

# IUBH Discussion Papers

## BUSINESS & MANAGEMENT

### **Die Bedeutung von Kundenerwartungen für das Fortbestehen von Kreditinstituten - Das klägliche Scheitern des aktuellen Betreuungsansatzes**

Prof. PD Dr. Jessica Hastenteufel

Sabrina Kiszka, M.Sc.

## **IUBH Internationale Hochschule**

Main Campus: Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: [k.janson@iubh.de/](mailto:k.janson@iubh.de)

## **Autorenkontakt/Contact to the author(s):**

*IUBH Internationale Hochschule*

*Kaiserplatz 1*

83435 Bad Reichenhall

Telefon: +49-174-1026636

Email: [j.hastenteufel@iubh-fernstudium.de](mailto:j.hastenteufel@iubh-fernstudium.de)

[s.kiszka@iubh-dualesstudium.de](mailto:s.kiszka@iubh-dualesstudium.de)

IUBH Discussion Papers, Reihe: Business & Management, Vol. 3, Issue 1 (Jan. 2020)

ISSN-Nummer: **2512-2800**

Website: <https://www.iubh.de/hochschule/publikationen/>

# **DIE BEDEUTUNG VON KUNDENERWARTUNGEN FÜR DAS FORTBESTEHEN VON KREDITINSTITUTEN**

Das klägliche Scheitern des aktuellen Betreuungsansatzes

**Prof. PD Dr. Jessica Hastenteufel**  
**Sabrina Kiszka, M.Sc.**

## **Abstract:**

Banken und Finanzdienstleister sind aktuell aufgrund der anhaltenden Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank, eines zunehmend regulierten Marktumfelds und einer rasch fortschreitenden Digitalisierung mit zahlreichen – für sie neuen und teils unerwarteten – Herausforderungen konfrontiert. Der anhaltende Rückgang, der für Banken so wichtigen Zinserträge und die stagnierenden oder nur mäßig wachsenden Provisionserträge führen derzeit zu einem Wegbrechen von Erträgen. Gepaart mit der Digitalisierung, die nicht nur neue Wettbewerber in den Markt bringt, sondern auch die Geschäftsmodelle der Banken selbst im Kern verändert, führt dies dazu, dass sich die Rahmenbedingungen in der Finanzbranche grundlegend verändert haben und auch in Zukunft noch weiter verändern werden. Hinzu kommt, dass sich auch das Verhalten und die Erwartungen der Kunden dahingehend verändert haben, dass Faktoren wie „Bequemlichkeit“, „Flexibilität“ und „Schnelligkeit“ für sie zunehmend von Relevanz sind. Aus diesem Grund wird – nach einem theoretischen Überblick zum Status Quo sowie zu den Herausforderungen – im Rahmen einer eigens durchgeführten Studie den Fragen nachgegangen, was Bankkunden eigentlich wollen und was sie konkret von ihrer Bank erwarten.

## **Keywords:**

Kundenerwartungen, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Betreuungskonzept, ganzheitliche Beratung

**JEL classification: G21, M30, M31, M37**

## 1. Einführender Überblick

Das aktuelle Marktumfeld für Banken und Finanzdienstleister ist von zahlreichen Herausforderungen gekennzeichnet (vgl. Actico 2019: 4). Es sind es vor allem drei Problemfelder, die die Bankenbranche bestimmen: die Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank sowie die zunehmende Regulierung als Erbe der Finanz- und Wirtschaftskrise der Jahre 2007 ff. und die Digitalisierung (vgl. Mihm/Wollmann 2018: 6 und Grandke 2019: 494). Die Erosion der Erträge aufgrund der Abhängigkeit von Zinserträgen spüren die europäischen Banken in den vergangenen Jahren infolge der abflachenden Zinskurve schmerzhaft (vgl. Godenrath 2013: 5). Hinzu treten ein stagnierendes Provisionsgeschäft und anhaltende Belastungen durch die steigenden regulatorischen Anforderungen. Derweil verändert die Digitalisierung die Bankenlandschaft fundamental (vgl. Mihm/Wollmann 2018: 6 und Grandke 2019: 494). Sie ebnet nicht nur den Weg für neue Wettbewerber (vgl. Kemmer 2017: B6 und Fischer 2019b: 3), sondern berührt mit dem sich wandelnden Zugang zum Kunden auch den eigentlichen Kern des Bankgeschäfts (vgl. Wolberg 2017: B5). Doch nicht nur die Rahmenbedingungen, in denen Banken agieren, haben sich grundlegend verändert, sondern auch das Verhalten der Bankkunden selbst (vgl. Mang 2015: B2). Die Bankgeschäfte selbst werden zunehmend von Zuhause aus getätigt, wobei insb. die Flexibilität und Schnelligkeit im Vordergrund stehen (vgl. Capgemini/Efma 2018: 45 und Kautz 2018: 4). Die Kunden sind informierter und anspruchsvoller als je zuvor (vgl. Lieberknecht 2019b: B8). Werden die gestiegenen Erwartungen, die an das Kundenerlebnis gestellt werden, von den Instituten nicht erfüllt, ist die Wechselbereitschaft der Kunden hoch (vgl. Accenture 2016: 2 und Quadiant 2017: 6).

Hinsichtlich des steigenden Handlungsdrucks ist es daher essenziell, den Erwartungen der Kunden gerecht zu werden. Im Folgenden werden daher zunächst die genannten Herausforderungen für die Bankenbranche näher erläutert. Es erfolgt eine Betrachtung der Bedeutung der Kundenerwartungen in Verbindung mit den Konstrukten der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie eine Analyse der nachgelagerten ökonomischen Effekte für die Institute. Darauf aufbauend werden die veränderten Wesenszüge, Verhaltensweisen und Erwartungen der Bankkunden betrachtet, um anschließend das derzeitige Betreuungskonzept der Banken vorzustellen. Mithilfe einer eigens durchgeführten Studie wird anschließend untersucht, welche Anforderungen an die Kommunikation, Erreichbarkeit, Preisgestaltung und die Beratung der Banken gestellt und inwieweit diese Erwartungen von den Instituten erfüllt werden. Zusätzlich wird die wahrgenommene Kundenorientierung der Banken betrachtet und so das derzeitige Betreuungskonzept der Banken evaluiert. Schließlich werden aus den durch die Studie gewonnenen Erkenntnissen Handlungsempfehlungen für die Bankenbranche abgeleitet.

## 2. Aktuelle Herausforderungen in der Bankenbranche

### 2.1. Auswirkungen der Niedrigzinsphase auf die Ertragslage der Banken

Das Zinsniveau ist nach einer jahrzehntelangen kontinuierlichen Abnahme mittlerweile an einem geschichtsträchtigen Tiefstand angelangt. Besonders die Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank als Reaktion auf die Finanz- und Wirtschaftskrise der Jahre 2007 ff. ist für den Rückgang der Zinsen verantwortlich (vgl. Waschbusch/Reinstädler/Ruffing 2018: 916). Dies wirkt sich gleich dreifach auf den Zinsüberschuss<sup>1</sup> der Banken aus:

- ein Rückgang der Passivmarge,
- ein rückläufiger Ertrag aus der Anlage des Eigenkapitals sowie
- eingeschränkte Möglichkeiten der Fristentransformation (vgl. Meyer 2016: o. S. und Kirmße 2017: 297).

Diese Effekte konnten zunächst durch längerfristige, höher verzinsten Positionen der Vergangenheit ausgeglichen werden, jedoch verschärft sich mit Auslaufen dieser Positionen die Malaise der Banken zunehmend (Waschbusch/Rolle/Berg 2018: 423). Der Bankensektor leidet daher unter einem langsamen, aber stetig anhaltenden Margenverfall (vgl. Andrae/Hellmich/Schmaltz 2018: 733), der die Ertragsbasis der Banken nachhaltig erodiert

---

<sup>1</sup> Der Zinsüberschuss wird verstanden als Saldo der Zinserträge und -aufwendungen. Unter der Zinsmarge oder Zinsspanne ist der Quotient aus Zinsüberschuss und der durchschnittlichen Bilanzsumme zu verstehen (vgl. Deutsche Bundesbank 2019a: 5).

(siehe Abbildung 1) (vgl. Weidmann 2017: 4 und Bocken/Hagedorn 2018: 55).

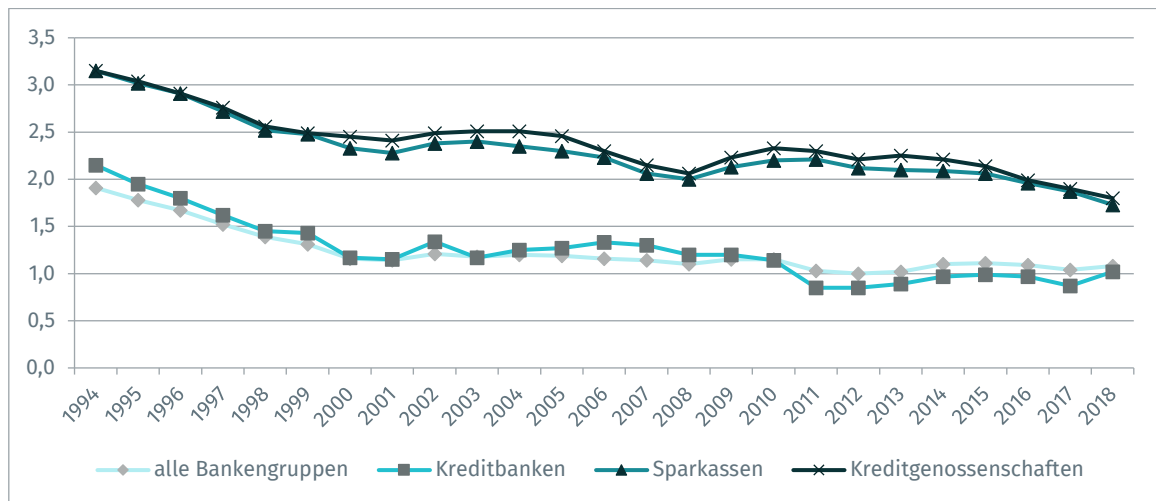


Abbildung 1: Entwicklung der Zinsmarge ausgewählter deutscher Bankengruppen bis 2018 (in %)<sup>2</sup>

Naturgemäß sind insbesondere Institute, deren Ertrag hauptsächlich vom Zinsüberschuss abhängig ist, von dieser Entwicklung betroffen (vgl. Kirmße 2017: 297). Die vorgenannte Abhängigkeit ist bei deutschen Instituten jedoch nicht nur sehr stark ausgeprägt (vgl. Sinn/Schmundt 2016: 9), sondern nimmt auch über die letzten Jahre nur sehr langsam ab (vgl. Sinn/Schmundt 2018: 10 f.). So wurden Ende 2018 durchschnittlich 72 % der Erträge deutscher Banken über den Zinsüberschuss erzielt (vgl. Deutsche Bundesbank 2019b: 90). Der Hoffnungsträger „Provisionsgeschäft“ kann den Rückgang des Zinsüberschusses, unter anderem aufgrund der Scheu der Deutschen vor Wertpapieren und dem Vorzug einfacher, nicht lukrativer Produkte (vgl. Neubacher 2014: 5), nach wie vor nicht ausgleichen (vgl. Sinn/Schmundt 2018: 10). Speziell Institute mit hohen Kundeneinlagen geraten zunehmend unter Druck (vgl. Schuster/Hastenteufel 2019: 34). WASCHBUSCH beschreibt die Situation der Institute wie folgt: „Alle Banken, die hohe Einlagen haben, [...] leiden jetzt unter einem Fluch, den sie nicht selbst verursacht haben“ (Waschbusch, zitiert in: Wollschläger 2015, o. S.).

## 2.2. Steigender Kostendruck durch eine zunehmende Regulierung

In dem Umfeld sinkender Erträge steigen die Aufwendungen der Banken im Gegenzug jedoch kontinuierlich und nachhaltig an, wobei die Regulierung dabei der größte Kostentreiber ist (vgl. Müller 2019, o. S.).<sup>3</sup> Die derzeitige Regulatorik zeichnet sich durch eine steigende Anzahl an Regularien, eine steigende Komplexität und Interdependenz der einzelnen Anforderungen sowie eine enge Taktung der Umsetzungsfristen aus. Dabei äußert sich die Belastung in Form von einmaligen Umsetzungskosten, laufenden administrativen Aufwänden sowie einer Verengung der geschäftlichen Spielräume durch das Erfordernis einer höheren, qualitativ hochwertigeren Eigenkapitalausstattung (vgl. Kirmße 2017: 298f.). Hinzu treten steigende Personalkosten in den Steuerungs- und Kontrollbereichen (vgl. Andrae/Hellmich/Schmaltz 2018: 729). Für die deutsche Bankenbranche werden die Gesamtkosten der Regulierung, die von den Banken selbst aufgebracht werden, auf jährlich etwa neun Milliarden Euro geschätzt (vgl. KPMG 2013: 3). Vor allem kleine Institute sind überproportional von den Kosten der Regulierung betroffen, so dass es in Deutschland weniger um die „too big to fail“-Problematik als vielmehr um das Thema „too small to comply“ geht (vgl. Sinn/Schmundt 2016: 5). Auch zukünftig ist keine Minderung des Umfangs und der Geschwindigkeit der regulatorischen Anforderungen zu erwarten (vgl. Andrae/Hellmich/Schmaltz 2018: 729).

## 2.3. Auswirkungen auf die Cost Income Ratio der Banken

Die Kombination aus anhaltender Niedrigzinsphase und zunehmender Regulierung führt in den Banken zu einem enormen Kostendruck (vgl. Vogelgesang 2015: 711 und Poppensieker/Schröck 2017: 6). Deutsche Banken weisen im

<sup>2</sup> Geringfügig modifiziert entnommen aus Schuster/Hastenteufel 2019: 37 und Deutsche Bundesbank 2019a:5.

<sup>3</sup> Die Regulierung hat sich insb. in den vergangenen Jahren enorm verschärft (vgl. Lister 2018: 3).

internationalen Vergleich, neben Frankreich, die höchste Cost Income Ratio<sup>4</sup> auf (vgl. Abbildung 2) (vgl. Böhmert 2019b: 3). Dieser Sachverhalt führt dazu, dass die deutschen Banken bereits seit Jahren absolute Ausreißer hinsichtlich der Effizienz sind und somit für die erwirtschafteten Erträge verhältnismäßig mehr Aufwendungen aufbringen müssen als andere europäische Banken (vgl. o. V. 2019a: 4). Hierbei ist anzumerken, dass die deutsche Bankenlandschaft durch eine starke Zersplitterung gekennzeichnet ist, die zu einer vergleichsweise erhöhten Wettbewerbsintensität führt und damit eine der Ursachen für die Gewinnschwäche der deutschen Banken im internationalen Vergleich darstellen kann (vgl. Sinn/Schmundt 2018: 22; Böhmert 2019b: 3).

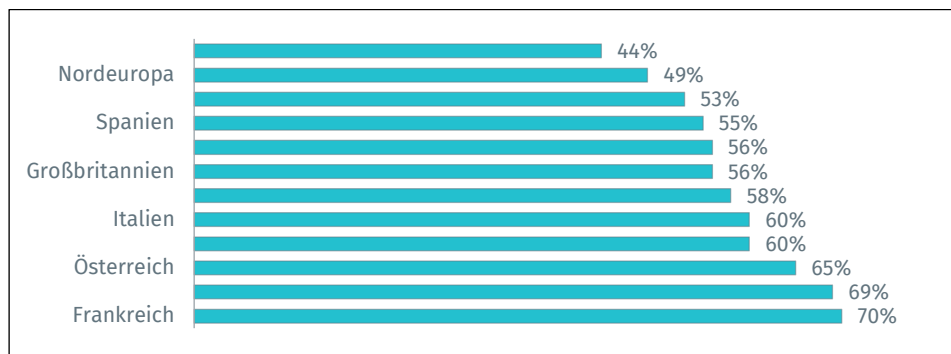


Abbildung 2: Cost Income Ratio europäischer Filialbanken im Jahr 2018<sup>5</sup>

Angesichts der gegenwärtigen Entwicklungen ist es umso beunruhigender, dass laut einer aktuellen Studie 72 % der Banken keine Übersicht darüber haben, welche direkten und indirekten Kosten aus den einzelnen Produkten und Prozessen resultieren. Dies liegt oftmals an einem nur unzureichend etablierten internen Rechnungswesen. Zudem existieren in weniger als der Hälfte der Institute Schemata zur Produktprofitabilitätsbewertung (vgl. o. V. 2019k: 12). Ein Hauptproblem der deutschen Bankenbranche ist demzufolge ein schlechtes und intransparentes Kostenmanagement (vgl. Slegers 2018: 6), da in der Vergangenheit Prozesseffizienz und Kostentransparenz keine Priorität innerhalb der Banken hatten (vgl. Pade/Bruch 2016: 52). In der jüngsten Vergangenheit gab es diesbzgl. bestenfalls geringfügige Verbesserungen (vgl. Sinn/Schmundt 2018: 13), so dass die Kosteneffizienz nach wie vor stagniert (vgl. Guindos 2019: 3 und Leichsenring 2019b: o.S.). So ist es auch nicht verwunderlich, dass der Präsident der BaFin die deutschen Banken deutlich hinsichtlich ihres fehlenden Engagements bzgl. einer notwendigen Kostenoptimierung kritisierte (vgl. o. V. 2019a: 4). Denn konkrete Kosteneinsparungspläne scheitern i. d. R. an einem fehlenden Willen sowie an einer mangelnden Umsetzungsstärke. Dabei reicht es nicht aus, entstehende Kosten bequem auf den Kunden umzuwälzen (vgl. Ili/Lichtenthaler 2017: 23).

Auch eine künftige Besserung der angespannten Lage ist nicht in Sicht, so dass die ohnehin schwache Profitabilität der Banken durch den steigenden Druck auf das Zinsergebnis weiter sinken wird (vgl. Kautz 2018: 5). Zu diesem Ergebnis kommt auch der 2019 durchgeführte Stresstest der Deutschen Bundesbank (vgl. BaFin 2019: o.S. und Slegers 2019: o.S.). Bei dem sich abzeichnenden Anhalten des historisch niedrigen Zinsumfeldes ist ein weiterer deutlicher Rückgang der Rentabilität des deutschen Bankensektors künftig sehr wahrscheinlich. Dabei ist anzumerken, dass die deutschen Banken innerhalb ihrer Planungen fälschlicherweise mit einer Trendwende und damit mit steigenden Zinssätzen sowie einem steigenden Jahresüberschuss gerechnet hatten. Die Niedrigzinsphase ist jedoch von Banken künftig als „neue Normalität“ (Lister 2018: 5) zu verstehen. Um es mit den Worten von DOMBRET zusammenzufassen: „Bei der Ertragskraft der Banken steht die Ampel auf Dunkelgelb mit der Gefahr, auf Rot umzuschalten“ (Dombret, zitiert in: Waschbusch/Reinstädler/Ruffing 2018: 916). Eine aktuelle Studie geht davon aus, dass in den nächsten fünf Jahren jede zehnte Bank in Europa von der Schließung bedroht sein könnte (vgl. o. V. 2019g: 7).

<sup>4</sup> Die Cost Income Ratio bezeichnet die Relation zwischen Aufwand und Ertrag.

<sup>5</sup> Modifiziert entnommen aus Böhmert 2019b: 3. Nordeuropa umfasst Norwegen, Schweden, Finnland und Dänemark. Südosteuropa beinhaltet Bosnien und Herzegowina, Serbien, Kosovo, Montenegro, Rumänien, Bulgarien, Nordmazedonien, Albanien, Griechenland und Zypern. Vgl. zur Großgliederung Europas STAGN 2007, o. S.

## 2.4. Eintritt neuer Wettbewerber

Im Branchenvergleich war der Bankensektor bereits frühzeitig sehr stark von den Auswirkungen der Digitalisierung betroffen (vgl. Dölle 2017: o.S.). So sind neue Anbieter für Finanzdienstleistungen entstanden, die die Wettbewerbsintensität für die etablierten Kreditinstitute verschärft haben (vgl. Freiling 2019: 936). Dadurch wirken sich neben dem sinkenden Zinsniveau auch die kostengünstigen Geschäftsmodelle digitaler Wettbewerber negativ auf die Marge der Banken aus (vgl. Andrae/Hellmich/Schmaltz 2018: 733). Daher stellt die sinkende Rentabilität ihrer bisherigen Geschäftsmodelle die zentrale Herausforderung für Banken dar (vgl. Ili/Lichtenthaler 2017: 22 f.). Ein großes Problem ist dabei die historisch gewachsene, sehr komplexe und nicht mehr zeitgemäße Soft- und Hardwarelandschaft der Banken, deren Umbau mit hohen Investitionen verbunden ist (vgl. Kirmße 2017: 300). Diese Investitionen sind jedoch in der Vergangenheit nicht in ausreichendem Maße getätigt worden. Dies ist für Banken besonders heikel, da die Kunden höchste Ansprüche an die technische Infrastruktur einer Bank stellen (vgl. Duttenhöfer 2019: o.S.). FinTechs<sup>6</sup> sind diesbzgl. im Vorteil, da sie technologisch wesentlich besser aufgestellt sind als die klassischen Filialbanken (vgl. Holtermann/Atzler 2019: o.S.). Hinzu kommt die Innovationsfreude und Flexibilität der digitalen Konkurrenz (vgl. Kuhn 2016: B6), die es ihnen ermöglicht, schnell und kostengünstig kundenzentrierte und innovative Lösungen anzubieten, mit dem Ziel, das Kundenerlebnis zu verbessern (vgl. Kiss/Vuckovic 2019: 74). FinTechs entwickeln ihre Dienstleistungen meist aus der Kundenperspektive heraus (vgl. Kuhn 2016: B6). So mögen die Produkte zwar im Kern identisch sein, jedoch machen für viele Kunden Faktoren wie

- Einfachheit,
- Geschwindigkeit,
- Nutzungskomfort und
- Verfügbarkeit

den maßgeblichen Unterschied (vgl. Duttenhöfer 2019: o. S. und Flesch/Kohlleppel 2019: 709ff.). Zudem gelingt es den FinTechs, die Produkte in einer innovativen und verständlichen Form an den Kunden heranzutragen, die für diesen einen erfahrbaren Mehrwert schafft. Dabei spezialisieren sie sich i. d. R. auf ein bestimmtes Geschäftsfeld von Banken, wie bspw. den Zahlungsverkehr oder die Vermögensverwaltung, und bieten gezielt kostengünstige digitale Lösungen an (vgl. Andrae/Hellmich/Schmaltz 2018: 730). Daher können FinTechs die Kunden durch ein besseres Preis-Leistungsverhältnis von sich überzeugen (vgl. Wilken/Lehr 2017: B4). In diesem Kontext ist es fraglich, wie lange Banken noch Produkte anbieten können, deren wahrgenommene Qualität und insbesondere Kosten nicht denen der Konkurrenz entsprechen.

## 3. Die Bedeutung der Kundenzufriedenheit und -bindung für Kreditinstitute

In Anbetracht der angespannten Lage innerhalb der Bankenbranche ist es für Institute zunehmend wichtig, aus Sicht der Kunden etwas Besonderes zu sein. Für eine erfolgreiche Differenzierung im Finanzbereich sind qualitative Merkmale wie die Kundennähe und das Vertrauen<sup>7</sup> der Kunden entscheidend (vgl. YouGov 2019: 9). Der Begriff „Kundennähe“<sup>8</sup> hat für die Kunden durch die Digitalisierung eine Erweiterung erfahren (vgl. Kolak 2018: o. S.), so dass sowohl die klassische soziale und lokale Nähe zum Kunden durch persönliche Ansprechpartner, als auch die technische Nähe, verbunden mit der jederzeitigen Zugriffsmöglichkeit auf die Leistungen der Banken, berücksichtigt werden muss (vgl. Büschgen/Büschgen 2002: 236). So kann bspw. auch die Filiale in der Hosentasche aus Sicht der Kunden Nähe repräsentieren (vgl. Kolak 2018: o. S.). Daher ist Kundennähe heutzutage vielmehr eine sinnvolle Erreichbarkeit und hohe Kompetenz als nur eine räumliche Präsenz (vgl. Jentsch 2016: 373). Letztlich beschreibt Kundennähe bzw. Kundenorientierung für Banken selbst die Strategie, sich vollständig an der Erfüllung von Kun-

---

<sup>6</sup> FinTechs sind „technologiebasierte Finanzinnovationen, aus denen neue Geschäftsmodelle, Anwendungen, Prozesse oder Produkte hervorgehen und die bedeutende Auswirkungen auf die Erbringung von Finanzdienstleistungen haben“ (Waschbusch/Hastenteufel/Reinstädler 2018: 289).

<sup>7</sup> Zur herausragenden Bedeutung des Vertrauens im Finanzsektor (vgl. Waschbusch/Schuster/Berg 2018).

<sup>8</sup> In der Literatur wird das Konzept der Kundennähe auch als Kundenorientierung oder Bedürfnisorientierung bezeichnet (vgl. Walter 2003: 14 m. w. N.).

denwünschen auszurichten (vgl. Leichsenring 2019c: o.S.). Daher ist sie mit einer „umfassende[n], kontinuierliche[n] Ermittlung und Analyse der Kundenerwartungen“ (Bruhn 2012: 15) verbunden.

Eben durch jene Erfüllung der Kundenerwartungen kann eine Steigerung der Kundenzufriedenheit erreicht werden (vgl. Bruhn 2016: 7). Hierzu wird das in der Literatur zumeist angeführte Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigma zur Erklärung der Zufriedenheitsentstehung herangezogen (vgl. Gröppel-Klein/Königstorfer/Terlutter 2017: 42). Zufriedenheit resultiert dabei aus dem Vergleich der tatsächlich gemachten Erfahrung bei der Inanspruchnahme einer Leistung (Ist-Leistung) mit einem bestimmten kundenindividuellen Vergleichsstandard (Soll-Leistung) (vgl. Homburg/Stock-Homburg 2016: 20). Daher entscheidet der Erfüllungsgrad der Kundenerwartungen über den Grad der Kundenzufriedenheit (vgl. Kotler/Keller/Opresnik 2017: 169). Bei dem genannten Vergleichsprozess ist zu beachten, dass emotionale Prozesse die kognitiven Aspekte dominieren (vgl. Griese 2002: 2). Werden die Erwartungen erfüllt, ist der Kunde zufrieden (vgl. Keck/Hahn 2006: 76). Jedoch kann nur eine Übererfüllung der Erwartungen zu echter Begeisterung führen. Das Paradigma verdeutlicht jedoch auch, dass durch eine Nichterfüllung der Erwartungen zahlreiche unzufriedene Kunden hinterlassen werden können.

Jene unzufriedenen Kunden weisen nicht nur eine höhere Abwanderungstendenz auf, sondern betreiben zusätzlich eine negative Mundpropaganda und erzählen somit einer Vielzahl von Personen in ihrem direkten Umfeld von ihrer Unzufriedenheit (vgl. Bruhn 2016: 6 m. w. N.). Unzufriedene Kunden teilen ihre Erfahrungen zudem wesentlich öfter als zufriedene Kunden (vgl. Krafft 1999: 519). Dies ist in Zeiten der sozialen Medien noch relevanter geworden (vgl. Lenz 2015: 509). Die soziale Mundpropaganda in Form von Kundenbewertungen ist heutzutage bei vielen Kaufentscheidungen ein ausschlaggebender Faktor. Im Bankenbereich greift bereits ein Drittel der Kunden in Europa auf Bewertungen im Internet zurück, bevor sie sich für ein Bankprodukt entscheiden (vgl. Thieme/Schweiger 2019: 26). Eine weitere Form der Unzufriedenheitsäußerung sind direkte Beschwerden bei einem Unternehmen (vgl. Krafft/Götz 2011: 225). Diese sollten vom Institut als Chance begriffen werden, da sie die Möglichkeit bieten, auf Produkt- oder Servicemängel aufmerksam zu werden. Zudem zeigt sich, dass Kunden, deren Beschwerden zufriedenstellend bearbeitet wurden, anschließend zufriedener sind als vergleichbare Kunden, die bisweilen noch keinen Grund zur Beschwerde hatten (vgl. Gelbrich/Wünschmann/Müller 2018: 64).

Zufriedene Kunden sind dazu bereit, die Leistungen eines Instituts erneut oder sogar in stärkerem Umfang in Anspruch zu nehmen, was einer schrittweisen Bindung der Kunden gleichkommt (vgl. Bruhn 2016: 7f. und 49). Damit stellt die Kundenzufriedenheit die bedeutsamste Determinante zur Erreichung von Kundenbindung dar (vgl. Grohmann/Heumann/Wangenheim 2017: 82). Unter Kundenbindung versteht man im Finanzwesen aus der nachfragerbezogenen Perspektive heraus jenen „Grad, zu dem Bankkunden bei der Inanspruchnahme von bzw. Nachfrage nach Bankdienstleistungen aufgrund von faktischen oder emotionalen Bindungen eine identische Entscheidung bei der Wahl des Kreditinstituts treffen“ (Hastenteufel 2018a: o. S.) Durch die Bindung weisen die Kunden eine höhere Produktnutzung sowie länger andauernde Geschäftsbeziehungen auf, wodurch sie insgesamt einen deutlich höheren Ertrag generieren (vgl. Lister 2018: 28). Neben die Vorteile des Wieder- und Mehrkaufs treten zudem nachhaltige Potenziale beim Cross- und Up-Selling, positive Mund-zu-Mund-Kommunikation und eine geringere Preiselastizität der Nachfrager (vgl. Hepp 2008: 107). Mit zunehmender Zufriedenheit und Bindung steigt auch die Preisbereitschaft der Kunden (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2018: 48). Zudem vergessen zufriedene Kunden die gezahlten Preise schneller als unzufriedene Kunden (vgl. Koschate-Fischer 2016: 116). Eine konsequente Verfolgung des Konzepts der Kundenzufriedenheit ist daher mit Wettbewerbsvorteilen für das Institut verbunden (vgl. Krafft 1999: 513f. und Griese 2002: 1). Institute, die erkennen, dass eine hohe Zufriedenheit in einem hohen Bindungsgrad des Kunden mündet (vgl. Homburg/Becker/Hentschel 2017: 116 und Meffert/Bruhn/Hadwich 2018: 47), sollten daher bemüht sein, die Erwartungen der Kunden stets zu befriedigen und im besten Fall sogar zu übertreffen (vgl. Kotler/Keller/Opresnik 2017: 192). Hierbei stellt vor allem die wahrgenommene Servicequalität ein Schlüsselfaktor für die Kundenzufriedenheit dar (vgl. Anderson/Fornell/Lehmann 1994: 53 und Bruhn 2016: 8). Daher nehmen die Mitarbeiter bei der Erreichung der Kundenzufriedenheit eine zentrale Rolle ein (vgl. Stock-Homburg 2016: 298). Moderierende Variablen wie bspw.

- das Alter,
- das Einkommen,



- das individuelle Bedürfnis nach Abwechslung (Variety Seeking<sup>9</sup>),
- die Dauer der Kundenbeziehung sowie
- das Wettbewerbsumfeld und
- Wechselbarrieren

können hierbei die Stärke des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung beeinflussen (vgl. Homburg/Bucerius 2016: 80), so dass mit der Kundenzufriedenheit nicht immer zwangsläufig auch eine langfristige Bindung des Kunden einhergeht (vgl. Grohmann/Heumann/Wangenheim 2017: 82f.). Eine Wechselbarriere ist bspw. die Bequemlichkeit des Kunden, die mit einem Bankenwechsel verbundenen Mühen nicht auf sich nehmen zu wollen (vgl. Keck/Hahn 2006:78). Die geschilderten Wirkungszusammenhänge werden in Abbildung 3 anschaulich zusammengefasst.

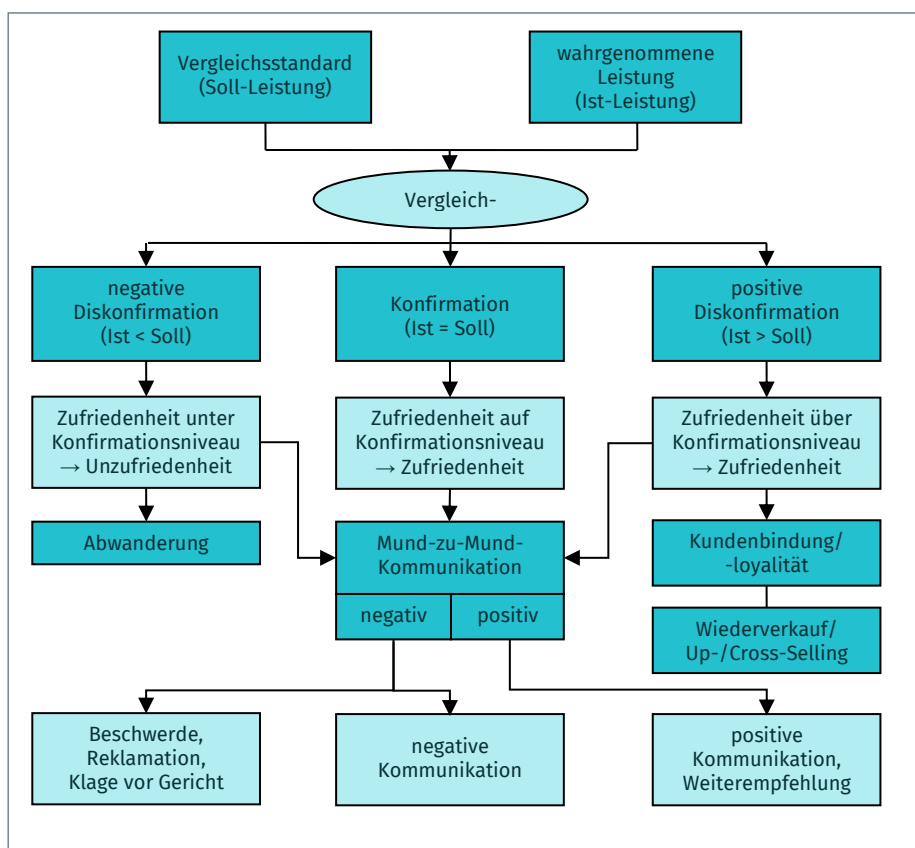


Abbildung 3: Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigma und nachgelagertes Kundenverhalten<sup>10</sup>

Die Kundenbindung stärkt zudem die Glaubwürdigkeit einer Bank und wirkt sich positiv auf die Wahrnehmung der Bankleistungen aus, was die generelle Abwanderungsgefahr von Kunden reduziert (vgl. Keck/Hahn 2006: 79). Außerdem unterstützen bestehende Kunden die Neukundengewinnung durch Weiterempfehlungen. Banken sollten verinnerlichen, dass zufriedene Kunden somit letztlich die besten Vertriebsmitarbeiter einer Bank sind (vgl.

<sup>9</sup> Banken versuchen dem Variety Seeking zu begegnen, indem sie ihre Kunden technisch, ökonomisch oder sozial binden. Eine technische Bindung ist bei Banken nur schwer möglich, jedoch kann ökonomischen Anreizen (z. B. verminderte Ausgabeaufschläge beim Bezug von Investmentfondsanteilen aus dem eigenen Haus) eine große Bedeutung zukommen. Zusätzlich wird über Kundenzeitschriften oder Kundenveranstaltung eine soziale Integration des Kunden angestrebt (vgl. Hepp 2008: 108 f. m. w. N.).

<sup>10</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Hepp 2008: 108 und Homburg 2017: 45 und Homburg/Becker/Hentschel 2017: 103 und Meffert/Bruhn/Hadwisch 2018: 96.

Oberle/Hein/Lahmann 2016: 25). Persönliche Weiterempfehlungen haben in den letzten Jahren durch die sozialen Medien enorm an Bedeutung gewonnen (vgl. Raniel 2016: 442). Zufriedene Kunden begegnen möglichen Fehlern der eigenen Institute i. d. R. mit einer höheren Toleranzschwelle als unzufriedene Kunden (vgl. Dittrich 2002: 16). Hinzu tritt die bereits angesprochene niedrigere Preiselastizität (vgl. Reichheld 1997: 65 f.). Der Kundenwert (Customer Lifetime Value) erhöht sich daher häufig mit der Dauer der Kundenbeziehung (vgl. Reichheld 1997: 52). Zudem nimmt die Wechselbereitschaft von Kunden tendenziell ab (vgl. Spiwoks 2003: 592). Durch die geschilderten positiven Effekte verzeichnen Institute, die eine hohe Kundenzufriedenheit und -bindung aufweisen, langfristig höhere ökonomische Gewinne, weswegen Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit nicht nur als Kosten, sondern als langfristige Investitionen gesehen werden sollten (vgl. Anderson/Fornell/Lehmann 1994: 63).

Kundenbindung kann sich ebenfalls durch Kosteneinsparungen nachhaltig positiv auf den langfristigen Erfolg einer Bank auswirken (vgl. Vater/Bergmann 2015: 289). Jedes Unternehmen muss vorab Investitionen in Werbung und Vertriebspersonal tätigen, um neue Kunden zu gewinnen (vgl. Reichheld 1997: 57). Die Neukundengewinnung ist im Vergleich zur Pflege bestehender Kundenbeziehungen daher mit vielfach höheren Kosten verbunden (vgl. Bruhn 2016: 6). Mit zunehmender Beziehungsdauer sinken zudem die Transaktionskosten wie Verwaltungs-, Marketing- und Beratungskosten (vgl. Mengue Nkoa 2006: 37 m. w. N.). So sind gebundene Kunden kostengünstiger (vgl. Vater/Bergmann 2015: 289), da die Bindung bspw. mit kürzeren Beratungszeiten einhergeht (vgl. Krafft 1999: 523), weil die Kunden bereits mit den Produkten vertraut und weniger abhängig von Informationen und Ratschlägen der Mitarbeiter sind (vgl. Spiwoks 2003: 591).

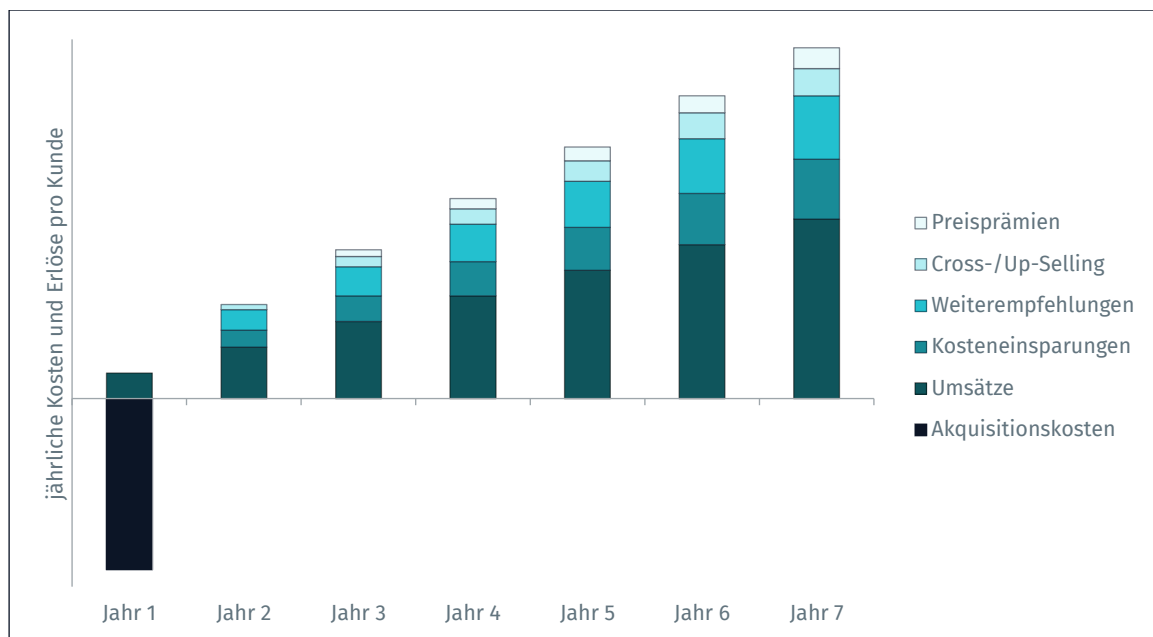


Abbildung 4: Jährliche Kosten und Erlöse langfristiger Kundenbeziehungen<sup>11</sup>

Damit führt die Kundenbindung nicht nur zu einer längeren Generierung von Deckungsbeiträgen<sup>12</sup>, sondern oftmals auch zu einer allmählichen Steigerung der jährlichen Deckungsbeiträge der einzelnen Kunden im Zeitverlauf (vgl. Spiwoks 2003: 892). Die geschilderten Effekte auf die jährlichen Kosten und Erlöse im Zeitverlauf werden in Abbildung 4 dargestellt. Den dargestellten positiven Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität bzw. -bindung und schließlich dem ökonomischen Erfolg hat eine Vielzahl von Studien belegt (vgl. Finn 2005: 103 m. w. N. und Krafft 2007: 327 und Homburg/Bucerius 2016: 80 und Helmke/Uebel/Dangelmaier 2017: 7). Nur wenn Banken und Finanzdienstleister die aktuellen Bedürfnisse und Wünsche ihrer Kunden erfassen und somit ein ganzheitliches Bild über die Erwartungen ihrer Kunden erhalten, kann die Kundenzufriedenheit und letztlich

<sup>11</sup> Modifiziert entnommen aus Reichheld 1997: 54.

<sup>12</sup> Der Deckungsbeitrag ist der Überschuss der Einzelerlöse über die Einzelkosten einer Bezugsgröße (vgl. Weber 2018: o. S.).

auch die Kundenbindung durch auf den Kunden zugeschnittene Maßnahmen gesteigert werden (vgl. Rennhak/Halfmann/Numberger 2005: 8 f.). Es gilt daher das Kundenerlebnis in den Mittelpunkt zu stellen, denn vor allem jüngere Kunden möchten gehört und einbezogen werden (vgl. Leichsenring 2019c: o. S.).

## **4. Der moderne Bankkunde und seine Erwartungen an Kreditinstitute**

### **4.1. Verändertes Kanalnutzungsverhalten der Bankkunden**

Das Thema „Kundenbindung“ stellt Kreditinstitute aktuell vor große Herausforderungen (vgl. Leichsenring 2018: o. S.). So ist der Bankensektor vor allem durch steigende und sich schnell veränderte Kundenerwartungen geprägt (vgl. Aldred 2019: o. S. und Fischer 2019b: 3). Aufgrund des digitalen Wandels durchläuft das Kundenverhalten bereits seit einigen Jahren eine grundlegende Metamorphose (vgl. Fleisch/Hokkleppel 2019: 708 und Rohrmeier 2019: B5). Die Digitalisierung hat dazu geführt, dass für Transaktionen wie z. B. den Zahlungsverkehr oder den Abschluss einfacher Produkte nicht mehr der Weg in die Filiale gewählt wird, sondern diese zunehmend direkt online abwickelt werden (vgl. Grandke 2019: 495). Deshalb bewegte vor allem der messbare Rückgang der Kundenfrequenz innerhalb der Filialen die Banken dazu, ihren stationären Vertrieb neu auszurichten (vgl. Klöppel 2018: E1 und Aldred 2019: o. S.),<sup>13</sup> denn das Filialnetz stellt einen großen, historisch gewachsenen Kostenbestandteil dar (vgl. Brock 2015: 52). So erforderte auch der immense Kostendruck in den letzten Jahren eine deutliche Ausdünnung des Filialnetzes (vgl. Klink 2019: B9 und Leban 2019: 13). Die Nutzung medialer Kanäle nimmt zu, wobei sich der Kunde flexibel für denjenigen Kanal entscheidet, der für seine Situation gerade als der einfachste und bequemste erscheint (vgl. Vogelgesang 2015: 712). Das heißt jedoch auch, dass derselbe Kunde in verschiedenen Situationen unterschiedliche Erwartungen haben kann (vgl. Rohrmeier 2019: B5). Laut einer Studie der Beratungsgesellschaft BCG waren es Ende 2019 in Deutschland über alle Bankengruppen hinweg nur noch 13 % der Kunden, die vornehmlich die Filiale für ihre Bankgeschäfte nutzten (vgl. Brackert et al. 2019: 9). Über die Hälfte der Kunden (58 %) nutzt fast ausschließlich die digitalen Angebote einer Bank und besucht die Filiale höchstens einmal im Jahr. Die restlichen Kunden nutzen sowohl die stationären als auch die digitalen Kanäle regelmäßig. Die meisten Bankkunden wollen daher vor allem ein reichhaltiges digitales Angebot für das standardisierte Geschäft sowie die Möglichkeit einer punktuellen Beratung vor Ort für komplexere Produkte (vgl. Godenrath 2014: 4). Allerdings ist rund ein Viertel der Kunden bereit, für günstigere Preise komplett auf die Filiale zu verzichten. Bereits über 70 % aller Bankgeschäfte werden heutzutage von den Kunden digital abgewickelt (vgl. Vishnoi 2019: o. S.). Auch die Kontaktaufnahme mit der Bank erfolgt mittlerweile bevorzugt digital (vgl. o. V. 2019d: 102). Vor allem für die jüngere Generation sind digitale Kanäle die wichtigste Anlaufstelle in Finanzfragen (vgl. Waschbusch/Reinstädler/Ruffing 2019: 916). Aufgrund der vielfachen Nutzung erwarten die Kunden einen hohen digitalen und mobilen Komfort (vgl. Crealogix 2018: 10). Dies äußert sich in der Erwartungshaltung, ein schnelles, unkompliziertes und reibungslos funktionierendes digitales Angebot vorzufinden (vgl. Capgemini/Efma 2018: 45 und Grandke 2019: 495). Der ausschlaggebende Faktor bei der Auswahl einer Bank ist daher mittlerweile eben jenes digitale Angebot (vgl. Böhmert 2019b: 3). Die Einfachheit und Bequemlichkeit der angebotenen Produkte und Services ist sowohl bei der Wahl der Bank, als auch bei der Entscheidung, eine bestehende Kundenbeziehung aufrecht zu erhalten, entscheidend (vgl. Capgemini/Efma 2018: 11). Kunden wollen den Zugang zu allen Dienstleistungen ihrer Bank jederzeit, überall und über jedes Endgerät (vgl. Lieberknecht 2019a: 28). Besonders jüngere Generationen erwarten darüber hinaus eine vollständige Digitalisierung der Bankprodukte (vgl. Duttenhöfer 2019: o. S.).

---

<sup>13</sup> Dabei ist anzumerken, dass die in den letzten Jahren geschlossenen Filialen meist bereits vor ihrer Schließung nicht mehr wirtschaftlich waren und länger aufrechterhalten wurden, als es eine rein wirtschaftliche Betrachtung gerechtfertigt hätte (vgl. Fischer 2018: 3).

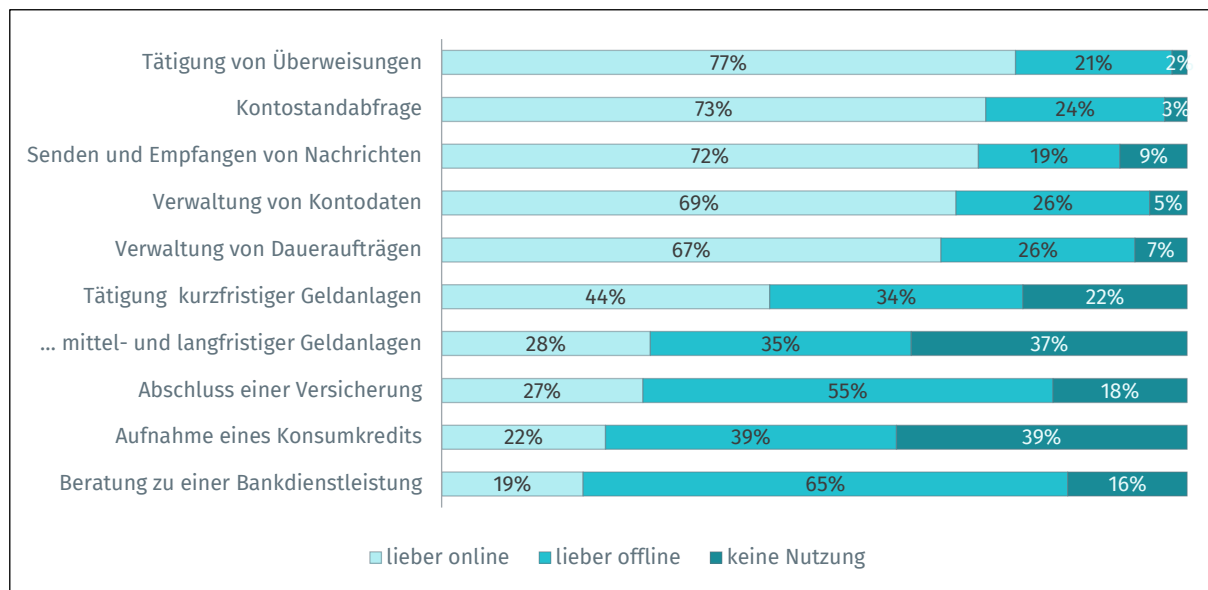


Abbildung 5: Kanalnutzungspräferenzen bei verschiedenen Bankgeschäften in Deutschland im Jahr 2018<sup>14</sup>

Durch die gestiegene Nutzung des Online- und Mobile-Banking rückt auch die persönliche Komponente des Bankgeschäfts in den Hintergrund (vgl. Andrae/Hellmich/Schmaltz 2018: 730). Diese Entwicklung ist mit einer tendenziell sinkenden Kundenloyalität und -bindung verbunden (vgl. Daum/Degel 2005: 22; Mengue Nkoa 2006: V), was das Eindringen von Wettbewerbern in bestehende Kundenbeziehungen erleichtert (vgl. Richter-Mundani 1999: 253). Der Trend geht oftmals dahin, mehrere Bankverbindungen parallel zu unterhalten (vgl. Godenrath 2019: 4). Den Banken geht dadurch häufig der Kontakt mit denjenigen Kunden verloren, die nur einfache Produkte (z. B. ein Spar- oder Girokonto) bei ihrer Hausbank führen, und ansonsten nur schwer für neue Angebote zu begeistern sind. Vergleichsweise lukrative Bank- und Finanzdienstleistungen werden bei anderen Anbietern nachgefragt, so dass jene Kunden bei den Banken aktuell mehr Kosten als Erlöse verursachen (vgl. Terliesner 2019: 13). Nur Senioren ab 65 Jahren sind bei der Nutzung der digitalen Kanäle weiterhin zurückhaltend und ziehen vielfach noch immer den Besuch der Filiale vor (vgl. Streim/Grigo/Nadler 2019: o. S.). Aufgrund der oben genannten Entwicklungen werden die Filialen vornehmlich für Beratungsdienstleistungen genutzt (vgl. Fischer 2018: 3). Jedoch nimmt auch die Bedeutung der Beratung in den Filialen in der Summe tendenziell ab (vgl. Kleine/Jolmes 2019: 246). Vor allem bei erklärungsbedürftigen Produkten wie der Altersvorsorge und der Baufinanzierung suchen Kunden – aufgrund der Komplexität der Produkte – aber weiterhin den persönlichen Kontakt zur Bank (vgl. Deloitte 2018: 8 und Hille 2018: 57 und Stollarz 2018: B5 und Wannhoff 2018: 40 und Gros 2019: B3). Diesen Trend veranschaulicht Abbildung 5. Menschliche Interaktion wird demzufolge vor allem bei Meilensteinentscheidungen für den Kunden wichtig bleiben, jedoch sind die digitalen Kanäle zunehmend das Herzstück des finanziellen Alltags der Kunden (vgl. Deloitte 2018: 19).

#### 4.2. Steigende Erwartungen an die Kundenbetreuung

Es wird zunehmend wichtig, die Bedürfnisse der Kunden unverzüglich zu befriedigen, da etwaige Zeitverzögerungen immer weniger toleriert werden (vgl. Wolf 2007: 14 m.w.N.). Die steigenden Anforderungen werden durch die neuen Wettbewerber verstärkt (vgl. Kiss/Vuckovic 2019: 74). Die Bankkunden sind von Technologieunternehmen wie Google, Amazon, Facebook und Apple ein Höchstmaß an Individualisierung gewohnt, das sie bei Banken ebenfalls verlangen (vgl. Wenzel 2017: o. S.). Die Technologieunternehmen werden mit Nutzerfreundlichkeit, Komfort und zuverlässigem Service verbunden (vgl. Wannhoff 2018: 41). Die neuen Standards bzgl. der Kundenerwartungen werden daher vor allem von eben diesen Technologieunternehmen gesetzt (vgl. Fischer 2019c: 5). Dadurch ist eine Individualisierung der Kundenwünsche zu beobachten (vgl. Hambrecht/Shefer 2019: 3), so dass neben der Bequemlichkeit vor allem die Personalisierung der angebotenen Produkte für die Kunden wichtige Faktoren bei der

<sup>14</sup> Modifiziert entnommen aus Credit Plus 2018: o. S.

dauerhaften Bindung an ein Institut darstellen (vgl. Köllnberger et al. 2014: 1). Kunden verlangen proaktive, individuell auf sie und ihre jeweilige Lebenssituation zugeschnittene Angebote (vgl. Capgemini/Efma 2018: 21). Aus diesem Grund stellt der Kunde hohe Anforderungen an hochwertige Datenanalysen und ein integriertes Omnikanalmanagement<sup>15</sup> (vgl. Accenture 2018: o. S.), das ihm nahtlose Interaktionen ermöglicht (vgl. Leichsenring 2019: o. S.).

Das Internet verhilft den Kunden indes zu einer größeren Marktmacht (vgl. Moormann 2001: 7), da

- die Preistransparenz gefördert,
- Informationsasymmetrien reduziert und
- Wechselkosten gesenkt werden (vgl. Andrae/Hellmich/Schmaltz 2018: 730).

Die Bankkunden von heute sind gut informiert, zunehmend preisbewusst und wechselbereit, da sich die Anbieter in ihren Augen nur wenig unterscheiden (vgl. Kuhn 2015: B8). So hat bspw. über die Hälfte der deutschen Bankkunden in der Vergangenheit bereits mindestens einmal das Institut gewechselt (vgl. Splendid Research 2019: o. S.). Gleichsam stellen die Kunden hohe Anforderungen an die Transparenz von Finanzprodukten (vgl. Freiling 2019: 936). In dieser Hinsicht kritisieren Kunden vor allem versteckte Gebühren und intransparente Verträge (vgl. Judex 2019: 80). Speziell Vergleichsportale fördern die Transparenz des Marktes (vgl. Thieme/Schweiger 2019: 26). Kunden ist es mit geringem Aufwand möglich, die besten, tagesaktuellen Konditionen der konkurrierenden Anbieter zu ermitteln und Transaktionen mit bisher unbekanntem Instituten abzuschließen (vgl. Grohmann/Heumann/Wangenheim 2017: 92). Vor allem bei höherwertigen Produkten wird das Institut mit dem attraktivsten Angebot ausgewählt (vgl. Bergmann/Vater 2015: 10). Der Preis ist dabei einer der wichtigsten Faktoren, der Banken von ihrer Konkurrenz abhebt (vgl. YouGov 2019: 7). Dies geht jedoch zugleich mit einem gestiegenen Anspruchsniveau einher (vgl. Reitinger 2019: 359), so dass Kunden beim niedrigsten Preis den besten Service und die beste Qualität erwarten (vgl. Grimm/Volk 2005: 378).

Der Qualität der Beratung kommt dabei ein sehr hoher Stellenwert zu (vgl. Barkey 2019: 974). Sie ist zwar für die Kunden nach wie vor wichtig, jedoch möchten die Kunden selbst über die Art und Weise der Beratung entscheiden (vgl. Leichsenring 2017: o. S.). Hierbei ist zu beobachten, dass die wahrgenommene Qualität der Produkte selbst nicht nur an Rendite und Performance festgemacht wird, sondern auch Faktoren wie die bereits genannte Transparenz und die Einfachheit der Produkte als nutzenstiftend angesehen werden (vgl. Kuhn 2015: B8). Nicht eine Fülle an Informationen, sondern die verständliche Darstellung der Produkte ist entscheidend. Ob es zu einem Produktabschluss kommt, hängt maßgeblich von der Beratungs- und Beziehungskompetenz des Mitarbeiters ab (vgl. Rohrmeier 2019: B5). Den Kunden ist es wichtig, von der jeweiligen Bank wertgeschätzt und verstanden zu werden (vgl. Salesforce 2018: 10 und Thole 2019: 270). Sie möchten, dass ihre Bank ihnen das Gefühl gibt, wichtig zu sein (vgl. Frank/Mihm 2018: 15). Es kann resümiert werden, dass der Bankkunde von heute eine genaue Vorstellung davon hat, was er möchte und nicht zögert, die notwendigen Schritte einzuleiten, um eben dies zu erhalten (vgl. Accenture 2016: 14). Die Produkte müssen daher auf eine Weise angeboten werden, die den Kunden begeistert (vgl. Capgemini/Efma 2019: 6). Betrachtet man darüber hinaus zum einen, dass Banken aufgrund eines rückläufigen Zins- und Handelsgeschäfts eine Steigerung ihres Beratungs- und Provisionsgeschäfts anstreben (vgl. Andrae/Hellmich/Schmaltz 2018: 735), sowie zum anderen, dass das Angebot hochwertiger Beratungsleistungen eines der wenigen Differenzierungsmerkmale im Wettbewerb um die Kunden mit neuen Konkurrenten wie Fin-Techs darstellt (vgl. Kuhn 2016: B6 und Becher 2017: 4), wird die Relevanz einer qualitativ hochwertigen Beratungsleistung sowohl für die Kundenbindung als auch für die Ertragslage in der aktuell prekären Situation der Banken deutlich. Nachfolgend soll daher analysiert werden, mit welchem Betreuungskonzept die Mehrheit der Banken auf

---

<sup>15</sup> Der Multikanalansatz bezeichnet ein getrennt voneinander existierendes Kanalangebot, das durch den Omnikanalansatz weiterentwickelt wurde, indem sowohl die klassischen als auch die digitalen Vertriebswege integriert werden (vgl. Hastenteufel 2018b: o. S. und Hastenteufel 2018c: o. S.). Dadurch ist ein Kanalwechsel innerhalb des Gesamtprozesses möglich, ohne dass Daten verloren gehen (vgl. Jentsch 2016: 373).

die gestiegenen Ansprüche der Bankkunden eingeht.

## 5. Das Konzept der ganzheitlichen Beratung

In der Bankenbranche gilt die ganzheitliche Beratung als Ideal (vgl. Mihm/Jacobs 2012: 23), so dass die meisten Banken Westeuropas dieses Konzept anwenden (vgl. Wildner 2006: 106). Es verfolgt das Ziel, „den Kunden in seiner persönlichen Lebenssituation zu sehen, seine heutigen und künftigen finanziellen Potenziale zu ermitteln, individuelle Bedürfnisse abzuleiten und anschließend zielgerichtet Produkte [...] dafür anzubieten“ (Klein 2010: 198). Dieser Ansatz erscheint in der Theorie ein angemessenes Instrument zu sein, um die gestiegenen Erwartungen der Kunden an eine individuelle und personalisierte Beratung zu erfüllen. Die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden werden regelmäßig aufgenommen, wodurch ein Verständnis für die Ziele des Kunden erreicht werden soll, die dann mit zeitlich und inhaltlich passenden Produkten und entsprechenden Kontaktaufnahmen vonseiten der Bank unterstützt werden können (vgl. Klein 2010: 198), wodurch die Handlungsempfehlungen für den Kunden nachvollziehbar und unmittelbar ersichtlich sind (vgl. Boden 2016: 249). Somit können sinnvolle Up- und Cross-Selling-Potenziale forciert werden (vgl. Scherber 2019: o. S.). Durch den Betreuungsansatz verspricht man sich eine langfristige Kundenbindung<sup>16</sup>, bei gleichzeitiger Nutzung der wichtigsten Ertragspotenziale der Kunden (vgl. Wolpers/Appuhn 2006: 143). Dabei werden auf der Basis von Markt- und Potenzialeinschätzungen die zu erreichenden Ziele für alle Produktfelder geplant (vgl. Bartels/Djouimai 2005: 73).

## 6. Ergebnisse der Studie „Was Bankkunden wollen – die kundenspezifische Wahrnehmung des Betreuungsansatzes der Banken“<sup>17</sup>

### 6.1. Das aktuelle Kanal- und Produktnutzungsverhalten von Bankkunden

Im Folgenden wird das Kanal- und Produktnutzungsverhalten der befragten Bankkunden analysiert. Die befragten Kunden pflegen im Schnitt Geschäftsbeziehungen zu zwei Banken. Dies bestätigt die gestiegene Tendenz zur Parallelnutzung mehrerer Bankverbindungen. Hier gibt bereits ein Viertel der Kunden (24,97 %) an, bei mind. drei Banken Kunde zu sein.

Der größte Teil der Kunden (83,44 %) nutzt die Filiale nicht oder nur noch selten. Eine Ausnahme stellt die Gruppe der Senioren ab 66 Jahren dar, die mit Abstand die höchste Besuchsfrequenz aufweist. In dieser Kundengruppe nutzen 43,28 % die Filiale (sonst durchschnittlich 9,50 %). Die Mehrheit der Kunden nutzt die Möglichkeit des Online-Bankings – so auch bereits fast die Hälfte der Rentner (46,27 %). Hier ist die Nutzung in der Kundengruppe bis einschließlich 45 Jahre am höchsten (67,39 %). Aktuell weist aber jede Altersgruppe noch Steigerungspotenzial bei der Online-Nutzung auf. Um dieses Potenzial zu heben, gilt es zunächst etwaige Sicherheitsbedenken der Kunden auszuräumen. So zeigt eine Studie des Bankenverbands, dass 52 % der Kunden das Online-Banking nach wie vor als nicht vollständig sicher empfinden (vgl. Bankenverband 2018: 9). Die Sicherheitsbedenken zeigen sich noch stärker bei der Nutzung des Mobile-Bankings. Hier liegen die Bedenken in Deutschland jedoch eher im Medium „Smartphone“ selbst als in der Banking App begründet (vgl. Schrader 2019: 3). Die festgestellte Struktur entspricht grundsätzlich dem zuvor erläuterten Kanalnutzungsverhalten und ist auf Faktoren wie Schnelligkeit, Bequemlichkeit und Flexibilität der digitalen Kanäle zurückzuführen. Trotz der aktuellen Entwicklung muss allerdings gewährleistet werden, dass Senioren auch bei einem Filialbesuch sowohl qualitativ als auch preislich gleichwertige Serviceleistungen erhalten. Das Telefon-Banking wird hingegen von den Kunden mehrheitlich nicht angenommen. Hier nutzt die deutliche Mehrheit (77,66 %) den telefonischen Weg nie. Aber gerade aktuell wird in vielen

---

<sup>16</sup> Die Kundenbindung soll dabei durch eine über die Dauer der Geschäftsbeziehung steigende Produktnutzungsquote erreicht werden (vgl. Klein 2010: 198). Hierbei ist jedoch zu beachten, dass nur aus Zufriedenheit eine Bindung entstehen kann, die dann in einer höheren Produktnutzungsquote münden kann (vgl. Mefert/Bruhn/Hadwich 2018: 47 f.).

<sup>17</sup> Im Rahmen der Kundenbefragung wurden 1.200 papierhafte Fragebögen an Privatpersonen verteilt. Bei der Ansprache wurde darauf geachtet, dass die Daten hinsichtlich der Altersstruktur in etwa gleichverteilt sind. Von den ausgereichten Fragebögen wurden 761 Fragebögen ausgefüllt zurückgegeben, was einer Rücklaufquote von 63,42 % entspricht.

Banken diese Kontaktmöglichkeit stark ausgebaut, die der Kunde als eher schwerfällig erlebt. So sind die eigentlichen Berater der Kunden oftmals für diese nicht mehr direkt erreichbar und die Kunden werden an ein internes oder externes Callcenter weitergeleitet. Aus Sicht der Bank mag dies zwar einige Vorteile bieten, jedoch werden die Kunden nicht immer angemessen in diese Umstrukturierung miteinbezogen. So haben es einzelne Banken bspw. gänzlich versäumt, ihre Kunden darüber zu informieren, dass sie anstelle ihres Beraters nur noch das Callcenter erreichen, was bei diesen zu großem Unmut geführt hat. Eine andere Studie von BAIN & COMPANY zeigt, dass kein anderer Kanal so schlecht bewertet wird wie das Callcenter (vgl. BAIN & Company 2016: o. S.), und seine Akzeptanz in den vergangenen Jahren sogar noch weiter abgenommen hat (vgl. Oberle/Hein/Lahmann 2016: 27). Daher ist der aktuelle Ausbau des Telefon-Bankings zur Erledigung etwaiger Bankgeschäfte kritisch zu hinterfragen. Zumal viele Banken damit rechnen, dass ihr eigenes Callcenter im Laufe der Zeit zu ihrer größten Filiale zur Abwicklung des Retail-Geschäfts wird.

Um zu betrachten, inwiefern die ganzheitliche Beratung den Bedarf an Basisprodukten abdeckt, wurden die Kunden gefragt, welche Produkte sie aktuell nutzen (vgl. Abbildung 6).

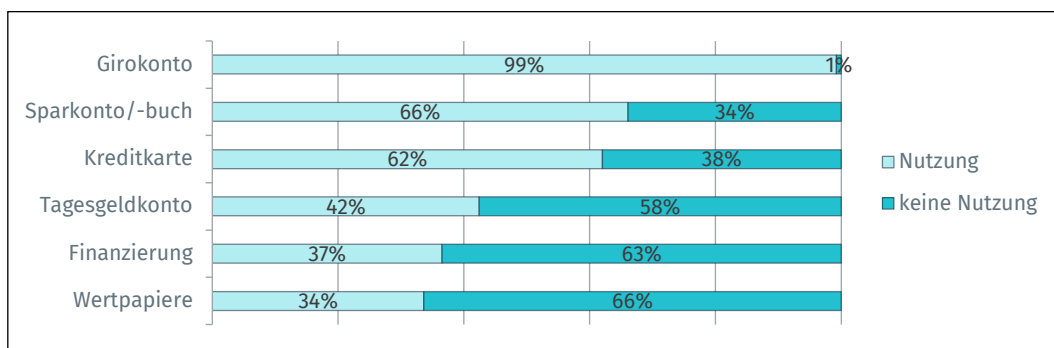


Abbildung 6: Nutzungsquoten der Produktpalette von Banken

In Bezug auf das Girokonto sind alle Kunden gut versorgt. Bei Sparmöglichkeiten sieht das Bild jedoch bereits anders aus. So besitzen 33,90 % der befragten Kunden kein Sparkonto/-buch sowie 57,56 % kein Tagesgeldkonto. Hierdurch wird ersichtlich, dass die Ganzheitlichkeit der Beratung oftmals bereits an der Grundausstattung vieler Kunden scheitert. Das geringe Interesse an diesen Konten kann u. a. auf die zurzeit niedrige Verzinsung zurückzuführen sein. Allerdings besitzen bspw. 38,61 % der 26- bis 45-Jährigen kein Sparkonto. Gerade in diesem Alter sollten jedoch Puffer in Form von Sparguthaben aufgebaut werden. Vor allem aufgrund der steigenden Notwendigkeit der privaten Vorsorge ist dies kritisch zu betrachten. Das Fehlen von Sparprodukten könnte zwar durch Fondssparpläne ausgeglichen werden, jedoch nutzt nur genau ein Drittel der befragten Kunden überhaupt Wertpapiere. Dies ist zum Teil darauf zurückzuführen, dass die Kunden hierzulande Wertpapiertransaktionen eher skeptisch gegenüberstehen (vgl. Godenrath 2013: 5). Der Anteil der Kunden, der weder ein Sparkonto besitzt, noch Wertpapiere hält und somit nicht außerhalb des Giro- oder Tagesgeldkontos Geldreserven aufbauen kann, liegt bei 24,84 %. Rund um das Thema „Wertpapiere“, vor allem im Bereich „Fondssparpläne“, verschenken die Banken daher in der aktuellen Situation sehr viel Ertragspotenzial. So sind z. B. vornehmlich jüngere Kunden mehrheitlich gewillt, aufgrund des mangelnden Fachwissens, zu einer Beratung in die Bankfiliale zu gehen (vgl. Danesh-Kajouri 2018: o. S.). Neben klassischen Fondssparplänen könnten hier auch digitale Anlageassistenten (sog. Robo Advisor) vorgestellt werden. Die Kreditkarte, die im Online-Geschäft oft die Voraussetzung ist, um Transaktionen tätigen zu können, wird derweil von 37,98 % der Kunden nicht genutzt. Abgesehen von einem nicht vorhandenen Bedarf des Kunden, kann dies darauf zurückzuführen sein, dass viele Banken Kreditkarten nicht aktiv anbieten. Sollten Bonitätsbedenken die Vergabe behindern, sollte die Möglichkeit einer Prepaid-Karte oder nur eines kleinen Limits angeboten werden. Doch auch hier zeigen sich viele Banken eher zögerlich. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der ganzheitlichen Beratung eine Deckung des Grundbedarfs der Kunden nicht zu gelingen scheint und Banken umfassende Chancen ungenutzt lassen. 55,19 % der befragten Kunden können sich nicht einmal mehr an ihren letzten Beratungstermin erinnern.

Die Frage, ob sich die Kunden generell individuell bzw. bedarfsorientiert beraten fühlen, verneint jeweils ein Drittel



der Kunden (33,64 % bzw. 32,19 %) – nur 32,85 % bzw. 42,49 % stimmen den Aussagen explizit zu. Die Beratungskompetenz wird den Banken demnach nicht mehr automatisch zugesprochen (vgl. Mihm 2014: B7). Auch testkundenbasierte Untersuchungen zeigen, dass die Beratungen vielfach ungenügend sind (vgl. Fürderer 2016: 228). Wesentliche Defizite liegen dabei in der Beratungsmethodik, da viele Mitarbeiter nicht mehr ganzheitlich vorgehen, sondern darauf abzielen, bestimmte Produkte zu verkaufen, für die konkrete Zielvorgaben bestehen.

## 6.2. Erwartungen von Bankkunden hinsichtlich Kommunikation, Erreichbarkeit und Preisgestaltung

Neben der Beratung spielen vor allem die Kundenkommunikation und die Preisgestaltung eine entscheidende Rolle beim Kundenerlebnis (vgl. Quadiant 2017: 3). Aus diesem Grund wurden die aktuellen Erfahrungen der Bankkunden hinsichtlich der Kommunikation, Erreichbarkeit und Preisgestaltung der jeweiligen Institute abgefragt.

Die Kunden wurden in Zusammenhang mit dem aktuellen Kommunikationsverhalten der Bank zunächst danach befragt, wie häufig sie derzeit über die unterschiedlichsten Wege kontaktiert werden.<sup>18</sup> Die große Mehrheit der Kunden (73,35 %) gibt an, dass keine telefonische Kontaktaufnahme erfolgt. Bei den restlichen Kunden überwiegt der Teil, der einmal im Jahr einen Anruf von der Bank erhält (15,52 %). Schwach ausgeprägt ist ebenfalls die Kontaktaufnahme per E-Mail. Hier geben 67,33 % der Kunden an, dass sie keine E-Mails von ihrer Bank erhalten. Im Übrigen erfolgt die Kontaktaufnahme per E-Mail im Schnitt halbjährlich. Das meistgenutzte Kommunikationsmedium ist der klassische Brief. Lediglich knapp ein Viertel der Kunden (23,86 %) wird nicht postalisch durch ihre Bank kontaktiert. Der Turnus der Kontaktaufnahme ist bei diesem Medium deutlich ausgeprägter, da vertriebliche Mailings meist halb- oder vierteljährlich versendet werden. Dabei ist hervorzuheben, dass es insgesamt nur einen kleinen Teil an Kunden gibt, der aktuell weder über Telefon, E-Mail oder Brief angesprochen wird (9,46 %), so dass eine kontinuierliche und turnusmäßige Kontaktaufnahme bei den meisten Kunden gegeben ist. Inhaltlich handelt es sich laut Angabe der befragten Kunden meist um kampagnengetriebene Werbung und nur selten um die Einladung zu einem Beratungsgespräch.

Es ist zu beobachten, dass der größte Teil der Kunden jeder Kontaktmöglichkeit der Bank grundsätzlich kritisch gegenübersteht (vgl. Abbildung 7).

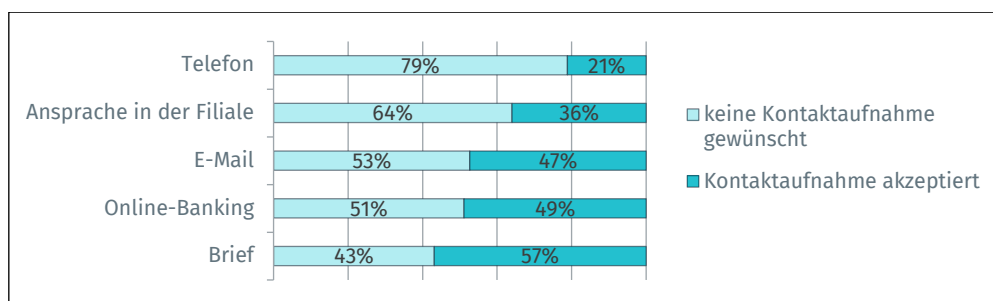


Abbildung 7: Kundenwünsche bzgl. der Kontaktaufnahme über unterschiedliche Medien

Die Mehrheit der Kunden (66,29 %), die nicht telefonisch kontaktiert werden, empfindet dies als angemessen. 78,84 % der befragten Bankkunden stimmen der Aussage zu, dass keine telefonische Kontaktaufnahme gewünscht ist. Die gefühlte Unangemessenheit steigt daher vor allem, wenn die Bank den Kunden öfter als einmal pro Halbjahr anruft. Daher wird den Banken geraten, den Kunden nicht auf eigene Initiative telefonisch zu kontaktieren, da dies als störend und unangemessen empfunden wird. Insbesondere jüngere Berufstätige wollen nicht per Telefon angesprochen werden (vgl. auch Mihm 2019: 14). Die persönliche Ansprache in der Filiale wird neben dem Telefonat am wenigsten durch die Kunden gewünscht. Knapp über die Hälfte der Kunden spricht sich ebenfalls gegen eine Kontaktaufnahme per E-Mail aus. Erfolgt die Kontaktaufnahme über dieses Medium häufiger als einmal im Jahr steigt auch hier die empfundene Unangemessenheit an. Etwas ansprechender erscheint für die Kunden eine Ansprache über das Online-Banking, bei dem zudem eine häufigere Ansprachefrequenz akzeptiert werden

<sup>18</sup> Die in diesem Abschnitt folgenden Angaben beziehen sich auf diejenigen Kunden, die bei dieser Frage eine konkrete Aussage getätigt haben.



würde. Auch wenn sich immer noch 43,10 % der Kunden gegen eine Kontaktaufnahme per Brief aussprechen, ist es doch der Kommunikationskanal, der von den Kunden am meisten akzeptiert wird. Eine halbjährliche oder jährliche Kontaktaufnahme findet unter den befragten Bankkunden die größte Akzeptanz. Es ist zu erkennen, dass diejenigen Medien von den Kunden bevorzugt werden, die am unverbindlichsten für den Kunden sind. Während das Telefonat und das direkte Gespräch in der Filiale persönliche Interaktion erfordern, können E-Mails sowie Nachrichten im Online-Banking gelöscht und Werbebriefe – meist nach einem flüchtigen Blick – im Altpapier entsorgt werden. Sie fordern daher kein weiteres Engagement durch den Kunden selbst. In diesem Sinne ist es nicht verwunderlich, dass die von den befragten Kunden am meisten präferierte Option der Kommunikation lediglich ein halbjährlicher Brief – ohne weitere Bemühungen der Bank auf anderen Kanälen – ist. Die aktuelle Kontaktaufnahme durch die Banken, die den Schwerpunkt auf postalische Kommunikation setzt, wird folglich als angemessen bewertet. Fraglich ist jedoch, ob die Kontaktversuche der Bank einen bleibenden positiven Eindruck bei den Kunden hinterlassen.

Noch adäquater erscheint dem größten Teil der Kunden überdies die Option „keine Kontaktaufnahme auf Initiative der Bank“. Eine aktive Ansprache ist daher letztlich nur gerechtfertigt, wenn sie aus Sicht der Kunden mit ihren Bedürfnissen in Einklang steht (vgl. Boden 2016: 250). Die Banken müssen aus diesem Grund vom klassischen Kampagnendenken mit breit gestreuten Mailings abrücken (vgl. Jentsch 2016: 370 und Wittkowski 2019: 2). Ein großes Potenzial zur Generierung von Kundenkontaktpunkten bietet in diesem Kontext das Smartphone, das Kunden bis ins mittlere Alter unzählige Male täglich nutzen (vgl. Deloitte 2019: o. S.). 69 % der Bankkunden in Deutschland verwenden bereits eine Banking-App (vgl. Bitkom 2019: o. S.), wodurch eine gezielte individualisierte Ansprache bzw. Einbindung von für den Kunden relevanten Informationen, Produkten oder Services möglich ist.

Während die befragten Kunden sich eher von den Kontaktaufnahmeversuchen ihrer Bank gestört fühlen, ist es ihnen dennoch wichtig, bei wesentlichen Anliegen selbst auf die Bank zugehen zu können. So waren die drei größten Wünsche bzgl. der Kontaktmöglichkeiten

- eine gute Erreichbarkeit des Beraters,
- eine Chatfunktion im Online-Banking und
- ein rund um die Uhr erreichbares Call-Center.

Während das Telefon-Banking zur Durchführung der Bankgeschäfte nicht präferiert wird und eine telefonische Kontaktaufnahme vonseiten der Bank ebenso wenig gewünscht ist, wird die telefonische Kommunikation von den Kunden nur dann akzeptiert und nachgefragt, wenn sie selbst ein dringliches Anliegen zur Kontaktaufnahme haben, das in ihren Augen einer sofortigen Erledigung bedarf. Die geäußerten Wünsche entsprechen den zuvor dargestellten Erwartungen der Kunden an eine jederzeitige und bequeme Verfügbarkeit des Leistungsspektrums der Bank. Angesichts der relativen Akzeptanz der digitalen Kanäle ist ein großes Kostenoptimierungspotenzial für Banken zu erkennen. Durch einen Ausbau der Interaktionsmöglichkeiten im Online-Banking können bspw. Porto-gebühren deutlich reduziert werden. In der Praxis ist hier allerdings zum Teil zu beobachten, dass Nachrichtenfunktionen im Online-Banking ohne vorherige Prüfung freigeschaltet werden, so dass Kundennachrichten an den jeweiligen Berater ins Leere laufen. Dies führt bei den scheinbar von der Bank ignorierten Kunden zu teils erheblichen Verstimmungen. Daher sollte vor der Freischaltung solcher Kommunikationstools die uneingeschränkte Funktionsfähigkeit der Systeme geprüft und sichergestellt werden. Vor allem ist dem Kunden der Mehrwert der elektronischen Kontaktaufnahme zu vermitteln, um die Akzeptanz dieser Kanäle zu steigern. Hier kann an den Bequemlichkeitswunsch der Kunden appelliert werden.

Darüber hinaus erlebt die Hälfte der Bankkunden (50,72 %) in den vergangenen beiden Jahren Änderungen hinsichtlich der Erreichbarkeit ihrer jeweiligen Bank. Diese äußern sich meist in

- Filialschließungen
- kürzeren Öffnungszeiten und
- Beraterwechseln.

62,55 % der Kunden ärgert es, dass ihre Bank schlechter für sie erreichbar ist.<sup>19</sup> Hier haben Banken scheinbar den Rückgang in der Fläche nicht durch alternative, zielführende Kontaktwege kompensieren können. Derweil stimmen nur 25,36 % der Bankkunden der Aussage zu, dass die jeweilige Bank es geschafft hat, sie gut in die vollzogenen Änderungen einzubeziehen,<sup>20</sup> woraus ersichtlich wird, dass die Institute sich bei den Umstrukturierungen nicht im Voraus aktiv nach den Kundenwünschen erkundigt haben, obwohl die Kunden letztlich über das künftige Bestehen einer Bank entscheiden. Daher wurden die Kunden innerhalb der durchgeführten Studie danach gefragt, was sie sich im Allgemeinen von ihrer jeweiligen Bank wünschen (vgl. Abbildung 8). Da die Problemfelder adressiert werden sollen, die den Kunden augenblicklich in den Sinn kommen und die sie somit am meisten beschäftigen, wurde hier das Format einer offenen Frage gewählt, bei der Mehrfachnennungen möglich waren.

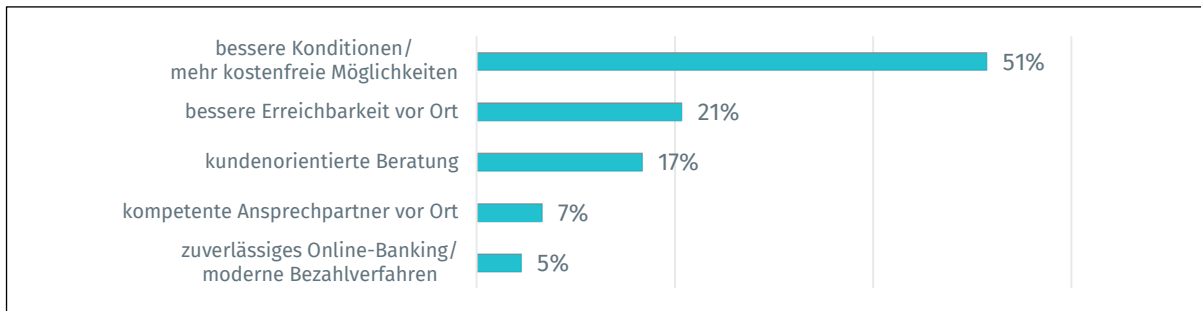


Abbildung 8: Was sich Kunden von ihrer Bank wünschen<sup>21</sup>

Das dringlichste Problemfeld der Kunden hinsichtlich ihrer Bank stellt die aktuelle Konditionengestaltung dar. Die meisten Kunden wünschen sich bessere Konditionen und/oder mehr kostenfreie Möglichkeiten, was die angesprochene starke Fokussierung der Kunden auf den Preis verdeutlicht. In diesem Zusammenhang stimmten 56,11 % der befragten Kunden zu, dass ihre Bank ihnen einen niedrigeren Service anbietet, aber trotzdem die Preise erhöht.<sup>22</sup> Dies steht nicht im Einklang mit der erläuterten Anforderung der Kunden an eine ausgezeichnete Servicequalität zu besten Preisen. Zudem versteht fast die Hälfte der Kunden (47,70 %) nicht, wieso sie für bislang kostenfreie Leistungen nun Gebühren bezahlen muss.<sup>23</sup> Dabei herrscht großer Unmut darüber, dass die gestiegenen Gebühren mit niedrigeren oder keinerlei Zinsen einhergehen. Das Preisempfinden spielt für emotionale Komponenten der Geschäftsbeziehungen wie die wahrgenommene Fairness für die Kunden eine herausragende Rolle (vgl. Frank/Mihm 2018: 14). Statt das von den Kunden als negativ wahrgenommene Preis-Leistungsverhältnis zu verbessern, erhöhen Banken derweil aufgrund der anhaltenden Niedrigzinsphase ihre Kontogebühren weiterhin und reagieren mit undurchsichtigen Kontomodellen sowie versteckten Gebühren (vgl. Schleidt 2019: o. S.), was der Kundenerwartung nach Transparenz erheblich entgegenläuft. So erheben bspw. aktuell bereits rund 50 Banken in Deutschland auch im Privatkundenbereich sog. Verwahrtgelte (= Strafzinsen) (vgl. Witte 2019: o. S.). Davon sogar einige, die ab dem ersten Euro einen Strafzins von 0,5 % auf das Guthaben ihrer Kunden erheben. Des Weiteren denkt ein Großteil der Banken darüber nach, kostenlose Konten vollständig abzuschaffen und weitere zusätzliche Gebühren einzuführen (vgl. o. V. 2019f: 9). „Der Fantasie für neue Gebühren scheint [...] keine Grenzen gesetzt“ (Stahl 2019: 1). Ein aktuelles Beispiel hierfür sind tageszeitabhängige Gebühren für das Geldabheben am Automaten (vgl. o. V. 2019f: o. S.), wodurch selbst die eigenen Kunden außerhalb der normalen Geschäftszeiten für jede Transaktion eine Gebühr entrichten müssen. Die Kunden fühlen sich meist nicht ausreichend über die zusätzlichen Gebühren informiert. Abgesehen von der neuen Form der Zeitschaltung verlangen bereits zwei Drittel der Institute in Deutschland Abhebegebühren, was die verstimmten Kunden für Konkurrenzangebote empfänglich

<sup>19</sup> 8,67 % der befragten Kunden sind diesbzgl. unentschieden, so dass nur 28,78 % der Kunden bisher keinen Anlass zum Ärger über die Erreichbarkeit ihrer Bank hatten.

<sup>20</sup> Über ein Drittel der befragten Kunden (39,42 %) verneint diese Aussage explizit.

<sup>21</sup> Die Prozentangaben beziehen sich auf diejenigen Kunden, die bei dieser Frage mind. einen spezifischen Wunsch geäußert haben.

<sup>22</sup> Nur 17,35 % der Bankkunden haben diese Aussage verneint. Es wird also überwiegend eine negative Verschiebung im Preis-Leistungsverhältnis wahrgenommen.

<sup>23</sup> Dabei äußern sich 18,53 % der Kunden unentschieden, womit nur ein Drittel (33,77 %) der Kunden hier Verständnis für ihre Bank aufbringen kann.

macht. Denn der Kunde versteht nicht, wieso er dafür bezahlen soll, um über sein eigenes Geld zu verfügen. Insgesamt hat ein Drittel der Banken in Deutschland im vergangenen Jahr übergreifend die Preise erhöht oder Gebühren für Leistungen erhoben, die bis dato noch kostenlos waren – im Schnitt um bis zu 30 % bei den Online-, Basis- und klassischen Filialkonten sowie bis zu 20 % bei den Premiumkonten (vgl. Böhmert 2019a: 2). Aufgrund der vornehmlich negativen Bewertung des bisherigen Preis-Leistungsverhältnisses der klassischen Banken dürfte diese Entwicklung nicht zur Steigerung der Kundenzufriedenheit beitragen und könnte damit zu deutlichen Kundenabwanderungen führen. Banken sollten dies berücksichtigen, da sie sich nicht ewig auf die einem Bankwechsel häufig entgegenstehende Bequemlichkeit der Bankkunden verlassen können.

Weitere von den Kunden geäußerte Wünsche sind eine bessere Erreichbarkeit der Berater vor Ort, gepaart mit einer kundenorientierten Beratung. Dem Bequemlichkeitsgedanken folgend wünschen sich die Kunden ein sicheres und zuverlässiges Online-Banking sowie einen Zugang zu modernen Bezahlverfahren. Die vergleichsweise geringe Nennung der letztgenannten Punkte darf jedoch nicht zu dem Schluss verleiten, dass den Kunden jene Aspekte nicht wichtig sind. Denn nach der Bedeutsamkeit verschiedener Faktoren bei der Erledigung der Bankgeschäfte befragt, werden die Punkte

- gute Beratung,
- Bequemlichkeit,
- Möglichkeit zum Online-Banking und
- persönlicher Kontakt

von der Mehrheit der befragten Kunden als wichtig bezeichnet (vgl. Abbildung 9).

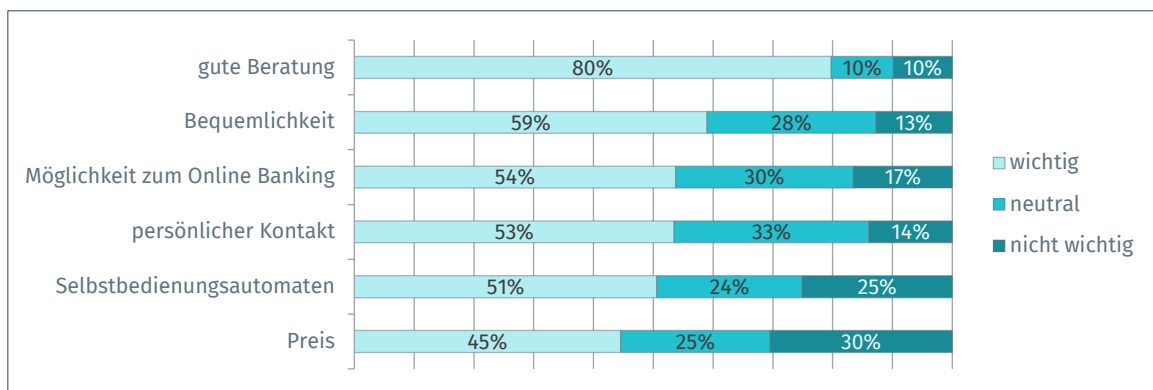


Abbildung 9: Wichtige Aspekte bei der Erledigung von Bankgeschäften (Mehrfachnennungen möglich)

Aus den Ergebnissen geht deutlich hervor, dass die Gewährleistung einer guten Beratung der Aspekt ist, dem die größte Relevanz beigemessen wird. So gaben 79,76 % der Befragten an, dass ihnen eine qualitativ hochwertige Beratung wichtig ist. Dies unterstreicht den herausragenden Stellenwert, den die Beratungsqualität heutzutage noch immer einnimmt. Die Studienergebnisse stellen weiterhin die Wichtigkeit der Bequemlichkeit für die Kunden heraus. Die Möglichkeit zum Online-Banking war für 53,75 % der Kunden ein wichtiger Aspekt. Dies verdeutlicht die hohe Relevanz der digitalen Kanäle. Fast genauso wichtig ist den Kunden mit 53,48 % der persönliche Kontakt. Der Preis wurde von 45 % der Kunden als wichtiger Faktor genannt, was wiederum den zuvor erläuterten Anspruch der Kunden an den besten Service zu niedrigsten Preisen und die Forderung nach besseren Konditionen unterstreicht. Einige Studien haben in diesem Zusammenhang auch festgestellt, dass ein Teil der Kunden auch bereit wäre, für eine garantiert hochwertige Beratung eine Gebühr zu bezahlen (vgl. Lister 2018: 17).

Da die Kunden die einzelnen Aspekte des Online-Bankings bei der offenen Frage nach den expliziten Wünschen nicht in der gleichen Häufigkeit genannt haben, kann daraus geschlossen werden, dass die Banken die Kundenerwartungen in diesem Bereich überwiegend erfüllen und die Kunden hier nicht so einen dringenden Handlungs-

bedarf sehen wie bei der Konditionengestaltung. Nur wenige Kunden haben einen Anlass dazu, sich explizit kompetente Ansprechpartner vor Ort zu wünschen. In Anbetracht des hohen Qualitätsstandards, den Kunden heutzutage von ihrer Bank erwarten, muss die Mitarbeiterqualifikation im Fokus der Banken stehen, um eine hochwertige Betreuung der Kunden zu gewährleisten.<sup>24</sup>

### 6.3. Die wahrgenommene Kundenorientierung der Banken

Für die künftige Wettbewerbsfähigkeit von Banken ist es maßgeblich, die Belange ihrer Kunden zu verstehen (vgl. Neubacher 2019a: 2), da ein kundenorientiertes Verhalten die Kundenzufriedenheit nachhaltig positiv beeinflusst (vgl. Homburg/Bucerius 2016: 80). Aus diesem Grund wurden die Kunden nach ihrer Einschätzung bzgl. der Kundenorientierung ihrer Banken befragt (vgl. Abbildung 10).

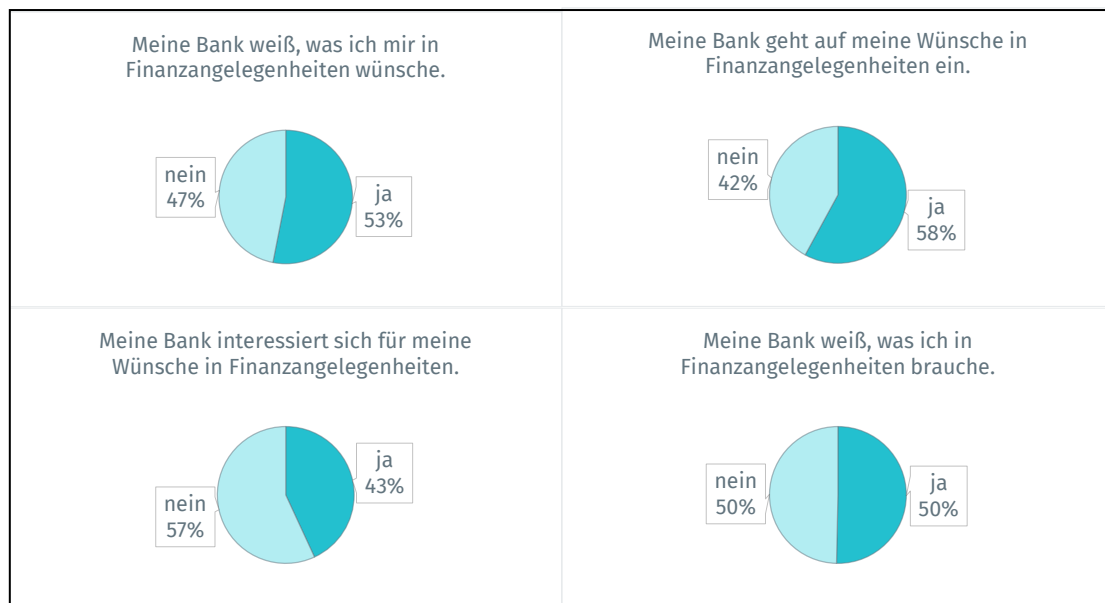


Abbildung 10: Beurteilung der Kundenorientierung von Banken

Fast die Hälfte der befragten Kunden glaubt nicht, dass ihre Bank überhaupt weiß, was sie sich in Finanzangelegenheiten wünschen. Daraus wird ersichtlich, dass Banken ihre Kunden bei entsprechenden Anlässen scheinbar nicht nach aktuell vorhandenen Wünschen befragen, was jedoch die Grundlage einer jeden guten und zielführenden ganzheitlichen Beratung ist. Aber auch in dem Fall, dass die Kundenwünsche bekannt sind, haben nur 42,05 % der Bankkunden das Gefühl, dass die Institute gezielt auf eben jene Wünsche eingehen. Das bedeutet, dass die explizit geäußerten Wünsche aktuell bei einem großen Teil der Kundschaft nicht durch entsprechende nutzenstiftende Produkte bedient werden und stattdessen innerhalb der Beratung versucht wird, vertriebszielorientiert Produkte an den Kunden zu verkaufen, die nicht in Einklang mit den ursprünglichen Wünschen der Kunden stehen. So haben aktuell 37,98 % der Kunden das Gefühl, dass ihre Bank ihnen nur Produkte anbietet, an denen sie gut verdient.<sup>25</sup> Da ist es nicht verwunderlich, dass die Mehrheit der Kunden (56,90 %) den Eindruck gewinnt, Banken

<sup>24</sup> Zudem spielen die Mitarbeiter auch in der digitalen Transformation eine Schlüsselrolle. Eine sich verweigernde Belegschaft ist einer der Hauptgründe dafür, dass Unternehmen die eigenen Erwartungen in Bezug auf den digitalen Veränderungsprozess in der Vergangenheit nicht erfüllt haben (vgl. Sinn/Schmundt 2017: 26). Mitarbeiter müssen die digitalen Kanäle und Möglichkeiten als Chance begreifen (vgl. Oberle/Hein/Lahmann 2016: 35). So können sie ihren Tätigkeitsschwerpunkt dank der Automatisierung von Routinetätigkeiten und des Einsatzes künstlicher Intelligenz auf wertschöpfendere Tätigkeiten verlagern (vgl. Rao/Verweij 2017: 5 und Wirtz/Weyerer 2019: 7). Die Institute müssen den Mitarbeitern daher die Angst vor der Digitalisierung nehmen und ihnen stattdessen deren Mehrwerte vermitteln, damit die Mitarbeiter jene Vorteile anschließend an die Kunden weiter kommunizieren können.

<sup>25</sup> 30,09 % der Teilnehmer sind diesbzgl. unentschieden.

würden sich nicht für ihre Wünsche interessieren. Es wird folglich davon ausgegangen, dass die Bankinteressen häufig vor diejenigen der Kunden gestellt werden. Genau die Hälfte der befragten Kunden hat zudem den Eindruck, die Banken könnten nicht einschätzen, was ihre Kunden in Finanzangelegenheiten brauchen. Hierdurch wird deutlich, dass aktuell auf Basis der vorhandenen Kundenkenntnisse keine zielführende Produktempfehlung ausgesprochen wird, die dem Kunden das Gefühl vermittelt, dass eine nutzenstiftende Beratung und Betreuung erfolgt. Es kann daher resümiert werden, dass die Kundenbeziehungen heutzutage vor allem durch eine vom Kunden wahrgenommene fehlende Kundenorientierung gefährdet sind (vgl. Mihm/Wollmann 2018: 7f.). Durch das Verhalten der Institute ist vor allem die Wertschätzung der Kunden mit Defiziten behaftet (vgl. Frank/Mihm 2018: 13). Aktuell fühlt sich bereits über die Hälfte der Kunden nicht von ihrer Bank respektiert und wertgeschätzt (vgl. Kuhn 2015: B8). In Anbetracht der Tatsache, dass Bankprodukte aus Kundensicht austauschbar sind und die Betreuung sowie Beratungsleistung das wichtigste Differenzierungsmerkmal zur erstarkenden Konkurrenz ist (vgl. Kuhn 2016: B6), sollten diese Ergebnisse die Banken zum Nachdenken anregen.

## **7. Handlungsbedarf der Banken**

### **7.1. Ausbau des Omnikanalansatzes**

Die Kunden erwarten einen Bankenservice, der sich zu jeder Zeit in ihren vernetzten Alltag integrieren lässt (vgl. Capgemini/Efma 2018: 7). So müssen Banken heutzutage mehr bieten als die einfache Digitalisierung des bisher bestehenden Angebots, auch wenn dies zum Teil von älteren Generationen als nutzlos erachtet wird (vgl. Fischer 2019b: 3). Fast die Hälfte der Kunden bemängelt, dass die deutschen Banken bei ihren Digitalangeboten im internationalen Vergleich weit zurückliegen (vgl. Streim/Grigo/Nadler 2019: o. S.). Der heutige Bankkunde unterscheidet nicht mehr zwischen den Kanälen und wählt intuitiv denjenigen Kanal aus, der für ihn in seiner aktuellen Situation am geeignetsten ist – in der Erwartung, dass seine Daten zeitgleich auch in den anderen Kanälen verfügbar sind. Deswegen müssen alle Kanäle in einem Omnikanalansatz ineinandergreifen (vgl. Waidelich 2015: 2), denn „erst die Vernetzung aller Dienstleistungsangebote zu einem ganzheitlichen Beratungsangebot ermöglicht es, die Potenziale aller Vertriebs- und Kommunikationskanäle vollständig zu heben und die Wünsche der Kunden in den Vordergrund zu stellen“ (Oberle/Hein/Lahmann 2016: 5). Dem Kunden ist über jeden Kanal ein hochwertiger Service zu bieten (vgl. Dölle 2017: o. S.). Nur Bankdienstleistungen, die über alle Kanäle hinweg zu einem vollständig geschlossenen Kundenerlebnis werden, erzeugen Begeisterung und zeugen von Qualität (vgl. Oberle/Hein/Lahmann 2016: 8). Dabei gilt es Barrieren, Medienbrüche und Wartezeiten abzubauen (vgl. Neuhaus 2018: B7 und Lieberknecht 2019a: 29), da diese von den Kunden kaum mehr toleriert werden (vgl. Lieberknecht 2019a: 29). Weiterhin muss den Kunden die Möglichkeit geboten werden, den Produktabschluss für die Mehrheit der Produkte einfach, schnell und ohne Hürden vollständig digital durchzuführen (vgl. Oberle/Hein/Lahmann 2016: 12). Dies senkt nicht nur die Vertriebs- und Abwicklungskosten der Banken, sondern führt auch zu einer hohen Kundenzufriedenheit. Die notwendige Standardisierung und Automatisierung der Prozesse, die zur vollständigen Integration in ein Omnikanalmanagement notwendig wären, lässt, aufgrund der erforderlichen manuellen Bearbeitungsschritte, veralteten Strukturen und fehlenden Schnittstellen bei vielen Banken, allerdings zu wünschen übrig (vgl. Godenrath 2016: 5). Dabei übersehen Banken, dass die Vereinfachung von Produkten, Prozessen und Strukturen mittel- bis langfristig auch mit Effizienzsteigerungen einhergeht (vgl. Bergmann/Vater 2015: 3). Das Mobile-Banking wird derweil immer gefragter, wodurch es genauso wertschöpfend ausgestaltet sein muss wie die Website und die Filiale (vgl. Vishnoi 2019: o. S.). Es ermöglicht das Banking deutlich stärker in den Alltag des Kunden zu integrieren (vgl. Oberle/Hein/Lahmann 2016: 14). Dabei wird der Anteil internetaffiner Kunden aufgrund des demographischen Wandels in der Zukunft kontinuierlich steigen (vgl. Hellenkamp 2016: 384), so dass der generelle Bedarf an Filialen auch künftig abnehmen wird (vgl. Vogelgesang 2015: 711). Von dieser Entwicklung werden aufgrund des geänderten Kundenverhaltens kleine Abwicklungsfilialen, die keine Beratung ermöglichen (vgl. Stoltenberg 2017: 4), eher betroffen sein als große Beratungsfilialen an zentralen Standorten. Filialen werden in Zukunft aus diesem Grund nur noch mit einem großen Leistungsspektrum Sinn machen (vgl. Godenrath 2017: 5). Die Existenzberechtigung von servicefreien Kleinstfilialen, deren angebotene Dienste heute vornehmlich digital erledigt werden, muss daher im Sinne der Wirtschaftlichkeit kritisch hinterfragt werden (vgl. Barkey 2019: 973), da für die Kunden hierin oft kein Mehrwert ersichtlich ist. Investitionen in die Digitalisierung und Filialumgestaltung steigern die Zufriedenheit der Bankkunden nachweislich (vgl. Deloitte 2018: 2; o. V. 2019j: 7). Die Mehrheit der Kunden wünscht sich innovative Filialkonzepte mit einer ansprechenden Atmosphäre wie z. B. in einem Apple Store oder bei Starbucks (vgl. Berger et al. 2015: 16). Eine Möglichkeit, die ein Drittel der Kunden dazu bringen würde, die Filiale häufiger aufzusuchen,

ist eine café-ähnliche Ausgestaltung, bei der man gleichsam entspannen wie auch arbeiten kann (vgl. Deloitte 2018: 17). Klassische Bankfilialen alter Struktur und Ausstattung haben daher künftig keine Überlebenschance (vgl. Erlebach/Kölbach 2016: 937). Auch lieblos renovierte Filialen ohne grundsätzlich neuen Charakter werden von den Kunden nicht angenommen werden. Bei der Neustrukturierung ist der Kunde daher aktiv einzubinden, denn schließlich entscheidet er, ob die Filiale als Konzept stirbt oder auch in Zukunft weiterlebt – nur so kann die Filiale noch dauerhaft für die Kunden attraktiv sein (vgl. o. V. 2019e: 5).

## **7.2. Steigerung der Beratungsqualität**

Aktuell hat fast die Hälfte der Bankkunden seltener als alle zwei Jahre ein ausführliches Beratungsgespräch, wobei die Initiative hierzu meist vom Kunden ausgeht (vgl. Terliesner 2019: 13). Daher fühlen sich viele Kunden nicht gut von ihrer Bank betreut. Soll eine wahrhaftig bedarfsorientierte Beratung erfolgen, muss sich konsequent an den Kundenwünschen und -bedürfnissen ausgerichtet werden, anstatt einen reinen Produktverkauf gemäß den Zielvorgaben zu verfolgen (vgl. Holböck 2006: 199). Daher liegt eines der Schlüsselemente der Umsetzung des Konzeptes innerhalb des Zielsystems einer Bank (vgl. Färber/Hopfner 2006: 41). Eine Bank darf, wenn sie an einer hochwertigen, bedarfsorientierten Beratung interessiert ist, ihre Ziele nicht primär an bestimmten Produkten und den damit erzielbaren Erträgen ausrichten (vgl. Kuhn 2015: B8). Eine Steuerung auf Basis von Einzelzielen und Kampagnen ist ungeeignet, da der Berater aufgrund des Vertriebsdrucks und nicht des Kundenwohls handelt (vgl. Scherber 2019: o. S.). Deshalb sind die Zielsysteme vieler Banken grundlegend zu überdenken. So ist bspw. eine potenzialorientierte Zielplanung denkbar, die in den meisten Banken – aufgrund ihrer Komplexität – bislang jedoch noch nicht eingesetzt wird. Weiterhin macht die Entwicklung hin zu einer vernetzten und durchlässigen Omnikanalwelt klassische Steuerungsmechanismen wegen der schwierigen Ergebniszurechnung zunehmend unbrauchbar (vgl. Rega 2019: B10). Somit entsteht – wie die Studie gezeigt hat – der nicht gänzlich falsche Eindruck, dass häufig nur Produkte verkauft werden, an denen die Banken viel verdienen. Die Bankkunden misstrauen daher aktuell ihren Banken zunehmend (vgl. Buchholz 2018: B4 und o. V. 2019h: 33).

Das Kundenverständnis stellt eine der zentralen Größen aller Erfolgsformeln dar (vgl. Duttenhöfer 2019: o. S. und Rohrmeier 2019: B5). Dabei besitzen Banken und Finanzdienstleister einen umfassenden, meist ungenutzten, Datenschatz, der es ihnen ermöglichen kann, detaillierte Kundenprofile mit Einschätzung zu Persönlichkeit und Lebensstil abzuleiten (vgl. Gensch/Müller 2019: 262). Die Datenauswertung mithilfe künstlicher Intelligenz kann maßgeblich zur Steigerung der Vertriebseffizienz beitragen, da hieraus auf den Kunden zugeschnittene Angebote abgeleitet werden können, die im stationären Vertrieb manuell oftmals nicht erkannt werden, denn die Kundenkenntnis aufseiten der Bankmitarbeiter nimmt aufgrund der erhöhten Mitarbeiterfluktuation zunehmend ab (vgl. Kleine/Jolmes 2019: 242 f.). Die Daten haben deshalb einen hohen ökonomischen Wert. Der Bankkunde ist derweil bereit, Daten in größerem Maße mit der Bank zu teilen, erwartet dann allerdings hochwertige Dienstleistungen, da er sich zunehmend des Werts seiner Daten bewusst ist (vgl. Vishnoi 2019: o. S.). So kann die Interaktion durch die gewünschte individualisierte Ansprache zu einem positiven Erlebnis für den Kunden werden (vgl. Mihm/Jacobs 2017: 13 und Capgemini/Efma 2018: 46). Hier können und sollten Banken von den großen Technologieunternehmen Google, Amazon, Facebook und Apple lernen (vgl. Thole 2019: 270). Die Voraussetzung sind jedoch hochwertige Kundendaten, die keine Inkonsistenzen aufweisen (vgl. Quadiant 2019: 2). Daher ist eine Konsolidierung sämtlicher vorliegender Daten erforderlich, die durch externe Quellen angereichert werden können (vgl. Sinn/Schmundt 2017: 25). Mit diesen Maßnahmen kann das Potenzial der bisher inaktiven Kunden ebenfalls gehoben werden (vgl. Terliesner 2019: 13 und 16).

Die Nähe zum Kunden war bislang eines der Alleinstellungsmerkmale der Filialbanken (vgl. Klöppel 2018: E1). Angesichts der Digitalisierung muss die Definition des Begriffes „Kundenähe“ allerdings neu gefasst werden (vgl. Kolak 2018: o. S.). Persönliche Beratungsgespräche erfordern nicht mehr notwendigerweise die Anwesenheit des Beraters im selben Raum, sondern sind auch mittels Videokommunikation möglich (vgl. Kautz 2018: 4 und Streim/Grigo/Nadler 2019: o. S.), so dass der Wettbewerbsvorteil „persönliche Beratung“ letztendlich auf allen Kanälen gestärkt werden kann (vgl. Oberle/Hein/Lahmann 2016: 16). Dabei ist bereits über ein Drittel der Kunden bereit, Videotelefonie als Beratungslösung zu akzeptieren (vgl. Leichsenring 2017: o. S. und o. V. 2019d: 4), da sie ihren Wünschen nach Bequemlichkeit, Flexibilität und Schnelligkeit entspricht (vgl. Berger et al. 2015: 15). Zudem kann durch das einfache Zuschalten von Experten die Beratungsqualität zusätzlich gesteigert werden. Ganzheitliche Beratung schließt letztendlich auch die Berücksichtigung der vom Kunden präferierten Art und Weise der



Kommunikation mit ein (vgl. Oberle/Hein/Lahmann 2016: 9). Die innerhalb der Zielsysteme von Vertriebsmitarbeitern verankerte Vorgabe eines turnusmäßigen Gesprächs mit dem Kunden wird von der Hälfte der Bankkunden nicht gewünscht, da es nicht den tatsächlichen Beratungsbedarf des Kunden widerspiegelt (vgl. Oberle/Hein/Lahmann 2016: 20). Dem Kunden kommt es darauf an, zu den passenden Anlässen von der Bank betreut zu werden. Dies unterstreicht die Bedeutsamkeit der Auswertung vorhandener Kundendaten. Weiterhin ist der Zeitrahmen, den die Kunden der Beratung zugestehen, nur sehr begrenzt. Die Mehrheit der Kunden akzeptiert lediglich ein Zeitfenster von maximal 30 bis 45 Minuten, was häufig nicht der aktuell gelebten Praxis entspricht (vgl. o. V. 2019d: 4).

Die veränderten Kundenanforderungen haben somit bedeutende Auswirkungen auf die Vertriebsstrukturen der Banken (vgl. Kleine/Jolmes 2019: 246). Eine qualitativ hochwertige Beratung ist zwar mit Investitionen verbunden, doch kostet eine mangelnde Qualität das Vertrauen der Kunden und letztendlich den Kunden selbst (vgl. Kuhn 2015: B8), da die Wechselbereitschaft, wenn die Erwartungen, die an das Kundenerlebnis gestellt werden, nicht erfüllt werden, sehr hoch ist (vgl. Quadiant 2017 : 6). Hierbei ist zu beachten, dass die Mehrheit der Kunden ihren Unmut nicht kundtut, so dass mögliche Abwanderungstendenzen erst erkannt werden, wenn es bereits zu spät ist (vgl. Vishnoi 2019: o. S.). Generell ist ein Bankwechsel meist auch nichts, was vom Kunden geplant wird, sondern er ist vielmehr das Ergebnis von ungenutzten Gelegenheiten seiner bisherigen Bank (vgl. Oberle/Hein/Lahmann 2016: 4). Aus diesem Grund würden 50 % der Kunden für eine bessere Beratung die Bank wechseln (vgl. Meinel 2016: 4). So ist nicht zuletzt aufgrund des bestehenden Kostendrucks eine effiziente und wertschöpfende Beratung zwingend zum Überleben der Banken erforderlich (vgl. Oberle/Hein/Lahmann 2016: 20).

## **8. Kritische Schlussbemerkung**

Um am Markt bestehen zu können und Wettbewerbsvorteile zu erlangen, müssen Banken die Erwartungen ihrer Kunden kennen und im besten Fall sogar übererfüllen (vgl. Weigl 2001: 59). Dies ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der Institute (vgl. Frank/Mihm 2018: 16). Die Banken verharren jedoch seit über zehn Jahren aufgrund der Folgeschäden der Finanz- und Wirtschaftskrise der Jahre 2007 ff. in der Defensive, so dass sich der notwendige Umbruch gerade in Deutschland zäh gestaltet (vgl. Neubacher 2019a: 2). Beim Wehklagen über das Niedrigzinsniveau und die gestiegenen regulatorischen Anforderungen vergeuden sie wertvolle Zeit, sich auf ein profitableres Geschäftsmodell zu konzentrieren (vgl. Frühauf 2019: 14). Banken sollten aufhören nur auf externe Einflüsse zu reagieren, sondern aktiv handeln (vgl. Seidl 2017: 476 und Vishnoi 2019: o. S.). Sie sind aufgrund der fehlenden Kundenorientierung sowie des Defizits an emotionalen Elementen durch die erstarkende digitale Konkurrenz gefährdet (vgl. Mihm/Wollmann 2018: 6 und o. V. 2019c: 6).

Dabei ist die Ausgangsposition für deutsche Banken verhältnismäßig gut, da sie im internationalen Vergleich über den engsten Kontakt zu ihren Kunden verfügen. Sie sind jedoch nicht in der Lage, diesen Vorteil hinreichend zu nutzen (vgl. Fischer 2016: 2). Aufgrund der dürftigen Abdeckung der Basisprodukte und der Kundeneinschätzung, dass Banken nicht auf die Wünsche ihrer Kunden eingehen, wenn sie denn überhaupt Interesse daran zeigen, kann ein Scheitern der jetzigen Ausgestaltung des Betreuungsansatzes testiert werden. Nur ein Drittel der befragten Kunden fühlt sich aktuell individuell beraten. Dies ist als besonders kritisch zu sehen, da die Beratungsqualität eines der wenigen Differenzierungsmerkmale von klassischen Filialbanken darstellt (vgl. Boden 2016: 248 und Kuhn 2016: B6 und Becher 2017: 4). Es ist höchste Zeit für Banken ihr Betreuungskonzept an den tatsächlichen Kundenbedürfnissen auszurichten. Sie müssen hierzu aufgrund der derzeit kontraproduktiv wirkenden Zielausgestaltung jedoch zunächst ihre Vertriebsstruktur und -steuerung neu ausrichten (vgl. Ronzal 2006: 216). Der Wunsch nach bedarfsorientierter Beratung kann nicht erfüllt werden, wenn von den Mitarbeitern Produkteinzelziele verlangt werden. Datenauswertungen können dazu beitragen, ein umfassendes Verständnis des Kunden und seiner Bedürfnisse zu generieren und so die Kundenbetreuung zu optimieren (vgl. Köllnberger et al. 2014: 2). Hierbei wird vor allem der geringer werdende persönliche Kontakt mit den Kunden ausgeglichen (vgl. Eck 2019: 301). Für den Kunden maßgeschneiderte Lösungen sind entscheidend (vgl. Zeisl 2018: 47), denn bereits 87 % der Bankkunden stimmen zu, dass Bankdienstleistungen personalisiert sein sollten (vgl. Wenzel 2017: o. S.).

Die Inhalte jeglicher Werbemaßnahmen müssen daher aktuell, aussagekräftig und für den Kunden relevant und eben nicht Teil offensichtlicher Cross- oder Up-Selling-Bemühungen sein (vgl. Bellens 2016: o. S.). Gegenwärtig

glaubt weniger als ein Drittel der Kunden, dass die Banken ihnen für sie relevante Produkte empfehlen (vgl. Capgemini/Efma 2019: 12). Das bisherige Kommunikationsverhalten liefert daher keinen wirklichen Mehrwert für den Kunden (vgl. Serra 2018: o. S.). Dies spiegelt sich auch in den zuvor genannten Studienergebnissen wieder. In der aktuellen Ausprägung ist seitens des Kunden vorzugsweise keine Kontaktaufnahme durch die Bank gewünscht. Dahingegen kann durch eine gezielte Adressierung und Ansprache der Kundenwünsche die Kundenzufriedenheit und -bindung gesteigert werden, was sich letztendlich positiv auf den ökonomischen Erfolg einer Bank auswirkt (vgl. Köllnberger et al. 2014: 2). Hier kann es schon helfen, den Kunden im persönlichen Gespräch explizit nach seinen Wünschen zu fragen und eben jene geäußerten Wünsche zu erfüllen, anstatt vorrangig vertriebszielorientiert Produkte zu verkaufen, die der Kunde zum einen nicht möchte und zum anderen nicht braucht.

Es ist daher wenig überraschend, dass deutsche Kunden aktuell im internationalen Vergleich verhältnismäßig unzufrieden mit ihren Banken sind (vgl. Deloitte 2018: 5). Dies zeigt auch die durchgeführte Studie, aus der hervorgeht, dass viele der grundlegenden Erwartungen der Kunden nicht erfüllt werden. Allen voran wird das aktuelle Preis-Leistungsverhältnis kritisch betrachtet. Künftig wird allerdings schon die reine Erfüllung der Erwartungen nicht einmal mehr ausreichen, um den Kunden zufriedenzustellen (vgl. Protiviti 2016: 20). Lediglich ein Drittel der Kunden gibt an, dass die jeweilige Bank es geschafft hat, sie durch eine Übererfüllung der Erwartungen tatsächlich auch zu begeistern (vgl. Protiviti 2016: 4). Es klappt folglich eine Lücke zwischen den eigentlichen Erwartungen der Kunden und den tatsächlichen Angeboten und dem Verhalten der Banken (vgl. Wenzel 2017: o. S. und Schimpf 2018: o. S.). Nicht einmal die Hälfte der Top-Entscheider innerhalb der Banken selbst glaubt, dass ihre Leistungen die Bedürfnisse der Kunden gut abdecken (vgl. o. V. 2019c: 6). Somit liegt die zunehmende Wechselbereitschaft der Kunden vornehmlich in ihrer allgemeinen Unzufriedenheit begründet (vgl. Erle 2016: o. S.). Angesichts der erläuterten Ergebnisse verwundert es daher nicht, dass sich nur ein Drittel der Kunden als an das jeweilige Institut gebunden bezeichnet (vgl. Gallup 2019: o. S.). Klassische Banken verlieren daher zunehmend an Relevanz (vgl. Bellens 2016: o. S.).

Indem die Institute nicht unmittelbar den veränderten Kundenerwartungen begegnen, erleben die Kunden den Mehrwert der Bankbeziehung nicht mehr, wodurch sie anfällig für Konkurrenzangebote werden (vgl. Mihm 2019: 14 und Werne 2019: 28). Eine aktuelle Studie zeigt, dass für etwa die Hälfte der Kunden Banken und Finanzinstitute austauschbar sind (vgl. YouGov 2019: 2). Die Erlebnisfokussierung wie sie Technologieunternehmen und FinTechs bieten ist keine der Kompetenzen von klassischen Banken (vgl. Galla 2019: o. S.). Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass ein großer Teil der Kunden bereit ist, Finanzprodukte der großen Technologieunternehmen Google, Apple, Facebook und Amazon auszuprobieren (vgl. Böhmert 2019b: 3 und Rohrmeier 2019: B5 und Streim/Grigo/Nadler 2019: o. S.). Um echte und freiwillige Kundenbindung zu erzielen, muss eine emotionale Verbundenheit des Kunden zum Institut entstehen (vgl. Hanreich 2006: 211). Umso beunruhigender sollte es für klassische Banken sein, dass bereits heute viele Kunden eine stärkere emotionale Bindung zu diesen Technologieunternehmen als zu ihrer Bank aufweisen (vgl. Deloitte 2018: 6). Denn diese machen vor, wie innovativ Dienstleistungen, die die gestiegenen Kundenanforderungen erfüllen, sein können (vgl. Oberle/Hein/Lahmann 2016: 4). Sie bieten Dienstleistungen an, die transparent sind, den Kunden begeistern und damit einen echten Mehrwert für den Kunden bieten (vgl. Deloitte 2018: 6). So offerieren sie die aus Kundensicht überlegeneren Produkte (vgl. Capgemini/Efma 2019: 14). Hierbei kommt es nicht auf die tatsächlichen Unterschiede an (vgl. Leichsenring, zitiert in: Inhoffen 2019: o. S.). Wichtig ist bei der Differenzierung nur der vom Kunden wahrgenommene Unterschied. Auch engagierte, gut ausgebildete Fachkräfte, die für das weitere Bestehen der Banken essenziell sind, fühlen sich aktuell eher zu den Technologieunternehmen hingezogen (vgl. Brüggelstrat/Ohlsen 2019: 1050). Und der Handlungsdruck wird größer, da Google neben dem bestehenden Bezahltdienst Google Pay ebenfalls ein eigenes Girokonto in Zusammenarbeit mit der Citigroup angekündigt hat (vgl. Leichsenring 2019a: o. S. und Rudegeair/Hoffmann 2019: o. S. und Simmank 2019: o. S.). Auch Apple bietet nicht nur den Bezahltdienst Apple Pay an, sondern ebenfalls eigene Kreditkarten. Facebook hat einen neuen Bezahltdienst vorgeteilt, der in allen Apps des Konzerns anwendbar sein soll. Ebenso soll Amazon Gespräche über ein mögliches Girokonto führen. Die Bank- und Finanzdienstleistungen bieten für die Technologieunternehmen die Möglichkeit, die Kunden noch enger an sich zu binden. Hierbei geht es vor allem um die Beschaffung wertvoller Finanzdaten, um die Kundenkenntnis weiter auszubauen (vgl. Leichsenring 2019a: o. S. m. w. N.). Bereits jetzt drohen Banken aufgrund der erstarkenden Konkurrenz Milliardenverluste (vgl. o. V. 2019m: 8).



Die Welt bewegt sich schneller als je zuvor und das verlangt eine entsprechende Adaptionsfähigkeit (vgl. Werne 2019: 28). Banken müssen aus ihrer Komfortzone heraus, um die anstehenden Herausforderungen angehen zu können (vgl. Serra 2018: o. S.). FinTechs müssen derweil nicht als Gegenspieler, sondern Inspirationsquelle (vgl. Oberle/Hein/Lahmann 2016: 8) etrachtet werden. Beide Seiten können von strategischen Allianzen und Kooperationen profitieren (vgl. Brunke 2019: 110 f. und Gensch/Müller 2019: 267 und Grigo 2019: 21 und Murray 2019: 355 und Popp 2019: o. S.). Sie können dabei helfen, die eingefahrenen Denk- und Verhaltensweisen von Banken aufzubrechen (vgl. Oberle/Hein/Lahmann 2016: 8). Zudem kann es wertschöpfend wirken, sich für Finanzplattformen zu öffnen (vgl. Neubacher 2019b: 2). Investitionen in die Digitalisierung und Filialumgestaltung steigern die Kundenzufriedenheit der Bankkunden nachweislich (vgl. o. V. 2019j: 7). Dabei gilt es die Kundenbeziehung mithilfe von intelligenten virtuellen Assistenten wie Chat-Bots<sup>26</sup>, die bspw. in Messenger integriert werden können, zu intensivieren (vgl. Crealogix 2018: 11). Denn gerade im Bankensektor hat die Nachfrage nach Messenger-Kommunikation mittlerweile stark zugenommen (vgl. o. V. 2019i: 6). So gewinnt der Einsatz von Livechats aktuell an Bedeutung (vgl. Vishnoi 2019: o. S.). Hierbei können kompetente digitale Ratschläge das Kundenvertrauen stärken. Ein neuer Kommunikationskanal kann aber z. B. auch die Sprachsteuerung über Assistenten wie Alexa darstellen (vgl. Schneider 2019: 34). Zusatzleistungen wie bspw. Reiseversicherungen können unterdessen die Attraktivität einzelner Produkte steigern (vgl. o. V. 2019b: 6).

Aufgrund der aktuellen Herausforderungen bleibt den Banken, die eher für das Festhalten an Bewährtem bekannt sind, keine andere Möglichkeit als ihre Innovationskraft zu stärken (vgl. Ili/Lichtenthaler 2017: 21 und 35). Die digitale Transformation ist letztlich – trotz jeglichen Kostendrucks – keine Option, sondern überlebensnotwendig (vgl. Stollarz 2018: B5), um den künftigen Anforderungen der Kunden gerecht zu werden. Die Gewährleistung eines qualitativ hochwertigen Kundenservice und der Ausbau des Omnikanalmanagements sind die Schlüssel zur Kundenbindung (vgl. Vishnoi 2019: o. S.). Nur wer den Kunden konsequent ins Zentrum rückt und ihm ein herausragendes, ganzheitliches Erlebnis über alle Kanäle hinweg ermöglicht, schafft es auch in den aktuellen Zeiten seine Kunden dauerhaft zu binden (vgl. Crealogix 2018: 5). Mit dieser Strategie kann letztlich auch die Filiale eine Aufwertung erfahren (vgl. Vogelgesang 2015: 712). Diese muss sich derweil verändern, um in Zukunft noch bestehen zu können (vgl. Weißer/Zdrzalek 2016: 216).<sup>27</sup> Sie muss kundennah, kompetent, kontaktstark sowie interaktiv ausgestaltet sein, einen emotionalen Mehrwert schaffen und Services anbieten, die es auf den digitalen Kanälen in dieser Form bislang nicht gibt (vgl. Erlebach/Kölbach 2016: 937). Banken müssen es schaffen, zu einem integrativen Bestandteil im Leben der Kunden zu werden (vgl. Serra 2018: o. S.). Sonst droht ihnen das Schicksal von Grundversorgern, die nur noch Standarddienste bereitstellen, während neue Anbieter die margenstarken Produkte besetzen (vgl. Bergmann/Vater 2017: o. S.). Schaffen traditionelle Banken es hingegen, vergleichbare Angebote zu ähnlichen Konditionen wie die erstarkende Konkurrenz anzubieten, wären über die Hälfte der abgewanderten Kunden bereit, zu ihnen zurückzukehren (vgl. Fischer 2019a: 3). Die Kunden äußern ihre Erwartungen klar und deutlich – es ist nun an den Banken endlich zuzuhören.

---

<sup>26</sup> Ein Chatbot ist ein Dialogsystem, das die Eingaben der Nutzer analysiert und Antworten bzw. Rückfragen ausgibt. In Verbindung mit Suchmaschinen sowie künstlicher Intelligenz wird es zu einem vielseitig einsetzbaren System (vgl. Bendel 2018: o. S.). Sie verfolgen das Kundenverhalten und können dadurch die Bedürfnisse der Kunden antizipieren (vgl. Vishnoi 2019: o. S.).

<sup>27</sup> Dabei rechnet die große Mehrheit der Kunden mit einem weiteren Rückgang der Filialdichte (vgl. Streim/Grigo/Nadler 2019: o. S.).

## Literaturverzeichnis:

- Accenture (2016): *2016 North America Consumer Digital Banking Survey – Banking on Value – Rewards, Robo-Advice and Relevance*, URL: [https://www.accenture.com/t20160609T222453\\_\\_w\\_\\_/us-en/\\_acnmedia/PDF-22/Accenture-2016-North-America-Consumer-Digital-Banking-Survey.pdf](https://www.accenture.com/t20160609T222453__w__/us-en/_acnmedia/PDF-22/Accenture-2016-North-America-Consumer-Digital-Banking-Survey.pdf), aufgerufen am: 17.12.2019.
- Accenture (2018): *Anforderungen an Banken bei der Kundenbindung und -gewinnung im Jahr 2010 (aus der Sicht der CEOs von Retailbanken)*, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/166632/umfrage/anforderungen-an-banken-bei-der-kundenbindung-und-gewinnung/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Actico (2019): *Automatisierung von Kreditentscheidungen: Kosten senken und Effizienz steigern*, URL: <https://www1.actico.com/hubfs/Content/Whitepaper/kreditentscheidungen-automatisieren-whitepaper-actico-de.pdf>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Aldred, Mark (2019): *Welche Trends für das Bankwesen 2019 wichtig werden*, URL: <http://www.av-finance.com/aktuelles/newsdetails/seite/10/artikel/162/welche-trends-fuer-das-bankwesen-2019-wichtig-werden/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Anderson, Eugene W.; Fornell, Claes; Lehmann, Donald R. (1994): *Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 03/1994, S. 53-66.
- Andrae, Silvio; Hellmich, Martin; Schmaltz, Christian (2018): *Bankenaufsichtliches Risikomanagement – Grundlagen und Anwendung regulatorischer Anforderungen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2018.
- Bain & Company (2016): *Drehscheibe der Retail-Bank der Zukunft*, URL: <https://www.bain.com/de/ueber-uns/presse/pressemitteilungen/germany/2016/drehscheibe-der-retail-bank-der-zukunft/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- BaFin (2019): *Ergebnisse des LSI-Stresstests 2019, Pressemitteilung vom 23.09.2019*, URL: [https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Pressemitteilung/2019/pm\\_190923\\_lsi-stresstest.html](https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Pressemitteilung/2019/pm_190923_lsi-stresstest.html), aufgerufen am: 17.12.2019.
- Bankenverband (2018): *Online-Banking in Deutschland – Repräsentative Umfrage im Auftrag des Bundesverbands deutscher Banken*, URL: [https://bankenverband.de/media/files/2018\\_06\\_19\\_Charts\\_OLB-final.pdf](https://bankenverband.de/media/files/2018_06_19_Charts_OLB-final.pdf), aufgerufen am: 17.12.2019.
- Barkey, Ralf W. (2019): *Kundenberatung 2030 zwischen Empathie und Künstlicher Intelligenz*, in: *ZfgK*, Vol. 19/2019, S. 972-975.
- Bartels, Günther; Djouimai, Juliane (2005): *Eckpfeiler langfristiger Kundenbindung*, in: Effert, Ronzal (Hrsg.): *Erfolgreiche Vertriebsstrategien in Banken – Von den Besten profitieren*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2005, S. 57-76.
- Becher, Wolfgang (2017): *Ist das Firmenkundengeschäft bald in der Demografiefalle?*, in: *Börsen-Zeitung*, Nr. 95 vom 18.05.2017, S. 4.

- Bellens, Jan (2016): *How retail banks must rethink their customer relationships*, URL: [https://www.ey.com/en\\_gl/banking-capital-markets/how-retail-banks-must-rethink-their-customer-relationships](https://www.ey.com/en_gl/banking-capital-markets/how-retail-banks-must-rethink-their-customer-relationships), aufgerufen am: 17.12.2019.
- Bendel, Oliver (2018): *Definition Chatbot*, in: Gabler Wirtschaftslexikon Online, URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/chatbot-54248>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Berger, Roland u. a. (2015): *Digitale Revolution im Retail-Banking – Chancen in der neuen Multikanal-Welt aus Kundensicht*, URL: <https://www.rolandberger.com/de/Publications/Digitale-Revolution-im-Retail-Banking.html>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Bergmann, Markus; Vater, Dirk (2015): *Loyalität im Privatkundengeschäft – Erfolgsmodell Omnikanal*, URL: [https://www.bain.com/contentassets/8b4df63f4ba34f1dadff2e5ba58bff9d/bain-studie\\_kundenloyalitic3a4t20im20privatkundengeschc3a4ft\\_final.pdf](https://www.bain.com/contentassets/8b4df63f4ba34f1dadff2e5ba58bff9d/bain-studie_kundenloyalitic3a4t20im20privatkundengeschc3a4ft_final.pdf), aufgerufen am: 17.12.2019.
- Bergmann, Markus; Vater, Dirk (2017): *Omnikanal kommt – oder der Kunde geht – Überzeugende Omnikanal-Konzepte für die Hausbank*, URL: <https://www.der-bank-blog.de/omnikanal-kommt-oder-der-kunde-geht/strategie/29936/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Bitkom (2019): *Umfrage zur Nutzung von Banking-Apps in Deutschland 2019*, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/900222/umfrage/nutzung-von-banking-apps-in-deutschland/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Bocken, Ralf; Hagedorn, Jürgen (2018): *Private Baufinanzierung – Digitalisierung als strategische Lösung*, in: Die Bank, Vol. 06/2018, S. 54-59.
- Boden, Lutz (2016): *Bedarfsorientierte Beratung versus aktiver Bankvertrieb – Ein Widerspruch?*, in: Hellenkamp, Förderer (Hrsg.): *Handbuch Bankvertrieb – Theorie und Praxis im Zukunftsdialog*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2016, S. 241-251.
- Böhmert, Karin (2019a): *Banking wird teurer*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 193 vom 09.10.2019, S. 2.
- Böhmert, Karin (2019b): *Der Bankkunde wird digitaler – Volks- und Raiffeisenbanken starten Instant Payment – Bitkom-Studie: Neue technologische Angebote wichtig bei der Auswahl der Bank*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 97 vom 22.05.2019, S. 3.
- Brüggestrat, Reiner; Ohlssen, Anika (2019): *Mit stabilen Mitarbeitern dem digitalen Wandel begegnen*, in: ZfgK, Vol. 20/2019, S. 1050-1052.
- Bruhn, Manfred (2012): *Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Konzepte, Instrumente*, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2012.
- Bruhn, Manfred (2016): *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement – Grundlagen – Konzepte – Methoden*, 10. Aufl., Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2016.

- Buchholz, Liane (2018): *Kunden sollten über ihren Schutz selbst entscheiden – Pauschales Misstrauen überschattet Beziehung zum Bankberater – Bestehende Regelungen zum Verbraucherschutz gehören auf den Prüfstand*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 196 vom 12.10.2018, S. B4.
- Büschgen, Hans Egon; Büschgen, Anja (2002): *Bankmarketing*, 2. Aufl., Verlag Wirtschaft und Finanzen, Düsseldorf 2002.
- Brackert, Thorsten u. a. (2019): *Global Retail Banking 2019 – The Race for Relevance and Scale*, URL: [http://image-src.bcg.com/Images/BCG-The-Race-for-Relevance-and-Scale-Oct-2019\\_tcm108-232288.pdf](http://image-src.bcg.com/Images/BCG-The-Race-for-Relevance-and-Scale-Oct-2019_tcm108-232288.pdf), aufgerufen am: 17.12.2019.
- Brock, Harald (2015): *Vom Mono- zum Multichannel-Management – Nur wer die Vergangenheit kennt, kann die Zukunft erfolgreich gestalten*, in: Brock, Bieberstein (Hrsg.): *Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen – Wege in eine erfolgreiche Zukunft*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2015, S. 29-57.
- Brunke, Simon (2019): *Banken und Fintechs – Partner für die Zukunft – Alte und neue Finanzwelt – gemeinsam stark bei der Eroberung der Märkte*, in: Finanz Colloquium Heidelberg, Vol. 07+08/2019, S. 110-115.
- Capgemini; Efma (2018): *World Retail Banking Report 2018*, URL: <https://worldretailbankingreport.com/resources/world-retail-banking-report/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Capgemini; Efma (2019): *World Retail Banking Report 2019*, URL: <https://worldretailbankingreport.com/resources/world-retail-banking-report-2019/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Crealogix (2018): *The Future of Banking – Die vielfältigen Chancen der digitalen Evolution*, URL: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/3216137/WW/Future%20of%20Banking/CREALOGIX\\_Whitepaper\\_FutureofBanking\\_ch.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/3216137/WW/Future%20of%20Banking/CREALOGIX_Whitepaper_FutureofBanking_ch.pdf), aufgerufen am: 17.12.2019.
- Credit Plus (2018): *Umfrage zur Erledigung von Bankgeschäften online oder klassisch 2018*, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/915952/umfrage/umfrage-zur-erledigung-von-bankgeschaeften-online-oder-klassisch/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Danesh-Kajouri, Maryam (2018): *Future of Banking – Gleichung mit vielen Unbekannten – Banken müssen heterogene Kundenerwartungen erfüllen*, URL: <https://www.der-bank-blog.de/future-banking-kundenerwartung/digital-banking/32147/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Daum, Wolfgang; Joachim (2005): *Kundenbindung – „must have“ oder Modeerscheinung?*, in: Effert, Ronzal (Hrsg.): *Erfolgreiche Vertriebsstrategien in Banken – Von den Besten profitieren*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2005, S. 21-32.
- Deloitte (2018): *Accelerating digital transformation in banking – Findings from the global consumer survey on digital banking*, URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/financial-services/us-accelerating-digital-transformation-in-banking.pdf>, aufgerufen am: 17.12.2019.

- Deloitte (2019): *Wie häufig schauen Sie pro Tag auf Ihr Smartphone?*, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/744138/umfrage/umfrage-zur-taeglichen-nutzungshaeufigkeit-von-smartphones-in-deutschland/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Deutsche Bundesbank (2019a): *Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute – September 2019*, URL: <https://www.bundesbank.de/re-source/blob/650342/2a8bf1a4a8b13ae50e098f375e2c1e90/mL/guv-tab7-data.pdf>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Deutsche Bundesbank (2019b): *Monatsbericht September 2019*, URL: <https://www.bundesbank.de/resource/blob/807246/81c4d8a4375fa08eb2cffa406720445d/mL/2019-09-monatsbericht-data.pdf>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Dittrich, Sabine (2002): *Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing – Kundenpotentiale langfristig ausschöpfen*, Verlag Thexis, St. Gallen 2002.
- Dölle, Annika (2017): *Kundenbindung bei Banken durch digitale Services – Andreas Banger, Vorstand Volksbank Gronau-Ahaus, im Interview*, URL: <https://www.d-velop.de/blog/branchenprozesse/kundenbindung-bei-banken-durch-digitale-services/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Duttenhöfer, Stephan (2019): *Brauchen Kunden noch Banken? – Neobanken besetzen die Kundenschnittstelle mit bedürfnisgetriebenen Konzepten*, in: Der Bank Blog vom 02.10.2019, URL: <https://www.der-bank-blog.de/brauchen-kunden-banken/digital-banking/37657087/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Eck, Wolfgang A. (2019): *Big Data in der Finanzbranche – Vom Geldverwalter zum Daten-Magnat*, in: FLF, Vol. 06/2019, S. 300-303.
- Erle, Christoph (2016): *Die Säulen der Kundenbindung: Diese 3 Dinge wollen Verbraucher von Banken*, URL: <https://www.management-circle.de/blog/kundenbindung-verbraucher-banken/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Erlebach, Peter; Kölbach, Ralf (2016): *Die Filiale der Zukunft – die Zukunft der Filiale*, in: ZfgK, Vol. 19/2016, S. 936-939.
- Färber, Bernd; Hopfner, Wilfried (2006): *Vertriebsintensivierung – Privatkundenstrategie 2012*, in: Effert, Hanreich (Hrsg.): *Ganzheitliche Beratung bei Banken – Modeerscheinung oder Erfolgskonzept*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, S. 33-53.
- Finn, Adam (2005): *Reassessing the Foundations of Customer Delight*, in: Journal of Service Research, Vol. 02/2005, S. 103-116.
- Fischer, Tobias (2016): *Vertrauensschwund hemmt Banken – Starke Kundenbindung gerät auch durch Fintechs in Gefahr – FIS-Studie beklagt Defizite bei Transparenz*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 97 vom 24.05.2016, S. 2.
- Fischer, Tobias (2018): *Privatbanken könnten jede zweite Filiale abbauen – Viele Zweigstellen nicht mehr wirtschaftlich*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 243 vom 18.12.2018, S. 3.

- Fischer, Tobias (2019a): *Banken können auf Rückkehr von Neobank-Kunden hoffen – Hohe Wechselbereitschaft, wenn Service stimmt*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 182 vom 21.09.2019, S. 3.
- Fischer, Tobias (2019b): *Für die Filiale ist auch in Zukunft Platz – Die Verbände brechen eine Lanze für Niederlassungen: Online-Banking reicht nicht zur Kundenbindung – BdB: Branche oft zu vorsichtig*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 99 vom 24.05.2019, S. 3.
- Fischer, Tobias (2019c): *Für Kunden ist Datenfreigabe eine Frage des Preises – Viele Verbraucher würden für finanzielle Vorteile mehr über sich preisgeben – Vertrauen in Tech-Firmen steigt*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 131 vom 12.07.2019, S. 5.
- Flesch, Johann-Rudolf; Kohlleppel, Laurenz (2019): *Eine Welt ohne Banken?*, in: ZfgK, Vol. 14/2019, S. 708-711.
- Frank, Björn; Mihm, Oliver (2018): *Das Kundenerlebnis entscheidet*, in: BankInformation, Vol. 07/2018, S. 12-16.
- Freiling, Ingo (2019): *Digitale Kundenplattformen – ein Überblick*, in: ZfgK, Vol. 18/2019, S. 936-940.
- Frühauf, Markus (2019): *Wehklagende Banken*, in: Deutsche Bundesbank – Auszüge aus Presseartikeln Nr. 39 vom 11.09.2019, S. 14.
- Fürderer, Kai (2016): *Ohne Beratungsqualität kein nachhaltiger Erfolg*, in: Hellenkamp, Fürderer (Hrsg.): *Handbuch Bankvertrieb – Theorie und Praxis im Zukunftsdialog*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2016, S. 227-239.
- Galla, Thomas (2019): *Experten-Roundtable Kundenbindung: Banken und Sparkassen als digitale Lebensbegleiter*, URL: <https://blog.starfinanz.de/experten-roundtable-banken-und-sparkassen-als-digitaler-lebensbegleiter/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Gallup (2019): *Umfrage zur Kundenbindung von Banken in Deutschland*, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/156865/umfrage/kundenbindung-der-banken/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Gelbrich, Katja; Wünschmann, Stefan; Müller, Stefan (2018): *Erfolgsfaktoren des Marketing*, 2. Aufl., Verlag Frank Vahlen, München 2018.
- Gensch, Andreas; Müller, Felix (2019): *FinTechs schaffen durch die Analyse ihrer Kundendaten Transparenz und bessere Produkte*, in: Smolinski, Gerdes, Siejka, Bodek (Hrsg.): *Innovationen und Innovationsmanagement in der Finanzbranche*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2017, S. 261-269.
- Godenrath, Björn (2013): *Privatkundengeschäft im Strukturwandel unter Druck – Knallharter Verdrängungswettbewerb und flache Zinskurve lassen Erträge schrumpfen – Digitalisierung beschleunigt Rückbau der Filialkapazitäten*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 135 vom 18.07.2013, S. 5.
- Godenrath, Björn (2014): *Filialschließung kaum ein Grund für Bankenwechsel – Studie: Nur 12 Prozent der Privatkunden würden Konto kündigen – Außenstelle bleibt Anker der Kundenbeziehung – Offenheit für digitale Anbieter besteht*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 120 vom 27.06.2014, S. 4.

- Godenrath, Björn (2016): *Die Rolle des COO in Banken wird aufgewertet – Aufgabenfülle des Chief Operating Officer wächst – Querschnittsfunktion als Treiber in der Digitalisierung*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 18 vom 28.01.2016, S. 5.
- Godenrath, Björn (2017): *Alle Kanäle bespielen – Banken ringen mit Folgen ihrer Digitalisierung*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 98 vom 23.05.2017, S. 5.
- Godenrath, Björn (2019): *Digitalbanken erkämpfen sich Marktanteile – Lizenzierte Start-ups führen vor, wie groß das Kundenbedürfnis für volldigitales und günstiges Direktbanking ist – Erhöhter Wettbewerbsdruck im Retailsektor*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 193 vom 09.10.2019, S. 4.
- Grandke, Gerhard (2019): *Sparkassen – Modell mit Zukunft*, in: ZfgK, Vol. 10/2019, S. 494-495.
- Griese, Kai-Michael (2002): *Der Einfluss von Emotionen auf die Kundenzufriedenheit – Ansätze für ein erfolgreiches Consumer Relationship Marketing mit 18- bis 25-jährigen Bankkunden*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2002.
- Grigo, Julian (2019): *„Bigtechs werden auch Bankdienstleistungen anbieten“ – Interview mit Julian Grigo*, in: bank und markt, Vol. 01/2019, S. 20-22.
- Grimm, Sebastian; Volk, Ludwig (2005): *Prozessportale und Multi Channel Management*, in: Petzel (Hrsg.): *E-Finance – Technologien, Strategien und Geschäftsmodelle – Mit Praxisbeispielen*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2005, S. 377-399.
- Gröppel-Klein, Andrea; Königstorfer, Jörg; Terlutter, Ralf (2017): *Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung*, in: Bruhn, Homburg (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2017, S. 37-75.
- Grohmann, Marcella; Heumann, Christian; Wangenheim, Florian von (2017): *Determinanten der Kundenbindung*, in: Bruhn, Homburg (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2017, S. 77-97.
- Gros, Jürgen (2019): *Infrastruktur an das Nachfrageverhalten anpassen – Filiale wird nach wie vor von vielen als zentraler Kontaktpunkt geschätzt – Allerdings hat sich ihre Bedeutung zugunsten digitaler Kanäle relativiert*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 63 vom 30.03.2019, S. B3.
- Guindos, Luis de (2019): *Challenges for bank profitability*, URL: <https://www.bis.org/review/r190502a.pdf>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Hambrecht, Markus; Shefer, Shirley (2019): *Neue Schlagkraft für Banken – Team Mensch-Maschine*, URL: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/pdf-89/accenture-workforce-banking-survey-report-2018.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-89/accenture-workforce-banking-survey-report-2018.pdf), aufgerufen am: 17.12.2019.
- Hanreich, Wilfried (2006): *Ganzheitliche Beratung bei Banken als Kundenbindungsinstrument*, in: Effert, Hanreich (Hrsg.): *Ganzheitliche Beratung bei Banken – Modeerscheinung oder Erfolgskonzept*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, S. 201-212.
- Hastenteufel, Jessica (2018a): *Definition Kundenbindung*, in: Gabler Banklexikon Online, URL: <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/kundenbindung-59461>, aufgerufen am:



17.12.2019.

- Hastenteufel, Jessica (2018b): Definition Multi Channel Banking, in: Gabler Banklexikon Online, URL: <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/multi-channel-banking-59961>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Hastenteufel, Jessica (2018c): Definition Omnikanalbank, in: Gabler Banklexikon Online, URL: <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/omnikanalbank-81476>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Hellenkamp, Detlef (2016): *Generation Y: Bankkunden im Zeitalter der Digitalisierung*, in: Hellenkamp, Förderer (Hrsg.): *Handbuch Bankvertrieb – Theorie und Praxis im Zukunftsdialog*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2016, S. 383-395.
- Helmke, Stefan; Uebel, Matthias; Dangelmaier, Wilhelm (2017): *Grundlagen und Ziele des CRM-Ansatzes*, in: Helmke, Uebel, Dangelmaier (Hrsg.): *Effektives Customer Relationship Management – Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2017, 6. Aufl., S. 3-21.
- Hepp, Christina (2008): *Fehler- und Fehlerfolgekosten in Banken – Messung und Steuerung der internen Dienstleistungsqualität*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2008.
- Hille, Lars (2018): *Banken zwischen Regulierung und Digitalisierung – Geschäftsmodelle unter Stress*, in: Böhnke, Rolfes (Hrsg.): *Neue Erlösquellen oder Konsolidierung? – Geschäftsmodelle der Banken und Sparkassen auf dem Prüfstand – Beiträge des Duisburger Banken-Symposiums*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2018, S. 49-60.
- Holböck, Josef (2006): *Wie profitabel ist die ganzheitliche Finanzberatung?*, in: Effert, Hanreich (Hrsg.): *Ganzheitliche Beratung bei Banken – Modeerscheinung oder Erfolgskonzept*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, S. 169-199.
- Holtermann, Felix; Atzler, Elisabeth (2019): *Finanzaufsicht – IT-Probleme bei Banken: Zahl der Beschwerden nimmt deutlich zu*, in: Handelsblatt Online vom 25.09.2019, URL: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/finanzaufsicht-it-probleme-bei-banken-zahl-der-beschwerden-nimmt-deutlich-zu/25052900.html>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Homburg, Christian (2017): *Marketingmanagement – Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung*, 6. Aufl., Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2017.
- Homburg, Christian; Becker, Anette; Hentschel, Friederike (2017): *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung*, in: Bruhn, Homburg (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, Wiesbaden 2017, S. 99-123.
- Homburg, Christian; Bucerius, Matthias (2016): *Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung*, in: Homburg (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit – Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, 9. Aufl., Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2016, S. 53-91.
- Homburg, Christian; Stock-Homburg, Ruth (2016): *Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit*, in: Homburg (Hrsg.): *Kunden-*



- zufriedenheit – Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, 9. Aufl., Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2016, S. 17-52.
- Ili, Serhan; Lichtenthaler, Ulrich (2017): *Das Ende des traditionellen Bankenwesens? Hoffentlich!*, in: Smolinski, Gerd, Siejka, Bodek (Hrsg.): *Innovationen und Innovationsmanagement in der Finanzbranche*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2017, S. 21-36.
- Inhoffen, Lisa (2019): Nur die Hälfte der Deutschen sieht einen Unterschied zwischen ihrer Hauptbank und anderen Banken, URL: <https://yougov.de/news/2019/02/12/nur-die-halfte-der-deutschen-sieht-einen-unterschied/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Jentsch, Steffen (2016): *Banken-Technologie – Anforderungen an die Bank der Zukunft*, in: Hellenkamp, Förderer (Hrsg.): *Handbuch Bankvertrieb – Theorie und Praxis im Zukunftsdialog*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2016, S. 369-381.
- Judex, Oliver (2019): „Kunden dürfen sich nicht verarscht fühlen“, in: *Trend*, Vol. 40/2019, S. 80-83.
- Kautz, Carina Iris (2018): „Persönliche Beratung hat sich weiterentwickelt“ – Corporate-Banking-Tag: Für das Beratungsgespräch im Firmenkundengeschäft gelten im Zuge der Digitalisierung andere Anforderungen, in: *Börsen-Zeitung*, Nr. 188 vom 29.09.2018, S. 4.
- Keck, Markus; Hahn, Marco (2006): *Integration der Vertriebswege – Herausforderung im dynamischen Retail Banking*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2006.
- Kemmer, Michael (2017): *Banken im Zugzwang, Banken im Aufbruch – Freier und fairer Wettbewerb auf einem heterogenen und stabilen Markt garantiert die besten Resultate für Kunden wie auch die Gesamtwirtschaft*, in: *Börsen-Zeitung*, Nr. 67 vom 05.04.2017, S. B6.
- Kirmße, Stefan (2017): *Die Entwicklungen europäischer Banken im Spannungsfeld von Niedrigzins, Regulierung und Digitalisierung*, in: Kaluza, Braun, Beschorner, Rolfes (Hrsg.): *Betriebswirtschaftliche Fragen zu Steuern, Finanzierung, Banken und Management*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2017, S. 295-309.
- Kiss, Helena Felicitas; Vuckovic, Goran (2019): *Managemententwicklungen und Digitalisierung – Den eigenen Personalbestand vorausschauend pflegen*, in: *Die Bank*, Vol. 07/2019, S. 72-77.
- Klein, Michael (2010): *Ganzheitliche Beratung oder Produktverkauf: ein Widerspruch?!*, in: Meffert (Hrsg.): *Qualitäts- und Preisimage bei Banken – Strategien zu mehr Ertrag*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2010, S. 193-210.
- Kleine, Jens; Jolmes, Maximilian (2019): *Smart Channel Banking – Neue Konturen für die Zukunft der Bank*, in: *ZfgK*, Vol. 05/2019, S. 242-247.
- Klink, Oliver (2019): *Nachhaltigkeit verlangt Investitionen – Sparkassen denken und handeln langfristig*, in: *Börsen-Zeitung*, Nr. 42 vom 01.03.2019, S. B9.
- Klöppel, Matthias (2018): *Nähe zum Kunden nicht verlieren*, in: *Leipziger Volkszeitung* vom 02.03.2018, S. E1.

- Köllnberger, Jan u. a. (2014): *Ergebnisse einer Marktstudie zur Kundenbindung im Retail Banking*, in: Rennhak, Nufer (Hrsg.): Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management, URL: [https://www.esb-business-school.de/fileadmin/user\\_upload/Fakultaet\\_ESB/Forschung/Publikationen/Diskussionsbeitraege\\_zu\\_Marketing\\_Management/2014-1-Reutlinger\\_Diskussionsbeitrag\\_2014\\_-\\_1.pdf](https://www.esb-business-school.de/fileadmin/user_upload/Fakultaet_ESB/Forschung/Publikationen/Diskussionsbeitraege_zu_Marketing_Management/2014-1-Reutlinger_Diskussionsbeitrag_2014_-_1.pdf), aufgerufen am: 17.12.2019.
- Kolak, Marija (2018) *Auch die Bank in der Hosentasche kann Kundennähe bedeuten*, URL: <https://veranstaltungen.handelsblatt.com/bankengipfel/auch-die-bank-in-der-hosentasche-kann-kundennaehedeuten/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Koschate-Fischer, Nicole (2016): *Preisbezogene Auswirkungen von Kundenzufriedenheit*, in: Homburg (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit – Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, 9. Aufl., Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2016, S. 93-121.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane; Opresnik, Marc Oliver (2017): *Marketing-Management – Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien*, 15. Aufl., Pearson Verlag, Hallbergmoos 2017.
- KPMG (2013): *Financial Services – Auswirkungen regulatorischer Anforderungen – Studie*, URL: [https://www.fundresearch.de/fundresearch-wAssets/sites/default/files/Nachrichten/Top-Themen/2013/Bro-BDB-Studie\\_11-13.pdf](https://www.fundresearch.de/fundresearch-wAssets/sites/default/files/Nachrichten/Top-Themen/2013/Bro-BDB-Studie_11-13.pdf), aufgerufen am: 17.12.2019.
- Krafft, Manfred (1999): *Der Kunde im Fokus – Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung – und Kundenwert?*, in: DBW, Vol. 04/1999, S. 511-530.
- Krafft, Manfred (2007): *Kundenbindung und Kundenwert*, 2. Aufl., Physica-Verlag, Heidelberg 2007.
- Krafft, Manfred; Götz, Oliver (2011): *Der Zusammenhang zwischen Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie deren Erfolgswirkungen*, in: Hippner, Hubrich, Wilde (Hrsg.): *Grundlagen des CRM – Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2011, 3. Aufl., S. 213-246.
- Kuhn, Wolfgang (2015): *Fehlendes Vertrauen kann sich heute keine Bank mehr leisten – Qualität ist kein Zufall, sondern Ergebnis vorgelagerter Prozesse und gelungener menschlicher Interaktion*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 36 vom 21.02.2015, S. B8.
- Kuhn, Wolfgang (2016): *Die kluge Kombination von Mensch und Maschine bestimmt den Erfolg der Banken – Heute kommt es darauf an, beide Welten im Sinne der Kunden zu verknüpfen*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 68 vom 09.07.2016, S. B6.
- Leban, Karl (2019): *Filialsterben bei Banken schreitet voran – Auch 2018 fielen in Österreich 134 Filialen weg – Digitalisierung und Konkurrenzdruck sind die Gründe*, in: Wiener Zeitung vom 22.06.2019, S. 13.
- Leichsenring, Hansjörg (2017): *Auch der digitale Bankkunde will beraten werden – Vier Handlungsempfehlungen für Banken*, in: Der Bank Blog vom 16.03.2017, URL: <https://www.der-bank-blog.de/auch-der-digitale-bankkunde-will-beraten-werden/studien/kundenorientierung-banking/24900/>, aufgerufen am: 17.12.2019.

- Leichsenring, Hansjörg (2018): *Finanzinstitute müssen vor GAFAs keine Angst haben – Interview mit Dr. Christian Kastner, Star Finanz über digitale Kundenbindung*, in: Der Bank Blog vom 26.03.2018, URL: <https://www.der-bank-blog.de/finanzinstitute-gafas-angst/retail-banking/32684/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Leichsenring, Hansjörg (2019a): *BigTechs greifen die Banken an*, in: Der Bank Blog vom 16.11.2019, URL: <https://www.der-bank-blog.de/bigtechs-greifen-die-banken-an/lesenswert/37658894/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Leichsenring, Hansjörg (2019b): *Fünf erfolgskritische Herausforderungen für Banken – Banken vor der strategischen Transformation*, in: Der Bank Blog vom 25.06.2019, URL: <https://www.der-bank-blog.de/fuenf-herausforderungen-banken/studien/banking-trends/37655662/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Leichsenring, Hansjörg (2019c): *Ist Ihre Bank wirklich kundenorientiert? – 10 Eigenschaften eines kundenzentrierten Unternehmens*, in: Der Bank Blog vom 26.11.2019, <https://www.der-bank-blog.de/ist-ihre-bank/customer-experience/37658919/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Lenz, Rainer (2015): *Banking 2025 – Die Bank der Zukunft*, in: BFuP, Vol. 05/2015, S. 509-529.
- Lieberknecht, Jürgen (2019a): *Digitalisierung und Regulierung: Katalysatoren eines sich wandelnden Bankgeschäftes*, in: Hellenkamp, Förderer (Hrsg.): Handbuch Bankvertrieb – Theorie und Praxis im Zukunftsdialog, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2016, S. 25-37.
- Lieberknecht, Jürgen (2019b): *Persönlich oder digital? Beides! – Trotz Digitalisierung: Die Bankfiliale ist kein Auslaufmodell*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 98 vom 23.05.2019, S. B8.
- Lister, Michael (2018): *Die Perspektiven deutscher Kreditinstitute unter dem Druck von Niedrigzinsen, Regulierung und Digitalisierung*, in: Böhnke, Rolfes (Hrsg.): Neue Erlösquellen oder Konsolidierung? – Geschäftsmodelle der Banken und Sparkassen auf dem Prüfstand – Beiträge des Duisburger Banken-Symposiums, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2018, S. 1-29.
- Mang, Thomas (2015): *Persönliche Nähe zu den Kunden macht Sparkassen aus – Das ist heute und auch morgen ihr Mehrwert – Strategisch in Bedürfnisse investieren – Institute zeigen auf verschiedenen Wegen ihr Gesicht*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 105 vom 06.06.2015, S. B2.
- Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred; Hadwich, Karsten (2018): *Dienstleistungsmarketing – Grundlagen – Konzepte – Methoden*, 9. Aufl., Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2018.
- Meinl, Harald u. a. (2016): *Digitalisierung im Bankgeschäft – Wie persönlich soll Beratung heute noch sein? – Studienergebnisse und Handlungsempfehlungen*, URL: <https://www.baningo.com/whitepapers/Digitalisierung%20im%20Bankgeschäft%20-%20aktuelle%20Studienergebnisse.pdf>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Mengue Nkoa, Clément U. (2006): *Effiziente Gestaltung bankspezifischer CRM-Prozesse – Ein praxisorientiertes Referenz-Organisationsmodell*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2006.

- Meyer, Thomas (2016): *Die nächste Bankenkrise*, in: FAZ Online vom 10.07.2016, URL: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/mayers-weltwirtschaft/mayers-weltwirtschaft-die-naechste-bankenkrise-14332670.html>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Mihm, Oliver (2014): *Wandel aktiv gestalten, bevor es andere tun – Sparkassen müssen Mehrwert besser transportieren*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 79 vom 25.04.2015, S. B7.
- Mihm, Oliver (2019): *„Junge Berufstätige wollen nicht per Telefon angesprochen werden“*, in: Bankmagazin, Vol. 10/2019, S. 14.
- Mihm, Oliver; Jacobs, Betina (2012): *Für jeden Kunden die passende Bank*, in: Die Bank, Vol. 09/2012, S. 21-25.
- Mihm, Oliver; Jacobs, Betina (2017): *Ohne den Kunden geht es nicht*, in: BankInformation, Vol. 08/2017, S. 12-15.
- Mihm, Oliver; Wollmann, Thomas (2018): *IM-Privat- und Geschäftskundenstudie 2018 – Das Kundenerlebnis entscheidet – Mehr Ertrag für Banken und Sparkassen durch echte Kundenzentrierung*, URL: [https://www.investors-marketing.de/data/immc/media/doc/IM-Studie-2018\\_Expose\\_u\\_Bestellform.pdf](https://www.investors-marketing.de/data/immc/media/doc/IM-Studie-2018_Expose_u_Bestellform.pdf), aufgerufen am: 17.12.2019.
- Moormann, Jürgen (2001): *Bankvertrieb im digitalen Zeitalter*, in: Moormann, Roßbach (Hrsg.): *Customer Relationship in Banken*, Bankakademie Verlag, Frankfurt am Main 2001, S. 3-20.
- Muller, Christian (2019): *Bankenplatz in der Defensive – Gespräch mit Serge de Cillia, Direktor der Bankenvereinigung ABBL*, in: Luxemburger Tagesblatt Online vom 06.06.2019, URL: <http://www.tageblatt.lu/headlines/bankenplatz-in-der-defensive-serge-de-cillia-direktor-der-bankenvereinigung-abbl-im-gespraech/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Murray, Beate (2019): *Die Zukunft der Banken – spezialisieren oder kooperieren?*, in: bank und markt, Vol. 08/2019, S. 20-22.
- Neubacher, Bernd (2014): *In die Zange genommen – Die Erträge lahmen, die Kosten nehmen zu – Regulierung schlägt zu Buche – Im Bankensektor wird Sparen zur Daueraufgabe*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 154 vom 14.08.2014, S. 5.
- Neubacher, Bernd (2019a): *Der Finanzsektor wird neu vermessen – Der digitale Umbruch wird zunehmend Realität – Banken sehen immer mehr Geschäftsbereiche bedroht*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 143 vom 30.07.2019, S. 2.
- Neubacher, Bernd (2019b): *Europas Banken werden abgehängt – Weltweite Wertschöpfung im Sektor nimmt im zweiten Jahr in Folge ab, schreibt die Beratungsfirma BCG*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 59 vom 26.03.2019, S. 2.
- Neuhaus, Dirk (2018): *Neuartige Kundenerlebnisse durch digitale Ökosysteme – Substanzielle Effizienzpotenziale ausschöpfen – Recht der Kunden auf Privatsphäre und Sicherheit der persönlichen Daten kommt höchste Priorität zu*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 82 vom 28.04.2018, S. B7.

- Oberle, Simon; Hein, Henriette; Lahmann, Matthias (2016): *Bankberatung der Zukunft – Die Chancen der Digitalisierung im Retail Banking nutzen*, URL: <https://www.soprasteria.de/docs/librariesprovider33/Studien/bankberatung-der-zukunft-2016.pdf>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- o. V. (2019a): *Bankenaufsicht – Sorgenfalten*, in: ZfgK, Vol. 10/2019, S. 4.
- o. V. (2019b): *Bankprodukte – Kunden wollen Zusatzangebote*, in: Die Bank, Vol. 08/2019, S. 6.
- o. V. (2019c): *Befragung von Top-Entscheidern – Kritik an fehlender Kundenorientierung*, in: Die Bank, Vol. 06/2019, S. 6.
- o. V. (2019d): *Filialbanken – An den Kunden vorbei?*, in: bank und markt, Vol. 03/2019, S. 4.
- o. V. (2019e): *Filialen als „Hidden Champions“ in digitaler Welt*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 100 vom 25.05.2019, S. 5.
- o. V. (2019f): *Geldabheben mit Blick auf die Uhr – Banken machen Gebühren von Tageszeit abhängig*, in: n-tv Online vom 03.12.2019, URL: <https://www.n-tv.de/mediathek/videos/wirtschaft/Banken-machen-Gebuehren-von-Tageszeit-abhaengig-article21434733.html>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- o. V. (2019g): *Jede zehnte Bank von der Schließung bedroht*, in: Die Bank – Newsletter für Bankpolitik und Praxis vom 05.06.2019, S. 7.
- o. V. (2019h): *Kampagne gegen Provisionen trägt Früchte – Anleger misstrauen der Beratung*, in: bank und markt, Vol. 06/2019, S. 271.
- o. V. (2019i): *Messenger in der Finanzbranche – Kundenservice per App*, in: Die Bank, Vol. 06/2019, S. 6.
- o. V. (2019j): *Privatkundengeschäft – Investitionen verbessern Kundenzufriedenheit*, in: bank und markt, Vol. 10/2019, S. 7-8.
- o. V. (2019k): *Studie – Bankhäusern mangelt es an interner Kostentransparenz*, in: Die Bank – Newsletter für Bankpolitik und Praxis vom 09.10.2019, S. 12-13.
- o. V. (2019l): *Studie – Kostenlosen Girokonten droht das Aus*, in: Die Bank Newsletter vom 13.11.2019, S. 9.
- o. V. (2019m): *Umfrage – Banken drohen Milliardenverluste im Zahlungsverkehr*, in: Die Bank – Newsletter für Bankpolitik und Praxis vom 09.10.2019, S. 8.
- Pade, Raphael; Bruch, Daniel (2016): *Aufholjagd in der Digitalisierung*, in: Die Bank, Vol. 04/2016, S. 52-55.
- Popp, Nico (2019): *Die Bankfiliale wird zum „digitalen Hub“*, URL: <https://www.geld-digital.de/news/bankfiliale-digitalen-hub/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Poppensieker, Thomas; Schröck, Gerhard (2017): *Völlig neues Risikomanagement in Banken bis 2025*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 74 vom 14.04.2017, S. 6.

- Protiviti (2016): *Getting to the Heart of Customer Experience*, URL: [https://www.protiviti.com/sites/default/files/united\\_states/insights/getting-to-heart-of-customer-experience-protiviti.pdf](https://www.protiviti.com/sites/default/files/united_states/insights/getting-to-heart-of-customer-experience-protiviti.pdf), aufgerufen am: 17.12.2019.
- Quadiant (2017): *Umfragebericht von Quadiant – Die 4 treibenden Kräfte hinter jeder Customer Experience Strategie*, URL: <https://de.quadiant.com/de/resources/die-4-treibenden-kräfte-hinter-jeder-customer-experience-strategie>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Quadiant (2019): *Das Erfolgsrezept: konsistente Kundendaten und eine Omnichannel-Strategie*, URL: <https://de.quadiant.com/de/resources/das-erfolgsrezept-konsistente-kundendaten-und-eine-omnichannel-strategie>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Rankel, Roger (2016): *Empfehlungsmarketing als optimaler Weg zu neuen Bankkunden*, in: Hellenkamp, Förderer (Hrsg.): *Handbuch Bankvertrieb – Theorie und Praxis im Zukunftsdialog*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2016, S. 441-450.
- Rao, Anand S.; Verweij, Gerard (2017): *Sizing the prize – What’s the real value of AI for your business and how can you capitalise?*, URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/analytics/assets/pwc-ai-analysis-sizing-the-prize-report.pdf>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Rega, Ingmar (2019): *Firmenkundengeschäft erfährt Belebung und Frische – Kombination neuer digitaler Möglichkeiten mit traditionell ausgerichteten Werten ermöglicht konsequente Positionierung als genossenschaftlicher Partner*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 92 vom 15.05.2019, S. B10.
- Reichheld, Frederick f. (1997): *Der Loyalitäts-Effekt – Die verborgene Kraft hinter Wachstum, Gewinnen und Unternehmenswert*, Campus Verlag, Frankfurt am Main 1997.
- Reitinger, Wolfgang J. (2019): *Ganzheitliche Beratungslösungen im Private Banking*, in: Brost, Faust, Reitinger (Hrsg.): *Private Banking und Wealth Management – Strategien und Erfolgsfaktoren*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2014, 3. Aufl., S. 357-386.
- Rennhak, Carsten; Halfmann, Marion; Numberger, Siegfried (2005): *Kundenbindung bei Banken – Status Quo und Ausblick – Munich Business School Working Paper 2005-04*, URL: [https://www.munich-business-school.de/fileadmin/mbs\\_daten/dateien/working\\_papers/mbs-wp-2005-04.pdf](https://www.munich-business-school.de/fileadmin/mbs_daten/dateien/working_papers/mbs-wp-2005-04.pdf), aufgerufen am: 17.12.2019.
- Richter-Mundani, Stefan (1999): *Kundenbindungssysteme für Kreditinstitute – Der Zusammenhang von Kundenorientierung, Dienstleistungsqualität und Beschwerdemanagement*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 1999.
- Rohrmeier, Dieter (2019): *Qualifikationen für das Bankgeschäft von morgen – Konsequenter Blick auf die Kundenerwartungen hilft, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, ohne nötige Spezialqualifikationen zu vernachlässigen*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 100 vom 25.05.2019, S. B5.
- Ronzal, Wolfgang (2006): *Woran scheitern Beratungskonzepte?*, in: Effert, Hanreich (Hrsg.): *Ganzheitliche Beratung bei Banken – Modeerscheinung oder Erfolgskonzept*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, S. 215-229.

- Rudegeair, Peter; Hoffmann, Liz (2019): *Next in Google's Quest for Consumer Dominance: Banking*, in: The Wall Street Journal Online vom 13.11.2019, URL: <https://www.wsj.com/articles/next-in-googles-quest-for-consumer-dominancebanking-11573644601>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Salesforce (2018): *State of the Connected Customer – Einblicke aus einer Umfrage unter mehr als 6.700 End- und Geschäftskunden am Schnittpunkt von Customer Experience, Technologie und Vertrauen*, 2. Aufl., URL: [https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/de\\_de/www/PDF/SoCC\\_2018%20\\_16\\_SP\\_DE.pdf](https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/de_de/www/PDF/SoCC_2018%20_16_SP_DE.pdf), aufgerufen am: 17.12.2019.
- Scherber, Philipp (2019): *„In vielen Banken ist eine ganzheitliche Beratung noch nicht der Standard“*, URL: <https://www.bankingclub.de/news/vertrieb/in-vielen-banken-ist-eine-ganzheitliche-beratung-noch-nicht-der-standard/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Schimpf, Martin (2018): *Deutschlands Banken stecken in einer schweren Vertrauenskrise – Kundenerwartung im Omnikanal-Umfeld*, in: Der Bank Blog vom 09.03.2018, URL: <https://www.der-bank-blog.de/deutschlands-banken-vertrauenskrise/kundenbedarf/31911/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Schleidt, Daniel (2019): *Undurchsichtige Kontomodelle – Niedrige Zinsen, versteckte Kosten*, in: FAZ Online vom 15.10.2019, URL: <https://www.faz.net/aktuell/rhein-main/wirtschaft/niedrige-zinsen-versteckte-kosten-16432733.html>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Schneider, Katharina (2019): *Das gute Gedächtnis von Alexa und Co. – Was Sprachassistenten heute bieten und Verbraucher wissen müssen*, in: Handelsblatt, Nr. 193 vom 08.10.2019, S. 34.
- Schneider, Peter (2015): *Niedrigzinsen wirken auf alle Bereiche der Gesellschaft – Geschäftspolitik umgestellt – Kostenstrukturen auf dem Prüfstand*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 199 vom 17.10.2015, S. B4.
- Schrader, Jan (2019): *Revolution in engen Grenzen – Smartphones stellen den Kontakt zum Kunden auf neue Füße, doch bei alltäglichen Zahlungen pflegt die Technik ein Nischendasein*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 99 vom 24.05.2019, S. 3.
- Schuster, Hannes; Hastenteufel, Jessica (2019): *Bankenbranche im Wandel*, 2. Aufl., Nomos Verlag, Baden-Baden 2019.
- Seidl, Pidder (2017): *Reputation in der Finanzbranche: Innovationen als unterschätzter Erfolgsfaktor – Besonderheiten von Banken, FinTechs und Online-Reputation*, in: Smolinski, Gerdes, Siejka, Bodek (Hrsg.): *Innovationen und Innovationsmanagement in der Finanzbranche*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2017, S. 459-478.
- Serra, Artur (2018): *Kundenbindung im digitalen Zeitalter*, URL: <https://blog.gft.com/de/2018/01/02/kundenbindung-im-digitalen-zeitalter/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Simmann, Jakob (2019): *Google möchte Girokonto anbieten*, in: Die Zeit Online vom 13.11.2019, URL: <https://www.zeit.de/wirtschaft/geldanlage/2019-11/google-girokonten-finanzdienstleistungen-bank-citigroup>, aufgerufen am: 17.12.2019.



- Sinn, Walter; Schmundt, Wilhelm (2016): *Deutschlands Banken 2016 – Die Stunde der Entscheider*, URL: [https://www.bain.com/contentassets/7857d773569343949df3f77e7e6ba86d/bain-studie\\_deutschlands\\_banken\\_2016\\_ds\\_final.pdf](https://www.bain.com/contentassets/7857d773569343949df3f77e7e6ba86d/bain-studie_deutschlands_banken_2016_ds_final.pdf), aufgerufen am: 17.12.2019.
- Sinn, Walter; Schmundt, Wilhelm (2017): *Deutschlands Banken 2017 – Metamorphose im laufenden Betrieb*, URL: [https://www.bain.com/contentassets-b48fc2570a36401bb131bc6180a63460/bain-studie\\_deutschlands-banken-2017\\_final.pdf](https://www.bain.com/contentassets/b48fc2570a36401bb131bc6180a63460/bain-studie_deutschlands-banken-2017_final.pdf), aufgerufen am: 17.12.2019.
- Sinn, Walter; Schmundt, Wilhelm (2018): *Deutschlands Banken 2018 – Schneller, stärker... und rentabler?*, URL: [https://www.bain.com/contentassets/4a1a0a5acb694e89abc6d227c25526cf/bain-studie\\_deutschlandsbanken2018\\_vf.pdf](https://www.bain.com/contentassets/4a1a0a5acb694e89abc6d227c25526cf/bain-studie_deutschlandsbanken2018_vf.pdf), aufgerufen am: 17.12.2019.
- Sleegers, Anna (2018): *Stabilität gibt es nicht gratis*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 244 vom 19.12.2018, S. 6.
- Sleegers, Anna (2019): *Der Negativzins wird salonfähig – Die deutschen Institute verdienen an Kundeneinlagen in der Summe mehr, als sie dafür zahlen*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 183 vom 24.09.2019, S. 3.
- Spiwoks, Markus (2003): *Kundenbindung als Schlüssel zu höherer Ertragskraft im Vermögensverwaltungsgeschäft*, in: Die Bank, Vol. 09/2003, S. 590-593.
- Splendid Research (2019): *Umfrage zur Häufigkeit eines Bankwechsels der Kunden von Filialbanken 2019*, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/977162/umfrage/umfrage-zur-haeufigkeit-eines-bankwechsels-der-kunden-von-filialbanken/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- STAGN (2007): *Großgliederung Europas nach kulturellen Kriterien und politischen Grenzen*, URL: [https://www.stagn.de/SharedDocs/Downloads/DE/StAGN\\_Publikationen/070925\\_Europe\\_political\\_ger\\_eng\\_gr.pdf](https://www.stagn.de/SharedDocs/Downloads/DE/StAGN_Publikationen/070925_Europe_political_ger_eng_gr.pdf), aufgerufen am: 17.12.2019.
- Stahl, Benjamin (2019): *Fragile Währung*, in: Main Post vom 09.10.2019, S. 1.
- Stock-Homburg, Ruth (2016): *Kundenorientierte Mitarbeiter als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit*, in: Homburg (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit – Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, 9. Aufl., Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2016, S. 279-304.
- Stollarz, Michael (2018): *Digitalisierung in der Finanzbranche ist kein Selbstzweck*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 82 vom 28.04.2018, S. B5.
- Stoltenberg, Silke (2017): *Regionale Stärke für die Zukunft – Sparkassen setzen auf die Verbindung von Präsenz in der Fläche mit digitalen Angeboten*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 121 vom 28.06.2017, S. 4.
- Streim, Andreas; Grigo, Julian; Nadler, Fabian (2019): *Beim Online-Banking sind nur noch Senioren zurückhaltend*, URL: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Beim-Online-Banking-sind-nur-noch-Senioren-zurueckhaltend>, aufgerufen am: 17.12.2019.



- Terliesner, Stefan (2019) *Wie Geldhäuser ihre inaktiven Kunden wecken*, in: Bankmagazin, Vol. 10/2019, S. 12-17.
- Thieme, Johann; Schweiger, Benedict (2019): *Gefährdet zu viel Transparenz das Geschäftsmodell von Banken?*, in: Die Bank, Vol. 09/2019, S. 26-31.
- Thole, Frank (2019): *Die Filiale wird künftig eine Nebenrolle spielen*, in: bank und markt, Vol. 06/2019, S. 269-271.
- Vater, Dirk; Bergmann, Markus (2015): *Die Zukunft gehört dem Omnikanal*, in: ZfgK, Vol. 06/2015, S. 289-292.
- Vishnoi, Laduram (2019): *5 Ways the Financial Services Industry Is Adapting to Customer Expectations in 2019*, URL: <https://acquire.io/blog/financial-services-industry-customer-expectations/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Vogelgesang, Harald (2015): *Die Zukunft der Filiale – nahe am Menschen*, in: ZfgK, Vol. 14/2015, S. 711-712.
- Waidelich, Marcus (2015): *Digitalisierung als neuer Weg zur Kundenbindung*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 178 vom 17.09.2015, S. 2.
- Walter, Georg (2003): *Kundenmanagement im Privatkundengeschäft von Banken*, Universitätsverlag Regensburg, Regensburg 2003.
- Wannhoff, Jürgen (2018): *Digitalisierung und Fintechs – das traditionelle Bankgeschäft im Wandel*, in: Böhnke, Rolfes (Hrsg.): *Neue Erlösquellen oder Konsolidierung? – Geschäftsmodelle der Banken und Sparkassen auf dem Prüfstand – Beiträge des Duisburger Banken-Symposiums*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2018, S. 31-47.
- Waschbusch, Gerd; Hastenteufel, Jessica; Reinstädler, Gabriela (2018): *FinTechs – Schreckgespenster oder ernstzunehmende Konkurrenten? (Teil I)*, in: StB, Vol. 10/2018, S. 289-295.
- Waschbusch, Gerd; Reinstädler, Gabriela; Ruffing, Marie Sophie (2018): *Aktuelle Ertragslage von Banken – Belastungsfaktoren und Wege aus der Ertragskrise*, in: ZfgK, Vol. 18/2018, S. 916-921.
- Waschbusch, Gerd; Rolle, Andrea; Berg, Susen Claire (2018): *Herausforderungen für Banken durch das Niedrigzinsumfeld – Eine Analyse des Zinsüberschusses anhand der Marktzinsmethode*, in: ÖBA, Vol. 06/2018, S. 418-428.
- Waschbusch, Gerd; Schuster, Hannes; Berg, Susen Claire (2018): *Banken und Vertrauen – Eine Grundlagenuntersuchung zur Bedeutung des Vertrauens in der Ökonomie am Beispiel des Kreditgewerbes*, Nomos Verlag, Baden-Baden 2018.
- Weber, Jürgen (2018): *Definition Deckungsbeitrag*, in: Gabler Wirtschaftslexikon Online, URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/deckungsbeitrag-27166>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Weidmann, Jens (2017): *Herausforderungen für den Bankensektor*, URL: [https://bankenverband.de/media/files/Rede\\_Weidmann.pdf](https://bankenverband.de/media/files/Rede_Weidmann.pdf), aufgerufen am: 17.12.2019.

- Weigl, Margot (2001): *Digital Customer Care – oder das digitale Königreich für Kunden*, in: Moormann, Roßbach (Hrsg.): *Customer Relationship in Banken*, Bankakademie Verlag, Frankfurt am Main 2001, S. 57-77.
- Weißer, Norman; Zdrzalek, Laura (2016): *Banking 2020 – Nur neue Wege sichern neue Erfolge*, in: Diab, Everling (Hrsg.): *Rating von Finanzinstituten – Banken und Finanzdienstleister richtig beurteilen*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2016, S. 205-217.
- Wenzel, Ortrud (2017): *NCR-Studie – Kunden erwarten mehr von ihrer Bank*, URL: <https://www.ncr-news.de/2017/10/24/ncr-studie-kunden-erwarten-mehr-von-ihrer-bank/>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Werne, Jochen (2019): *Chancen und Risiken von KI für die Finanzbranche*, in: bank und markt, Vol. 06/2019, S. 265-268.
- Wildner, Georg (2006): *Mehr als ein Slogan?*, in: Effert, Hanreich (Hrsg.): *Ganzheitliche Beratung bei Banken – Modeerscheinung oder Erfolgskonzept*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, S. 105-112.
- Wilken, Rainer; Liehr, Hartmut (2017): *Auf dem Weg zum digitalen Ökosystem – Robo-Advisor gleicht Anfragen von Kunden mit Fördermöglichkeiten ab – Etablierte Institute und Fintechs ergänzen sich*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 119 vom 24.06.2017, S. B4.
- Wirtz, Bernd W.; Weyerer, Jan C. (2019): *Künstliche Intelligenz: Erscheinungsformen, Nutzungspotenziale und Anwendungsbereiche*, in: WiST, Vol. 10/2019, S. 4-10.
- Witte, Axel (2019): *Negativzinsen ohne Freibetrag – Erste Bank erhebt Strafzinsen ab 0,01 Euro*, in: n-tv Online vom 18.11.2019, URL: <https://www.n-tv.de/ratgeber/Erste-Bank-erhebt-Strafzinsen-ab-0-01-Euro-article21402591.html>, aufgerufen am: 17.12.2019.
- Wittkowski, Bernd (2019): *„Die Digitalisierung ändert alles“ – Degussa Bank steckt mitten in der Transformation – Zahl der Bank-Shops halbiert – Diversifizierte Aufstellung hilft*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 144 vom 31.07.2019, S. 2.
- Wolberg, Hans-Bernd (2017): *Persönliche Nähe zählt auch in Zukunft – Digitaler Wandel stellt die genossenschaftliche Identität nicht in Frage – Identität jedoch voller Überzeugung erlebbar machen – Glaubwürdigkeit vermitteln*, in: Börsen-Zeitung, Nr. 103 vom 31.05.2017, S. B5.
- Wolf, Enno E. (2007): *Konzeption eines CRM-Anreizsystems – Konzeption eines Anreizsystems zur Unterstützung einer erfolgreichen Implementierung von Customer Relationship Management*, 2. Aufl., Hampp Verlag, München/Mering 2007.
- Wollschläger, Joachim (2015): *Niedrigzins belastet kleine Banken – Gerade Sparkassen und Volksbanken leiden – Bank 1 Saar: „Wir müssen umschichten“*, in: Saarbrücker Zeitung vom 02.04.2015, o. S.
- Wolpers, Matthias; Appuhn, Ute (2006): *Aktive ganzheitliche Beratung in der Sparkasse – die Großbaustelle*, in: Effert, Hanreich (Hrsg.): *Ganzheitliche Beratung bei Banken – Modeerscheinung oder Erfolgskonzept*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, S. 139-153.

- YouGov (2019): *Austauschbarkeit von Geldhäusern – Wie sich Banken von anderen Geldinstituten abheben können*, URL: [http://www.yougov.de/download/alleinstellungsmerkmale\\_banken](http://www.yougov.de/download/alleinstellungsmerkmale_banken), aufgerufen am: 17.12.2019.
- Zeisl, Hans (2018): *Globale Herausforderungen für die regionalen Genossenschaftsbanken*, in: ZfgK, Vol. 15/2018, S. 783-786.