

# Cross-Channel-Betreuung – der Druck steigt

Von Frank Dornach



Filialbanken können sich nicht länger darauf verlassen, in Sachen Image und Vertrauen gegenüber neuen Anbietern einen Vorsprung zu haben. Denn die Hürden für den Erstvertrauensaufbau sinken, so ein Ergebnis des Kundenmonitor Deutschland 2020. Dass die Filialbanken bei den Nutzungsquoten für Mobile Banking, Online-Abschlüssen und Videoberatung deutlichen Nachholbedarf haben, verstärkt den Druck. Wenigstens eine gute Nachricht hat Frank Dornach für die Filialbanken: Sofern Kunden einem persönlichen Berater zugeordnet sind, lässt das die Weiterempfehlungsabsicht deutlich steigen. Red.

Konkurrenz belebt das Geschäft! An dieses Sprichwort denken Kunden sicher häufig, wenn neue Mitbewerber in den Markt eintreten und etablierte Anbieter aufschrecken. Bei Kunden von Filialinstituten zeigt sich das durch einen steigenden Anteil an weiteren Bankverbindungen zu Direktbanken, was zu höheren Erwartungen an ihre bisherigen Finanzpartner führt. Auch die zunächst meist noch als singuläre Nutzenversprechen wirkenden Werbeaussagen neuer Herausforderer verändern die Erwartungshaltung hinsichtlich des Angebots moderner Kontaktmedien und Prozesse an die langjährige Hausbank.

## Junge Kunden informieren sich häufig beim Berater

Kundenerwartungen entstehen über die Vielfalt der genutzten Informa-

tionsquellen. Je mehr Quellen und je häufiger diese zur laufenden Information von den Kunden herangezogen werden, umso eher baut sich die Erwartungshaltung über aktuelle Entwicklungen und Diskussionen zu Produkten und Kaufprozessen auf. Auf die Frage „Wie haben Sie sich in den letzten drei Monaten über Geldanlagen und Finanzthemen informiert?“ steht für Filialinstitute bei 16 Prozent der Bankberater im Vordergrund, gefolgt von der Website (12 Prozent) und Freunden oder Bekannten (10 Prozent). Auf den weiteren Rängen folgen mit jeweils 7 Prozent Vergleichsportale sowie Zeitungen oder Zeitschriften. Die befragten Direktbankkunden priorisieren dagegen – nicht überraschend – die Website von Banken oder Sparkassen (18 Prozent), mit einem höheren Anteil von 13 Prozent Vergleichsportale und Freunde/Bekannte mit 11

Prozent sowie mit 10 Prozent Zeitungen beziehungsweise Zeitschriften als Informationsquellen. Die Informationsquote von Direktbankkunden liegt bei 47 Prozent und damit höher als bei Filialbanken (39 Prozent). Sie nutzen dabei im Durchschnitt auch mehr verschiedene Quellen.

Beim Blick in die Altersgruppen fällt auf, dass bei Filialbankkunden insbesondere Kunden zwischen 16 und 29 Jahren, deutlich stärker den Bankberater (plus 6 Prozent auf 22 Prozent) als Informationsquelle heranziehen. Unabhängig vom Banktyp werden in dieser Altersgruppe Freunde oder Bekannte sowie soziale Netzwerke mit doppelt so hohem Anteil als Informationsquelle genutzt.

## Vertrauen und Image: Hürden für neue Player geringer

Bei der Entstehung der Kundenzufriedenheit nimmt neben der tatsächlich erlebten Performance der konkreten Leistungsaspekte das Vertrauen in den Anbieter und sein Image eine starke Rolle ein. Beim Top2-Wert („voll und ganz“/„weitgehend“) auf der Zustimmungsskala zu ausgewählten Aspekten zeigen sich große Unterschiede zwischen Filial- und Direktbanken und den jeweils ausgewiesenen Champions.



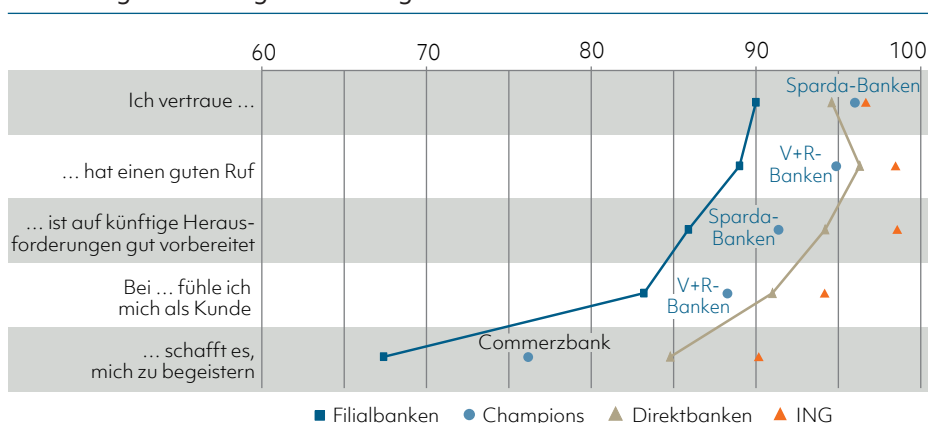
Frank Dornach, Mitglied des Vorstands, ServiceBarometer AG, München

– So sind die Zustimmungswerte beim zugesprochenen Vertrauen noch ähnlicher, gehen jedoch beim Thema „guter Ruf“ stark auseinander.

– Beim Imageaspekt „Vorbereitung auf zukünftige Herausforderungen“ werden die Direktbanken von Kunden signifikant besser bewertet.

– Ähnlich verhält es sich mit dem Merkmal „fühle mich als Kunde wertgeschätzt“ und „die Bank schafft es, mich zu begeistern“. Der über alle dargestellten Merkmale ermittelte Benchmark ING erhält speziell bei der Kundenbegeisterung eine um 14 Prozentpunkte höhere Bewertung als der Beste der Filialbanken, die Commerzbank.

Abbildung 1: Bei Imagewerten liegen Direktbanken vorn



Frage: Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

Nennungen „voll und ganz“/„weitgehend“ in Prozent, n = 5 563 Online-Interviews, nach soziodemografischen Kriterien quotiert, Basis: Deutsche Bevölkerung ab 16 Jahre, Erhebungswellen Oktober 2019 sowie Januar, April und Juli 2020

Quelle: Kundenmonitor Deutschland 2020

Generell zeigen die Analysen, dass alle in Abbildung 1 aufgeführten Aspekte für Filialbanken einen höheren Einfluss auf die Bewertung weiterer wichtiger Kennzahlen wie Globalzufriedenheit, erkannte Wettbewerbsvorteile und Weiterempfehlung besitzen als bei Direktbanken. Schlussfolgernd sind für den Einstieg eines neuen Finanzdienstleisters in den Markt die Kommunikationshürden zum Aufbau eines Erstvertrauens und der hier genannten bedeutenden Imageaspekte eher geringer. Differenzierung baut sich insbesondere über die Attraktivität neuer Leistungsversprechen und den Innovationsvorteil für Interessenten und Kunden beziehungsweise mit zunehmender Kundenanzahl auch über konkrete Leistungserfahrungen auf.

### Nur jeder zehnte Filialbankkunde tätigt Online-Abschlüsse

Durch den Wegfall von Filialpunkten unterscheiden sich erwartungsgemäß die Nutzungsquoten für einzelne Kontaktwege über Institutstypen deutlich: 37 Prozent der Filialbankkunden suchen ihre Filiale für einen persönlichen Kontakt auf und 21 Prozent kontaktieren einen Mitarbeiter in der Filiale telefonisch (letzte drei Monate). Direktbanken jedoch, gleichen dies weniger über höhere Anteile durch Anrufer auf zentralen Telefonnummern aus, sondern über höhere Online-Banking-Quoten (plus 16 Prozentpunkte Unterschied auf 92 Prozent) und die stärkere Nutzung von Banking-Apps (plus 24 Prozentpunkte auf 61 Prozent). Zu be-

rücksichtigen ist dabei, dass die große Differenz bei der Mobile-Banking-Quote insbesondere durch die niedrigen Verbreitungswerte bei Genossenschaftsbanken sowie Sparkassen bei gleichzeitig hohen Kundenanteilen zustande kommt. Aufgrund der zunehmenden Akzeptanz von digitalen Lösungen durch Verbraucher und den pandemiebedingten Kontakteinschränkungen sind Verantwortliche von Filialbanken daher stark gefordert, ihren Kunden Lösungen für die filialunabhängige Nutzung bereitzustellen.

Mit 37 Prozent erwartungsgemäß hoch sind bei Direktbanken auch die Anteile derjenigen Kunden, die die Website der Bank genutzt haben. Filialbankkunden haben dagegen im Durchschnitt nur zu 22 Prozent in den letzten drei Monaten die Website genutzt. Dieser Wert stieg in den letzten Jahren auch nur marginal an, während der Referenzwert in anderen Branchen wie bei Krankenkassen oder im Einzelhandel deutlich zulegen konnte. Damit ist dieser Zugangsweg für die Vorbereitung digitaler Produktabschlüsse bei Filialisten – mit Ausnahme der Deutschen Bank sowie einzelnen direktbankaffinen Banken wie PSD Banken und BW-Bank – noch nicht in der Breite ausgeschöpft.

Folgerichtig streuen auch die Quoten für über die Website getätigte Online-Abschlüsse von Bankprodukten. Bei Direktbanken ist das mit 21 Prozent Kundennutzung ein bedeutender Vertriebskanal, der stärker von männ-

lichen Kunden und der Kundengruppe über 40 Jahre nachgefragt wird. Selbst die Altersklasse 70 plus liegt in der Nutzung noch leicht über dem Durchschnitt aller Direktbankkunden. Besonders interessant: Speziell die Kundengruppe mit Haushaltsnettoeinkommen von über 4 000 Euro nutzt diesen Vertriebsweg zu 26 Prozent. Unter Filialbankkunden tätigen dagegen im Durchschnitt nur 10 Prozent Online-Produktabschlüsse. Auffallende Spitzenwerte erzielen bereits seit Jahren die bereits genannten Institute BW-Bank, PSD Banken, Deutsche Bank sowie auch Santander und die Targobank.

### Direktbankkunden nutzen doppelt so häufig Videoberatung

Mit dem persönlichen Ansprechpartner verfügen die Filialisten über einen zentralen und bedeutenden Touch Point. Seit 2017 zwar um 4 Prozentpunkte verringert, geben aktuell 62 Prozent der Kunden eine individuelle Beraterzuordnung an. Langjährige Spitzenreiter sind hier die VR-Banken mit aktuell 84 Prozent, die Hypovereinsbank mit 74 Prozent und die Commerzbank mit 72 Prozent. Die niedrigste Beraterzuordnung findet sich laut Studie bei der Postbank mit 13 Prozent der Befragten (Abbildung 2). Sie liegt damit auf einem Niveau, das einzelnen Direktinstituten zu realisieren gelingt.

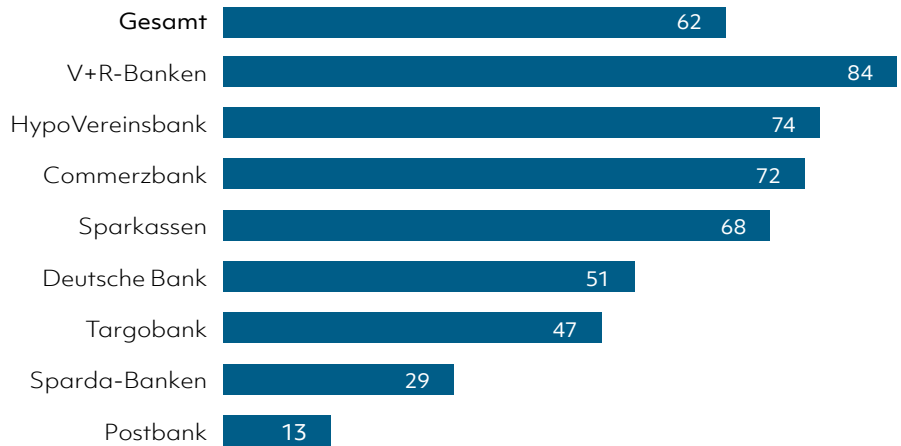
Auch hinsichtlich der digitalen Beratungsunterstützung zeigen sich große

Unterschiede: Während erst 8 Prozent der Befragten per Video- oder Online-Beratung mit ihrer Filialbank in Kontakt getreten sind, können hierzu 16 Prozent der Direktbankkunden über Erfahrungen berichten. Bei beiden Banktypen gibt es hierzu eine deutliche Streuung in den Nutzungsquoten über einzelne Institute mit zum Teil doppelt so hohen Anteilen bei neuen Wettbewerbern. In der Grafik sind diese aufgrund von Fallzahlen unter 100 Kundenurteilen allerdings noch nicht berücksichtigt.

### Zufriedenheit von Bankkunden: Champions mit Einbußen

Während die Kundenzufriedenheit über die letzten Jahre speziell in den alle Verbraucher erreichenden Branchen des Einzelhandels wie für Lebensmittel, Drogerie- oder Bau- und Gartenbedarf sowie bei Krankenkassen und -versicherungen im Zeitablauf stark gesteigert werden konnte, verharren die Durchschnittswerte für Filialbanken auf einem gleichbleibenden Niveau. Die Steigerungen des Branchenwertes im Jahresvergleich sind nahezu vollständig auf die zunehmenden Direktbankanteile bei gleichzeitig

Abbildung 2: Volksbankkunden haben am häufigsten einen persönlichen Ansprechpartner



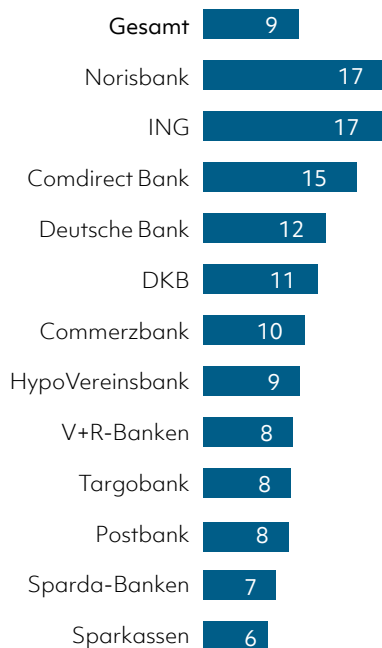
Anteil der Girokontokunden mit einem persönlichen Ansprechpartner, in Prozent; n = 5563 Online-Interviews, nach soziodemografischen Kriterien quotiert, Basis: Deutsche Bevölkerung ab 16 Jahre, Erhebungswellen Oktober 2019 sowie Januar, April und Juli 2020

Quelle: Kundenmonitor Deutschland 2020

dort steigenden Zufriedenheitsniveaus zurückzuführen. Auf die zentrale Frage „Wie zufrieden sind Sie mit den Leistungen von „Bank“ insgesamt?“ sind bei Direktbanken 26 Prozent mehr überzeugte Kunden zu finden (Abbildung 3). In den Einzelbewertungen haben im Jahr 2020 die beiden Zufriedenheitsführer ING und DKB – zwar auf hohem

Niveau, aber deutlich – vollkommen oder sehr zufriedene Kunden verloren, während die Comdirect Bank und Norisbank Zugewinne verbuchen können. Von den acht ausgewiesenen Filialbanken können dagegen nur die Targobank und die Commerzbank ihre Zufriedenheitswerte zum Vorjahr steigern – beide einhergehend mit gestiegenen Beurteilungen zur fachlichen Beratung.

Abbildung 3: Video- oder Online-Beratung bei Filialbanken noch wenig genutzt



Anteil der Girokontokunden, die schon einmal Video- oder Onlineberatung genutzt haben, in Prozent; n = 5563 Online-Interviews, nach soziodemografischen Kriterien quotiert, Basis: Deutsche Bevölkerung ab 16 Jahre, Erhebungswellen Oktober 2019 sowie Januar, April und Juli 2020

Quelle: Kundenmonitor Deutschland 2020

In Zeiten vielfach steigender Kontoführungsgebühren und der Einführung von Verwahrtgelten sinkt daneben auch die Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis auf breiter Front. Von den Filialinstituten kann sich in diesem Aspekt einzig die Commerzbank verbessern, mit paralleler positiver Entwicklungen bei wahrgenommenen Wettbewerbsvorteilen und im Image. Die Detailanalyse zu Direktbanken zeigt, dass Steigerungen bei Comdirect Bank und Norisbank dagegen stärker auf eine Verbesserung im Zufriedenheitsmerkmal „Leistungsumfang“ zurückzuführen sind.

### Mobile Banking: Nutzerquoten steigen, Zufriedenheit nimmt ab

Hinsichtlich der Zufriedenheit mit einzelnen Touch Points fallen die sinkenden Zufriedenheiten mit Aspekten zum Online-Banking ins Auge – sowohl bei Filial- als auch bei Direktbanken. Speziell die zunehmende Anzahl an Nut-

zern über das Smartphone mit deutlich niedrigeren Zufriedenheiten bei „Übersichtlichkeit beim Online-Banking“, „Einfachheit der Bedienung“ und „Vielfalt des Leistungsangebotes“ verdeutlicht, dass eine zu langsame Durchdringung im Kundenbestand der dafür technisch eigentlich vorbereiteten Lösung Banking-App auf die Gesamtzufriedenheitswerte durchschlägt und Vertriebsenerfolge behindert.

Binnen Jahresfrist hat sich die Nutzung von Banking-Apps von 28 Prozent in 2019 auf 41 Prozent massiv erhöht. In der Altersklasse 16 bis 39 Jahren bescheinigen mittlerweile 60 Prozent, über Mobile Banking auf ihr Lohn- und Gehaltskonto zugegriffen zu haben. Dies sind 16 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr. Auch über 60-Jährige nutzen diesen Kontaktweg zu 23 Prozent für ihre Bankgeschäfte.

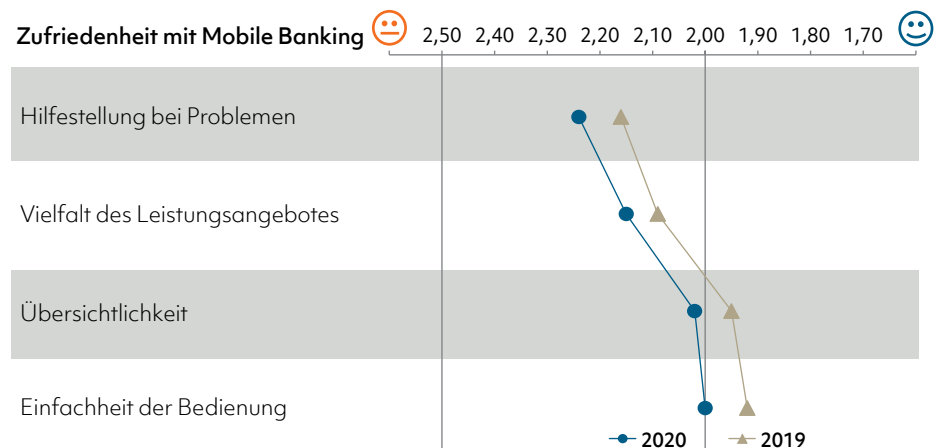
Überraschend sind umso mehr die Unterschiede im Durchschnitt über die Filialbanken: Während bei Commerzbank, Deutsche Bank und Hypovereinsbank aufgrund starker Steigerungen zum Vorjahr etwa 50 Prozent Mobile-App-User erkennbar sind, liegen Sparkassen, VR-Banken und Sparda-Banken allesamt auf 34 Prozent.

In den sinkenden Zufriedenheitswerten (Abbildung 4) wird durchaus ein Erwartungsdruck der (neuen) Nutzer an die digitalen Lösungen sichtbar. Zwar liegen die Zufriedenheitsniveaus für die abgefragten Detailmerkmale zur genutzten Banking-App mit Ausnahmen der „Hilfestellung bei Problemen“ über der Globalzufriedenheit und zahlen so positiv auf die Gesamtbeurteilung ein, jedoch gehen mit hinzukommenden Nutzern die Bewertungen vor allem bei den Banken mit den höchsten Zuwachsraten zurück.

### Persönlicher Berater steigert Weiterempfehlungsbereitschaft

Zum Vorjahr deutlich verbessern konnten sich Filialbanken im persönlichen Filialkontakt. Während Umfeldfaktoren wie Erreichbarkeit und Wartezeiten deutlich niedriger bewertet werden, können für die Freundlichkeit, die fachliche Beratung sowie das Eingehen auf Wünsche und persönliche Situation der Kunden signifikant höhere Zufriedenheiten testiert werden (Abbildung 5).

Abbildung 4: Zufriedenheit mit den Banking-Apps nimmt ab



Zufriedenheit von Bankkunden mit dem Mobile Banking (Banking-Apps), Mittelwerte auf einer Skala von 1 (= vollkommen zufrieden) bis 5 (= unzufrieden); n = 5.563 Online-Interviews, nach soziodemografischen Kriterien quotiert, Basis: Deutsche Bevölkerung ab 16 Jahre, Erhebungswellen Oktober 2019 sowie Januar, April und Juli 2020

Quelle: Kundenmonitor Deutschland 2020

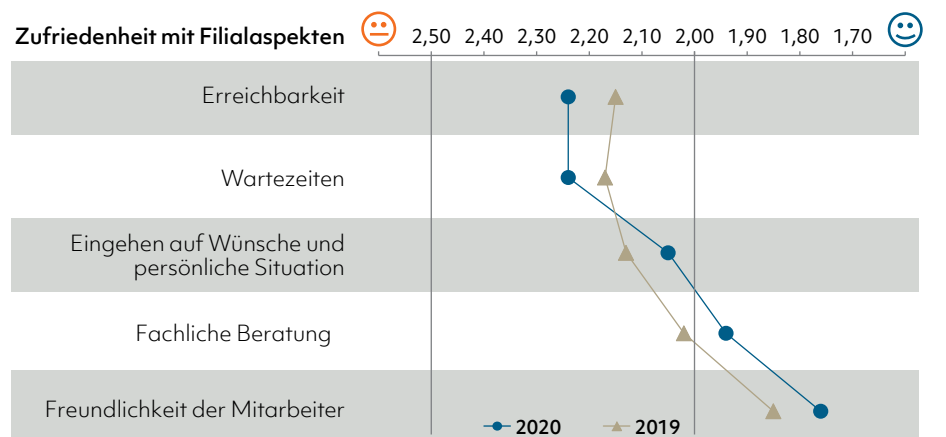
Dem persönlichen Ansprechpartner wird bei Filialbanken auch in Zeiten der Digitalisierung eine bedeutende Rolle zugesprochen. Falls Kunden diesem grundsätzlich zugeordnet sind, können signifikante Unterschiede in der Globalzufriedenheit um 33 Basispunkte festgestellt werden. Ähnlich große Auswirkungen sind beim Preis-Leistungs-Verhältnis und der Frage nach den wahrgenommenen Wettbewerbsvorteilen beobachtbar. Den größten Effekt erzielt der persönliche Ansprechpartner jedoch hinsichtlich der Weiterempfehlungsabsicht: Während

Kunden mit einem Ansprechpartner ihre Bank zu 60 Prozent weiterempfehlen werden, reduziert sich der Wert für die Gegengruppe auf 46 Prozent und auch der Net Promotor Score dreht deutlich ins Minus.

### Jeder fünfte Filialkunde ist auch bei einer Direktbank

Der Anteil an Direktbankkonten unter den Filialkunden liegt laut Studie bei aktuell 21 Prozent mit Zuwächsen bei Lohn- und Gehaltskonten. Darüber

Abbildung 5: Zufriedenheit mit Freundlichkeit und Beratungsqualität in der Filiale gestiegen



Zufriedenheit von Girokontokunden mit einzelnen Aspekten beim Filialbesuch, Mittelwerte auf einer Skala von 1 (= vollkommen zufrieden) bis 5 (= unzufrieden); n = 5.563 Online-Interviews, nach soziodemografischen Kriterien quotiert, Basis: Deutsche Bevölkerung ab 16 Jahre, Erhebungswellen Oktober 2019 sowie Januar, April und Juli 2020

Quelle: Kundenmonitor Deutschland 2020

hinaus haben etwa 5 Prozent Erfahrungen mit Fintech-Unternehmen wie Auxmoney, Smava oder Weltsparen. Kunden mit Direktbankerfahrung vergleichen damit in zunehmendem Maße ihre Leistungserfahrungen zu Filialbanken mit filialunabhängigen Kontaktprozessen und digitalen Produktabschlüssen.

Im Kundenmonitor wird hierfür neben Einzelzufriedenheiten zu Touch Points eine Vielzahl weiterer Aspekte untersucht, die Aufschlüsse auf die Wettbewerbsstärke der Banken ermöglichen. Als zentrale Fragestellung zur Vorteilhaftigkeit des Leistungsangebots für die Kunden dient die Frage: „Glauben Sie, dass ihre Bank mehr Vorteile bietet als andere Anbieter, die für Sie in Frage kommen?“. Für Filialbanken zeigen sich ermutigende Ergebnisse: Mit „bestimmt ja“ oder „wahrscheinlich ja“ beantworten deren Kunden diese Frage zu 40 Prozent.

### Differenzierungskraft der Filialbanken lässt deutlich nach

Langjährige Spitzenreiter wie die Sparda-Banken, die Commerzbank oder die Targobank erzielen hier überdurchschnittliche Bewertungen. Direktbanken schaffen es dagegen im Durchschnitt zu 76 Prozent, ihre Vorteile gegenüber Wettbewerbern herauszuarbeiten. Aktuelle Bestmarken liegen hier mit leichten Rückgängen zum Vorjahr bei 84 Prozent für die DKB und 81 Prozent für die ING.

In der Betrachtung von Einzelaspekten zur Differenzierungskraft der untersuchten Institute wird deutlich, dass neben der Ausnahme Targobank mit

meist steigenden Differenzierungserfolgen die ausgewiesenen Filialbanken für 2020 teils deutlich nachlassende Kennzahlen vorweisen. Bei den ebenfalls sinkenden Werten zur Wettbewerbsstärke von Direktbanken sticht einzig die Bewertung zur „Werbung im Vergleich zum Wettbewerb“ – federführend durch die ING – mit einer positiven Entwicklung heraus.

### Niedriger NPS in attraktiven Zielgruppen für Neugeschäft

Kunden mit einer Beziehungsdauer bis zu zehn Jahren zu ihrem bewerteten Finanzinstitut wird die Frage gestellt: „Wie sind Sie ursprünglich auf die Bank aufmerksam geworden?“. Dabei wird deutlich, dass insgesamt 61 Prozent der Befragten über eine Empfehlung zu ihrer Bank gekommen sind. Damit wird die hohe Bedeutung für den Aufbau und Steuerung der gezielten Weiterempfehlung der Kunden als zentraler, die Kampagnen begleitender Vertriebsweg für Neugeschäft deutlich.

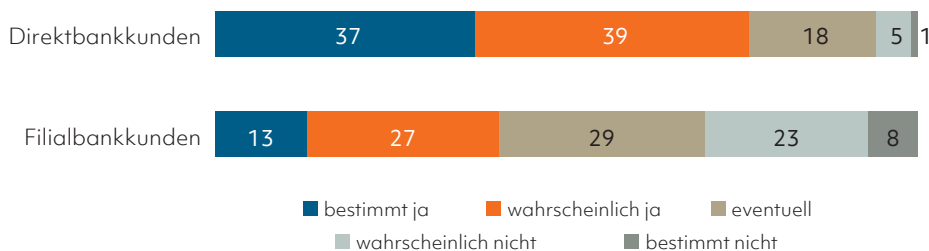
Infolge der mit 70 Prozent deutlich höheren Anteile des Empfehlungsgeschäfts für Filialbanken ist dann auch die aktuelle Weiterempfehlungsabsicht als Loyalitätskennzahl von hoher Bedeutung für deren Geschäftsentwicklung. Diese wird in der Studie einerseits als Zustimmung, andererseits über die typische Fragestellung des Net Promotor Score untersucht. Der NPS dient unter anderem als Maß für die Effektivität des Vertriebsweges über Kundenempfehlungen und wird als Differenzbetrachtung von Promotoren und Dektaktoren über eine Bandbreite von minus 100 und plus 100 dargestellt. Dieser Wert ist nach Steigerungen im

Vorjahr im Jahr 2020 überwiegend leicht gesunken. Einzig die Commerzbank, die Targobank sowie die Comdirect Bank und Norisbank konnten ihren NPS steigern und sich somit dem Negativtrend entziehen.

Die Analyse über einzelne Kundengruppen bei Filialbanken legt ein interessantes Detail offen: Speziell in jüngeren Altersgruppen bis 39 Jahren nimmt zwar die Weiterempfehlung einen noch höheren Anteil von 82 Prozent bei der Banksuche ein, jedoch liegt deren NPS signifikant niedriger zum Durchschnitt. Gepaart mit der Erkenntnis, dass speziell diese Altersgruppe zu über 90 Prozent in einem oder mehreren sozialen Netzwerken Mitglied sind sowie davon jeder Zweite auf Beiträge in sozialen Medien reagiert oder auch selbst welche verfasst, kann dieses Negativsignal des NPS Finanzinstituten zu einer Überprüfung der Marktbearbeitungsschwerpunkte über neue Medien motivieren, um dort Differenzierungsvorteile aufzubauen.

Fazit: Banken und dabei Filialbetreiber im Speziellen sind durch die Rahmenbedingung gekennzeichnet, dass Kosten nicht so schnell reduziert werden können wie Erträge in der bereits länger währenden Zinssituation sinken. In Kundenbeziehungen entsteht Unruhe über neue Diskussionen zu Gebühreneinführung/-erhöhung sowie Verwahrtgelte einerseits und neue Anbieter andererseits, die mit einer hohen Erstbekanntheit wie C24 oder kundenzentrierten Digitallösungen wie N26 in den Markt treten. Durch stärkere Verbreitung digitaler Angebote wie Mobile Payment, Banking-Apps oder Mobile Banking steigen darüber hinaus die Kundenerwartungen an ihre etablierten Anbieter. Stillstand ist umso mehr Rückschritt als Online-Abschlüsse über das Web oder in Banking-Apps nicht als wesentliche Vorbereitungsmaßnahmen zur Stabilisierung der Kundenbeziehungen und Cross-Selling-Erfolge erkannt werden. Andererseits wird es für Filialbanken ein Erfolgsfaktor sein, die weiterhin von Kunden als zentral erachtete Beraterrolle für die digitale Welt neu zu definieren, den Berater in eine gelungene Cross-Channel-Betreuung zu integrieren und durch eine Überarbeitung der Beratungskonzepte optimal auf neue Marktherausforderungen vorzubereiten.

Abbildung 6: Fast jeder dritte Filialbankkunde bewertet seine Bank im Vergleich mit anderen nicht als vorteilhaft



Frage: Glauben sie, dass ihnen ihre Bank mehr Vorteile bietet als andere Anbieter, die für Sie infrage kommen?  
 in Prozent, n = 4059 Filialbankkunden und 1504 Direktbankkunden  
 Quelle: Kundenmonitor Deutschland 2020