



Was Bankkunden wirklich wollen

Privatkunden in Deutschland sind unzufrieden und zeigen eine hohe Wechselbereitschaft. Was Retail-Banken jetzt ändern müssen.

Über die Studie

Die nachfolgende Studie basiert auf 2.855 Interviews, die Bain & Company im Frühjahr 2012 mit Kunden aller großen deutschen Finanzinstitute geführt hat. 2.238 Befragte waren Privatkunden und 617 Freiberufler sowie Kleingewerbetreibende, die ebenfalls dem Retail-Geschäft zugeordnet sind. Die Befragten bilden einen repräsentativen Schnitt der deutschen Bevölkerung, der sämtliche Alters- und Einkommensklassen sowie Berufs- und Ausbildungsgruppen erfasst.

In der Studie werden drei Kundengruppen unterschieden: Servicekunden, Beratungskunden und vermögende Privatkunden. Ein Drittel der Befragten zählt zur Gruppe der vermögenden Privatkunden (Vermögen > 250.000 Euro; Haushaltsnettoeinkommen > 3.500 Euro), ein Drittel zur Gruppe der Beratungskunden (Vermögen 50.000 bis 250.000 Euro; Haushaltsnettoeinkommen 2.000 bis 3.500 Euro) und ein Drittel zur Gruppe der Servicekunden mit einem niedrigeren Einkommen und/oder Vermögen.

In Deutschland liegt das Vermögen von mehr als 80 Prozent der Bankkunden unter der Grenze von 50.000 Euro.

IMPRESSUM

Herausgeber

Bain & Company
Germany/Switzerland, Inc.
Karlsplatz 1, 80335 München
Rotbuchstr. 46, 8037 Zürich

Kontakt

Pierre Deraëd
Marketing Director
Tel. +49 89 5123 1330

Julia Henry
Marketing & Communications
Tel. +49 89 5123 1428

Gestaltung

ad Borsche GmbH, München

Druck

Druckhaus Kastner, Wolnzach



Inhalt

Executive Summary	4
1. Zurück im Rampenlicht: Die Privatkunden	6
2. Schwierige Ausgangslage: Die größte Vertrauenskrise der Nachkriegsgeschichte	7
3. Falsch geeichter Kompass: Banken bieten nicht, was Kunden wirklich wollen	13
4. Virtuell und doch persönlich: Die Kunden wollen die Digitalisierung erleben	21
5. König Kunde: Wie sich Banken im Wettbewerb erfolgreich abheben können	23
Fazit: Enormer Handlungsdruck – enormes Potenzial	26
Die Autoren	27

Executive Summary

Die Umfrage von Bain & Company unter knapp 3.000 Privatkunden offenbart: Deutschlands private Bankkunden sind unzufrieden und wechselwillig wie nie zuvor. Die vorliegende Studie erläutert die Ursachen, zeigt den akuten Handlungsbedarf für Retail-Banken und bietet konkrete Lösungsansätze.



Deutschlands Banken stecken in der schwersten Vertrauenskrise der Nachkriegszeit: Vier Jahre nach Ausbruch der globalen Finanzkrise sind ihre Kunden so unzufrieden wie noch nie. Bei einzelnen Institutsgruppen ist jeder zweite Kontoinhaber zum Wechsel bereit. Diese Unzufriedenheit trifft die Institute zur Unzeit, denn im Vorfeld der Einführung von Basel III besinnen sie sich gerade auf das Privatkundengeschäft und dessen Vorzüge: Es ist konjunkturunabhängig, liefert stabile Erträge – auch wenn diese in Zeiten niedriger Zinsen und flacher Zinsstrukturkurve unter Druck sind – und leistet einen entscheidenden Beitrag zur Refinanzierung. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass es gelingt, Kunden dauerhaft zu binden, besser zu aktivieren und neue zu gewinnen.

Genau an diesem Punkt setzt die in ihrer Form einzigartige Bain-Umfrage an. In knapp 3.000 Telefoninterviews gaben Kontoinhaber Auskunft über ihre Bankbeziehungen, den Grad ihrer Loyalität und ihre Bedürfnisse. Die Ergebnisse erschrecken: Eine große Zahl der Befragten ist nicht nur unzufrieden, sondern fühlt sich auch unverstanden und allein gelassen von ihrer Bank. Der von Bain über alle Banken hinweg erhobene Net Promoter® Score zur Messung der Kundenzufriedenheit ist auf minus 13 Prozent gesunken – und damit so tief wie noch nie. Im Rahmen der Umfrage zeigen sich zwei Erklärungsmuster. Erstens verstehen viele Kunden die Positionierung und das Leistungsversprechen der eigenen Bank nicht. Zweitens klafft eine enorme Lücke zwischen ihren eigentlichen Bedürfnissen

und dem tatsächlichen Angebot. Dabei verlangen die Kunden nichts Unmögliches. Sie wollen eine qualitativ gute und vertrauensvolle Beratung, einhergehend mit zuverlässigem und empathischem Service, einem oft unterschätzten Zufriedenheitstreiber. Erst an zweiter Stelle steht der Preis – hier spielt eine einfache, transparente und ehrliche Preispolitik die entscheidende Rolle.

Die hohe Unzufriedenheit schmälert den Ertrag

Diese Bedürfnisse erfüllen viele Institute nicht. Vielmehr treiben sie die Automatisierung zur Effizienzsteigerung voran und kurbeln das Neugeschäft mit temporär günstigen Gebühren oder befristet hohen Guthabenzinsen an. Dieser falsch geeichte Kompass hat gravierende wirtschaftliche Konsequenzen. Denn die Erträge pro Kopf liegen bei unzufriedenen Kunden – unabhängig von den Einkommens- und Vermögensverhältnissen – 60 Prozent unter den Werten besonders zufriedener und loyaler Kontoinhaber. Der zentrale Ansatzpunkt für die Stärkung des Retail-Banking liegt deshalb in der Begeisterung der bestehenden Kundenbasis, denn loyale Kunden erwerben mehr Produkte, bleiben länger bei einem Institut und empfehlen es häufiger weiter.

Durch die konsequente Ausrichtung der gesamten Organisation an den Kundenbedürfnissen können Banken Schritt für Schritt deren Zufriedenheit erhöhen – und für sich ein signifikantes Ertragssteigerungspotential erschließen, vor allem mit der besonders umworbenen Klientel der vermögenden Privatkunden.

Auf dem Weg zu Kundenorientierung und Omni-Channel

Um dieses Potenzial zu heben, müssen Banken notwendige Veränderungen mit Hochdruck angehen. Die Studie nennt fünf Erfolgsfaktoren, um die Zufriedenheit der Kunden zu steigern und nachhaltig profitables Wachstum zu generieren. Neben einer klaren Positionierung und Emotionalisierung der Marke sowie einer Mobilisierung aller Mitarbeiter zählen dazu vor allem ein maximaler Kundenfokus, die Integration der On- und Offline-Welt in einem Omni-Channel-Angebot sowie die notwendige Modernisierung und Straffung der Filialstrukturen.

Über allem steht: Der Kunde muss wieder in den Mittelpunkt des Handelns gerückt werden. Die Herausforderungen heißen, Beratung, Serviceleistungen und Prozesse konsequent kundenorientiert auszurichten, die Kundenzufriedenheit durchgängig zu messen und systematisch Lern- und Veränderungsprozesse zu etablieren. Nicht mehr, aber auch nicht weniger. Gleichzeitig müssen sich Banken den Herausforderungen der Digitalisierung stellen. Virtuell und doch persönlich. Es gilt, die wachsende Zahl digitaler Kanäle und die analoge Welt der Filialen in ein Omni-Channel-Angebot zu integrieren.

Diese Weiterentwicklung des Geschäftsmodells ermöglicht eine Neustrukturierung des Filialnetzes sowie die Einführung neuer Filial- und Service-Center-Formate und schafft die Basis für eine langfristige Kundenbindung. Denn die Kunden erwarten künftig ein breites Spektrum an Zugangswegen zu ihrer Bank – vom Online-Angebot über Mobile-Banking bis zur persönlichen Beratung vor Ort.

1. Zurück im Rampenlicht: Die Privatkunden

Angesichts der jüngsten Finanzkrisen sowie der volatilen Erträge im Investment-Banking besinnt sich Deutschlands Kreditwirtschaft auf das Geschäft mit Privatkunden. Gefragt ist eine Erfolgsformel, die das Retail-Banking nachhaltig profitabel macht, bestehende Kunden bindet und zugleich den Übergang in das digitale Zeitalter gewährleistet.

Gebeutelt von der globalen Finanzkrise 2008/2009 und der Staatsschuldenkrise 2011/2012 haben die Kreditinstitute das Privatkundengeschäft wiederentdeckt. Zwar generiert das Retail-Banking geringere Erträge als das Investment- und Corporate-Banking zu Bestzeiten. Doch dafür ist es weitgehend konjunkturunabhängig und kann auch in Krisenzeiten einen beachtlichen Ergebnisbeitrag leisten.

Das Geldvermögen der Bundesbürger beläuft sich auf knapp 2 Billionen Euro; hinzu kommen gut 7 Billion Euro Wertpapiere.

(Quelle: Monatsbericht 05/2012 der Bundesbank)

Noch wichtiger ist in Zeiten verschärfter Regulierung aber der Beitrag des Retail-Banking zur Refinanzierung. Im Herbst 2011 belief sich das in Bargeld und Einlagen geparkte Geldvermögen der Deutschen auf knapp zwei Billionen Euro. Dieses Geld wird zu einem guten Teil entweder auf Girokonten überhaupt nicht oder über Termingelder und Sparbriefe niedrig verzinst und stärkt die Finanzierungsbasis der Kreditinstitute. Unter Basel III gewinnen diese Einlagen noch an Gewicht, legt das neue Regelwerk doch erstmals grundlegende Prinzipien für das Liquiditätsmanagement sowie Mindeststandards fest, zum Beispiel die Liquidity Coverage Ratio (LCR) und die Net Stable Funding Ratio (NSFR).

Wettbewerb unter erschwerten Bedingungen

Vor diesem Hintergrund ist ein intensiver Wettbewerb um Retail-Kunden entbrannt. Mit kostenlosen Konten, hohen Zinsen für Tagesgeld und Wechselprämien locken zahlreiche Institute die lange verschmähte Spezies Sparer. Doch ein widriges Marktumfeld erschwert den Kampf um dessen Geld. Die aktuelle Niedrigzinsphase beschränkt die Möglichkeiten, attraktive Renditen für Festgeld anzubieten.

Zudem erhöht die Aussicht auf ein langfristig eher niedriges Zinsniveau zunehmend den Profitabilitätsdruck im Privatkundengeschäft. Die geringeren Wiederanlagemöglichkeiten unverzinslicher Sichteinlagen führen bei vielen Instituten in den nächsten Jahren zu einer Ertragslücke von vielfach zwei- bis dreistelligen Millionenbeträgen. Die massiv gesunkene Risiko- und Investmentbereitschaft der Anleger und – damit verbunden – rückläufigen Wertpapiererträge üben Druck auf die Ergebnisse deutscher Banken im Privatkundengeschäft aus.

Gleichzeitig verändert die Digitalisierung das Retail-Geschäft von Grund auf. Die Mehrheit der Bankkunden nutzt bereits das Internet für Finanzgeschäfte. Mit mobilen Endgeräten wie Smartphones und Tablet-PCs sowie neuen Kommunikationsgewohnheiten über soziale Netzwerke verstärkt sich der Trend zur Digitalisierung weiter. Diese Entwicklungen müssen die Banken mit ihren Geschäftsmodellen berücksichtigen, wollen sie ihre Stellung im Privatkundengeschäft halten und ausbauen.

2. Schwierige Ausgangslage: Die größte Vertrauenskrise der Nachkriegsgeschichte

Die globale Finanzkrise und die Diskussion über Fehlberatungen durch Banken haben das Vertrauen der Kunden in die Finanzbranche erschüttert. Die Umfrage von Bain & Company zeigt, wie tief die Unzufriedenheit sitzt und wie wertvoll gleichzeitig zufriedene Kunden sind.



Abb. 1: Das finanzielle Hauptanliegen der Kunden ist Sicherheit

Frage: „Bitte geben Sie Ihr finanzielles Hauptanliegen an.“
Quelle: Bain-Kundenbefragung Deutschland 2012

Die Insolvenz von Lehman Brothers, die massiven Kursverluste im Herbst 2008 und im Sommer 2011 sowie die Milliardenenschutzschilde für Banken und Staaten haben bei den Bundesbürgern tiefe Spuren hinterlassen. Auf die Frage nach ihrem finanziellen Hauptanliegen antworteten die meisten Kunden in der aktuellen Bain-Umfrage mit einem einzigen Wort: Sicherheit (Abb. 1). Nur wenige Jahre zuvor war es noch die Rendite. Vermögensaufbau und Altersvorsorge rangieren heute abgeschlagen auf den hinteren Plätzen. Diese neue Priorisierung lässt sich zu einem auf eigene finanzielle Verluste infolge der Finanzkrise zurückführen, zum anderen verstärkt die öffentliche Diskussion die Unsicherheit: Die umfangreiche Berichterstattung über die Eurokrise, aber auch über Eigenkapitallücken und Liquiditätsengpässe bei Banken erhöht das Bedürfnis der Kunden, ihr Geld in Sicherheit zu bringen.

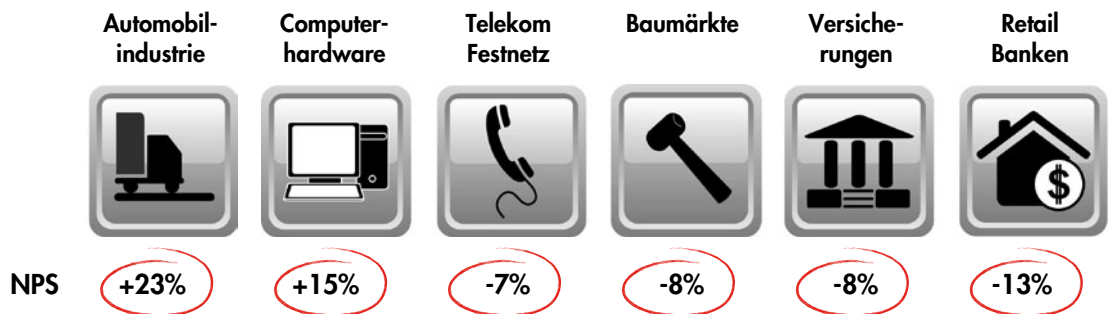
Ein weiterer Faktor ist: Sicherheitsbewusste Kunden treffen in ihrer Bankfiliale auf Berater, die Probleme haben, sich auf das neue Umfeld einzustellen. Über Jahre wurden Berater darauf geschult, von der Zentrale gewünschte Produkte an die Kunden zu bringen und so die geforderten Verkaufszahlen zu liefern. Der Kunde stand nicht immer im Vordergrund. Nun müssten dieselben Berater mit einem ganzheitlichen Beratungsansatz um Kundenvertrauen werben – aber dieses Umdenken braucht Zeit.

Mehr unzufriedene als zufriedene Kunden

Wie dringend notwendig eine Neuausrichtung der Kundenberatung ist, zeigen die Antworten auf die ultimative NPS-Frage: „Auf einer Skala von 0 bis 10: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Ihre Bank einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“ Wird der prozentuale Anteil der Kritiker (Werte von 0 bis 6)

Abb. 2: Kundenloyalität im Bankensektor im Branchenvergleich auf sehr niedrigem Niveau

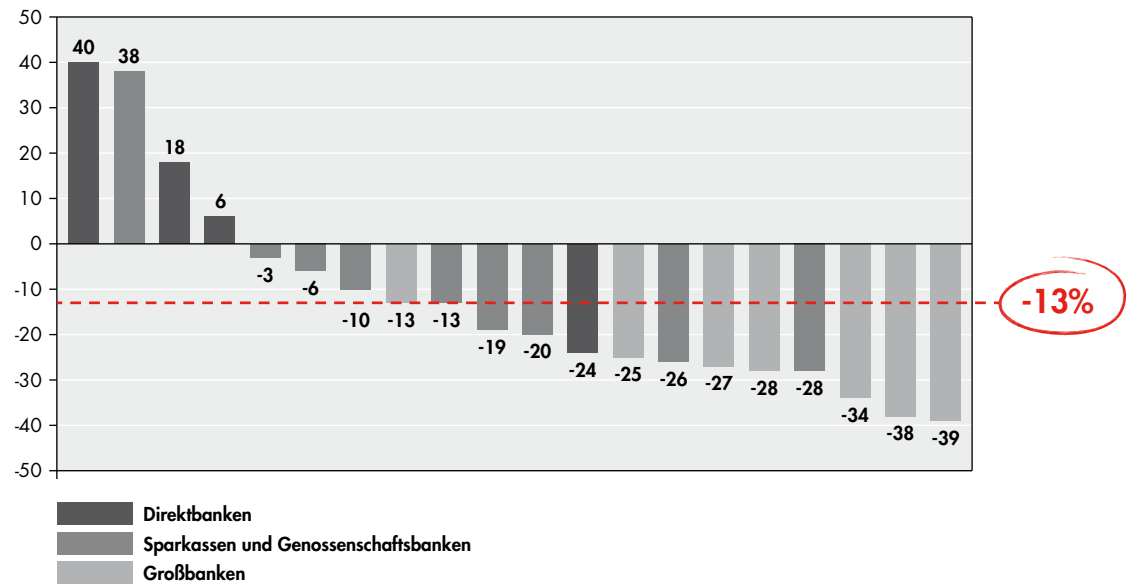
NPS-Vergleich verschiedener Industrien (in %)



Quelle: Bain-Kundenbefragung Deutschland 2012

Abb. 3: Die Kundenloyalität unterscheidet sich deutlich zwischen den einzelnen Instituten

NPS-Werte (Net Promoter Score) der deutschen Banken (in %)



Anmerkung: Großbanken inklusive Auslandsbanken

Quelle: Bain-Kundenbefragung Deutschland 2012

von dem der Promotoren (Werte von 9 und 10) subtrahiert, ergibt sich der Net Promoter Score – eine Kennzahl, mit der Bain seit mehr als zehn Jahren die Zufriedenheit und Loyalität von Kunden misst und erfolgreich steuert.

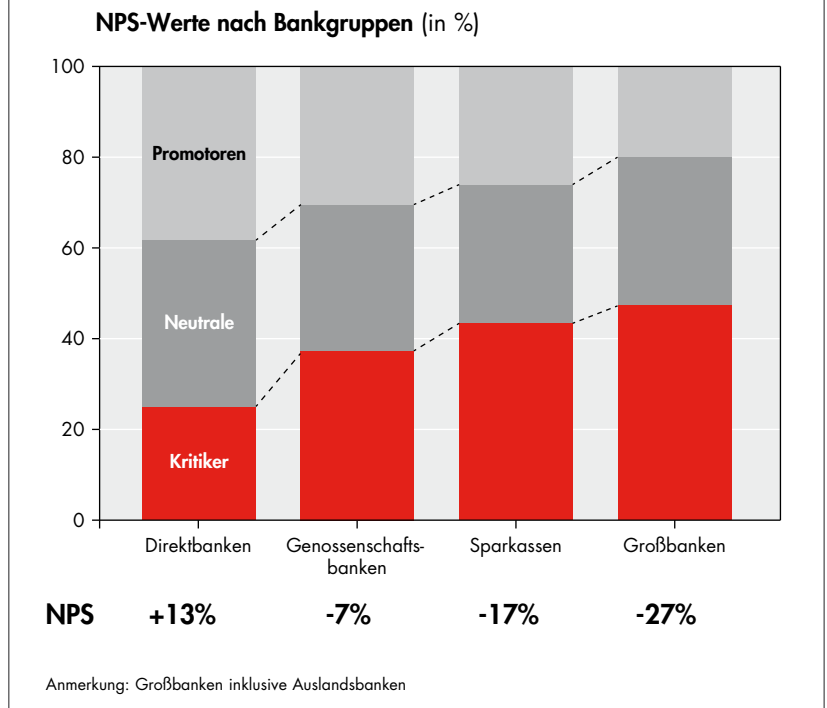
Die meisten Branchen weisen bei dieser Steuerungsgröße ein Plus auf. So erreicht zum Beispiel die Automobilindustrie NPS-Werte von plus 23 Prozent (Abb. 2).

Alarmierend dagegen sind die Werte der Finanzbranche. Über alle Banken hinweg liegt der NPS in der aktuellen Umfrage bei minus 13 Prozent (Abb. 3). Konkret bedeutet das: Der Anteil der Kunden, die ihre Bank keinesfalls Freunden empfehlen würden, übersteigt den der Promotoren deutlich. Im Vergleich zu 2006 ist der NPS-Wert für Banken in Deutschland signifikant gesunken – vor sechs Jahren lag dieser bei minus drei Prozent. Schaut man sich die Institutsgruppen genauer an, so ergeben sich große Unterschiede.

Vor allem Großbanken stehen in der Kritik

Der geballte Zorn der Kunden trifft vor allem deutsche und ausländische Großbanken, deren NPS sogar minus 27 Prozent beträgt (Abb. 4). Solch geringe Werte hat Bain bislang kaum in einer Branche oder einer Gruppe von Unternehmen gemessen. Bei Sparkassen und genossenschaftlichen Instituten fällt das Urteil der Kunden mit einem NPS von minus 17 beziehungsweise minus 7 Prozent etwas besser aus. Obwohl auch einzelne regionale Häuser unter den Folgen der jüngsten Krisen leiden, lasten die Bürger den Beinahe-Kollaps des globalen Finanzsystems vor allem den privaten Instituten an. Die Sparkassen und Genossenschaftsbanken mit ihrer starken regionalen Präsenz erfreuen sich bei ihren Kunden dagegen in unsicheren Zeiten eines etwas größeren Vertrauens – und punkten so im Wettbewerb.

Abb. 4: Institutsgruppen unterschiedlich bewertet – Direktbanken am besten, Großbanken am schlechtesten



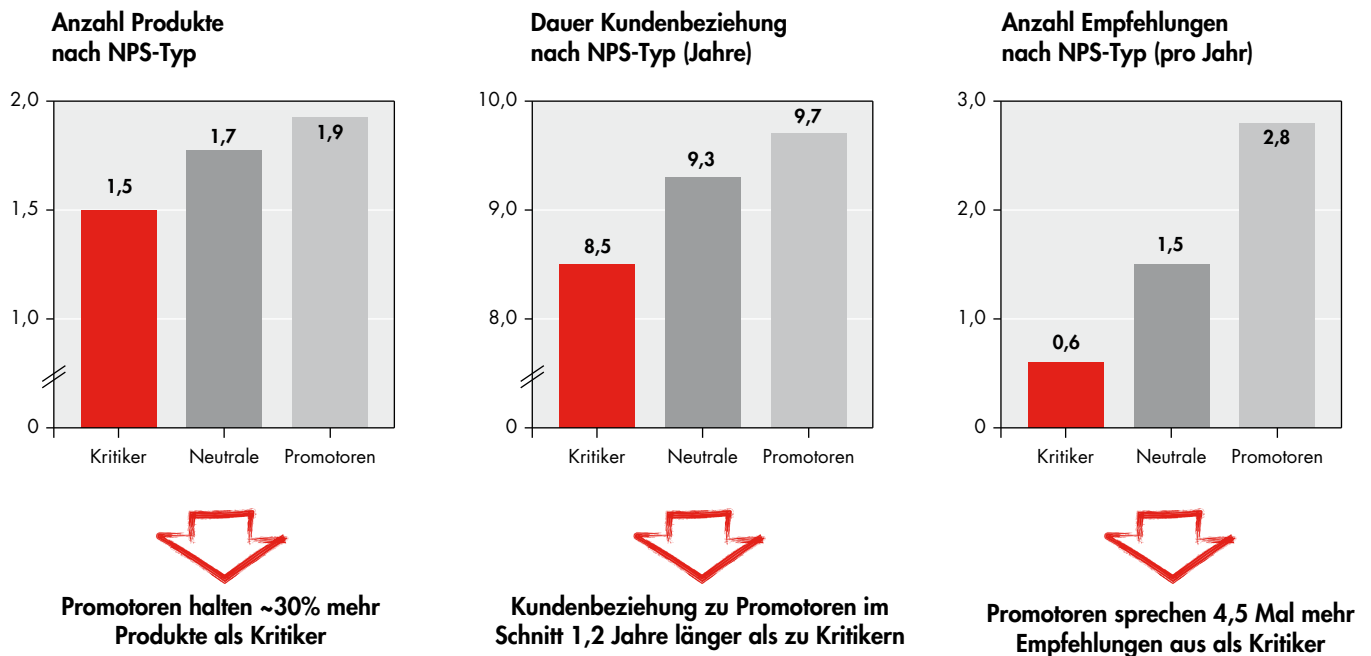
Quelle: Bain-Kundenbefragung Deutschland 2012

Wie unterschiedlich die Kunden die Institutsgruppen bewerten, unterstreicht das Ergebnis für die Direktbanken, die einen NPS von plus 13 Prozent erreichen. Die klare Positionierung als Direktbanken mit fokussiertem Angebot und niedrigen Gebühren führt bei den Instituten zu hoher Kundenzufriedenheit. Ihnen gelingt es, die reduzierten Kundenerwartungen auch bei Themen wie Serviceniveau und Beratungsqualität besser zu erfüllen. Das relativ gute Abschneiden ist umso bemerkenswerter, da Direktbanken zumeist als Zweitbank genutzt werden und über alle Institutsgruppen hinweg Nebenbanken schlechter abschnitten als die jeweilige Hausbank.

Zufriedene Kunden kaufen mehr, bleiben länger und empfehlen häufiger

Die hohe Unzufriedenheit der Kunden und die geringe Zahl zufriedener, loyaler Kunden haben unmittelbare wirtschaftliche Konsequenzen. Denn Promotoren kaufen mehr Produkte, bleiben ihrer Bank länger treu und empfehlen sie häufiger weiter. Die Bain-Umfrage ergab, dass besonders zufriedene Kunden

Abb. 5: Zufriedene Kunden kaufen mehr, bleiben länger und empfehlen häufig weiter



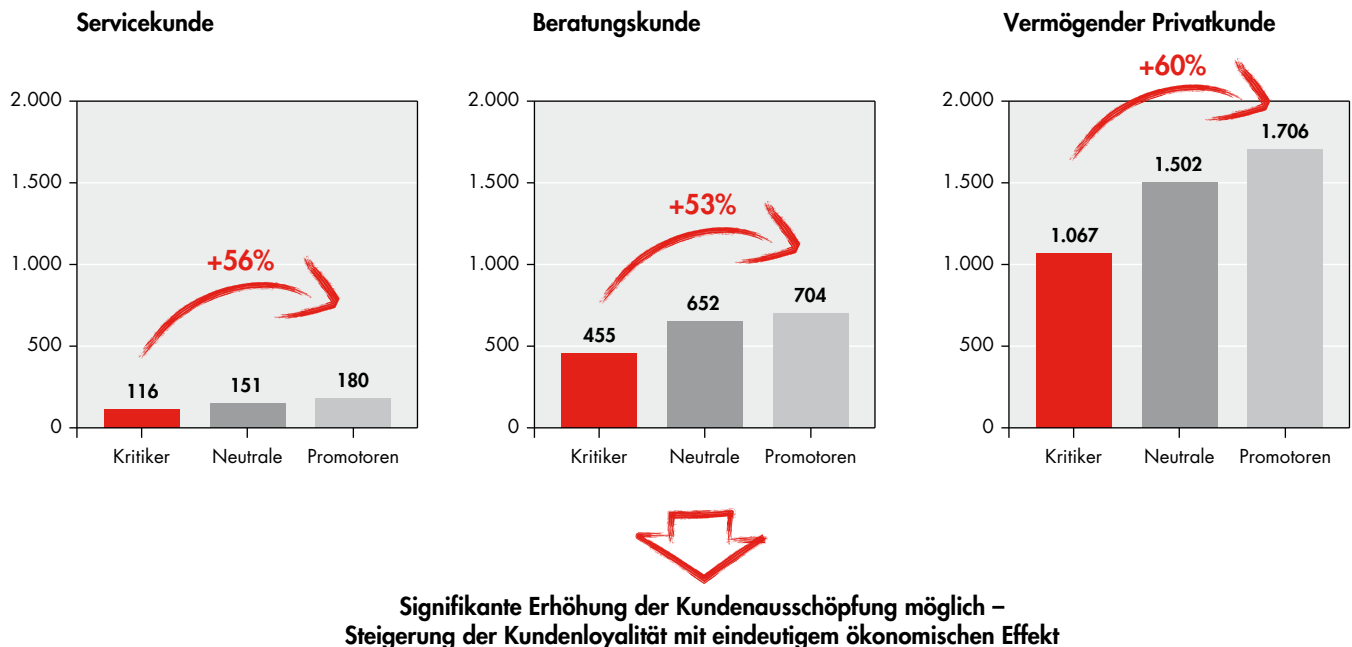
Fragen: „Bitte geben Sie an, welche Produkte Sie von Ihrer Bank/Ihren Banken haben.“; „Bitte geben Sie an, wie lange Sie bereits Kunde bei Ihrer Bank sind.“; „Wie vielen Freunden und Bekannten haben Sie Ihre Bank im vergangenen Jahr empfohlen?“

Quelle: Bain-Kundenbefragung Deutschland 2012

dene Kunden (Promotoren) im Durchschnitt ca. 30 Prozent mehr Produkte bei einer Bank halten als kritische Kunden. Promotoren bleiben einer Bank durchschnittlich 1,2 Jahre länger treu als Kritiker. Und während Fans ihre Bank fast dreimal pro Jahr einem Freund oder Bekannten weiterempfehlen, tun das Kritiker verständlicherweise kaum (Abb. 5). Interessant dabei ist: Gerade die Weiterempfehlung spielt bei der Bankwahl mit einem Anteil von bis zu 40 Prozent über alle Sektoren hinweg eine immer stärkere Rolle. Folgerichtig haben viele Banken Empfehlungs- und Promotorenmanagement als wichtigen Hebel entdeckt.

Der wirtschaftliche Wert zufriedener und loyaler Kunden zeigt sich noch deutlicher bei der Gegenüberstellung der durchschnittlichen jährlichen Erträge pro Kunde. In jeder Einkommensgruppe liegt der Ertrag pro Kunde bei den Promotoren 60 Prozent höher als bei Kritikern (Abb. 6).

Während ein loyaler Beratungskunde seiner Bank im Jahr durchschnittlich 704 Euro Ertrag einbringt, verdient das Institut mit einem Kritiker lediglich 455 Euro – ein Promotor bringt der Bank damit mehr als 50 Prozent Ertrag. Ein treuer vermögender Privatkunde bringt Erträge von durchschnittlich 1.706 Euro pro Jahr, ein Kritiker nur 1.067 Euro. Gelingt es beispielsweise einer deutschen Großbank, ihre Kritiker unter den Beratungskunden in Promotoren zu verwandeln, eröffnet dies ein zusätzliches Ertragssteigerungspotenzial von rund 500 Millionen Euro.

Abb. 6: Promotoren in Privatkundensegmenten generieren 60 Prozent mehr Ertrag als Kritiker

Anmerkung: Ertrag in Euro pro Jahr

Quelle: Bain-Kundenbefragung Deutschland 2012

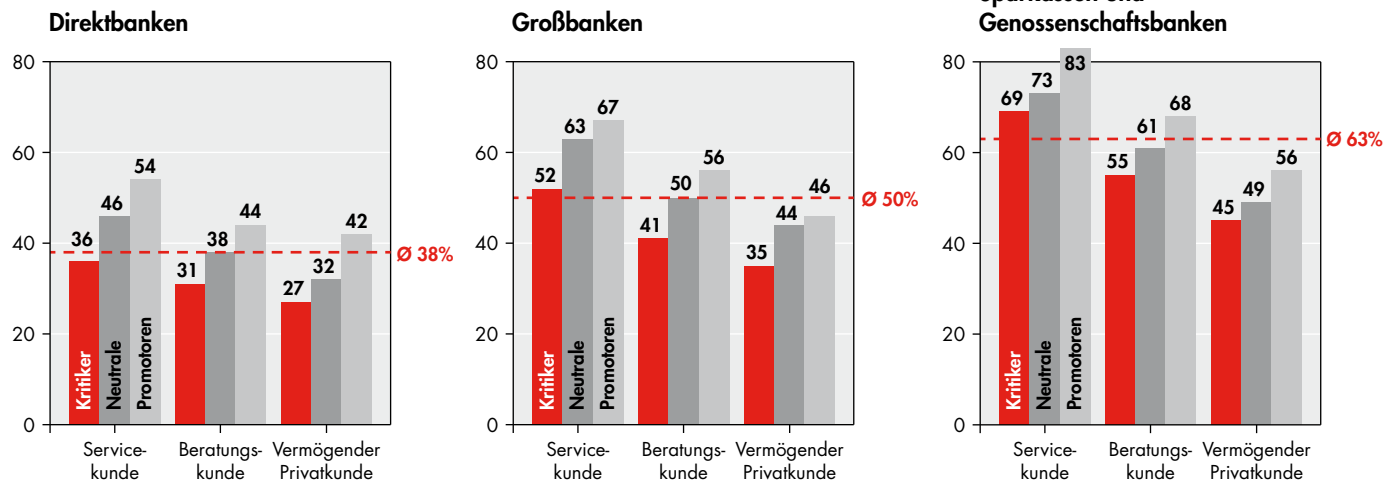
Die attraktive Position der Hausbank

Die NPS-Daten liefern noch einen zweiten Ertragstreiber: den Ausbau bestehender Kundenbeziehungen durch den Aufstieg von einer Neben- zur Hausbank des Kunden. Denn die Bankkunden nutzen trotz des breiten Angebots unverändert am liebsten die Produkte ihres vertrauten Instituts.

Nach wie vor liegt die Hälfte des Vermögens von Privatkunden bei ihrer Hausbank. Wenig überraschend steigt dieser Anteil mit der Zufriedenheit. Die Spitzenposition halten hier Sparkassen und Genossenschaftsbanken, die bei Servicekunden mehr als 80 Prozent des gesamten Geschäfts eines Kontoinhabers auf sich vereinen. Für Finanzinstitute mit Schwächen auf diesem Gebiet erschließt sich mit Blick auf solche Spitzenwerte ein dritter Ertragstreiber: systematisches Cross-Selling, um den eigenen Anteil am Kundenbudget – vor allem dem der Promotoren – zu erhöhen. Gerade die privaten Großbanken haben hier erhebliches Potenzial (Abb. 7).

Abb. 7: Das Geschäft mit Bestandskunden bleibt ausbaufähig

Portfolioanteil je Bank (in %)



Frage: „Bitte geben Sie an, welche Produkte Sie von Ihrer Bank/Ihren Banken haben.“

Quelle: Bain-Kundenbefragung Deutschland 2012

Fazit: Jede Menge Potenzial im eigenen Bestand

Die Kunden sind mit ihrer Bank äußerst unzufrieden. In keiner anderen Branche gibt es so schlechte NPS-Werte wie bei den Finanzdienstleistern. Die Studie zeigt, mit welch fatalen Folgen die Banken Ertragspotenziale im eigenen Bestand vernachlässigen: In reifen Märkten wie Deutschland können Banken im Privatkundengeschäft fast nur noch aus dem Bestand wachsen. Der wichtigste Hebel, um die Erträge nachhaltig zu steigern, ist die systematische Erhöhung der Kundenzufriedenheit. Loyale Kunden sind eher bereit, weitere Produkte ihrer Bank zu nutzen. Das Cross-Selling bleibt damit ein weiterer Hebel für zusätzliche Erträge. Darüber hinaus bieten sich Möglichkeiten, zufriedene Kunden weiterzuentwickeln, die ein Institut bislang nur für ihre zweite oder dritte Kontoverbindung nutzen. Denn nach wie vor kann die Hausbank einen größeren Anteil des Geschäfts eines Kunden auf sich vereinen als andere Institute.

3. Falsch geeichter Kompass: Banken bieten nicht, was Kunden wirklich wollen

Die Unzufriedenheit macht die Privatkunden wechselwillig. Die Institute müssen stärker mit Beratungsqualität, zuverlässigem Service und transparenten Preisen punkten, um die eigenen Kunden zu begeistern und zu binden.

Alarmstufe Rot für Deutschlands Banken: Millionen Kunden sind so unzufrieden, dass sie über einen Wechsel ernsthaft nachdenken. Besonders kritisch ist die Lage bei den Großbanken. Mehr als 40 Prozent der Kunden würden der Bain-Umfrage zufolge ihr Institut für ein besseres Angebot von Wettbewerbern verlassen (Abb. 8). Bei Sparkassen, Genossenschafts- und Direktbanken liegt dieser Anteil zwar niedriger, doch ist auch hier jeder dritte bis vierte Kunde offen für einen Wechsel.

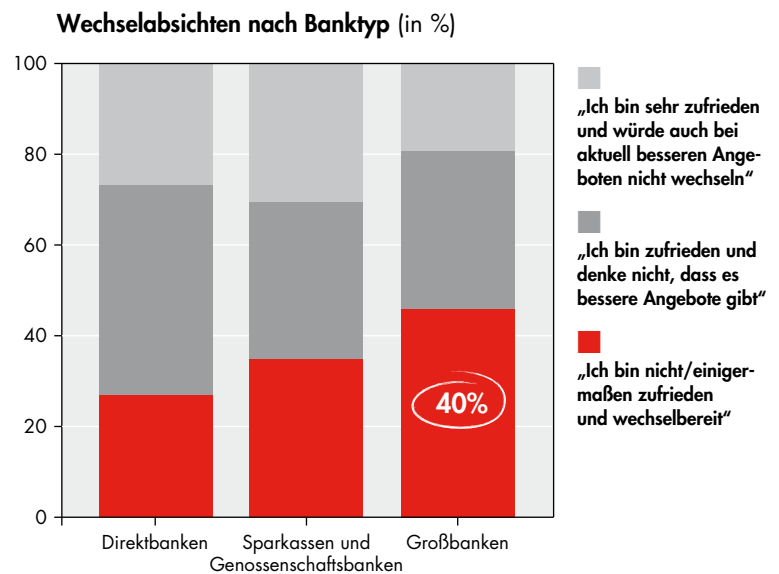
Die neuen Spielregeln im Retail-Banking

Der Wille zum Wechsel und die damit mangelnde Loyalität müssen sich aber nicht nur in der Kündigung einer Kontoverbindung äußern. Wesentlich gefährlicher für Finanzinstitute ist die schleichende Verschiebung von Assets: So wandert das Festgeld zu einem ausländischen Institut, das deutlich höhere Zinsen anbietet, oder das Depot wird bei einer Direktbank geführt.

Dieses mittlerweile normale Kundenverhalten dokumentiert, wie fundamental sich die Spielregeln im Retail-Banking seit Beginn des neuen Jahrtausends verändert haben. Noch vor zehn Jahren galt die Regel, dass ein Kunde die meisten Produkte bei der Bank erwirbt und hält, bei der er sein Gehaltskonto führt. Die Hausbank konnte das Gros der Erträge auf sich vereinen. Doch mit dem Internet traten die Direktbanken auf den Plan und lockten mit attraktiven Konditionen zuerst nur für Anlageprodukte, dann auch für Girokonten immer mehr Kunden, ein zusätzliches Konto zu eröffnen. Heute ist das zweite oder dritte Konto die Regel. Selbst die Servicekunden haben bereits meist zwei Bankbeziehungen (Abb. 9).

Die Kunden werden bei Finanzthemen immer aufgeklärter und sind heute wechselbereiter denn je. Das Internet und Social-Media-Foren verbessern nicht nur Transparenz über Kosten und Preise, sie machen die Kunden auch mündiger. Natürlich

Abb. 8: Über 40 Prozent der Kunden von Großbanken sind grundsätzlich wechselbereit

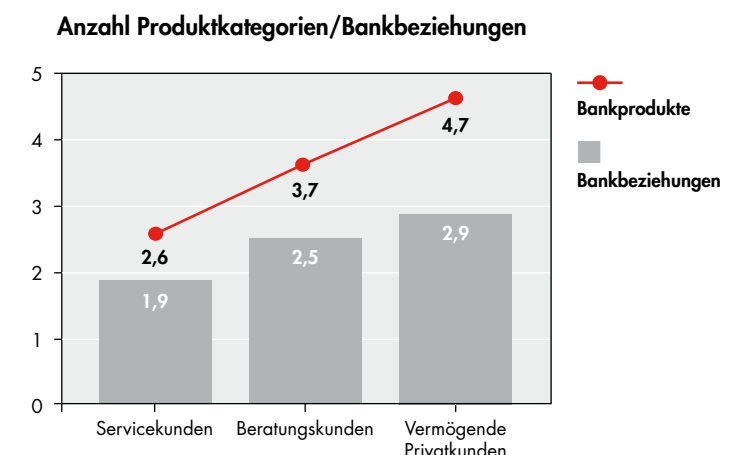


Frage: „Welche der folgenden Aussagen beschreibt am besten Ihre derzeitige Einstellung zu einem Wechsel Ihrer Bank?“

Anmerkung: Großbanken inklusive Auslandsbanken

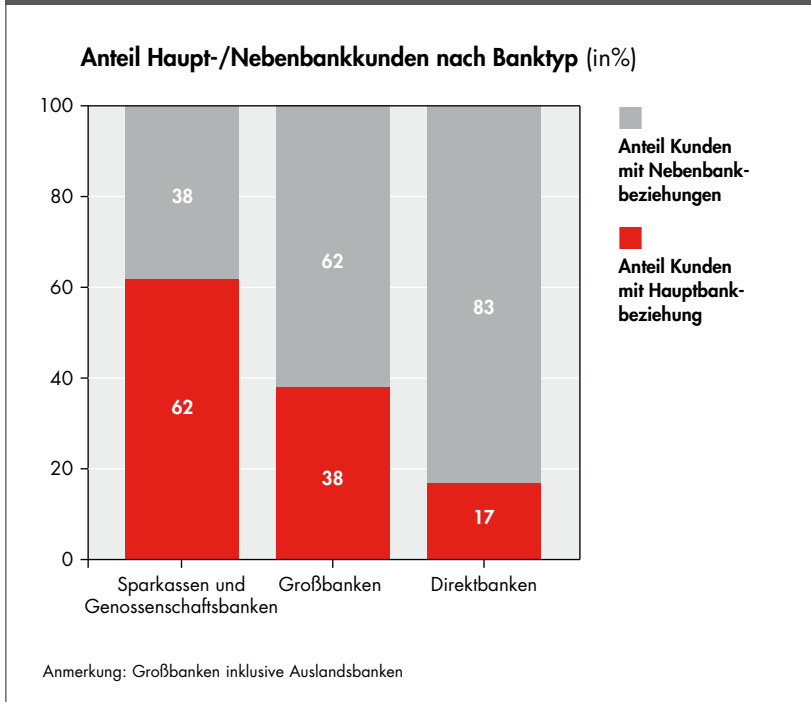
Quelle: Bain-Kundenbefragung Deutschland 2012

Abb. 9: Höherwertige Kundensegmente mit mehr Bankbeziehungen und -produkten



Quelle: Bain-Kundenbefragung Deutschland 2012

Abb. 10: Sparkassen und Genossenschaftsbanken sind nach wie vor die bevorzugte Hausbank



Quelle: Bain-Kundenbefragung Deutschland 2012

hängt die Wechselbereitschaft von den Produkten einer Bank ab – insbesondere bei Tagesgeld oder Girokonten sinkt die Loyalität.

Der Trend zum Zweit- und Drittkonto muss ein Warnzeichen für Bankmanager sein, die sich immer noch mit Verweis auf eine stabile Zahl von Konten zurücklehnen und sich auf ihre Rolle als Hausbank verlassen. Die Hausbankfunktion gibt es zwar auch heute noch – allerdings mit sehr unterschiedlicher Bedeutung und Ausprägung nach Institutsgruppen. So gaben bei der Bain-Umfrage 62 Prozent der Befragten an, eine Sparkasse oder Genossenschaftsbank als Hauptbank zu nutzen (Abb. 10). Bei den Großbanken liegt dieser Wert bei 38 Prozent und bei Direktbanken – die sich für viele Kunden in der Nebenbankrolle positioniert haben – nur bei 17 Prozent. Hier haben die Online-Institute also noch Potenziale und Ertragschancen. Gleichzeitig werden die traditionellen Institutsgruppen auf der Hut sein müssen, dass ihnen die Direktbanken nicht in den nächsten Jahren den Rang als Hauptbank ablaufen.

Die Direktbanken waren in den letzten Jahren die Hauptprofiteure der Veränderungen im Retail-Geschäft. Gerade mit ihren Tagesgeldangeboten haben sie Kunden angezogen. Dies ging insbesondere zu Lasten von Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Die Souveränität der Kunden im Umgang mit verschiedenen Bankbeziehungen wird weiter wachsen. Die Institute müssen sich darauf einstellen, dass etwa die Einlagen der Sparer häufiger als früher verschoben werden – und das Führen des Gehaltskontos noch lange nicht für eine intakte Hausbankbeziehung spricht.

Die unklare Positionierung der Banken

Das Girokonto ist umsonst, die Kreditkarte gibt es meist kostenlos dazu und die Beratung in der Filiale ist gratis. Warum also sind die Bankkunden so unzufrieden und denken so häufig über einen Wechsel nach? Zwar variiert die Antwort je nach Banktyp, allerdings zeigen sich zwei grundsätzliche Erklärungsmuster: Die Positionierung und das Markenversprechen der Banken sind häufig unklar, und es gelingt den Instituten oft nicht, die wahren Kundenbedürfnisse richtig zu erkennen und zu erfüllen.

Um dieses Phänomen zu verstehen, wurden sämtliche Befragte gebeten, Schlagwörter zu nennen, die sie mit ihrer Bank und den angebotenen Leistungen verbinden. Die Antworten verdeutlichen die unklare Positionierung vieler Institute.

Für die Großbanken ist das Ergebnis insgesamt ernüchternd. „Bank“ und „groß“ sind übergreifend die am häufigsten genannten Attribute. Trotz gehöriger Anstrengungen ist es den meisten Instituten offensichtlich bisher nicht gelungen, den Kunden zu vermitteln, wofür sie wirklich stehen.



Abb. 11: Direktbanken sind am klarsten positioniert

Frage: „Wenn Sie an Ihre Bank denken, welche Schlagworte beschreiben diese Bank am besten?“
Quelle: Bain-Kundenbefragung Deutschland 2012

Das unscharfe Leistungsversprechen der Großbanken führt dazu, dass die Kunden Erwartungen haben, die die Institute nicht erfüllen. Dieses Auseinanderklaffen von Kundenerwartung und erbrachter Leistung führt zu Frustrationen und damit zu schlechten NPS-Werten.

Die Sparkassen und Genossenschaftsbanken schneiden bei der Positionierung besser ab und haben ein schärferes Profil. Sie werden als „freundlich“ und „zuverlässig“ bezeichnet und punkten mit dem Faktor regionale Nähe. In dieser Gruppe fällt eine Sparda-Bank mit einer sehr spitzen Positionierung auf: „Günstig“, „kostenlos“ und „fair“ sind hier die häufigsten Nennungen.

Die Direktbanken sind in der Branche am klarsten positioniert. Der Kunde hat von ihnen ein Bild mit scharfen Konturen: „günstig“, „modern“, „schnell“ und „zuverlässig“ sind dabei die wesentlichen Attribute (Abb. 11). Diese Eigenschaften entsprechen auch der Selbstwahrnehmung dieser Häuser, und sie versuchen alles, diese zu erfüllen. Leistungsversprechen und Leistungserbringung klaffen bei den Direktbanken folglich nicht so weit auseinander.

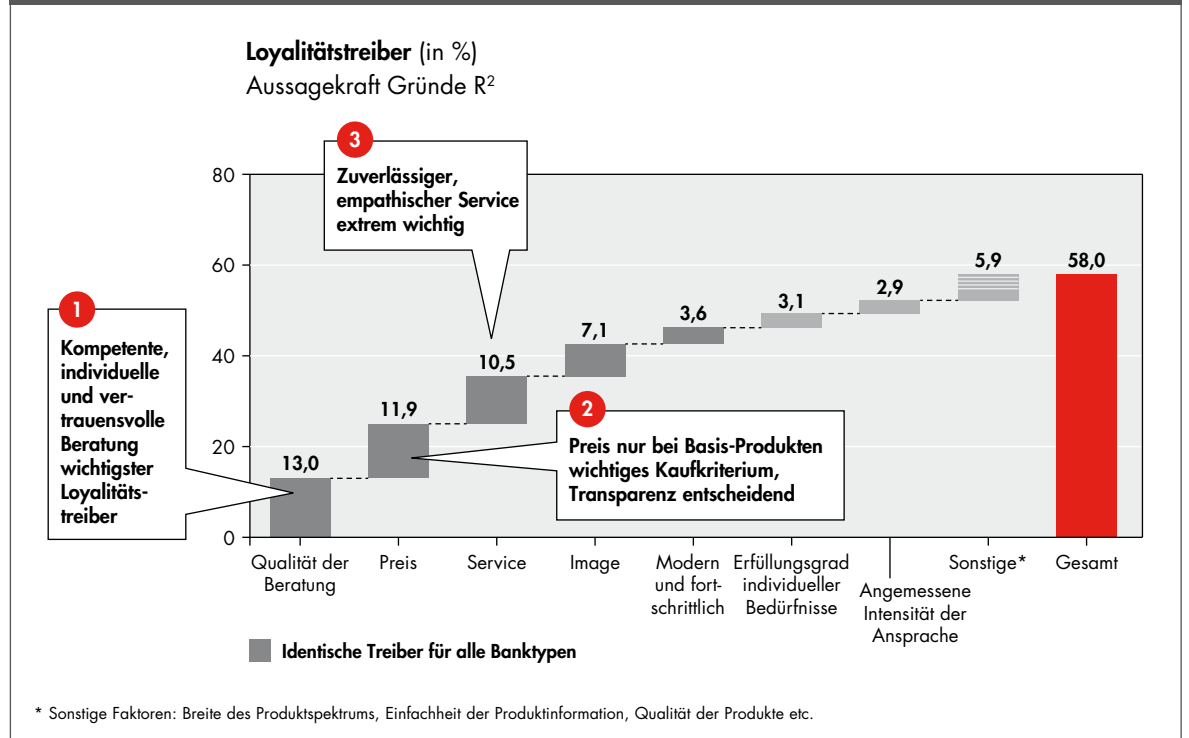
der. Ihnen ist es gelungen, Kundenerwartung und Leistung aufeinander abzustimmen und die Marke entsprechend aufzuladen. Das Resultat: Die Direktbanken sind die einzige Institutsgruppe mit einem positiven NPS.

Die Banken schätzen das Kundenverhalten falsch ein

Der zweite wesentliche Grund für die große Unzufriedenheit vieler Bankkunden ist der falsch geeichte Kompass der Banken. Sie schätzen die tatsächlichen Kundenerwartungen und das, was Kunden wirklich wollen, falsch ein. Das belegt die Auswertung der wichtigsten Loyalitätstreiber, die in der Bain-Umfrage genannt wurden (Abb. 12).

Auf Platz eins steht die Qualität der Beratung. Trotz aller Lippenbekenntnisse verstehen viele Banken das Beratungsgespräch immer noch als Plattform für den gezielten Verkauf bestimmter Produkte – dabei haben die Kunden diese Strategie längst durchschaut. Mangelhafte Kompetenz, ungenügende Bedürfniserkennung und fehlende individuelle Beratung lauten folgerichtig die am häufigsten genannten Kritikpunkte und erhöhen das Misstrauen gegenüber

Abb. 12: Beratungsqualität, Preis und Service treiben Kundenloyalität



Quelle: Bain-Kundenbefragung Deutschland 2012

Banken. Im Umkehrschluss bedeutet das: Nur wer seine Kunden seriös und fair über Jahre hinweg begleitet und berät, genießt Vertrauen – und schafft sich eine ertragsstarke Basis im Retail-Banking.

Erst an zweiter Stelle steht der Preis – und das allen voran bei Basisprodukten wie Girokonto oder Tagesgeld. Bei komplexeren Produkten geht es den Kunden nicht um Schnäppchen. Vielmehr erwarten sie Transparenz, ohne versteckte Gebühren. Eine ehrliche, transparente und einfache Preispolitik kann entscheidend zu einer höheren Zufriedenheit der Kunden beitragen.

Ein oft unterschätzter Faktor für Kundenzufriedenheit ist der drittwichtigste Loyalitätstreiber: Service. Hier geht es um klassische Tugenden wie Freundlichkeit, Zuverlässigkeit und vor allem Empathie. In Zeiten, in denen Automaten am Eingang einen Großteil der Laufkundschaft abfangen und die Kasse nur noch stundenweise geöffnet ist, gibt es wesentlich weniger Anknüpfungspunkte für guten Service.

Und wenn es einmal zu einem persönlichen Kontakt kommt, nutzen diesen die Banken nicht.

Erst hinter den Faktoren Beratung, Preis und Service rangieren die Produkte selbst. Die Kunden wünschen zwar individualisierbare, qualitativ hochwertige und verständliche Produkte, aber sie realisieren auch, dass die Unterschiede auf der Produktseite von Bank zu Bank nicht sehr groß sind. Deshalb achten sie weniger auf Innovationen, sondern auf eine (gefühlte) maßgeschneiderte Problemlösung.

Kriterien wie die Marke, das Image oder der gute Ruf einer Bank sind heute ebenfalls sehr wichtige Loyalitätsfaktoren – und gewinnen in der Online-Welt weiter an Bedeutung. Denn sie bilden in Zeiten der großen Vertrauenskrise die Basis für den Aufbau einer nachhaltigen Beziehung zwischen Bank und Kunde.

Die Servicelücke bei den Großbanken

Die Auswertung nach Institutsgruppen zeigt, welchen Nachholbedarf die Kreditwirtschaft bei den Loyalitätstreibern noch hat. Bei den privaten Großbanken achten die Kunden vor allem auf die Beratung, den Preis und den guten Ruf ihres Instituts. Augenfällig ist das besondere Gewicht eines einzigen Faktors: Kompetenz und Individualität in der Beratung. Der klassische Push-Ansatz im Vertrieb richtet hier besonders großen Schaden an.

Werden die Kritiker gefragt, was sie an ihrer Großbank zu bemängeln haben, tritt das Thema Beratung jedoch in den Hintergrund. Sie monieren stattdessen in erster Linie den schlechten Service: unfreundliches Personal, unmotivierte Berater und die scheinbare Ausdünnung des Filialnetzes. Offenkundig erwarten die Kunden von einer Institutsgruppe, die die Aura der Exklusivität umgibt und die sich diese auch bezahlen lässt, im täglichen Kontakt deutlich mehr als von einer Sparkasse oder Genossenschaftsbank. Wird diese Erwartung enttäuscht, wächst die Unzufriedenheit.

Sparkassen und Genossenschaftsbanken punkten mit regionaler Nähe

Die Bain-Umfrage belegt klar, dass die Sparkassen und Genossenschaftsbanken mit besseren und weitgehend stabilen NPS-Werten ihre Kunden relativ besser zufriedenstellen. Ein Grund dafür ist die zum Teil niedrigere Erwartungshaltung der Stammklientel.

Die Gefahr dieser niedrigeren Erwartungshaltung liegt in einer größeren Preissensibilität. Wenn selbst private Großbanken mit kostenlosen Girokonten und Extras wie goldenen Kreditkarten werben, schwindet das Verständnis für Gebühren der lokalen Sparkasse oder Genossenschaftsbank. Kritiker dieser Institute bemängelten denn auch vor allem die hohen Preise. Interessanterweise honorieren auf der anderen Seite selbst die unzufriedenen Kunden die starke regionale Verankerung: Bei aller Kritik nannten sie als positive Faktoren immer wieder die Nähe der Filiale, deren Erreichbarkeit und den persönlichen, empathischen Service vor Ort.



Mythen und Wahrheiten: Was will der Bankkunde wirklich?

Mythos 1: Persönliche Beratung ist im heutigen Zeitalter nicht mehr so wichtig.

Die Wahrheit: Beratungsqualität ist für den Kunden wichtiger denn je!

Mythos 2: Der Preis ist das ausschlaggebende Kriterium.

Die Wahrheit: Nur bei Basisprodukten ist der Preis das wichtigste Kaufkriterium, entscheidend ist vor allem eine transparente und nachvollziehbare Preispolitik!

Mythos 3: Effizienz und Schnelligkeit sind entscheidend im Kundenservice.

Die Wahrheit: Empathie und Zuverlässigkeit sind die Haupttreiber von Loyalität und Begeisterung im Kundenservice!

Mythos 4: Der Kunde kann mit innovativen Produkten begeistert werden.

Die Wahrheit: Ein modulares, verständliches und individualisierbares Produktangebot macht den Unterschied!

Mythos 5: Banken können sich nicht über ihre Marke differenzieren.

Die Wahrheit: Das Image ist einer der wichtigsten Loyalitätstreiber!

Direktbankkunden achten auf den Preis

Bei den Direktbanken dreht sich alles um den Preis, dem mit großem Abstand wichtigsten Loyalitätstreiber für diese Institutsgruppe. Direktbanken achten konsequent darauf, mit günstigen Depotgebühren, kostenlosen Kreditkarten und attraktiven Zinsen die Erwartungen ihrer Kunden zu erfüllen.

Gleichzeitig ist der Preis aber auch einer der beiden Hauptkritikpunkte der unzufriedenen Kunden. Die Fokussierung rein auf den Preis führt aus Sicht der Banken zu der Gefahr, ein extrem preissensibles Segment anzuziehen. So kommt es zu dem Phänomen, dass Internet-Nutzer beim Surfen ein Angebot mit geringfügig höheren Zinsen oder niedrigeren Gebühren für Wertpapierhandelsgeschäfte finden und dieses nutzen. Die Herausforderung für diese Institutsgruppe ist es deshalb, eine höhere Kundenbindung bei preiselastischeren Produkten zu erreichen.

Der zweite Kritikpunkt ist für die Direktbanken eine wesentlich größere Herausforderung: schlechter Service. Befragte beklagten sich über Probleme, die Hotline zu erreichen, ebenso wie über eine mangelnde Vielfalt digitaler Zugangswege („keine App“). Immer wieder kam auch das Thema der fehlenden Filialen auf. Eine wesentliche Ursache für den Kostenvorteil der Online-Banken erweist sich damit als Handicap für langfristige Kundenbeziehungen und verhindert deren Upgrade zu einer Hauptbankbeziehung.

Vermögende Privatkunden achten stärker auf Beratungs- und Produktqualität

Viele Banken konzentrieren sich im Privatkundengeschäft auf vermögende Kunden, denn mit diesen lassen sich erheblich höhere Erträge pro Kopf erwirtschaften. Generell achten auch diese Kunden auf persönliche Beratung, Service und Preis. Doch insbesondere bei den Großbanken spielen für die Kunden die Produkte selbst in der Regel eine wesentlich größere Rolle. Die Besitzer größerer Vermögen beschäftigen sich intensiver mit ihrer Geldanlage als der typische Servicekunde (Abb. 13). Zudem stellen vermögende Kunden höhere Anforderungen an die Beratung und deren Zuverlässigkeit. Wenn es Finanzinstituten hier nicht gelingt, entsprechende Qualität anzubieten, wenden sich diese Kunden enttäuscht ab – und nutzen alternative Kontoverbindungen für verschiedene Dienstleistungen.

Die große Kluft zwischen Kundenerwartungen und Leistungen

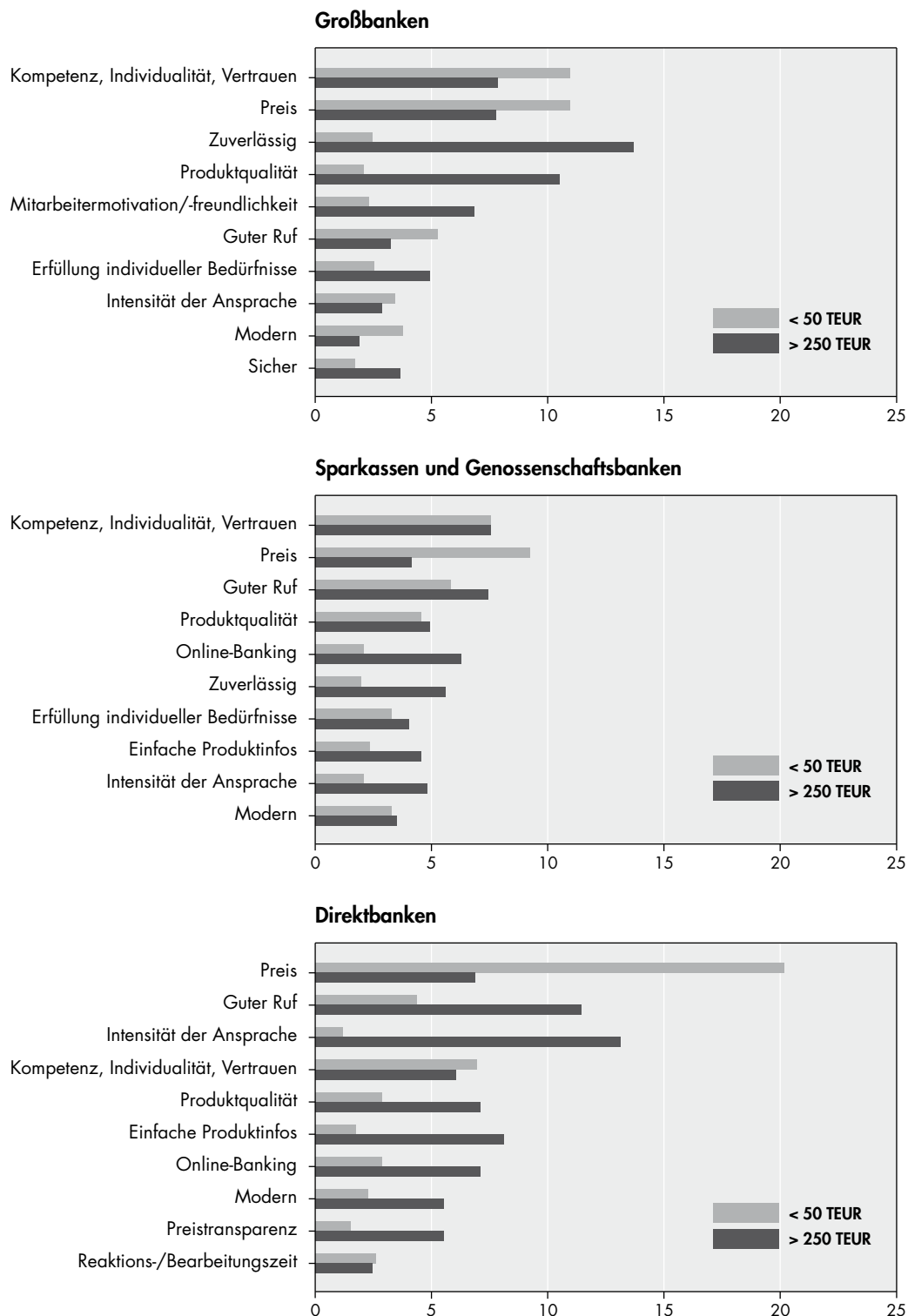
Die Auswertung der Loyalitätstreiber enthüllt, was Bankkunden wirklich wollen. Werden diesen Kun-

denbedürfnissen die tatsächliche Performance der Institute gegenübergestellt, zeigen sich eklatante Lücken. Diese tiefe Kluft zwischen Kundenerwartungen und Leistungen lässt sich zu einem guten Teil auf den falsch geeichten Kompass der Banken zurückführen. Viel zu lange haben die Institute die Bedürfnisse ihrer Kunden ungenügend analysiert. Sie nutzen empirische Analysen und die Ergebnisse primärer und sekundärer Marktforschung. Dabei versäumen sie es allerdings, systematisch und stringent die Zufriedenheit der Kunden nach einer Transaktion zu messen, geschweige denn eine solche Messung zur Grundlage der Steuerung des gesamten Unternehmens zu machen.

An dieser Stelle setzt das bei vielen Unternehmen mit Unterstützung von Bain eingeführte Net Promoter System zur systematischen Steigerung des Kundenfokus ein. Es misst die Zufriedenheit und Loyalität der Kunden durch die Beantwortung einer einzigen Frage, der NPS-Frage (vgl. Seite 7) unmittelbar nach einer Kundeninteraktion. Unternehmen erhalten dadurch ein ungeschminktes Bild der Empfehlungsbereitschaft bestehender Kunden und können im persönlichen Gespräch den Ursachen für Skepsis und Kritik auf den Grund gehen. Dieses Wissen bietet eine hervorragende Basis für einen ständigen Lern- und Verbesserungsprozess.

Bei der Einführung des Net Promoter Systems durchlaufen Unternehmen drei Phasen. Den Anfang macht die Diagnose. Sie schafft ein grundlegendes Verständnis für die Treiber und Hemmnisse von Kundenloyalität sowie die Quantifizierung damit zusammenhängender Effekte. Die zweite Phase etabliert geschlossene Feedbackschleifen durch eine regelmäßige Befragung der Kunden durch die eigenen Mitarbeiter. Dieses direkte Kundenfeedback macht das Verhalten der Mitarbeiter kundenorientierter und ermöglicht Verbesserungen im Tagesgeschäft (Abb. 14).

Sein volles Potenzial entfaltet das Net Promoter System, wenn die NPS-Logik in allen Kernprozessen des Unternehmens integriert ist. Die gesamte Organisation verfolgt dann das Ziel, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, so wie bei der amerikanischen

Abb. 13: Vermögende Kunden achten stärker auf Beratungs- und Produktqualität**Aussagekraft der Gründe (in %)**

Quelle: Bain-Kundenbefragung Deutschland 2012

Abb. 14: Net Promoter® System – Mit acht Schritten das volle Potenzial entfalten



Quelle: Bain & Company

Bank Charles Schwab. Die Mitarbeiter starten jeden Arbeitstag mit der Auswertung der Kundenfeedbacks vom Vortag. Sie suchen das direkte Gespräch und scheuen auch die Auseinandersetzung mit enttäuschten Anlegern nicht. Ihre Erkenntnisse bringen sie in die Organisation ein und initiieren so einen ständigen Verbesserungsprozess. Das Beispiel Charles Schwab zeigt die weitreichenden Konsequenzen der Einführung des Net Promoter Systems. Die Steigerung der Kundenzufriedenheit durch die Einbindung der Mitarbeiter vor Ort und das regelmäßige Zurückspielen der Ergebnisse rückt ins Zentrum des Interesses der gesamten Organisation. Das führt zu einer besseren Ausrichtung des Unternehmenskompasses an den Kundenbedürfnissen. So konnte Charles Schwab seit 2009 den NPS von minus 45 Prozent auf aktuell plus 35 Prozent steigern.

Fazit: Rückkehr zu alten Tugenden

Das Net Promoter System ist ein Ansatz, die gesamte Organisation konsequent an den Kundenbedürfnissen auszurichten und damit systematisch die Kundenzufriedenheit und Loyalität zu steigern. Das erhöht nachhaltig die Erträge im Retail-Geschäft und das Potenzial bei Neukunden. Der bisher von vielen Finanzinstituten verfolgte Ansatz, auf der einen Seite das Neukundengeschäft mit besonders günstigen Konditionen anzukurbeln und auf der anderen Seite Prozesse zu automatisieren und zu beschleunigen, kann dies nicht erreichen. Denn der Preis ist nicht der einzig ausschlaggebende Faktor für die Zufriedenheit der Bankkunden. Ebenso wie Schnelligkeit und Prozesseffizienz alleine nicht ihren Bedürfnissen entsprechen. Sie fordern Qualität in der Beratung und empathischen, zuverlässigen Service vor Ort. Eine Rückkehr zu solchen alten Tugenden ist also erfolgskritischer denn je.

4. Virtuell und doch persönlich: Die Kunden wollen die Digitalisierung erleben

Die Digitalisierung verursacht einen Paradigmenwechsel im Retail-Banking. Die Bain-Umfrage zeigt entlang der Wertschöpfungskette, in welchem Maß private Kunden auf Online-Kanäle setzen und welche Services sie künftig von ihrer Bank erwarten.

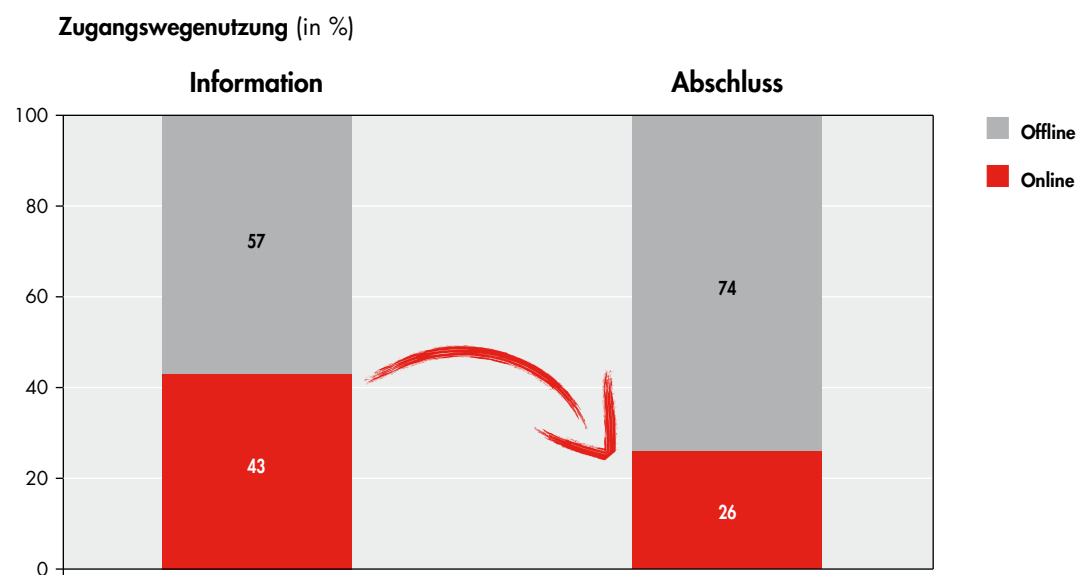
Deutschlands Bankkunden wollen unverändert eine persönliche Beratung und eine individuelle Ansprache. Doch gleichzeitig fordern sie einen Ausbau der digitalen Zugangswege zu ihrer Bank. Immer mehr Internetnutzer beschäftigen sich heute online mit Finanzthemen. Die Qualität des Online-Banking ist aus Kundensicht ohne Zweifel ein erfolgskritischer Faktor.

Um die Erwartungen der Kunden differenziert zu erfassen, unterteilte Bain den Prozess bis zum Verkauf eines Produkts in vier Schritte: Information, Beratung, Abschluss und Transaktion. Bei jedem einzelnen Schritt erklärten die Befragten, dass die Bedeutung der digitalen Welt zunehmen werde. Das größte Gewicht haben virtuelle Plattformen bei der Information. Die Bankkunden wollen sich in Zukunft online auf ihrem PC, Tablet oder Smartphone auf dem Laufenden halten. Auch beim Abschluss

und bei der eigentlichen Transaktion steigt das Bedürfnis nach Autonomie, wobei immer noch eine Mehrheit davon ausgeht, solche Dinge offline zu erledigen. Die große Überraschung ist die Kundenmeinung zum Thema Beratung: Das persönliche Gespräch mit dem Berater ist und bleibt auch im Internetzeitalter ein Schlüssel für den Erfolg im Retail-Banking. Für mehr als 70 Prozent der Befragten ist der Betreuer extrem wichtig. Aber schon heute zeigen vertiefende Kundeninterviews, dass die Beratung in vielen Fällen auch online erfolgen kann. Dabei wird künftig insbesondere der Video-Chat eine wichtige Rolle einnehmen.

Diese Differenzierung macht deutlich, dass der RoPo-Effekt (Research online, Purchase offline) auch für Geldgeschäfte gilt. Heute informieren sich 43 Prozent der Befragten online, aber nur 26 Prozent schließen online ab (Abb. 15). Wie selbstver-

Abb. 15: Information online, Abschluss offline



Anmerkung: Offline = Filiale, Bank/E-Mail, Callcenter, SB, Mobiler Berater, Sonstige
Online = Onlinebanking, Finanz-/Vergleichsportale, Apps, Video-Chat, Social Media; Mehrfachnennungen möglich

Quelle: Bain-Kundenbefragung Deutschland 2012

ständig klicken sich heute selbst ältere Kunden vor einem Beratungsgespräch durch die Webseite ihres Instituts und holen über Suchmaschinen und soziale Netzwerke zusätzliche Informationen ein. Bevor sie sich aber zum Kauf entschließen, suchen sie das persönliche Gespräch. Im Idealfall treffen sie dann auf einen Mitarbeiter, der sie bereits über Jahre hinweg bei allen Finanzthemen begleitet hat.

Allerdings ändert sich das Profil der Beratung im Zeitalter der Digitalisierung. Nach einem ersten Gespräch sind die Kunden durchaus bereit, per E-Mail, Video-Chat oder ganz klassisch per Telefon mit ihrem Ansprechpartner in Kontakt zu bleiben. Es findet eine Entkoppelung der generellen Erreichbarkeit eines Beraters von dessen physischer Präsenz in der Filiale statt. Dadurch können Banken über Filialformate und deren Differenzierung grundsätzlich nachdenken. Für die Nahversorgung könnte es in vielen Fällen reichen, Basisdienste über Automaten und ein kleines Team von Bankmitarbeitern anzubieten. Experten für Anlage- und Kreditthemen arbeiten in diesem Szenario zentral von größeren Niederlassungen aus und kommen bei Bedarf entweder in die Filiale oder direkt zu den Kunden. Für ihre Arbeit nutzen sie sämtliche digitalen Kommunikationsformen und stützen ihr Know-how auf einen umfangreichen Online-Auftritt.

Neue digitale Zugangswege auf dem Vormarsch

Die neuen digitalen Angebote werden den Kanalmix von Finanzinstituten in den kommenden Jahren massiv verändern. So verbreiten sich in den USA mobile und Social-Media-Anwendungen von Banken noch schneller als in den 1990er-Jahren das Online-Banking. Auch in Deutschland erweitern Banken ihr Angebot um die neuen technologischen Möglichkeiten. Schon heute kommt ein größerer Wettbewerber kaum noch ohne Apps aus. Die angebotenen Funktionen reichen von der Suche nach dem nächsten Geldautomaten über die Abfrage des Kontostands bis hin zu Wertpapiertransaktionen.

Doch eine der größeren Herausforderungen im mobilen Zugang zum Kunden steht der Branche noch bevor: Mobile Payment, die Nutzung des Mobiltelefons als Alternative zu Bargeld, EC- oder Kreditkarte. Denn mit dieser Technologie dringen branchenfremde Anbieter ins Kerngeschäft der Banken vor – den Zahlungsverkehr. Kaum ein großer Mobilfunkanbieter verzichtet auf die Erschließung des vielversprechenden Geschäftsfelds. Wie schnell sich Mobile-Payment-Angebote durchsetzen, zeigte 2010 ein Feldversuch der spanischen Sparkasse La Caixa im Badeort Sitges. Gemeinsam mit dem Telekommunikationsanbieter Telefónica und Visa stattete das Institut 1.500 Kunden und mehr als 500 Geschäfte und Restaurants mit der notwendigen Technologie aus, um kontaktlos mit dem Handy bezahlen zu können. Das Ergebnis war eindeutig: 90 Prozent der Teilnehmer wollten auch nach Ende des Feldversuchs mit ihrem Handy bezahlen, die Läden berichteten von steigenden Umsätzen. Der Vorstoß von La Caixa bewies außerdem, dass der Siegeszug mobiler Technologien nicht allein von jüngeren Altersgruppen getrieben wird. Das Durchschnittsalter der Teilnehmer an dem Feldversuch lag bei 46 Jahren.

Fazit: Auf dem Weg zum Omni-Channel-Angebot

Mobile Payment, soziale Medien und Apps: Die Digitalisierung der Bankenwelt schreitet mit hoher Dynamik voran. Banken werden entsprechende Angebote machen müssen, da die Kunden die neue digitale Vielfalt von ihrem Institut erwarten. Wenn die Finanzinstitute keine Kluft zwischen ihrem Angebot und den tatsächlichen Bedürfnissen ihrer Kunden aufreißen wollen, müssen sie die neuen technischen Möglichkeiten zügig in ihr Angebot integrieren. Am Ende steht ein Omni-Channel-Angebot, das On- und Offline-Welt nahtlos verbindet.

5. König Kunde: Wie sich Banken im Wettbewerb erfolgreich abheben können

Unzufriedene Kunden, unbefriedigte Bedürfnisse und ungewohnter Wettbewerb: Das Retail-Banking steht vor enormen Herausforderungen. Welche Themen Finanzinstitute jetzt anpacken müssen – zusammengefasst in fünf Erfolgsfaktoren.

Die umfassende Bain-Umfrage zum Retail-Banking offenbart die enormen Herausforderungen für Finanzinstitute in diesem Geschäftsfeld, das lange im Schatten vermeintlich attraktiverer Aktivitäten stand. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der konsequenten Ausrichtung des eigenen Angebots und Leistungsversprechens an den Bedürfnissen der Kunden. Fünf Erfolgsfaktoren fassen zusammen, welche Themen Finanzinstitute jetzt mit Hochdruck angehen sollten, um nachhaltig Privatkunden zu gewinnen und an sich zu binden.

Positionierung ist die amerikanisch-kanadische TD Bank, die sich als „most convenient bank“ sehr erfolgreich im Markt behauptet und dieses Leistungsversprechen in allen operativen Details des Tagesgeschäfts umgesetzt hat. Eine starke Marke wird umso wichtiger, je weiter die Digitalisierung des Bankensektors voranschreitet, denn die nächste Kontoverbindung ist immer nur ein paar Klicks entfernt. Je enger jedoch die persönliche Bindung eines Kunden an seine Bank und je größer seine Zufriedenheit mit Beratung und Service, desto weniger locken ihn alternative Angebote.

Erfolgsfaktor 1

Klare Positionierung und Emotionalisierung der Marke

Die Bain-Umfrage zeigt die wahren Bedürfnisse privater Bankkunden in Deutschland. Sie achten in erster Linie auf die Sicherheit ihrer Geldanlage und fordern von ihrer Bank eine persönliche Beratung und empathischen Service. Diese Themen müssen Banken daher noch stärker bei ihrer Positionierung und Markenkommunikation berücksichtigen – und zugleich im täglichen Kontakt mit den Kunden. Solange Institute das Beratungsgespräch lediglich als Plattform für den Verkauf bestimmter Produkte verstehen, bleibt die Kluft zwischen Kundenbedürfnissen und -erlebnissen vor Ort bestehen.

Eine stärkere Kundenbindung lässt sich auch durch eine Emotionalisierung der Marke herbeiführen – die Konsumgüterindustrie macht das seit Jahren vor. Für Banken in Deutschland gilt es, möglichst scharf herauszuarbeiten, für was die Bank wirklich steht. Was ist das ureigene Leistungsversprechen? Was macht den Unterschied zum Wettbewerber aus? Ein Beispiel für eine besonders gelungene

Erfolgsfaktor 2

Maximaler Kundenfokus

Die Kunden sind unzufrieden – mehr als je zuvor. Es braucht eine Rückbesinnung auf alte Tugenden, der Kunde muss wieder in den Mittelpunkt rücken. Konkret heißt das: ganzheitliche Beratung aus Kundensicht statt Produktverkauf, guter Service in den kleinen Dingen des Alltags statt maximale Effizienz und langfristige Kundenbetreuung statt ständige Beraterwechsel. Banken müssen ihren Kompass in Richtung maximalen Kundenfokus neu justieren – trotz bestehendem Ergebnisdruck. Aber wie diese Kundenorientierung im Tagesgeschäft hinbekommen?

Selbstverständlich beschäftigen sich alle größeren Institute mit Marktforschung. In zahlreichen Studien versuchen sie zu ermitteln, welche Themen für bestehende und potenzielle Kunden relevant sind und reagieren entsprechend. Was bislang aber fehlt, ist eine durchgängige Messung der Kundenzufriedenheit und die Steuerung der gesamten Bank anhand dieser Kennzahl.

Das Net Promoter System bietet eine Möglichkeit, geschlossene Feedbackschleifen end-to-end zum Kunden zu etablieren und so einen laufenden Lern- und Veränderungsprozess bei den Mitarbeitern im Unternehmen auszulösen. Durch die regelmäßige Abfrage der Empfehlungsbereitschaft von Kunden nach einer Interaktion, zum Beispiel einem Beratungsgespräch, lässt sich sehr gut deren Zufriedenheit ermitteln. Wer es nicht scheut, gezielt Kritiker anzusprechen und deren Gründe zu erfragen, besitzt eine hervorragende Möglichkeit, die Quellen für Unmut abzustellen und Schritt für Schritt das Geschäftsmodell besser auf die Kundenwünsche auszurichten. Durch die Ansprache von Promotoren kann man gezielt verstehen, was diese Kunden begeistert. Ziel ist es, die Zahl der Promotoren zu erhöhen und so gleich dreifach zu profitieren: Begeisterte Kunden kaufen mehr Produkte, bleiben der Bank länger treu und dienen häufiger als kostenlose Markenbotschafter und Empfehlungsgeber.

noch gravierende Unterschiede in den einzelnen Silos. Ein nicht zu unterschätzender Aspekt ist darüber hinaus die Etablierung einer ganzheitlichen Social-Media-Strategie, denn soziale Medien gewinnen auch im Bankgeschäft signifikant an Bedeutung. In der Summe werden die Kundenberater künftig nicht mehr nur in der Filiale erreichbar sein, sondern auch online, per Video-Chat oder eben bei Facebook & Co.

Ein Punkt muss dabei klar sein: Mit fortschreitender Digitalisierung muss die IT-Architektur weiterentwickelt werden, was erhebliche Investitionen bedeutet. Der Aufbau einer Omni-Channel-Struktur erfordert eine wesentlich stärkere Verzahnung von On- und Offline-Auftritt und die Integration der Filialen in die bestehende Internetpräsenz. Zusätzlich sind einfach bedienbare digitale Zugangswege zu den Beratern anzulegen und sowohl auf der eigenen Webseite als auch in sozialen Netzwerken zu verankern.

Erfolgsfaktor 3

Integration von On- und Offline-Welt – Omni-Channel

Privatkunden wollen einen größeren Teil ihres Bankgeschäfts online abwickeln – von der Information bis hin zur Transaktion. Gleichzeitig wollen sie für komplexere Anliegen mehr denn je eine persönliche Beratung. Um diesem Bedarf zu entsprechen, müssen die Banken ihre bisherige Silostruktur aufbrechen. Anstatt getrennt voneinander das Filialnetz und digitale Portale zu betreiben, müssen sie diese beiden Welten vereinen. Der Berater vor Ort wird so zur zentralen Anlaufstelle auch in der Online-Welt.

Für den Erfolg des Omni-Channel-Angebots ist entscheidend, eine konsistente Produkt- und Preisstrategie zu entwickeln. Bislang gibt es hier zum Teil

Erfolgsfaktor 4

Straffung und neue Filialformate in der Fläche

Die tägliche Präsenz des Beraters in der Filiale für die Kundenbetreuung in der On- und Offline-Welt ist nicht mehr zwingend. Die Kunden gehen zukünftig für Transaktionen und Standardservice beziehungsweise -produkte signifikant seltener in die Filiale. Dies wiederum eröffnet für Institute im deutschen Markt die Chance, eine überfällige Modernisierung und Neustrukturierung des Filialnetzes anzugehen. Insgesamt wird die Zahl der Bankfilialen in Deutschland deutlich zurückgehen. Langfristig ist nach Bain-Analysen eine Reduktion um mindestens 25 Prozent zu erwarten. Doch vor allem kommt es darauf an, verschiedene Formate für unterschiedliche Standorte zu entwickeln. Das zukünftige Spektrum wird von echten „Flagship-Stores“ als

Beratungscenter mit allen Funktionalitäten bis hin zu weitgehend automatisierten, transaktionsorientierten „Bank-Shops“ reichen. Gleichzeitig muss es zu einer qualitativen Aufwertung der heutigen Callcenter kommen – vom transaktionslastigen Telefongeschäft zur videobasierten persönlichen Beratung („Online-Center“).

Eine erhebliche Effizienzsteigerung lässt sich darüber hinaus durch den Umbau der gesamten Organisation in Richtung schlanker, am Kunden ausgerichteter End-to-End-Prozesse erreichen – eine entscheidende Voraussetzung, um besser und schneller auf Kundenbedürfnisse eingehen zu können. Dies erfordert eine neue Balance zwischen Filiale und Zentrale sowie eine Neujustierung der Entscheidungskompetenzen: je größer die Flexibilität des Beraters vor Ort, desto größer seine Chance, die Beziehung zum Kunden zu vertiefen.

Erfolgsfaktor 

Mobilisierung und Qualifizierung der Mitarbeiter

Die erfolgreiche Weiterentwicklung des Privatkundengeschäfts steht und fällt mit dem Personal vor Ort. Gute Kundenberater und Vertriebsmitarbeiter bleiben der kritische Engpassfaktor. Bislang gelingt es den Banken nur unzureichend, die Mitarbeiter für sie und ihre Produkte zu begeistern – und gleichzeitig den Kunden in den Mittelpunkt aller Aktivitäten zu stellen. Stattdessen erfolgt noch in vielen Häusern eine eindimensionale Incentivierung für den Abverkauf bestimmter Produkte.

Zwar muss auch in Zukunft die Performance eine entscheidende Rolle bei der Steuerung der Organisation spielen. Aber um diese von den reinen Verkaufszahlen zu entkoppeln, müssen Banken das Thema Kundenzufriedenheit gezielt messen und ansteuern. Als Voraussetzung dafür sind

Möglichkeiten zu schaffen, damit Kunden zeitnah Feedback zu Produkten und ihren Interaktionen mit dem Berater geben können. In einer stärkeren Verzahnung zwischen Filiale und Zentrale kann dieses Kundenfeedback dann im gesamten Konzern nutzbar gemacht werden. Es gilt, eine kundenorientierte DNA bei allen Mitarbeitern einer Bank aufzubauen.

Auf dem Weg dahin müssen Banken die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter grundlegend erneuern, denn die Kundenanforderungen steigen deutlich. Die Kunden sind durch das Internet viel besser informiert und setzen bei einer Beratung bereits auf solidem Grundwissen auf. Die Berater müssen gezielt qualifiziert werden, um diesen gesteigerten Anforderungen gerecht zu werden. Neben vertieften Produktkenntnissen geht es um den Transfer von allgemeinem Bankwissen in individuelle Lösungen für den Kunden. Denn nur so können sich Berater, wie vom Kunden gewünscht, als vertrauenswürdiger Empfehlungsgeber und Prozessbegleiter etablieren. Zudem wird ein kritischer Erfolgsfaktor sein, eine schlagkräftige Organisation mit klaren und schnellen Entscheidungswegen aufzubauen. Auf diese Weise werden Banken dem schnelleren Zeitalter mit Digitalisierung und Internet auch organisatorisch gerecht.

Fazit



Enormer Handlungsdruck – enormes Potenzial

Der Handlungsdruck für Deutschlands Banken im Privatkundengeschäft ist enorm. Auf der einen Seite sehen sie sich unzufriedenen, wechselwilligen Kunden gegenüber. Auf der anderen Seite zwingt sie der Trend zur Digitalisierung zu einem weitgehenden Umbau ihres bestehenden Angebots. Und das alles vor dem Hintergrund, dass sie gerade jetzt die Einlagen der privaten Kundschaft dringender denn je benötigen, um ihre Refinanzierung zu sichern und stabile Erträge zu erwirtschaften.

Die umfassende Bain-Analyse über die wahren Wünsche der Bankkunden gibt zahlreiche Hinweise, wo einzelne Finanzinstitute in diesem Spannungsfeld stehen und ansetzen können: bei der klaren Positionierung und Emotionalisierung der Marke, bei der Realisierung eines maximalen Kundenfokus, bei der Integration von On- und Offline-Welt zu einem echten Omni-Channel-Angebot, beim Umbau des Filialnetzes in der Fläche sowie bei der Mobilisierung und Qualifizierung der Mitarbeiter.

Die wesentliche Herausforderung besteht darin, den Kunden wiederzuentdecken und zu begeistern – also in der Rückbesinnung auf klassische kundenorientierte Tugenden. Banken müssen sehr darauf achten, die Zufriedenheit bestehender Kunden zu erhöhen, statt mit immer neuen kostspieligen Werbeaktionen zusätzliche Kunden anzulocken. Die Bain-Studie belegt: Loyale Kunden kaufen mehr Produkte, bleiben einem Haus länger treu und bringen höhere Erträge. Zudem agieren diese Promotoren freiwillig und kostenlos als Multiplikatoren und empfehlen ihre Bank im Schnitt dreimal pro Jahr an Freunde und Bekannte. Diese Beziehung gilt sowohl

bei der Hausbank als auch bei weiteren Bankverbindungen. Ein Konto bei einer zweiten und dritten Bank ist mittlerweile Normalität in Deutschland.

Gleichzeitig müssen Banken mit derselben Konsequenz den Weg in die moderne, digitale Welt einschlagen. Der Ausbau digitaler Zugangswege ist ebenso zu forcieren wie ein durchgängiges Omni-Channel-Angebot im Retail-Geschäft. Die Digitalisierung eröffnet die Chance, effektiver am Kunden zu werden, aber auch effizienter. Die heutigen Filialstrukturen in Deutschland müssen in den kommenden Jahren umgebaut werden – mit neuen Formaten und einer insgesamt deutlichen Straffung. Damit einhergehen wird eine Aufwertung der Rolle der Berater sowie eine konsequente End-to-End-Optimierung der Kernprozesse.

Institute, denen es gelingt, on- und offline mehr Kunden zu begeistern, dürften in den kommenden Jahren einen größeren Marktanteil im Retail-Banking erobern. Andere Banken müssen sich nicht nur mit sinkenden Marktanteilen zufriedengeben, sondern werden zusätzlich durch die Angriffe Branchenfremder bedroht. Das Vordringen von IT- und Telekommunikationsunternehmen im Bereich Mobile Payment ist nur ein Warnschuss für die Aufhebung vermeintlich zementierter Branchengrenzen im digitalen Zeitalter. Die sich hier abzeichnenden Veränderungen werden Bain & Company auch in den kommenden Monaten intensiv beschäftigen. Denn wir sind überzeugt: Mit dem richtigen Geschäftsmodell können Banken in den kommenden Jahren auch im Privatkundengeschäft weiterhin profitabel wachsen.

DIE AUTOREN

Walter Sinn

Walter Sinn ist Partner bei Bain & Company in Frankfurt und Leiter der Deutsch/Schweizer Banking-Praxisgruppe.

walter.sinn@bain.com

Dirk Vater

Dr. Dirk Vater ist Partner bei Bain & Company in Frankfurt und weltweiter Leiter für Retail-Banking.

dirk.vater@bain.com

Dirk Lubig

Dr. Dirk Lubig ist Partner bei Bain & Company in München und spezialisiert auf die Beratung von Banken und Versicherungen.

dirk.lubig@bain.com

Michael Kasch

Dr. Michael Kasch ist Principal bei Bain & Company in München und Mitglied der Deutsch/Schweizer Banking-Praxisgruppe.

michael.kasch@bain.com

Bain & Company

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der weltweit führenden Managementberatungen. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erreichen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft der Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bisläng waren Bain-Berater weltweit für über 4.900 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält die Beratung 48 Büros in 31 Ländern und beschäftigt 5.400 Mitarbeiter, 550 davon im deutschsprachigen Raum.

www.bain.de

www.bain-company.ch