



Studie:

Kundenmanagement- und Digitalisierungstrends für Banken

Die Bankenbranche steht aktuell großen Herausforderungen gegenüber: Das Vertrauen in die Branche ist durch die Finanzkrise erschüttert worden. Die Konkurrenz durch Finanztechnologie-Start-ups (FinTechs) und alternative Finanzdienstleister wächst. Lesen Sie in diesem Artikel, was junge Kundinnen und Kunden von Ihrer Hausbank erwarten und welche Handlungsmöglichkeiten für Banken bestehen, sowohl ihre Kernkompetenzen in der Beratung besser zu nutzen als auch die digitalen Services zu erweitern, um ihre Kundinnen und Kunden dauerhaft zu halten.

Seit der Finanzkrise kämpfen viele der herkömmlichen, seit Jahren etablierten Bankhäuser ums Überleben. Trotz spektakulären Summen, die der Staat zur Rettung der Banken bereitgestellt hat, haben viele Banken es nicht geschafft, ihre Stellung am Finanzmarkt wieder zu stabilisieren. Nicht nur der rekordniedrige Leitzins von 0,0 % macht den Banken finanziell zu schaffen, sondern auch die Kundenabwanderung ist ein großes Problem. Seit der Finanzkrise vermuten viele Kunden' ihr Geld nicht mehr als vollkommen sicher in der Obhut ihrer Bank. Zahlreiche skandalträchtige Ereignisse im Zusammenhang mit europäischen und deutschen Banken haben der Branche zudem immense Vertrauensverluste eingefahren.

Aber nicht nur das Misstrauen der Kunden ist das Problem heutiger Banken, sondern auch die wachsende Konkurrenz durch neue Anbieter im Finanzdienstleistungssektor tragen zur Abwanderung der Kunden bei. Viele Banken hängen hinter den Finanztechnologie-Start-ups (FinTechs) und Bezahldiensten her und bauen

nur langsam ihr digitales Angebot aus. Zudem unterliegen Banken im Unterschied zu ihren Wettbewerbern der Regulierung durch das Bankengesetz.

Ausgehend von diesen beiden Hauptproblemen lassen sich zwei Handlungsfelder für Banken ableiten – das Kundenmanagement und die Digitalisierung. Beide Themen stellen wichtige Schlüsselfaktoren für traditionelle Banken dar, um sich trotz Niedrigzinspolitik am Markt positionieren zu können.

Um einen Eindruck zu bekommen, was insbesondere junge Menschen bewegt und was der kaufstarke Kunde der Zukunft von seiner Bank erwartet, haben wir bei der Cintellic Consulting Group zusammen mit der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg eine Umfrage durchgeführt. Die mit 315 – vorwiegend jungen² – Teilnehmern durchgeführte Studie hat insbesondere nach der Zufriedenheit der Kunden mit ihrer Filial- oder Direktbank sowie nach den Präferenzen bei Finanzdienstleistungen und digitalen Angeboten gefragt.

¹ In diesem Artikel werden sowohl die männliche als auch die weibliche Form alternierend für Personenbezeichnungen verwendet. Sie repräsentieren jeweils immer beide Geschlechter.

² Etwa 77 % der Teilnehmerinnen und Teilnehmer befinden sich im Alter von 16 bis 30 Jahren. Die Datenbasis besteht zu 54 % aus männlichen und zu 46 % aus weiblichen Befragten.

Die Chance eines individuellen Vertrauensverhältnisses

Eine aufschlussreiche Erkenntnis aus der Studie ist, dass viele der Kundinnen zwar kein Vertrauen mehr in die Bankenbranche haben, trotzdem aber mit ihrer eigenen Bank zufrieden sind. Nur 24 % der Teilnehmenden bewerten ihr Vertrauen in die gesamte Bankenbranche mit „gut“ oder „sehr gut“ (Schulnotensystem),

Vergleich Vertrauen der Kunden in die Bankenbranche und ihre Filialbank/Direktbank

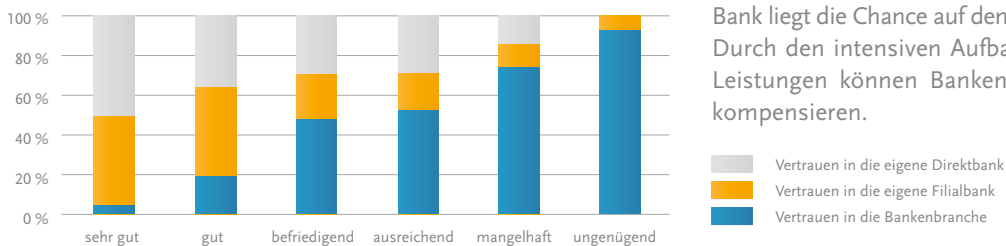
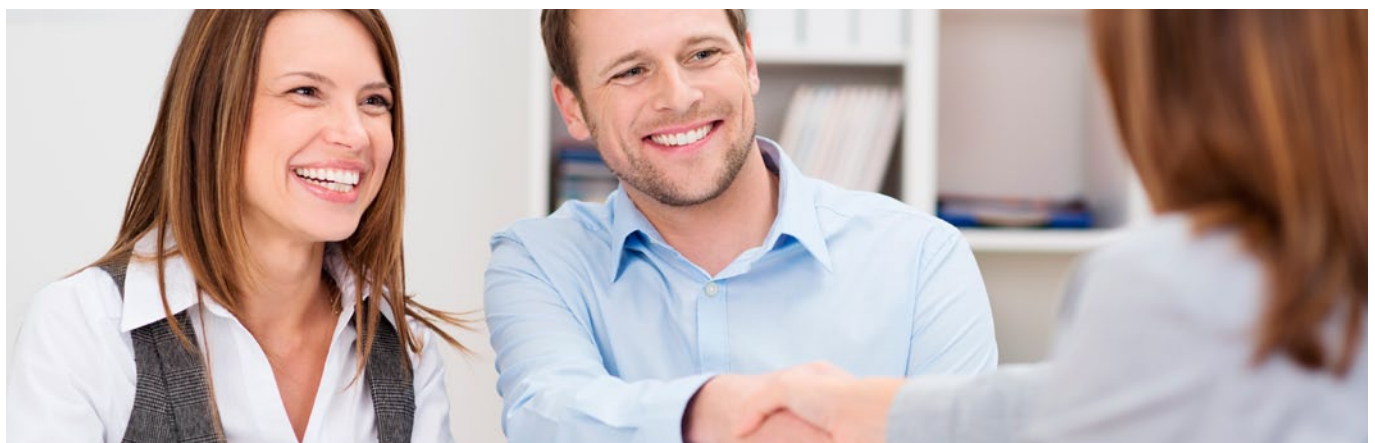


Abbildung 1: Kundenvertrauen in Banken

wohingegen 73 % der befragten Filialbankkundinnen und 77 % der Direktbankkundinnen die Zufriedenheit mit ihrer eigenen Bank mit ebendiesen Noten bewerten.

Dass das Vertrauen in die eigene Bank höher ausfällt als das in die Branche, zeigt auch eine Roland-Berger-Studie. 58 % der dort Befragten geben an, dass sie ihre biometrischen Daten zuerst an die eigene Bank geben würden. 17 % der Kundinnen wären bereit, ihre privaten Daten dem Smartphone-Anbieter zur Verfügung zu stellen, während nur 8 % ihre Daten dem Mobilfunkanbieter anvertrauen würden.³ In diesem individuellen Vertrauensverhältnis von Kundinnen zu ihrer eigenen Bank liegt die Chance auf den Erfolg für die einzelnen Bankhäuser. Durch den intensiven Aufbau kundenorientierter Services und Leistungen können Banken den schlechten Ruf der Branche kompensieren.



Langfristige Zufriedenheit als Kundenbindungsfaktor

Dass Banken sich auf der aktuellen Zufriedenheit der Kunden nicht ausruhen dürfen, zeigen die Antworten der Teilnehmenden auf die Frage nach ihrer Wechselbereitschaft: Zwar planen nur 7 % der Befragten einen konkreten Bankwechsel, jedoch können sich mehr als die Hälfte der Teilnehmenden (55 %) vorstellen, die Bank zu wechseln. Hier setzen die FinTechs oftmals an und bieten z. B. Wechselservices via Smartphone App an, die den Wechsel schnell und unkompliziert machen. Berücksichtigt man, dass die befragte Gruppe aus überwiegend jungen Menschen besteht, die in der Regel flexiblere und wechselbereitere Konsumenten sind, kann man zwar davon ausgehen, dass diese Zahl sich nicht auf alle Kunden hochrechnen lässt, nichtsdestoweniger repräsentieren die jungen Teilnehmer zum Großteil die Kunden von morgen und übermorgen. Daher sind die von den Befragten genannten Gründe für mangelndes Vertrauen, Unzufriedenheit und Wechselbereitschaft gute Hinweise

für Banken. Anhand der kritischen Stimmen ist abzulesen, in welchen Bereichen noch Verbesserungen notwendig sind und welche Services Kunden von ihrer Hausbank erwarten.

Das mangelnde Vertrauen in ihre Bank, das 9 % der Filialbankkunden angeben, begründen die Befragten mit „schlechter Beratung“, „Problemen beim Service“, „Ethikproblemen und Skandalen“ und „zu hohen Konditionen“. Für Filialbankkunden wurden also insbesondere Mängel im Bereich des persönlichen Services angemerkt, der in keiner Werbebotschaft von Filialbanken fehlt. Bei fast jedem zehnten Kunden wird dieses Werbeversprechen offenbar noch nicht eingelöst. Bei den 11 % der Direktbankkunden mit mangelndem Vertrauen in ihre Bank werden als Gründe „unpersönlicher Kontakt“ bzw. „unpersönliche Beratung“ und „Kundenbedürfnisse stehen nicht im Vordergrund“ genannt. Auch hier sind es ausschließlich sogenannte „weiche Faktoren“, die bemängelt werden. Kunden möchten sich auch bei einer Direktbank individuell und ihren Bedürfnissen entsprechend betreut fühlen.

³ Vgl. Roland Berger Strategy Consultants: „Digitale Revolution im Retail-Banking. Chancen in der neuen Multikanal-Welt aus Kundensicht“, Februar 2015, S. 18 (http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_TAB_Digitale_Revolution_im_Retail_Banking_D_20150226.pdf).

Ihre Unzufriedenheit mit der eigenen Bank begründen die Befragten folgendermaßen:

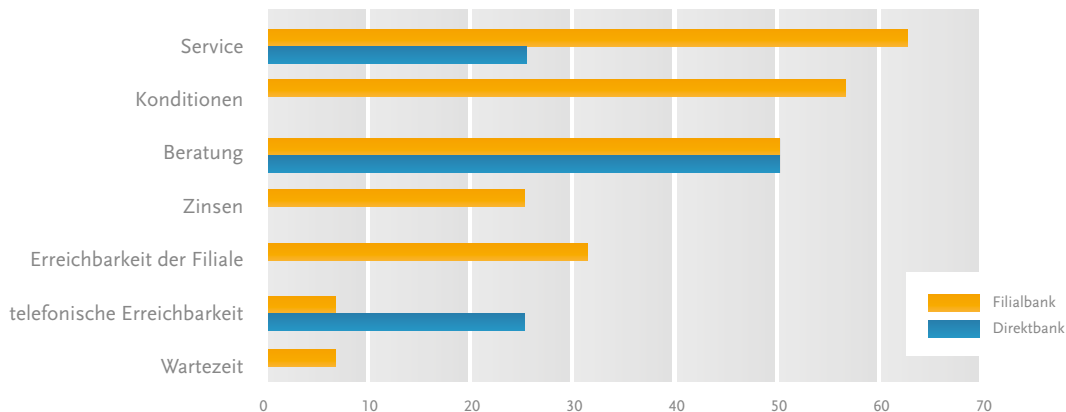


Abbildung 2: Gründe für die Unzufriedenheit mit der Filialbank/Direktbank (Mehrfachnennungen möglich)

Erstaunlicherweise geben sowohl Filialbankkunden als auch Direktbankkunden zu 50 % die mangelhafte Beratung als Grund für Ihre Unzufriedenheit an. Noch häufiger wird mit 63 % der Service der Filialbanken beklagt. Auch die schlechte Erreichbarkeit (per Telefon und in der Filiale) wird bei beiden Banktypen als negativ hervorgehoben. Hier wird deutlich, dass moderne Bankkunden sich individuellere Servicezeiten wünschen. Eine denkbare Lösung zur Verbesserung des Serviceangebots könnten

neue Servicemodelle mit flexibleren Filialöffnungszeiten, Hotlines, Video- und Livechat-Beratung sein, die den Kunden auch am Wochenende und abends zur Verfügung stehen.

Trotz der vielfach bemängelten „weichen Faktoren“ sind es dann überraschenderweise die „harten Faktoren“, die Filialbankkunden zu einem Wechsel ihrer Hausbank bewegen würden:

Gründe für einen Wechsel

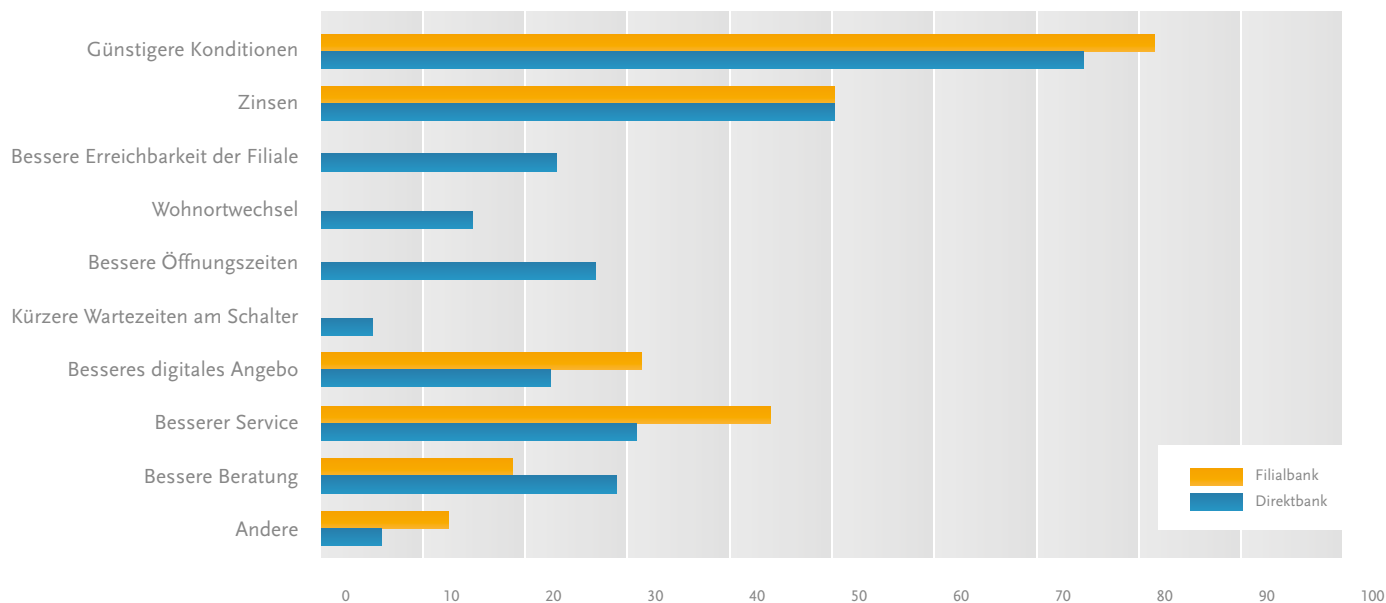


Abbildung 3: Gründe für Wechsel von Filialbank zu anderer Filialbank/Direktbank (Mehrfachnennungen möglich)

Direkt nach den beiden Top-Argumenten für einen Wechsel „bessere Konditionen“ und „Zinsen“ folgen ein „besserer Service“ und „bessere digitale Angebote“. Letzteres wurde auch

speziell durch weitere Fragen zu „neuartigen Finanzdienstleistungen“ in der Studie untersucht.



Konkurrierende Anbieter von Finanzdienstleistungen

Lediglich etwa 18 % der Befragten haben noch keine Finanzdienstleistung außerhalb einer Bank in Anspruch genommen. Finanzdienstleistungen, die von den Befragten zurzeit am meisten genutzt werden, sind Zahlungssysteme wie PayPal, Versicherungen und mobiles Bezahlen. Von diesen 18 % der Befragten kann sich jede zweite in Zukunft vorstellen, eine Finanzdienstleistung außerhalb einer Bank in Anspruch zu

nehmen. Die Finanzdienstleistungen, die hierbei den deutlichsten Zuwachs erwarten können, sind Geldanlagen, Finanzierungen, mobiles Bezahlen, Spenden/Crowdfunding und Zahlungssysteme wie PayPal. Eine Alternative zu PayPal versuchen deutsche Filialbanken aktuell bereits mit dem Konkurrenzdienst paydirekt aufzubauen.

Während Zahlungsdienste (PayPal etc.) bereits seit einigen Jahren am Markt etabliert sind, werden moderne digitale Angebote, wie z. B. Mobile Banking, noch spärlich genutzt. Die Studie von Roland Berger zeigt, dass lediglich 7 % der Kundinnen in Deutschland ihre alltäglichen Bankgeschäfte über Apps auf Smartphones oder Tablets erledigen. Nur 59 % davon halten Mobile Banking für wirklich sicher. Sofern ausreichend sichere und attraktive Angebote existieren, können sich 58 % der Befragten vorstellen, Mobile Banking zu nutzen.⁴ Dieses Bedürfnis nach Datensicherheit sollten Banken sich zunutze machen, indem sie die oft begrenzende Bankenregulatorik zu ihrem Vorteilsargument machen und „Sicherheit und Datenschutz“ als Unique Selling Point hervorheben.

Weitere Trends im Finanzsektor

Aktuell ist Bargeld das einzige gesetzliche Zahlungsmittel in Deutschland.⁵ Zurzeit verfügen Banken noch allein über das Bargeld, das heißt, dass Kundinnen durch die Bank ihr benötigtes Bargeld erlangen. Unsicher ist jedoch, ob dieser Vorteil in den nächsten Jahren durch andere Bezahlmethoden oder

Nutzung moderner Finanzdienstleistungen

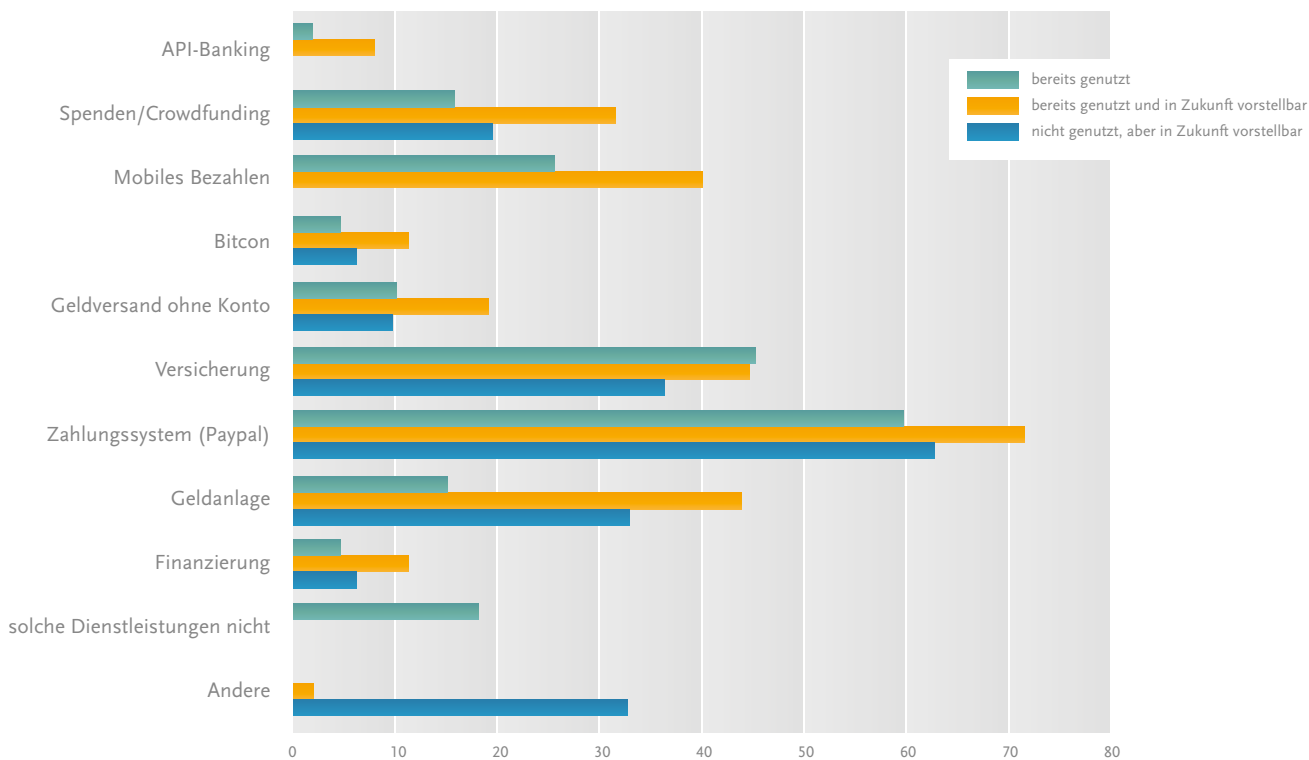


Abbildung 4: Nutzungsverhalten von neuartigen Finanzdienstleistungen

⁴Vgl. ebd.

⁵Als gesetzliches Zahlungsmittel bezeichnet man das Zahlungsmittel, das niemand zur Erfüllung einer Geldforderung ablehnen kann, ohne rechtliche Nachteile zu erlangen. Im Euroraum, also auch in Deutschland, sind auf Euro lautende Banknoten das einzige unbeschränkte gesetzliche Zahlungsmittel. Vgl. die Definition "Gesetzliches Zahlungsmittel" der Deutschen Bundesbank (https://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Service/Glossar/_functions/glossar.html?lv2=32032&lv3=62252).

auch Cash-Back-Verfahren (Bonusprogramme, bei denen man Bonuspunkte auch in Bargeld umwandeln kann) wegfallen wird.

Anfang des Jahres haben zudem Pläne der Bundesregierung, Bargeldzahlungen auf maximal 5.000 € zu begrenzen, heiße Debatten ausgelöst, ob Bargeld auf lange Sicht komplett abgeschafft werden sollte.⁶ Für Banken und Wirtschaft hätte die Abschaffung des Bargeldes zahlreiche Vorteile wie z. B. Eingrenzung von Geldwäsche, Kosteneinsparung der Geldherstellung und völlige Transparenz und Kontrolle über sämtliche Geldtransfers. Ökonominen und Politikerinnen warnen jedoch, dass mit dem Bargeld auch die bürgerliche Freiheit eingebüßt werde sowie die totale Überwachung durch Banken und Staat drohe. Für Verbraucherinnen wird der Vorteil des völligen Verzichts auf Bargeld als eher gering eingeschätzt. Lediglich der intensive Ausbau digitaler Zahlungsmöglichkeiten wird als positive Entwicklung gewertet.

Umso interessanter ist die Antwort der Studienteilnehmer auf die Frage, ob sie sich vorstellen könnten, in den nächsten fünf Jahren auf Bargeld zu verzichten, denn 44 % beantworteten diese Frage mit „ja“. Ein Cash-Back-Verfahren zu nutzen, können sich etwa 50 % der Befragten vorstellen. Diese Daten sprechen für die Offenheit der vor allem jüngeren Kunden gegenüber neuen Bezahlmethoden und zeigen, dass Banken solche Alternativen entwickeln müssen, um auch in Zukunft einem überwiegend bargeldlosen Markt gerecht zu werden.

Bezahlmethode

Bargeld	36 %
Bankkarte	30 %
Kreditkarte	7 %
Online-Bezahlsysteme	4 %
Smartphone	9 %
Geldkarte	1 %
Mobile-Banking	4 %
biometrische Verfahren	9 %
sonstige	2 %

Abbildung 5: Die in Zukunft gewünschten Zahlmethoden (Mehrfachnennungen möglich)

Die Verwendung der alternativen Bezahlmethoden Mobile Banking und biometrische Verfahren, wie z. B. Fingerabdruck- und Gesichtserkennung, kann sich fast jede zehnte Teilnehmerin vorstellen.

Fazit: Vier konkrete Handlungsempfehlungen für Banken

Die Studie hat gezeigt, dass die heutigen Bankkunden sehr genaue Erwartungen an ihre Bank haben: eine Bank soll für Ihre Kunden da sein und zwar mit guter Beratung bei schwierigen Themen und mit einfachen Dienstleistungen, die dem Kunden die Bankgeschäfte so leicht wie möglich macht.

Wie Banken diesen hohen Ansprüchen genügen können, haben wir bei der Cintellic Consulting Group in vier konkreten Handlungsempfehlungen für Banken zusammengefasst.

1) Ein Siegel für Bankprodukte

Ein Gütesiegel oder ein Zertifikat hat die Funktion, den Kunden Sicherheit und Vertrauen zu vermitteln. Das Siegel würde dafür stehen, dass alle gesetzlichen Anforderungen und Regularien der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) erfüllt sind. Mit einem gesonderten „Banksiegel“ könnten Banken nicht nur das zurzeit mangelnde Vertrauen in die gesamte Branche wiederherstellen, sondern sich auch klar gegenüber FinTechs positionieren und darauf hinweisen, dass diese nicht den Regularien der BaFin unterliegen. Das Siegel weist Kunden darauf hin, bei welchen Produkten sie geschützt sind und welche ein größeres Risiko darstellen. Die Kundenbedürfnisse nach mehr Vertrauen, Sicherheit und Transparenz könnten so ebenfalls bedient werden.



2) Investitionen in ausgewählte FinTechs

Banken könnten durch Übernahmen, Kooperationen sowie Beteiligungen an FinTechs oder auch das gezielte Anwerben von FinTechs-Spezialistinnen neue Finanzdienstleister direkt in die eigene Unternehmensorganisation einbinden. 63 % der Befragten empfinden die digitalen Angebote der eigenen Bank als „wichtig“ oder „sehr wichtig“, was ein klares Votum für Investitionen in diesem Bereich darstellt. Der digitale Markt – und entsprechend die FinTech-Branche – wächst zudem stetig. 22 % der Befragten können sich sogar vorstellen, ihre Filialbank aufgrund eines besseren digitalen Angebotes zu wechseln. Dies untermauert zusätzlich, dass dieser Markt ein aufstrebender ist. Da Großbanken die Geschwindigkeit und Agilität von FinTechs zumeist selbst nicht umgehend leisten können, kann die Investition in ausgewählte FinTechs die Brücke zur eigenen digitalen Evolution schlagen.⁷

⁶ Siehe dazu bspw. Die Welt: „Ökonomen warnen ‚Geld wird kein privates Eigentum mehr sein‘“, 09.02.2016 (<http://www.welt.de/politik/deutschland/article152000241/Geld-wird-kein-privates-Eigentum-mehr-sein.html>).

⁷ Eine Studie der Bain & Company bestätigt, dass Banken aufgrund der zunehmenden Beliebtheit der Digitalisierung gezwungen, die eigenen Bankgeschäfte anzupassen und sich in der digitalen Welt zu positionieren. Vgl. Bain & Company: „Retail-Banking: Die digitale Herausforderung“. 2012, S. 6 (http://www.bain.de/Images/Retail_Banking_II_Digitalisierung_ES.pdf).



3) Alternative Bezahlmethoden entwickeln und anbieten

Banken besitzen das nötige Vertrauen ihrer eigenen Kunden (jeweils knapp 65 % Bewertungen mit „gut“ oder „sehr gut“), um neue Bezahlmethoden wie Mobile Payment oder biometrische Verfahren auf dem Markt einführen zu können. Hier punkten Banken mit ihrem Ruf der Datensicherheit gegenüber neuen Finanzdienstleistern. Über 43 % der Befragten können sich vorstellen, in den nächsten fünf Jahren überwiegend auf Bargeld zu verzichten. Auch Cash-Back wird immer häufiger genutzt bzw. ist ein vorstellbares Zahlverfahren. Diese Daten sprechen für die Offenheit insbesondere der jüngeren Kunden gegenüber neuen Bezahlmethoden. Um zukunftsfähig zu bleiben, sollten Banken deshalb stark in die Entwicklung von Produkten für einen überwiegend bargeldlosen Markt investieren.

4) Kundenorientierung als Gesamtstrategie

Die Ansprüche von Kundinnen steigen mit den immer größeren Möglichkeiten der Kundenorientierung. Eine persönliche – und vor allem kanalübergreifende – Beratung, individuelle Angebote und ein exzellenter Service haben längst nicht mehr den Status „nice to have“. Die Studie zeigt, dass Service und Beratung zentrale Stellschrauben sind, die über Zufriedenheit, Vertrauen und Wechselbereitschaft von Kunden bestimmen. Hier können auch die Filialbanken punkten: Eine Bain & Company-Studie belegt, dass 70 % der Kundinnen, die Bankberaterin als „wichtig“ oder sogar „sehr wichtig“ empfinden.³ Die Face-to-face-Beratung in

einer Bankfiliale ist – insbesondere bei komplizierteren Produkten – auch weiterhin gefragt.

Um den Spagat zwischen den steigenden Kosten für Filialen auf der einen Seite und dem von den Kundinnen gewünschten Serviceangebot auf der anderen Seite zu schaffen, können Filialbanken ihre Filialnetze restrukturieren und von der Flächenabdeckung hin zu Kompetenzzentren umbauen. Gleichzeitig sollten ortsungebundene Services wie professionelle Call-Center, Video- und Chat-Beratung ausgebaut werden. Aber nicht nur die Bereitstellung neuer Kontaktpunkte und Kanäle ist entscheidend, sondern vor allem auch ihre Vernetzung bzw. ihre Orchestrierung. Um eine Omni- oder Multikanalstrategie in einer Bank umzusetzen, braucht es vor allem die technische Infrastruktur und eine übergreifende CRM-Solution.

Ergänzend zur Orchestrierung der Kanäle aber auch als Direktmaßnahme sollten Banken ihre Analytik ausbauen. Nur wer die Daten seiner Kunden kennt, kann daraus ein tiefes Kundenverständnis generieren bzw. das sogenannte „Gold des 21. Jahrhunderts“ heben. Die gewonnenen Customer Insights unterstützen Banken bei der Entwicklung von Maßnahmen zur Kundenbindung (Loyalty Programme), zur Verbesserung der Services (z. B. personalisierte Newsletter), Pricing (z. B. regionale Preise) und Produktentwicklung (z. B. kostenloses Onlinekonto) sowie zur Optimierung der Kundenwertschöpfung im Vertrieb (z. B. Next Best Offer/Action-Ansprache). Solche Maßnahmen werden bei der hohen Wechselbereitschaft der Bankkundinnen immer entscheidender für den Erfolg von Banken.

³Vgl. Bain & Company-Studie, S. 6.

Die Kundenzentrierung als allumfassende Unternehmensstrategie einzuführen bedeutet, die Kundinnen über den gesamten Lebenszyklus (Interessentin – Neukundin – Bestandskundin – kündigunggefährdete/verlorene Kundin) und alle Kanäle hinweg in den Mittelpunkt zu stellen. Auf diese Weise wird die Bankenbranche von dem schlechten Image, nur am eigenen Profit interessiert zu sein, Abschied nehmen können und ihre Kundinnen dauerhaft zufriedenstellen.

Die Cintellic Consulting Group ist als Beratungshaus spezialisiert auf die Bereiche Customer Experience Management, Customer Relationship Management, Marketing Operations Management, Kampagnenmanagement und Business Intelligence. Ihre Mitarbeiter besitzen langjährige Erfahrung in der Strategie-Entwicklung sowie in den Bereichen Prozessoptimierung und Customer Insights. Cintellic verbindet strategisches Know-how mit Kompetenz im Bereich der Datenanalyse und Business Intelligence und bietet Konzeptentwicklung und Umsetzung aus einer Hand.

Ihre Ansprechpartner



Dr. Jörg Reinhardt

Geschäftsführer

Cintellic Consulting Group

m +49 151 40 01 59 34

t +49 228 92 65 18 20

joerg.reinhardt@cintellic.com



Stephan Klöckner

Senior Manager

Cintellic Consulting Group

m +49 171 90 03 463

t +49 228 92 65 18 20

stephan.kloeckner@cintellic.com

Cintellic GmbH

Remigiusstraße 16

53111 Bonn

t +49 228 92 65 18 20

info@cintellic.com

www.cintellic.com