Neukunden zu gewinnen, wird in diesem Umfeld zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Das ist alles andere als ein Selbstläufer, denn Bankleistungen verschiedener Institute sind aus Kundensicht austauschbar, sagen 81 Prozent der befragten Entscheider. Angesichts austauschbarer Leistungen greifen Kunden auf den Preis als Differenzierungskriterium zurück – ein Wettbewerb, in dem klassische Filialbanken gegenüber neuen Anbietern ohne IT- und sonstige Altlasten das Nachsehen haben. Kunden müssen einen anderen Mehrwert erleben, der so überzeugend ist, dass der Preis als Entscheidungsmerkmal in den Hintergrund rückt.

Doch dafür bedarf es noch einiger Anstrengung, denn nur 39 Prozent der Befragten glauben, ihre Leistungen würden die Kundenbedarfe (sehr) gut abdecken.

Zugleich erwarten 39 Prozent, dass in den kommenden fünf Jahren neue Anbieter wie zum Beispiel Bigtechs die Bedarfe der Kunden besser werden bedienen können, als sie es selbst derzeit tun. Das dürfte eine realistische Einschätzung sein, denn schon heute nutzen 82 Prozent der Kunden die Angebote von alternativen Anbietern wie PayPal, Check24, Interhyp und anderen. Offenbar gelingt es den neuen Wettbewerbern besser, Kundenbedarfe zu erkennen und auf attraktive Weise zu bedienen. Dagegen haben Banken Nachholbedarf: Gerade 34 Prozent der befragten Entscheider geben an, die Kundenbedarfe (sehr) gut zu kennen. Ohne dieses Wissen wird es schwerlich möglich sein, positive Kundenerlebnisse zu erzeugen.

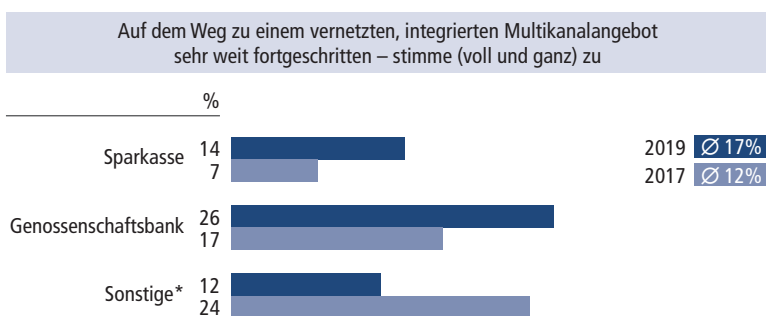
### Regionalität fördert Beziehungen

Doch ungeachtet der Erkenntnis, dass Bankprodukte austauschbar sind, liegt bei den meisten Häusern der Investitionsfokus sehr stark auf der Verbesserung der Leistung an sich. Das Kundenerlebnis wird dagegen geprägt von zahlreichen, alltäglichen Kontakten in der Leistungserbringung – ein Bereich, in dem nachhaltige Investitionen selten sind. Damit kommt das emotionale Wohlfühlerlebnis zu kurz.

Tatsächlich haben nur 19 Prozent der Entscheider das Gefühl, dass sich ihre Kunden wertgeschätzt fühlen. Und gerade einmal 27 Prozent schätzen ihr Institut als kundenorientiert ein. Volksbanken und Raiffeisenbanken bewegen sich hier mit 37 Prozent über dem Durchschnitt (siehe Abbildung 3 auf Seite 10).

Dabei liegt die Chance der Regionalbanken gerade darin, starke Beziehungen zu ihren Kunden aufzubauen und ihnen ein überzeugendes Kundenerlebnis zu bieten, das durchaus auch auf räumliche Nähe und die bekannten, persönlichen Ansprechpartner setzt. Sich auf diese Stärke zu besinnen, sie auszubauen und sich auf den Weg zu einer kundenorientierten Bank zu machen, lohnt sich. Die im Jahr 2018 durchgeführte IM-Privat- und Geschäftskundenstudie mit über 2.000 Befragten zeigt, dass sich mit konsequenter Kundenzentrierung zentrale Erfolgskennzahlen deutlich verbessern lassen. So gaben 35 Prozent an, ihre Hausbank weniger wahrscheinlich zu wechseln. 34 Prozent würden ihre Hausbank aktiv weiterempfehlen und zuerst sie nach Lösungen für ihren Finanzbedarf fragen. Und 13 Prozent zeigen sogar die Bereitschaft, einen höheren Preis als beim Wettbewerber zu akzeptieren.

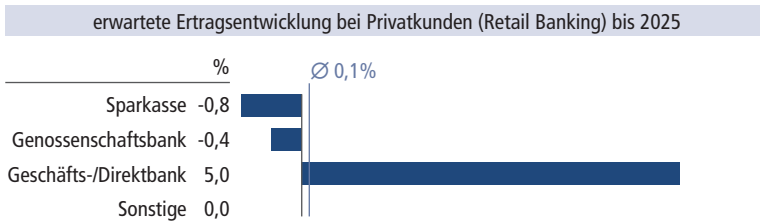
**Abb. 1:** Genossenschaftsbanken sehen Fortschritte in Richtung Omnikanal



\*Sonstige beinhaltet Geschäftsbanken, Direktbanken, Versicherungen, Asset Manager und keine Angaben

Quelle: Investors Marketing, 2019, N = 101 befragte Top-Entscheider aus Banken, Sparkassen und anderen Finanzunternehmen

**Abb. 2:** Sparkassen und Genossenschaftsbanken rechnen im Mengengeschäft mit Privatkunden mit Ertragsrückgang



Quelle: Investors Marketing, 2019, N = 101 befragte Top-Entscheider aus Banken, Sparkassen und anderen Finanzunternehmen

**Emotionalität ist entscheidend**

Kundenzentrierung bedeutet die systematische Gestaltung positiver Kundenerlebnisse, um eine wahrnehmbar höhere Attraktivität für Neu- und Bestandskunden gegenüber dem Wettbewerb herzustellen. Die bei Nutzern von Bankdienstleistungen wahrgenommene Kundenzentrierung zeigt sich in den von Investors Marketing empirisch untersuchten Faktoren Fairness, Wertschätzung, persönliche Beziehung, Komfort, Individualität, Service, Kompetenz und Innovation.

Bei sämtlichen dieser Faktoren besteht zwischen der vom Kunden empfundenen Wichtigkeit sowie ihrer Erfüllung durch die Hausbank eine Lücke. Bezeichnend ist, dass der größte Handlungsbedarf bei den drei emotionalen Faktoren Fairness, Beziehung und Wertschätzung liegt. Fairness zeigt sich aus

Sicht der Kunden unter anderem in einem angemessenen Preis-Leistungsverhältnis, im offenen Vergleich von Eigenprodukten mit denen des Wettbewerbs sowie in der Bereitschaft der Bank, immer das am besten passende Produkt vorzuschlagen – und zwar unabhängig von Preis und Anbieter.

Der Faktor Beziehung steht für freundliche und zuvorkommende Mitarbeiter, optimale Betreuung, ein Ernstnehmen von Beschwerden und ein Willkommensgefühl bei den Kunden. Wertschätzung schließlich zeigt sich in Kulanz, im Interesse an Wünschen und Anregungen der Kunden sowie in besseren Angeboten für langjährige Kunden.

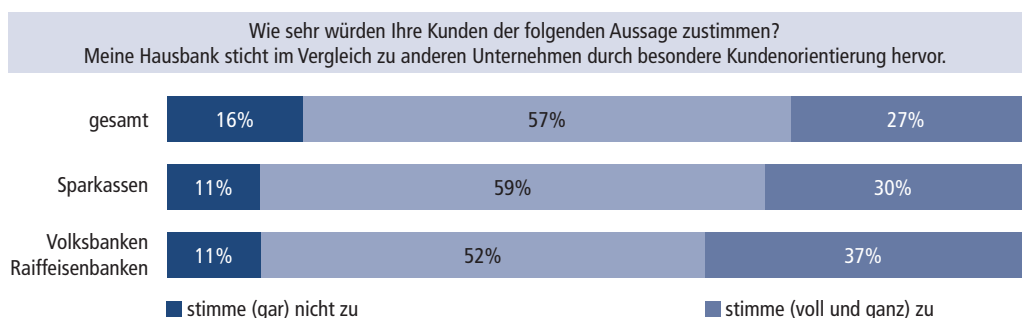
Auch die jetzt befragten Entscheider in den Banken bewerten genau diese drei Faktoren in ihren jeweiligen Instituten als am schlechtesten erfüllt. Das zeigt, dass zu viele Kunden in den ver-

gangenen Jahren von ihren Banken emotional vernachlässigt worden sind. An dieser Stelle gilt es priorisiert anzusetzen. Denn Banken bauen Wechselbarrieren gegenüber Mitbewerbern und neuen Anbietern auf, wenn sie nach an sich selbstverständlichen Werten wie Fairness, Wertschätzung und einem erlebbaren Bemühen um eine gute Beziehung handeln. Jetzt ist es für die Banken an der Zeit und notwendig, sich ernsthaft um die Beziehung zu ihren Kunden zu bemühen und sie emotional wieder näher an sich heranzuholen.

**Kulturwandel notwendig**

Den Weg zu mehr Kundenzentrierung über echte positive Kundenerlebnisse beschreibt das Reifegradmodell der Kundenzentrierung. Erreichen lässt sich ein hoher Reifegrad nicht mit in einem isolierten Projekt. Vielmehr betrifft dieses Ziel sämtliche Bereiche der Bank und erfordert ein systematisches Vorgehen. Kundenzentrierung ist eine Denkhaltung, die im Institut verankert werden muss und einen nachhaltigen Kulturwandel erfordert. In der Erkenntnis liegt dabei der erste Schritt, und die Entscheiderbefragung zeigt: Daran mangelt es nicht. Über alle Institutsgruppen

**Abb. 3:** Insgesamt 27 Prozent der befragten Entscheider schätzen ihr Institut als kundenorientiert ein



Quelle: Investors Marketing, 2019, N = 101 befragte Top-Entscheider aus Banken, Sparkassen und anderen Finanzunternehmen



Genossenschaftliche FinanzGruppe  
Volksbanken Raiffeisenbanken

# Zahlen begleiten unser Leben

## Bei allen Zahlen rund um die Geldanlage mit Investmentfonds können wir Ihre Kunden entlasten

Ganz gleich, welche Zahlen Ihren Kunden am Herzen liegen, unsere Leidenschaft sind die Zahlen der Finanzwelt. Täglich arbeiten unsere professionellen Fondsmanager daran, mehr aus dem Geld unserer Kunden zu machen. Zuverlässig, vorausschauend und seit mehr als 60 Jahren sehr erfolgreich.

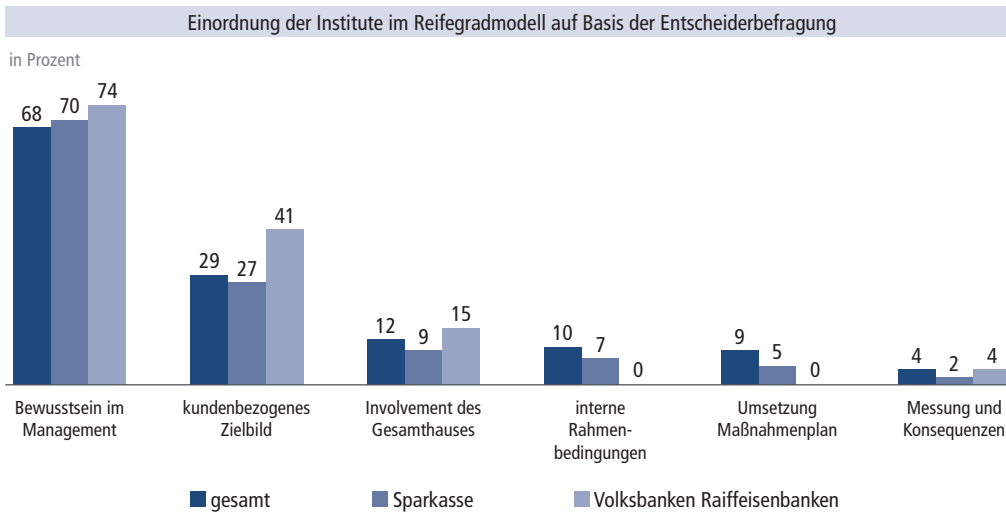
Machen Sie auf unsere Prämienaktion aufmerksam: Denn jeder Neukunde, der bis zum 29. November 2019 einen Fondssparplan abschließt, kann sich personalisierte adidas Sneaker sichern.

**Aus Geld Zukunft machen**

 **Union  
Investment**



**Die Prämie für Ihre  
Neukunden: personalisierte  
adidas Sneaker**  
Details unter  
[union-investment.de/adidas](http://union-investment.de/adidas)

**Abb. 4:** 41 Prozent der befragten Genossenschaftsbanken haben ein kundenbezogenes Zielbild

Quelle: Investors Marketing, 2019, N = 101 befragte Top-Entscheider aus Banken, Sparkassen und anderen Finanzunternehmen

hinweg haben 68 Prozent der Befragten erkannt, dass sich ihr Haus grundlegend verändern muss, um die Kundenschnittstelle nachhaltig zu sichern. Von den befragten Genossenschaftsbanken stimmen sogar 74 Prozent zu (siehe Abbildung 4). Dies ist wichtig, denn überzeugte Führungskräfte sind für den ersten Impuls verantwortlich. Nur sie können notwendige Veränderungen konsequent vortreiben.

Die Leitplanken für den notwendigen Veränderungsprozess bildet das gemeinsame kundenzentrierte Zielbild. Darin wird die Art und Weise der Leistungserbringung beschrieben: Was sollen die Kunden beim Institut erleben? Wofür sollen die Mitarbeiter sich anstrengen und jeden Tag ihr Bestes geben? Und worin liegt der Mehrwert für den Kunden, bei diesem Institut Kunde zu sein? Dabei ist es erfolgskritisch, die Kundenerlebnisse so zu operationalisieren, dass sie für Mitarbeiter ohne Interpretationsspielraum verständlich sind. Nur 29 Prozent der befragten Entscheider geben an, ein solches kundenzentriertes Zielbild zu haben. Die Genossenschaftsbanken liegen hier mit 40

Prozent wieder über dem Durchschnitt (siehe Abbildung 4).

Sobald das Zielbild definiert ist, muss es mit Leben gefüllt werden. Dazu gehören die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen, die für Mitarbeiter nachvollziehbare Notwendigkeit (Reason Why) für die Veränderungen, Wissensvermittlung, Schulung der Mitarbeiter und Förderung von persönlichem Engagement. Im letzten Schritt wird das Zielbild konsequent gegenüber dem Kunden erlebbar gemacht. Ein konkreter Maßnahmenplan setzt die gewünschten Erlebnisse um, ein Messsystem überprüft die Erfolge und bietet die Grundlage für positives Feedback bei erfolgreicher oder Konsequenzen bei mangelnder Umsetzung positiver Kundenerlebnisse.

### **Schnelle Erfolge erzielen**

Im Sinne einer erfolgreichen Umsetzung von Kundenzentrierung ist es wesentlich, sehr schnell für Kunden und Mitarbeiter erlebbare Veränderungen (Quick-Wins) zu erreichen. Am besten geschieht das in Form kurzfristig umsetzbarer Initiativen für konkrete Problemstellungen. Das erfordert

neue Arbeitsmethoden wie Design Thinking, aber auch eine neue Art der Zusammenarbeit, die den Kulturwandel unterstützt. Zudem ist es wichtig, Fortschritte regelmäßig zu messen. Die Ergebnisse der Initiativen sind nur so gut, wie der Kunde auch tatsächlich Verbesserung erlebt. Der Reifegrad der erreichten Kundenzentrierung lässt sich mit Onlinekundenbefragungen erheben und in einer zentralen Mess- und Zielgröße entlang der acht Faktoren der Kundenzentrierung abbilden.

Für die nachhaltige Ausrichtung am positiven Kundenerlebnis sind engagierte und das Ziel der Kundenzentrierung unterstützende Mitarbeiter unabdingbar. Dafür bedarf es eines Kulturwandels. Eine Vermittlung der Relevanz des Themas, der Aufbau von Wissen und Fähigkeiten sowie eine aktive Kommunikation sind zentrale Aspekte, um diesen Kulturwandel erfolgreich umzusetzen. Die konsequente Ausrichtung am positiven Kundenerlebnis entspricht einer Denkhaltung, deren Realisierung eines langfristigen Prozesses bedarf.

Die Genossenschaftsbanken sind hier in der Erkenntnis und teilweise in der Formulierung des Zielbilds weiter als andere. Dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass es für viele Institute immer noch ein weiter Weg zu einer wirklich kundenzentrierten Bank ist. Wenn sich Banken – ausgehend von einer ehrlichen Standortbestimmung – auf ihre Stärken besinnen, diese konsequent einsetzen und aktiv gestalten, dann sind die Voraussetzungen für die nächsten Jahre gut. Denn letztlich entscheidet der Kunde. 

**Euro-  
Finanzierungen?  
Die Lösung heißt  
LuxCredit!**

## Finanzierungen – Ralf Schermuly, immer für Sie da.

Sie kennen Ralf Schermuly seit langem als Experte für Finanzierungslösungen; seien es variable Eurokredite oder Währungskredite auch mit längeren Laufzeiten. Er ist Ihr Ansprechpartner in der Vertriebsunterstützung bei Präsentationen in Ihren Beraterrunden oder für Fragen bei Prozesslösungen. Immer mit klarem Fokus auf Ihre Anforderungen und die Wünsche Ihrer Kunden. Weil nicht nur zählt, was zählbar ist. **Rufen Sie ihn an unter 00352 44903-5150.**