

## STRATEGIE

# Die Kundenschnittstelle sichern

Die Finanzbranche steht vor der Herausforderung, die Kundenschnittstelle gegen neue Wettbewerber zu verteidigen. Kundenzentrierung, verstanden als Denkhaltung und Managementansatz, ist der Schlüssel dazu.



Trotz der Bekenntnisse zur Kundenzentrierung in fast jedem Leitbild, Strategiepapier oder Mission Statement: Nur 40 Prozent der Finanzentscheider halten ihre Hausbank für besonders kundenorientiert. Mit großem Abstand vorn liegt dabei die ING-DiBa (71 Prozent), dicht gefolgt von der DKB (61 Prozent). Die Volks- und Raiffeisenbanken (38 Prozent) und Sparkassen (37 Prozent) schneiden leicht unterdurchschnittlich ab.

Gleichzeitig ist die Bereitschaft gestiegen, Bankprodukte bei bankfremden Anbietern wie Paypal (43 Prozent) oder Amazon (21 Prozent) abzuschließen. Die großen Internetanbieter verfügen über eine riesige Kundenbasis und setzen Maßstäbe bei der Gestaltung digitaler Kundenerlebnisse. Um erster Ansprechpartner für ihre Kunden zu bleiben, müssen Finanzdienstleister handeln, indem sie über die gesamte Wertschöpfungskette einen nachhaltigen Kundennutzen durch positive Kundenerlebnisse schaffen.

Das ergibt sich aus der aktuellen IM-Privat- und Geschäftskundenstudie, die online durchgeführt wurde. Befragt wurden über 2.000 Finanzentscheider ab 18 Jahren. Die Studie erlaubt aussagekräftige Rückschlüsse auf das Kaufverhalten von rund 41 Millionen Privathaushalten und 4,6 Millionen Selbstständigen sowie Freiberuflern in Deutschland.

Im Mittelpunkt standen zwei Fragen: Was führt dazu, dass eine Bank als kundenorientiert wahrgenommen wird? Und wie wirkt Kundenorientierung auf ökonomisch relevante Kennzahlen wie Kaufbereitschaft, Weiterempfehlungsabsicht, Zahlungsbereitschaft und Wechselbereitschaft? Das Ziel war es, Kundenzentrierung so zu operationalisieren, dass sich daraus konkrete Ansätze zur Optimierung des Kundenerlebnisses und zur Steigerung des Unternehmenserfolgs ableiten lassen.

Dazu wurde zunächst eine Vorstudie mit einer kleineren Stichprobe von 500 Probanden durchgeführt. ► 1 Acht übergeordnete Faktoren für das Erleben von Kundenorientierung und 49 Items, die das Erleben dieser acht Faktoren weiter operationalisieren, wurden einer Konsistenzanalyse unterzogen.

Zunächst wurde für alle Items gemeinsam eine Faktorenanalyse durchgeführt (Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation). Auf Basis der Ergebnisse wurden einige der Items den empirischen Befunden folgend neu zugeordnet und Items mit geringem Erklärungsbeitrag entfernt. Ergebnis der Vorstudie war die Bestätigung der acht Faktoren und die Ermittlung eines stabilen Subsets von 4 bis 6 Items je Faktor. In der Hauptstudie konnte für die ermittelten Faktoren eine hohe Korrelation mit der wahrgenommenen Kundenzentrierung bestätigt werden. Die Varianzaufklärung beträgt stattliche 75 Prozent.

### **Kunden sehen Lücken bei Fairness, Beziehung und Wertschätzung**

Diese acht Faktoren werden mit Komfort, Kompetenz, Individualität, Service, Beziehung, Fairness, Wertschätzung und Innovation bezeichnet. Stellt man die Wichtigkeit der Faktoren und deren Erfüllung durch die Hausbank gegenüber, so werden die Defizite aus Kundensicht offensichtlich. ► 2

Die Anforderungen an Komfort, guten Service und individuelle Behandlung werden überwiegend gut erfüllt, im Bereich Innovation sogar übererfüllt. Bei den emotionalen Faktoren Fairness, Beziehung und Wertschätzung sind die Defizite aus Kundensicht am größten. Aufschlussreich sind auch die zielgruppenspezifischen Unterschiede: Junge Kunden von 18 bis 29 Jahren sind zum Beispiel systematisch unzufriedener als ältere Kunden ab 60 Jahren.

Betrachtet man die acht Faktoren genauer, dann ergeben sich daraus konkrete Handlungsfelder sowie mögliche Ansätze zur Verbesserung der Kundenorientierung.

Beim Thema Fairness klaffen Kundenerwartungen und -erleben besonders weit auseinander. 35 Prozent der Befragten sind überzeugt, dass ihre Hausbank sie fair behandelt. Ein fairer Preis und ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis sind mit großem Abstand die wichtigsten Fairness-Aspekte. Die höchsten Bewertungen erreichen dabei die Sparda-Banken (61 Prozent), ING-DiBa (56 Prozent) und DKB (52 Prozent).

Daneben ist es Kunden wichtig, dass die Bank ihnen einen übersichtlichen, leicht verständlichen Vergleich der Produkte ermöglicht und ihnen das am besten geeignete Produkt anbietet. Deutlich weniger Kunden erwarten dagegen, dass ihre Bank auch Produkte anderer Anbieter bereithält oder sich mit diesen vergleicht.

Von den Kunden im Bereich von 18 bis 29 Jahren glauben nur 30 Prozent, dass ihre Bank sie fair behandelt. Wer der Versuchung widersteht, die relative Unerfahrenheit dieser Kundengruppe auszunutzen, hat gleichzeitig die Chance, sie besser zu binden. Fairere Behandlung wäre für 37 Prozent ein Grund, bei ihrer Bank zu bleiben. Auch Selbstständige (30 Prozent) und Freiberufler (26 Prozent) sind nur wenig überzeugt, fair behandelt zu werden, was auch daran liegen mag, dass die Preisgestaltung für Geschäftskunden oft wenig transparent ist.

Die Beziehung zur Bank hat starken Einfluss auf die wahrgenommene Kundenorientierung. Nur 42 Prozent der Kunden finden, ihre Hausbank tue alles, damit sie sich als Kunde wohlfühlen. Freundliche und zuvorkommende Mitarbeiter, optimale Betreuung und das Ernstnehmen von Beschwerden sind zen-

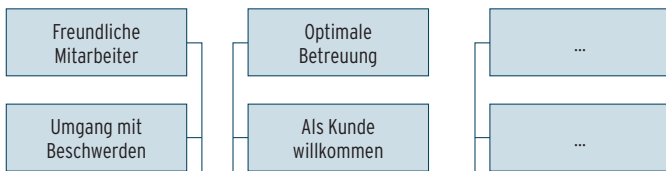
# 1 | Zweistufiges Vorgehen zur Ermittlung der relevanten Faktoren der Kundenzentrierung

und ihre Wirkung auf zentrale KPIs

**Vorstudie (n = 500): Validierung des Kontrukts Kundenzentrierung**

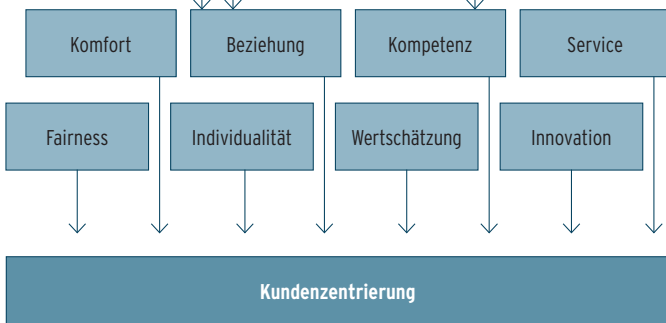
**Hauptstudie (n = 2.014): Wahrnehmung und Wirkung von Kundenzentrierung**

35 operative Indikatoren (exemplarisch)



Je Faktor: Bedeutung der Indikatoren für das Erleben des Faktors (Rangfolge)

8 Faktoren



Je Faktor: Wichtigkeit für Kunden, Wahrnehmung bei der Hausbank, GAPs

Wirkung von Kundenzentrierung auf zentrale KPIs (u. a. Wechselbereitschaft, Weiterempfehlungsbereitschaft, First Choice)

Quelle: IM-Privat- und Geschäftskundenstudie 2018.

trale Aspekte der Beziehung. Kunden der ING-DiBa (64 Prozent), der DKB (59 Prozent) und der Sparda-Banken (58 Prozent) sind am zufriedensten mit der Beziehung zu ihrer Hausbank. Diese Kunden fühlen sich optimal betreut und willkommen, ein Ergebnis des fokussierten Geschäftsmodells und der hohen Kundenorientierung beider Institute. Klassische Filialbanken müssen dagegen feststellen, dass Filialen und räumliche Nähe nicht automatisch auch zu guten Beziehungen und emotionaler Nähe führen.

Wertschätzung erwarten 47 Prozent der Kunden von ihrer Bank, doch nur 32 Prozent der Kunden haben das Gefühl, ihrer Bank wichtig zu sein. Wertschätzung vermittelt die Bank durch Kulanz bei Meinungsverschiedenheit sowie Offenheit für Anregungen und Wünsche der Kunden. Auch bessere Angebote und Preise für langjährige Kunden tragen dazu bei.

Auffällig ist, dass Online-Kunden (27 Prozent), Studenten (26 Prozent), Selbstständige (25 Prozent) und Freiberufler (13 Prozent) sich wenig wertgeschätzt fühlen, während Rentner mit 42 Prozent den höchsten Wert erreichen. Alle Aspekte der Wertschätzung pro-

fitieren von einem strukturierten Vorgehen. Kulanz sowie bessere Preise und Angebote für gute Kunden (inklusive Sonderkonditionen) sollten einer klaren Logik folgen. Das gibt Mitarbeitern Sicherheit und unterstützt sie in der Argumentation. Kunden merken, dass Entscheidungen nicht willkürlich, sondern nach nachvollziehbaren Regeln getroffen werden.

Komfort ist für 63 Prozent der Befragten die wichtigste Eigenschaft einer kundenorientierten Bank, und diese wird zum großen Teil erfüllt. Am wichtigsten ist Kunden, dass sie über den Weg mit ihrer Bank kommunizieren können, der für sie am einfachsten und bequemsten ist, z. B. Telefon, Internet oder Filiale.

Zum Komfort gehört auch, dass die Kommunikation der Bank schnell und einfach verständlich ist. Bestimmte Kundengruppen sehen jedoch größere Defizite, so zum Beispiel Kunden zwischen 50 und 59 Jahren sowie Freiberufler. Investitionen in Komfort zahlen sich aus: 41 Prozent der Kunden geben an, sie würden die Bank weniger wahrscheinlich wechseln, 39 Prozent aller Befragten würden ihre Bank aktiv Freunden und Bekannten weiterempfehlen.

## Kompetenz ist ein wichtiges Kriterium

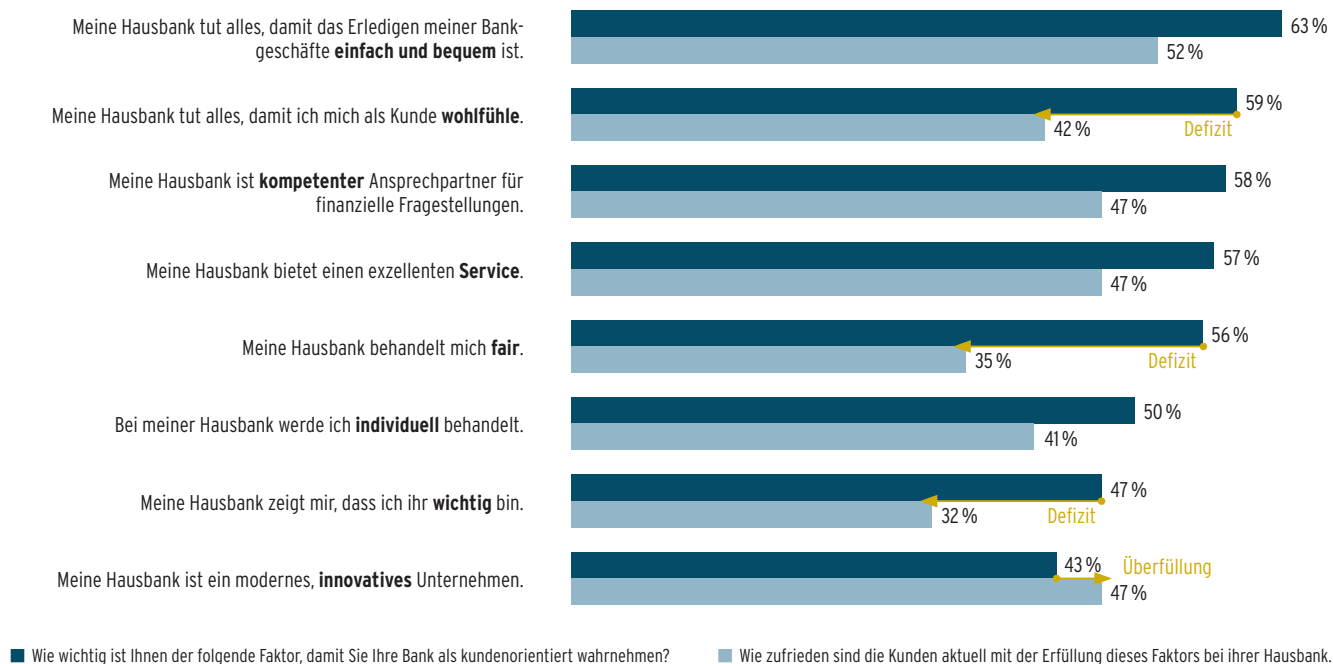
Für 47 Prozent der Kunden ist die Hausbank ein kompetenter Ansprechpartner für finanzielle Fragestellungen. Kompetenz bedeutet hierbei in erster Linie der verantwortungsbewusste und sichere Umgang mit Kundendaten, gefolgt von einem verantwortungsvollen und professionellen Umgang mit Geldangelegenheiten der Kunden. Erst an dritter Stelle rangiert die Kompetenz in Geldangelegenheiten im engeren Sinne, an vierter Stelle der Gesprächspartner auf Augenhöhe.

Hier besteht ein Unterscheidungsmerkmal zu branchenfremden Anbietern. Aufsehenerregende PR-Aktionen einzelner FinTechs und Datenskandale bei den großen Internetanbietern haben dies zuletzt in das öffentliche Bewusstsein geholt. In den aktuellen Veränderungsprozessen gilt es, die klassischen Werte wie Sicherheit und Vertrauen nicht aus den Augen zu verlieren.

Service heißt für die Kunden in erster Linie, dass die Bank bei einem Problem so schnell wie möglich für eine Lösung sorgt, gefolgt von der Erwartung, Anfragen an die Bank über jeden Kommunikationsweg stellen zu können. An dritter Stelle folgt die Bearbei-

## 2 | Wichtigkeit der Faktoren und deren Erfüllung durch die Hausbank

geben Aufschluss über Lücken aus Kundensicht



Quelle: IM-Privat- und Geschäftskundenstudie 2018, n = 2.014, Top Boxes = stimme (voll und ganz) zu, Durchschnitt aller Banken.

tion von Aufträgen und Anfragen in angemessener Zeit. Exzellenten Service bescheinigen ihrer Hausbank 67 Prozent der Sparda-Bank- und 62 Prozent der ING-DiBa-Kunden. Auch Volks- und Raiffeisenbanken liegen mit 52 Prozent signifikant über dem Durchschnitt von 47 Prozent.

Filialaffine Kunden haben mit 54 Prozent das beste Serviceerlebnis, während Studenten (36 Prozent), Selbstständige (37 Prozent), Online-Kunden (39 Prozent) und Freiberufler (40 Prozent) weniger zufrieden sind. Dies deutet darauf hin, dass guter Service heute immer noch sehr stark an die Filiale geknüpft ist. Hier besteht noch die Chance, sich durch guten Service zu differenzieren.

Das Bedürfnis nach Individualität wird überwiegend gut erfüllt, wenn auch auf unterschiedliche Weise. Für Kunden der Commerzbank und der Volks- und Raiffeisenbanken steht der persönliche Ansprechpartner im Vordergrund. Den Kunden der Sparda-Banken und der ING-DiBa kommt es dagegen darauf an, dass die Mitarbeiter gut informiert sind, dass ihre Wünsche berücksichtigt werden und sie regelmäßig nützliche Anregungen und Hinweise erhalten. Die Targobank wieder-

um überzeugt ihre Kunden durch Produkte und Angebote, die zur individuellen Situation passen. Dies zeigt, dass Individualität bei jedem Vertriebsmodell und sogar mit einem stark standardisierten Produktangebot möglich ist.

Innovation ist von den acht untersuchten Faktoren der Kundenzentrierung derjenige, der am besten erfüllt und sogar übertroffen wird. Dies gilt nicht nur für Direktbanken, die von 80 Prozent ihrer Kunden für innovativ gehalten werden, sondern auch für genossenschaftliche und öffentliche Institute. Die Investitionen der Vergangenheit in Technologie und Vertriebskanäle zeigen Wirkung. Daraus sollte nicht die Schlussfolgerung gezogen werden, dass Innovation nun unwichtig ist. Stattdessen sollte der Fokus von Innovation darauf liegen, das Kundenerlebnis, speziell die emotionalen Aspekte, zu unterstützen.

### Konkrete Initiativen zur Verbesserung der Kundenzentrierung

Kundenzentrierung ist kein Luxus, sondern folgt einer klaren ökonomischen Logik: Die Erhöhung von Zahlungs-, Abschluss- und Weiterempfehlungsbereitschaft führt nach-

haltig zu mehr Ertrag. Verbesserungen der Kundenorientierung senken die Wechselbereitschaft bei 35 Prozent, steigern die Kaufbereitschaft sowie die Weiterempfehlungsbereitschaft bei 34 Prozent und die Bereitschaft, alle Produkte zu dieser Bank zu verlagern bei 29 Prozent der Kunden. ▶ 3

Echte Kundenzentrierung ist Denkhaltung und Managementansatz zugleich. Es ist eine Philosophie, die nicht in einem einzelnen Projekt ins Unternehmen getragen, sondern dauerhaft im gesamten Unternehmen über alle Bereiche verankert werden muss – die aber in der Finanzbranche noch keine weite Verbreitung gefunden hat. Zu oft noch wird diese konsequente Ausrichtung auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Kundengruppen als konträr zur verbreiteten Kosten- und Effizienzstrategie empfunden. Notwendige Investitionen in die Kundenbeziehung werden nicht ausreichend getätigt.

Eine nachhaltige Verbesserung des Kundenerlebnisses setzt zunächst die ernsthafte und selbstkritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Tun voraus. Hierbei hat es sich bewährt, mit einem gut strukturierten Audit zu beginnen (Customer Centricity Audit, CCA).

### 3 | Kundenzentrierung wirkt: Steigerung von Bindung und Kaufbereitschaft um bis zu 35 Prozent

Wenn meine Hausbank komfortabler, fairer, wertschätzender usw. wäre als heute, dann würde ich ...



Quelle: IM-Privat- und Geschäftskundenstudie 2018, n = 2.014, Top Boxes = stimme (voll und ganz) zu, Durchschnitt aller Banken.

Entlang der kundenzentrierten Wertschöpfungskette kann im Sinne einer Inside-Out-Betrachtung der eigene Status quo mit dem Managementteam erhoben werden. Parallel erfolgt eine Befragung der eigenen Kunden (Outside-In-Betrachtung). Im Unterschied zu den üblichen Kundenzufriedenheitsbefragungen nutzt diese Befragung die gleiche Methodik wie die vorliegende Studie. Sie erfasst die Wahrnehmung der acht empirisch ermittelten Faktoren individuell für das eigene Haus und erlaubt somit die Einordnung in ein bundesweites Benchmarking.

Die Gegenüberstellung von Inside-Out- und Outside-In-Perspektive liefert die Basis, um konkrete Initiativen zur Verbesserung der Kundenzentrierung abzuleiten. Damit sich Führungskultur, Zusammenarbeit, Herangehensweise, Team-Zusammenstellung und nicht zuletzt die Fehlerkultur entwickeln können, empfiehlt es sich, zunächst mit überschaubaren Initiativen zu starten. So kann die neue Denkhaltung in der Organisation Fuß fassen, ohne sie zu überfordern. Erste Erfolge können erzielt und aktiv kommuniziert werden, um einen ganzheitlichen Change-Prozess in Gang zu setzen. Je nach Ausgangssituation und Zielsetzung variieren die ausgewählten Initiativen von Haus zu Haus. Gemäß dem Prinzip des Design Thinking wird ledig-

lich das Ziel und nicht der Weg definiert – also z. B. die Steigerung der Wertpapiererträge statt Anpassung der Depotpreismodelle zur Steigerung der Wertpapiererträge. Anschließend entscheidet das Projektteam, welcher Weg am besten zum Ziel führt.

Die Lösungsfindung beginnt mit einem sehr offenen Kreativprozess, der sich im Zeitverlauf immer weiter verdichtet, bis eine kleine Anzahl möglicher Lösungen gefunden ist. Anschließend wird die Lösungsidee so konkret skizziert, dass sie getestet werden kann, ohne sie zu detailliert auszuarbeiten. Erfahrungsgemäß bringt das Testen weitere Veränderungen und Impulse mit sich, die direkt für eine Verbesserung der Lösung genutzt werden können, bevor diese umgesetzt wird.

Im Ergebnis entstehen durch diesen Prozess neue Ideen, die ein konkretes, reales Kundenproblem lösen und zum Erreichen der übergeordneten Ziele der Bank beitragen. Gleichzeitig lernt das Projektteam eine vollkommen neue Herangehensweise durch den Perspektivwechsel hin zur Kundensicht, die frühe bereichsübergreifende Lösungsfindung und nicht zuletzt den Spaß und die Freude am eigenen Tun. Das Vorgehen liefert also nicht nur rein fachliche Ergebnisse, sondern hat auch direkten Einfluss auf kulturelle Faktoren und die Herangehensweise des Hauses.

#### FAZIT

Echte Kundenzentrierung ist Denkhaltung und Managementansatz zugleich. Sie folgt der harten ökonomischen Logik, dass nur die Erhöhung von Zahlungs-, Abschluss- und Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden nachhaltig zu mehr Ertrag führt. Die Finanzbranche darf die Gestaltung von Kundenerlebnissen nicht länger dem Zufall überlassen, wenn sie die Kundenschnittstelle gegen neue Wettbewerber sichern will.

#### Autoren



Dr. Oliver Mihm ist Gründer und Vorstandsvorsitzender der auf Finanzdienstleistung fokussierten Managementberatung Investors Marketing AG. Er berät Entscheidungsträger der Finanzbranche in der kundenzentrierten Ausrichtung ihrer Unternehmen am Markt.



Alexandra Lehmann ist Manager bei Investors Marketing. Zu ihren Schwerpunkten gehören die Durchführung von Customer Centricity Audits sowie die Begleitung von Change-Projekten zur Steigerung der Kundenzentrierung.