



Kundenorientierte
Wachstumsstrategien im
Privatkundengeschäft

Retail Banking 2005

von

Dr. Cornel Wisskirchen

Dr. Dirk Vater

Dr. Michael Schieble

BAIN & COMPANY

Inhalt

Management Summary	3
1. Banken vor der Wachstumsoffensive	
1.1 Von der Kosten- zur Wachstumsorientierung	5
1.2 Besonders beunruhigend: abnehmende Kundenloyalität	6
1.3 Sechs Hebel für nachhaltiges Wachstum	8
2. Globales Benchmarking	
2.1 Wachstumshebel und ihre Bedeutung	10
2.2 Von den Besten lernen	11
3. Wachstumshebel im Fokus: Management kritischer Kundeninteraktionen („Touch Points“)	12
4. Wachstum ist machbar: Handlungsempfehlungen	14
Das 3D-Framework	15

Dr. Cornel Wisskirchen, Partner
cornel.wisskirchen@bain.com

Dr. Dirk Vater, Partner
dirk.vater@bain.com

Dr. Michael Schieble, Manager
michael.schieble@bain.com

Ansprechpartner:

Tobias Schnappinger,
Marketing and Communications
tobias.schnappinger@bain.com
Telefon +49 (0) 89 51 23 13 75

Impressum

Herausgeber: Bain & Company Germany and Switzerland, Inc.

Verantwortlich für den Inhalt: Tobias Schnappinger, Marketing and Communications

Redaktion: EditorNetwork Medien GmbH, Pettenkoferstr. 4, 80336 München

Gestaltung: new aspect/Klaus Neunstöcklin, 85649 Brunnthal

Druck: Druckhaus Kastner, 85283 Wolnzach

Management Summary

Nach deutlichen Wertverlusten an den Kapitalmärkten, dem abrupten Ende des Internethypes und der anschließenden gesamtwirtschaftlichen Ernüchterung, die einen Teil ihrer Ertragsbasis dahinschmelzen ließen, mussten Banken weltweit eine schwierige Phase durchlaufen, die geprägt war von Verunsicherung und hohem Profitabilitätsdruck. Die Ergebniswende wurde dabei in den meisten Märkten zunächst erfolgreich bewältigt, im Wesentlichen getrieben durch erhebliche Kostensenkungen. Um das jüngste Momentum auf der Ergebnisseite jedoch zu erhalten (und – in einigen Fällen – die Profitabilität weiter auf ein Niveau anzuheben, welches die Kapitalkosten deckt), bedarf es einer Richtungsänderung, zumindest einer Erweiterung des Fokus, die auch die Ertragsseite adressiert.

Die Hürden für das geforderte Ertragswachstum liegen dabei eher noch höher als auf der Kostenseite, sind die Banken doch mit weiterhin volatilen Kapitalmärkten, hoher Wettbewerbsintensität und einem gestiegenen „Selbstbewusstsein“ der Kunden konfrontiert. Hinzu kommt, dass es an anorganischen Wachstumsoptionen – zumindest innerhalb einzelner Regionalmärkte – oft mangelt.

Unter den Auswirkungen der oben geschilderten Marktdynamik bereitet vielen Bankmanagern neben anhaltendem Margendruck insbesondere die abnehmende Kundenloyalität zunehmend Kopfzerbrechen, da dieser Trend nicht nur mit negativen wirtschaftlichen Implikationen einhergeht, sondern auch die Basis für weiteres organisches Wachstum nachhaltig untergräbt. Gründe für mangelnde Kundentreue sind – neben den oben geschilderten externen Faktoren – dabei oftmals auch bei den Banken selbst zu finden.

Eine aussagekräftige Kenngröße in diesem Zusammenhang ist der von Bain & Company entwickelte „Net Promoter Score“ (NPS). Dieser spiegelt den um neutrale bis negativ eingestellte Kunden saldierten Anteil jener (enthusiastischen) Kunden wider, die ohne Einschränkung bereit sind, ihre Bank an Freunde oder Kollegen weiterzuempfehlen. Er hat besondere Aussage- und Prognosekraft bezüglich kundenwertbestimmendem Verhalten (Verweildauer, Weiterempfehlungsquote, Produktnutzung). Branchenübergreifende NPS-Vergleiche ergeben stark unterdurchschnittliche Performancewerte für die Bankenindustrie weltweit, wobei die Defizite vor allem in hoch entwickelten Ländern wie den USA, Großbritannien und Deutschland deutlich sind. Wie Analysen von Bain & Company zeigen, sind besonders bei größeren Instituten die NPS-Werte neutral bis negativ. In diesen Fällen ist nicht nur die langfristige Profitabilität der jeweiligen Kunden gefährdet, sondern die Banken berauben sich zudem selbst der Gelegenheit, Kunden zu „Botschaftern“ des eigenen Instituts und damit zur Quelle für weiteres Wachstum zu entwickeln.

Um ihre organische Wachstumsfähigkeit im geschilderten Marktumfeld zurückzugewinnen, müssen Banken ihren Mangel an Kundenzentriertheit und Fokus überwinden. Es mangelt heute überall an Fokus – zu geringer Fokus auf die richtigen Kunden und zu geringer Fokus auf die richtigen Hebel im Geschäftssystem, um diese präferierten Beziehungen zum vollen Potenzial zu entwickeln. Während der erste Imperativ (Fokus auf die richtigen Kunden) noch zumindest auf Ebene eines Lippenbekenntnisses als bekannt

und akzeptiert charakterisiert werden kann (obwohl die tatsächliche Praxis hiervon in den meisten Fällen stark abweicht), ist die Idee des Fokus im Rahmen des Geschäftsmodell-Designs neu.

Wie Untersuchungen von Bain & Company zeigen, ist Fokus im Rahmen der Gestaltung des Geschäftssystems entlang dreier Dimensionen entscheidend, die gemeinsam einen geschlossenen, sich selbst verstärkenden und laufend erneuernden Regelkreis bilden:

1. Dimension: Konzeption einer wirklich differenzierenden Value Proposition für die richtigen Kunden (**D**esign);
2. Dimension: konsequente Realisierung eines hieraus abgeleiteten, konsistent differenzierenden Kundenerlebnisses (**D**eliver);
3. Dimension: kontinuierliche Weiterentwicklung des Angebots, um Differenzierung und Margenhöhe zu erhalten (**D**evelop).

Zur Identifizierung der wichtigsten Hebel entlang dieser drei Dimensionen und zur Bewertung der einschlägigen heutigen Performance der Banken hat Bain & Company in diesem Jahr ein umfassendes Benchmarking unter 30 führenden Instituten in 15 Ländern auf fünf Kontinenten durchgeführt. Die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der professionellen Handhabung möglicher Wachstumshebel und dem wirtschaftlichen Erfolg der untersuchten Institute bestätigte sechs entscheidende Ansatzpunkte für nachhaltiges Wachstum:

Dimension „Design“:

- Emotionales Leistungsversprechen mit tatsächlicher Leistungserfüllung – Anpassung, Aufladung und Individualisierung des Leistungsversprechens der Bank durch Integration emotionaler Elemente und tatsächliche Leistungserfüllung gemäß des Versprechens.

- Zielgerichtete Strategien zur Neukundenakquisition – Zusammenstellung intelligenter Produktbündel für selektierte Zielkundensegmente als Basis für aktive Verkaufskampagnen („Push“), zur Verbesserung der Treffsicherheit/Selbstselektion proaktiver Kundennachfrage („Pull“) und zur Sicherstellung eines frühen „Lock-in“ der Kunden.

Dimension „Deliver“:

- Management kritischer Kundeninteraktionen („Touch Points“) – Fokussierung der Ressourcen auf aus Sicht der Kunden kritische (das heißt die Einstellung zur Bank prägende) Interaktionen, um dort die Kundenerwartungen überzuerfüllen.
- Systematischer (Betreuungs-)Prozess zur frühzeitigen „Aktivierung“ (und damit Bindung) von Neukunden – Nutzung der im anfänglichen „Beziehungsmomentum“ liegenden Cross-Selling-Chancen bei vollständiger Fehlervermeidung (da kein über Zeit aufgebauter Goodwill vorhanden).

Dimension „Develop“:

- Permanente Produktinnovation – Verbesserung/Stabilisierung der Margen durch kontinuierliche Entwicklung neuer Produkte auf Basis einer test- (im Gegensatz zu „fokusgruppen“-) orientierten Kultur.
- Wachstumsorientierte Kundenmetriken einschließlich entsprechender Frühwarnsysteme – Einführung eines „Realtime“-Erfolgsmessungssystems, das sich auf einige wenige, aber zentrale Parameter fokussiert, um Cross-Selling zu fördern, Kundenabwanderung zu verringern, Kundenselektion zu verbessern und mögliche Reaktionszeiten der Bank zu verkürzen.

Institute, die alle Hebel gleichermaßen überdurchschnittlich beherrschen, zeichnen sich durch bessere Performance entlang wesentlicher ökonomischer Kennzahlen aus: Ihr Brutto-Neukundenzuwachs ist größer, ihre Kundenabwanderungsrate ist geringer und ihre Profitabilität höher als beim Wettbewerb. Dabei

gilt: Je mehr Hebel beherrscht werden, umso besser ist die gesamte Performance im Vergleich zum Wettbewerb. Eine konsistente Etablierung des oben skizzierten selbstverstärkenden Regelkreises ist einzelnen „Spitzen“ in der Performance überlegen.

Will man dennoch eine Priorisierung vornehmen, so stellt das Management kritischer Kundeninteraktionen („Touch Points“) den von den Teilnehmern am höchsten eingestuften Hebel dar. Das Verhalten der Bank gegenüber ihren Kunden spielt sowohl für die Weiterempfehlungsbereitschaft als auch für die Loyalität der Kunden eine große Rolle. Dabei sind nicht alle Kundeninteraktionen gleich zu bewerten, wie eine von Bain & Company 2005 durchgeführte Befragung von deutschen Bankkunden zeigt. Die größten Differenzierungsmöglichkeiten ergeben sich bei beratenden Interaktionen und im Verhalten der Bank in Situationen, die den Kunden ihr gegenüber in der schwächeren Situation sehen. Erfolgreiche Banken zeichnen sich durch eine breite Transparenz hinsichtlich ihrer Interaktionspunkte mit dem Kunden aus, sind in der Lage, zwischen wichtigen und unwichtigen Kontaktpunkten zu unterscheiden, kennen ihre eigene Performance bei den wichtigen Interaktionen und steuern ihren Ressourceneinsatz entsprechend.

Insgesamt erfordert die erfolgreiche Umsetzung einer kundenorientierten Wachstumsstrategie intensive Anstrengungen entlang aller drei skizzierten Dimensionen. Bain hat hierfür ein umfassendes Instrumentarium unter dem Namen „3D-Konzept“ entwickelt, das die im Benchmarking erarbeiteten sechs Wachstumshebel zu einem ganzheitlichen Ansatz zusammenfasst und spezifische Handlungsempfehlungen für Banken ableitet.

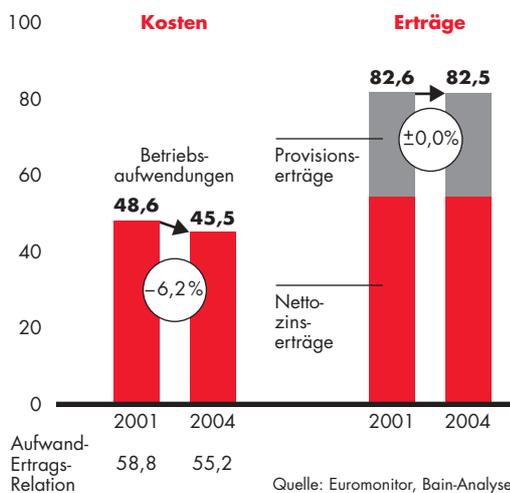
1. Banken vor der Wachstumsoffensive

1.1 Von der Kosten- zur Wachstumsorientierung

Konsequentes Kostenmanagement ist ein bedeutender Baustein für nachhaltige Ergebnissteigerung, auf Dauer aber nicht der einzige. Dieser offensichtliche ökonomische Zusammenhang enthält den Kern des Problems, dem sich der Bankensektor zurzeit gegenüberübersieht. In Reaktion auf die nach den Jahren der Turbulenzen an den Kapitalmärkten, dem abrupten Ende des Internethypes und der anschließenden gesamtwirtschaftlichen Ernüchterung teilweise dramatischen Ergebniseinbrüche waren insbesondere die deutschen Großbanken zunächst bemüht, durch Kostenmaßnahmen schnell gegenzusteuern. Dies war richtig und wichtig, da ihre Kosten im internationalen Vergleich ohnehin zu hoch waren.

Abb. 1: Wachstum als Herausforderung

Kosten- und Ertragsentwicklung börsennotierter westeuropäischer Banken (in Mrd. Euro)



Die starke Konzentration auf Sparmaßnahmen führte jedoch bei vielen Instituten gleichzeitig zu einer Vernachlässigung vorhandener Wachstumschancen. Untersuchungen zeigen, dass europäische Banken unter anderem durch den Abbau von Mitarbeitern und die Straffung von Filialnetzen in den letzten drei Jahren ihre Kosten im Durchschnitt zwar deutlich gesenkt haben (siehe Abb. 1). Der starken Kostenfokussierung stehen auf der anderen Seite aber stagnierende Erlöse gegenüber.

Banken stehen demnach aktuell vor der Herausforderung, effektive Hebel für nachhaltiges Ertragswachstum zu identifizieren und vor allem zu realisieren, um ihre Profitabilität auch langfristig zu sichern und weiter zu steigern. Deutsche Banken sehen sich dabei unter besonderem Druck, da sie andernfalls schnell – wie aktuelle Beispiele zeigen – in das Visier ausländischer Großbanken für eine Übernahme geraten könnten.

1.2 Besonders beunruhigend: abnehmende Kundenloyalität

Die oben beschriebenen externen Marktbedingungen verschlechtern die Fähigkeiten der Banken, Erträge zu erzielen, in verschiedener Hinsicht. So geraten die Margen unter Druck und die Bezugsbasis für die Berechnung von Erträgen geht zurück (etwa Depotvolumina). Unter allen Effekten wird jedoch die abnehmende Kundenloyalität von vielen Bankmanagern als besonders beunruhigend empfunden. Früher noch als reine Drohszenarien und Absichtserklärungen abgetan, ist die steigende Bereitschaft der Kunden für eine zusätzliche Zweit- oder Drittbankverbindung oder gar für einen vollständigen Wechsel ihrer Bankverbindung zu einem faktischen Problem geworden. Hohe Abwanderungsraten bedrohen nicht nur die Profitabilität existie-

render Beziehungen – der Verlust einer profitablen Kundenbeziehung kann in der Regel nur über den Gewinn eines Vielfachen an neuen Kundenbeziehungen ausgeglichen werden –, sondern die Banken vergeben sich zudem die einmalige Chance, den Kunden zu einem „Botschafter“ zu machen, der durch Weiterempfehlung neue Kunden für das Institut gewinnt.

Dabei sind neben der allgemeinen Veränderung des Kundenverhaltens, beeinflusst durch gesellschaftliche Entwicklungen wie den „Geiz ist geil“-Zeitgeist, auch die Banken selbst für den Rückgang der Kundenloyalität in erheblichem Maße mitverantwortlich. Eine aussagekräftige Kenngröße in diesem Zusammenhang ist die Bereitschaft der Kunden, eine Bank im Bekannten- oder Kollegenkreis weiterzuempfehlen. Bain hat hierfür den so genannten Net Promoter Score (NPS) entwickelt.

Beim NPS werden die Kunden befragt, mit welcher Wahrscheinlichkeit sie Empfehlungen für das Unternehmen an Freunde oder Kollegen abgeben würden – von „äußerst wahrscheinlich“ (10) bis „extrem unwahrscheinlich“ (0). Je höher der Wert, desto überzeugter, zufriedener und loyaler ist der Kunde, das heißt, er bleibt empirisch erwiesenermaßen länger als Kunde bestehen, weist höhere Cross-Selling-Raten auf und empfiehlt die Bank tatsächlich häufiger.

Bei der Auswertung werden die Befragten in drei Gruppen gegliedert: erstens die Promotoren, die ihre Bank aktiv weiterempfehlen, weil sie offensichtlich vom Unternehmen sehr überzeugt sind (Wert 9 bis 10), zweitens die Passiven (7 und 8) und drittens die Kritischen, die neutral oder ablehnend eingestellt sind (0 bis 6). Der Net Promoter Score errechnet sich aus der Differenz zwischen den prozentualen Anteilen an Promotoren und kritischen Kunden einer Bank, kurz die Nettoquote der aktiven Fürsprecher. Verschiedene Untersuchungen belegen, dass der NPS eine wesent-

lich aussagekräftigere Kenngröße ist als das bisher weit verbreitete Abfragen von teils komplexen „Zufriedenheitswerten“: Kunden sprechen Empfehlungen erfahrungsgemäß nur nach ausgiebiger Abwägung aus, da diese am Ende des Tages auch direkte Auswirkungen auf die eigene Reputation haben können.

Um die NPS-Performance im Finanzdienstleistungssektor zu ermitteln, wurden im Rahmen einer breit angelegten Studie weltweit Kunden von Unternehmen aus verschiedenen Branchen befragt. Das Ergebnis: Banken schneiden absolut gesehen wie auch im Vergleich mit anderen untersuchten Branchen schlecht ab (siehe Abb. 2). So liegt der NPS von PC-Herstellern in den USA bei beachtlichen 33 Prozent. Jeder dritte PC-Käufer – nach Abzug der „Kritiker“ – würde demnach seinen Freunden und Arbeitskollegen den von ihm favorisierten Anbieter aktiv empfehlen. Die große Bedeutung einer Vielzahl solcher „Multiplikatoren“ für Wachstum und Ertrag eines Unternehmens liegt auf der Hand. Und sogar US-Fluggesellschaften, die landläufig als wenig kundenfreundlich oder serviceorientiert gelten, schneiden mit einer (Netto-) Empfehlungsrate von durchschnittlich 16 Prozent immer noch besser ab als die untersuchten Banken.

Die in Deutschland analysierten Institute liegen bei einem durchschnittlichen NPS von nur 13 Prozent, gefolgt von den Banken im Vereinigten Königreich (9 Prozent) sowie den US-Banken (6 Prozent). Geradezu katastrophal fällt das Urteil der Australier über ihre Geldinstitute aus: Hier liegt der Wert für die Empfehlungsrate im negativen Bereich (–14 Prozent). Das heißt: Ein signifikanter Anteil der Kunden im fünften Kontinent warnt ihr Umfeld davor, zu ihrer Bank zu gehen.

Neben dem absoluten Wert des NPS ist die Streubreite der Ergebnisse ein wichtiges Indiz für die Kundenzufriedenheit. Bei US-Airlines schwanken die NPS-Werte je nach Gesellschaft zwischen 51 und –3 Prozent. Ein klares Indiz dafür, dass Kunden offenbar zwischen guter und schlechter Leistung unterscheiden und bereit sind, einen guten Dienstleister weiterzuempfehlen. Auch die Leistung deutscher Banken wird sehr differenziert gesehen, die Bandbreite unter allen Branchen ist hier mit

Abb. 2: Banken auf den hinteren Rängen
Weiterempfehlungsbereitschaft (NPS*) in ausgewählten US-Branchen (in Prozent)



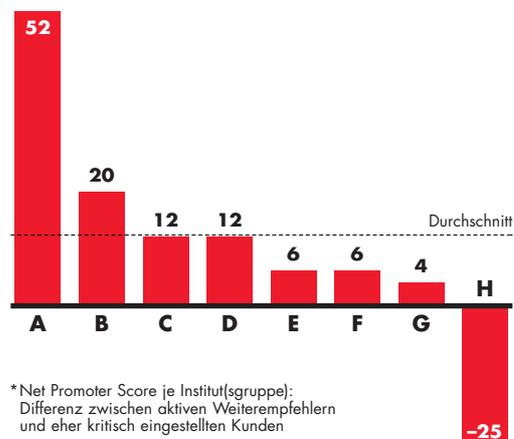
*Net Promoter Score: Differenz zwischen Anteil der Kunden, die ihre Bank aktiv weiterempfehlen, und denen, die eher kritisch eingestellt sind

am höchsten (siehe Abb. 3). So ist zum Beispiel jeder zweite Kunde einer deutschlandweit operierenden Filialbank bereit, seine Bank weiterzuempfehlen, während bei den klassischen Großbanken der Wert deutlich niedriger liegt, nämlich zwischen 4 und 12 Prozent, in einem Fall sogar bei -25 Prozent.

1.3 Sechs Hebel für nachhaltiges Wachstum

Zur Identifizierung und Realisierung von nachhaltigen organischen Wachstumschancen müssen sich die Banken wieder auf ihre Kunden fokussieren und sie in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten stellen. Ein von allen Bereichen des Instituts getragener Prozess des Managements einer außergewöhnlichen Kundenerfahrung als integraler Bestandteil der Unternehmenskultur ist hierbei erfolgskritisch. Entscheidend wird sein, sich nicht nur auf die richtigen Kunden, sondern auch auf die entscheidenden Hebel des Geschäftssystems zu konzentrieren, um die vorhandenen Potenziale einer langfristigen Kundenbeziehung konsequent zu adressieren.

Abb. 3: Extreme Unterschiede bei deutschen Banken
Weiterempfehlungsbereitschaft (NPS*) der Kunden deutscher Banken (in Prozent)



Zum Management dieser Herausforderung hat Bain & Company ein Konzept entwickelt, das gemäß der Anfangsbuchstaben der drei entsprechenden englischen Begriffe („Design“, „Deliver“, „Develop“) auch als „3D-Konzept“ bezeichnet wird (siehe Kasten Seite 15).

- 1. Dimension:** Konzeption einer wirklich differenzierenden Value Proposition für die richtigen Kunden (**D**esign);
- 2. Dimension:** konsequente Realisierung eines hieraus abgeleiteten, konsistent differenzierenden Kundenerlebnisses (**D**eliver);
- 3. Dimension:** kontinuierliche Weiterentwicklung des Angebots, um Differenzierung und Margenhöhe zu erhalten (**D**evelop).

Jede der drei Dimensionen spricht dabei verschiedene Kernfragen an, beispielsweise: „Wie identifizieren und adressieren wir die wertvollsten Kunden?“, „Wie sollte die Interaktion mit dem Kunden idealerweise ablaufen?“ oder „Wie messen wir den Erfolg einer kundenorientierten Wachstumsstrategie?“

Für das Retail Banking lassen sich entlang dieser Dimensionen sechs wichtige Hebel identifizieren:

„Design“:

- Emotionales Leistungsversprechen mit tatsächlicher Leistungserfüllung
- Zielgerichtete Neukundenakquisitionsstrategie

„Deliver“:

- Management kritischer Kundeninteraktionen („Touch Points“)
- Systematischer Prozess zur frühzeitigen Neukunden-„Aktivierung“

„Develop“:

- Permanente Produktinnovation
- Wachstumsorientierte Kundenmetriken einschließlich entsprechender Frühwarnsysteme

Das emotionale Leistungsversprechen ist für Banken eine besondere Herausforderung, da die Branche bisher eher von Nüchternheit geprägt war. Ziel ist, eine engere persönliche Bindung zwischen Kunden und Bank zu schaffen

fen, die im Einklang mit den gelebten Handlungen, dem rationalen Angebot und am Ende der tatsächlichen Leistungserfüllung des Instituts steht. Die Commerce Bank im US-Bundesstaat New Jersey verfolgt beispielsweise seit einiger Zeit konsequent das Ziel, sich als „Convenience Bank“ zu positionieren. Dazu zählen neben vielen weiteren Elementen Öffnungszeiten, die der Kunde eher von Supermärkten gewohnt ist, Freundlichkeit der Mitarbeiter, die weit über das Branchenübliche hinausgeht, aber auch der Regenschirm bei plötzlich einsetzendem Regen.

Ausschlaggebend für eine erfolgreiche **Neukundenakquisitionsstrategie** sind zwei Dinge. Erstens eine adäquate Kundensegmentierung zur Identifizierung der attraktivsten Kunden mit der höchsten Wechselwahrscheinlichkeit, wobei die Bestandskunden immer als Ausgangspunkt für die Bestimmung der Selektionskriterien dienen. Zweitens ein segmentspezifischer „Angriffsplan“, der festlegt, über welche Kanäle, mit welchen Produkten und mit welcher Kommunikation eine definierte Kundengruppe zu bedienen ist. Dabei ist das Leistungsangebot für Neukunden in Form von intelligenten Produktbündeln so zu gestalten, dass es gleichermaßen Anziehungs- wie auch Bindungskraft vereint. Ebenso ist über die Nutzung von Vertriebspartnern und/oder bestehenden Kunden als Vertriebskanal nachzudenken.

Das **Management kritischer Kundeninteraktionen** setzt zunächst echte Transparenz bezüglich des Gesamtportfolios bestehender Interaktionen voraus. In diesem Feld haben Banken zum Teil einen großen Nachholbedarf. Entscheidend ist die Beantwortung einer Reihe von kritischen Fragen, wie beispielsweise: „Was sind die einzelnen Interaktionspunkte mit dem Kunden und welche sind als ‚kritisch‘ zu bezeichnen? Was sind Hygienefaktoren aus Sicht des Kunden? Wie kann sich die Bank bei ihren Kunden wirklich nachhaltig differenzieren? Ist es – wie in vielen Untersuchungen oft behauptet – wirklich Schnelligkeit?

Was ist der Kunde bereit, selbstständig zu erledigen, und wo wünscht er Betreuung? An welchen Punkten stört es ihn, wenn er betreut wird und er für diese Betreuung bezahlen muss?“ Generell gilt es, die kritischen Maßstäbe zu spezifizieren, die für jede Bank unterschiedlich ausfallen können. Der Kunde einer Sparkasse hat beispielsweise mit Sicherheit andere Erwartungen als der Kunde einer deutschen Großbank. Ein vermögender Privatkunde wird anderen Wert auf Anlageberatung legen als ein klassischer Retail-Kunde.

Frühzeitige Kundenaktivierung bedeutet, das Momentum zu Beginn einer Kundenbeziehung zu nutzen. Gerade in den ersten Monaten gilt es, die getroffene positive Kaufentscheidung des Kunden und seine Ansprechbarkeit für weiteres Cross-Selling in Geschäftsabschlüsse zu übersetzen. Zudem ist es wichtig, kundenseitig möglichst schnell „Goodwill“ für die Bank durch befriedigende Serviceerlebnisse aufzubauen, um einen „Sicherheitspuffer“ für spätere Fehler zu haben. Von besonderer Bedeutung hier ist die Schaffung systematischer Betreuungsprozesse für Neukunden. Sie schaffen gezielte Interaktionsflächen mit dem Kunden und können gerade am Anfang der Kundenbeziehung die Cross-Selling-Rate deutlich steigern. Für Banken ist es entscheidend, bei der Erbringung ihrer Dienstleistungen Fehler zu vermeiden und den Neukunden in den ersten zwölf bis achtzehn Monaten der Kundenbeziehung idealerweise über mindestens ein bis zwei weitere Produkte zu binden.

Produktinnovation hat ebenfalls mit emotionaler Wertschätzung zu tun. In Anlehnung an die Erfolgsbeispiele der Konsumgüterindustrie, in der Innovation neben der Kreativität vor allem durch einfaches „Ausprobieren“ getrieben ist, müssen Banken zukünftig auch einen systematischeren und vor allem unkonventionelleren Ansatz wählen, der sich aus den beiden Schritten „Kundenbedarf ana-

lyisieren“ und „mit einem passgenauen Produktangebot darauf reagieren“ zusammensetzt. Noch wichtiger als Ideenvielfalt ist im Bankenbereich das „Testing“ neuer Produkte bei vorhandenen Kunden. Nicht die allgemein üblichen Marktforschungsmethoden wie Fokusgruppen-Befragungen, sondern der Aufbau von „Echtkauf-Testzentren“, in denen ein begrenzter Kundenkreis Erfahrungen mit neuen Produkten sammeln kann, sind für den Erfolg oder Misserfolg von Produktinnovationen entscheidend.

Wachstumsorientierte Kundenmetriken und Frühwarnsysteme spielen eine immer größere Rolle für das kundenorientierte Ertragswachstum. Banken müssen Anzeichen rechtzeitig erkennen, die auf beginnende Unzufriedenheit und damit verbundene Wechselbereitschaft hinweisen. Die Überwachung und Analyse von Abwanderungsmustern wird in Zukunft im Bankengeschäft immer wichtiger werden. Untersuchungen zeigen, dass bis zu 30 Prozent der abgewanderten Kunden bei rechtzeitigem Erkennen ohne große Preiszugeständnisse hätten „gerettet“ werden können.

2. Globales Benchmarking

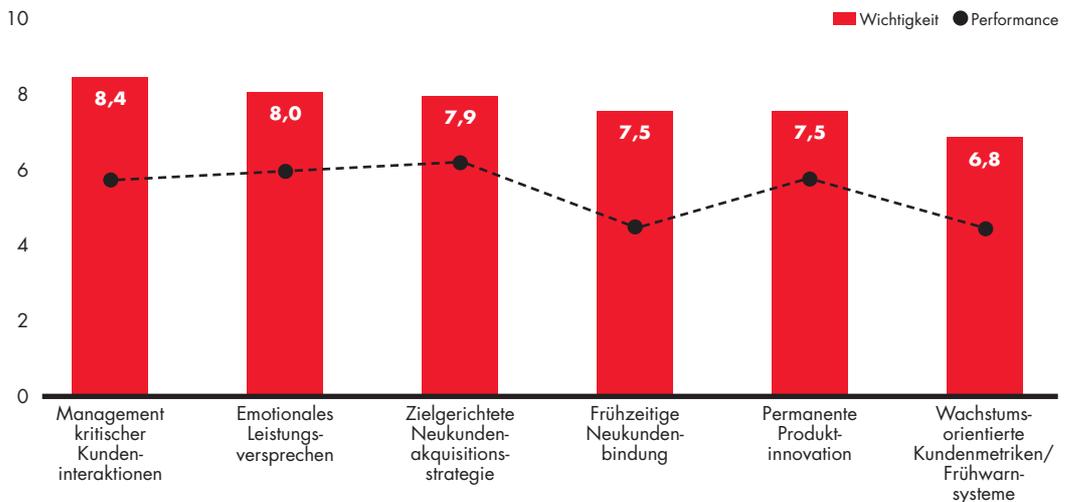
2.1 Wachstumshebel und ihre Bedeutung

Zur Validierung der effektivsten Wachstumshebel sowie der Erhebung der aktuellen einschlägigen Performance hat Bain & Company 2005 eine umfassende Benchmarking-Studie unter 30 führenden Banken in 15 Ländern auf fünf Kontinenten durchgeführt. Die untersuchten Banken betreuen insgesamt rund 170 Mio. Kunden. Der Fokus lag dabei auf den Fragen, welche Hebel für nachhaltiges Wachstum von Banken als besonders wichtig erachtet werden, wie sich die einzelnen Banken in ihrer Performance hinsichtlich dieser Hebel einschätzen und wie hoch die Korrelation zwischen der professionellen Handhabung der bedeutendsten Wachstumshebel und dem wirtschaftlichen Erfolg ist.

In einem ersten Schritt wurden die Banken gebeten, die sechs grundlegenden Wachstumshebel für das eigene Institut nach Wichtigkeit

Abb. 4: Sechs Wachstumshebel

Wichtigkeit der Hebel und entsprechende Bank-Performance*



*In der Selbsteinschätzung der teilnehmenden Banken

bzw. Relevanz auf einer Skala von 1 bis 10 zu bewerten und dadurch eine klare Rangfolge zu bestimmen. Das Ergebnis zeigt, dass Kundenorientierung insgesamt als eine sehr wichtige Größe erkannt wird. Über alle Ländergrenzen hinweg gilt, dass gerade die Hebel, die an der Schnittstelle zum Kunden ansetzen, nach Selbsteinschätzung der Banken mit Abstand die vorderen Plätze belegen – Management kritischer Kundeninteraktionen und emotionales Leistungsversprechen (siehe Abb. 4). Auffallend ist, dass diese Faktoren eindeutig auf bereits vorhandene Kunden fokussieren und daher nahe legen, den Schwerpunkt weniger auf die Marktabdeckung, das heißt den Anteil der Bank an der Gesamtzahl der Kunden, als vielmehr auf Kundenloyalität und -ausschöpfung, also den eigenen Anteil an der Nachfrage der eigenen Kunden nach Bankprodukten („Share of Wallet“), zu legen.

Kundentreue ist der Dreh- und Angelpunkt einer erfolgreichen Ergebnissteigerung durch bessere Kundenausschöpfung. Eher mittelfristig wirksame Hebel wie verstärkte Neukundengewinnung oder Produktinnovation werden von den Banken mit etwas geringerer Bedeutung versehen.

2.2 Von den Besten lernen

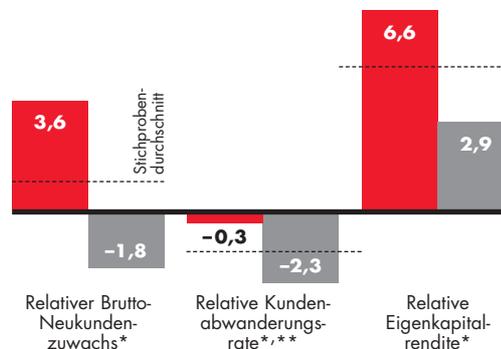
Die Studie von Bain & Company zeigt jedoch auch, dass zwischen Erkenntnis und Umsetzung noch eine große Lücke klafft. In einem zweiten Schritt wurde die Performance der befragten Banken hinsichtlich der sechs Wachstumshebel untersucht, um festzustellen, ob die selbst auferlegten Forderungen nach kundenorientiertem Wachstum in der Realität auch erfüllt werden. Zu diesem Zweck wurden Interviews mit dem leitenden Management, in der Regel auf Vorstandsebene, geführt. Daran anschließend erfolgte eine gezielte Auswertung aller verfügbaren Kennzahlen.

Generell beurteilen Bankenmanager ihre eigene Performance hinsichtlich der sechs Wachstumshebel eher als unterdurchschnittlich,

ganz nach dem Motto: „Chance erkannt, aber noch nicht genutzt“ (siehe Abb. 4). Am größten war die Differenz zwischen erkannter Wichtigkeit und Performance-Selbsteinschätzung gerade bei dem als besonders bedeutend bewerteten Hebel des „Managements kritischer Kundeninteraktionen“ sowie bei der „Frühzeitigen Aktivierung von Neukunden“. Am ehesten scheinen Wichtigkeit und Performance bei den „Klassikern“ (zielgerichtete) Neukundenakquisition und Produktinnovation übereinzustimmen – Faktoren, die als Wachstumshebel (kurzfristig) aber als weniger bedeutend eingestuft wurden.

Das Ergebnis zeigt, dass Banken, die nach eigener Einschätzung eine insgesamt starke

Abb. 5: Die Besseren gewinnen
Erfolgsvergleich von Banken mit starker und schwacher Performance bei den Wachstumshebeln (in Prozent)



■ Starke Performance: Banken, deren Mittelwert aller sechs Wachstumshebel über dem Stichprobendurchschnitt liegt
 ■ Schwache Performance: Banken, deren Mittelwert aller sechs Wachstumshebel unter dem Stichprobendurchschnitt liegt

* Abweichung vom nationalen Durchschnitt. Lesebeispiel (links): Der Neukundenzuwachs von Banken mit starker (überdurchschnittlicher) Performance bei den Wachstumshebeln liegt um 3,6 Prozentpunkte über dem nationalen Durchschnitt

** Von Kunden, die länger als 2 Jahre bei der Bank waren

Performance bei den Wachstumshebeln aufweisen, dies auch mit überdurchschnittlichen wirtschaftlichen Ergebnissen bestätigen – durch höheren Neukundenzuwachs, geringere Abwanderungsraten und eine bessere Eigenkapitalrendite. Umgekehrt gilt, dass Banken, die sich selbst als schwach einstufen, tatsächlich bei diesen drei ökonomischen Erfolgsparametern deutlich schlechter abschneiden (siehe Abb. 5).

Aus den Einzelauswertungen ergibt sich zudem, dass eine eindeutige Wechselbeziehung zwischen Konstanz im Umgang mit den einzelnen Hebeln und Ertragswachstum der Banken existiert. Anders ausgedrückt: Langfristig wichtig ist, dass eine Bank in allen Disziplinen stark ist, um einen sich selbst verstärkenden Regelkreis zu initiieren. Institute mit überdurchschnittlichem Neukundenzuwachs und unterdurchschnittlicher Abwanderungsrate übertreffen ihre Wettbewerber entlang aller sechs Wachstumshebel (siehe Abb. 6). Die Besseren gewinnen also Kunden und Rendite – und das trotz stagnierender Märkte und steigenden Wettbewerbs.

3. Wachstumshebel im Fokus: Management kritischer Kundeninteraktionen („Touch Points“)

Die Resultate des globalen Benchmarkings zeigen, dass das Management kritischer Kundeninteraktionen („Touch Points“) eindeutig einer der wichtigsten Wachstumshebel ist. Bain & Company ist daher noch einen Schritt weitergegangen und hat eine große Anzahl von Kunden deutscher Banken zu einer Reihe von Interaktionspunkten befragt. Ausschlaggebend war dabei, an welchen Interaktionspunkten aus Sicht der Befragten eine überdurchschnittliche Leistung der Bank zu einer hohen Weiterempfehlungsbereitschaft für das jeweilige Institut führt. Das Ergebnis ist eine präzise Auflistung darüber, welche Interaktionen Kunden als besonders kritisch und welche als weniger kritisch ansehen (siehe Abb. 7).

Abb. 6: Erfolg durch Stärke in allen Disziplinen
Performance je Wachstumshebel* und wirtschaftlicher Erfolg

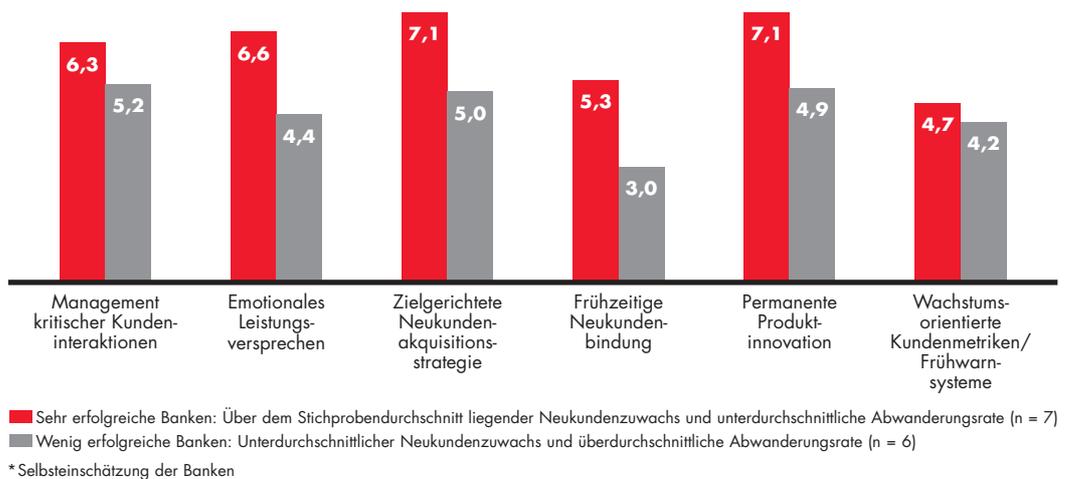
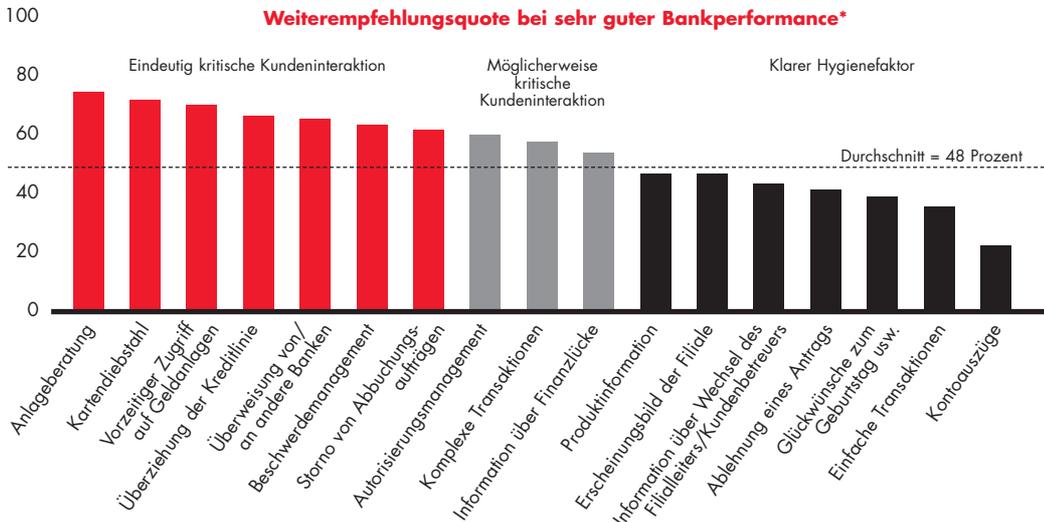


Abb. 7: Guter Rat und Hilfe in der Not gefragt
Differenzierungspotenzial von Interaktionspunkten aus Kundensicht



*Prozent-Anteil der Kunden, die folgende Frage mit Ja beantworteten: „Würden Sie Ihre Bank empfehlen, wenn sie bei dieser speziellen Interaktion eine sehr gute Leistung bringen würde?“

Dabei zeigt sich, dass aus Kundensicht nicht alle Interaktionen die gleiche Bedeutung haben. So liegen die eindeutig größten Differenzierungsmöglichkeiten im Bereich der beratenden Interaktionen sowie dort, wo sich der Kunde in einer Notlage befindet. Die Servicequalität bei Verlust der Kreditkarte rangiert in der Kundenbeurteilung an zweiter Stelle gleich hinter einer kompetenten Anlageberatung. Darüber hinaus spielen Entgegenkommen bei der Vorfälligkeit von Festanlagen und beim Überschreiten der Kreditlinie sowie die Schnelligkeit von Überweisungen von einer Bank zur anderen bei der Empfehlungsbereitschaft des Kunden eine bedeutende Rolle. Dagegen beeindruckt die Glückwunschkarte zum Geburtstag offenbar kaum. Und einfache Transaktionen oder kostenlose Kontoauszüge werden ebenso wie das Erscheinungsbild der Filiale eher als selbstverständlich erachtet, sind also „Hygienefaktoren“ geworden, die zwar Risiken im Falle grober Verfehlungen der Bank bergen, deren Übererfüllung aber wenig „Upside“ bietet.

Der Vergleich einzelner Banken hinsichtlich ihrer Performance an den als kritisch eingestuften Kundeninteraktionen einerseits und

der erzielten Empfehlungsquote andererseits belegt die deutliche Korrelation der beiden Elemente. Performance in kritischen Interaktionen, Net Promoter Score und Kundenbindung gehen Hand in Hand. Investitionen der Banken in Kundenloyalität sind der Schlüssel zu Wachstum gerade im schwierigen Finanzdienstleistungsmarkt.

Beim Management von Kundeninteraktionen müssen Kreditinstitute deshalb ihre Schnittstellen zum Kunden sowie das damit verbundene Dienstleistungsangebot in vier Stufen optimieren:

- Transparenz über die wesentlichen Kundeninteraktionen
- Priorisierung der Kundeninteraktionen und Unterscheidung in kritische Interaktionen und „Hygienefaktoren“
- Laufende Erfolgsmessung an den kritischen Interaktionspunkten mit Hilfe des Net Promoter Score (NPS)
- Gezielte Investition in kritische Interaktionen zur Verbesserung der Kundenbindung und der NPS-Quote.

4. Wachstum ist machbar: Handlungsempfehlungen

Selbsterkenntnis ist bekanntlich der erste Schritt zur Besserung. Banken, welche die Weichen auf kundenorientiertes Ertragswachstum stellen wollen, müssen mit einer ungeschminkten Analyse der Ausgangslage beginnen.

Zwei grundsätzliche Fragen sind entscheidend: Mit welchem Wachstumshebel müssen wir beginnen, und in welcher Reihenfolge müssen wir die sechs Wachstumshebel angehen?

Bei der Beantwortung dieser Fragen sind zwei Gruppen von Banken zu unterscheiden.

Zur ersten Gruppe gehören Institute, die primär unter Kundenschwund leiden und/oder ihre Kundenbasis nicht hinreichend ausschöpfen. Die zweite Gruppe umfasst Banken, die ihre Bestandskunden im Griff haben und nun darauf abzielen, ihre Kundenbasis weiter auszubauen.

Das von Bain & Company entwickelte umfassende „3D-Konzept“ (siehe Seite 15) liefert beiden Bankengruppen die entscheidenden Handlungsempfehlungen, wenn auch mit unterschiedlichen Schwerpunkten.

Für Institute der ersten Gruppe muss das Management kritischer Kundeninteraktionen an erster Stelle stehen, um einerseits den negativen Trend zu stoppen und andererseits den Grundstein für weiteres Wachstum zu legen. Wichtig ist es dabei, Transparenz zu schaffen und zu erkennen, an welchen Interaktionspunkten das heutige Dienstleistungsangebot auszubauen oder zu verbessern ist. Dazu zählt,

die kritischen Kriterien klar zu identifizieren, die aus Kundensicht über Zufriedenheit und Loyalität entscheiden, und an diesen Punkten gezielt zu investieren.

Institute der zweiten Gruppe müssen dagegen zuallererst ein tiefgehendes Verständnis entwickeln, welche Charakteristika/Bedürfnisse mögliche Neukunden haben und welche Produkte und Dienstleistungen die Akquisition am effizientesten unterstützen. Dies ist die Basis für eine erfolgreiche Akquisitionsstrategie. Entscheidend ist dabei nicht nur, den Kunden zu gewinnen, sondern ihn auch schnell zu aktivieren – um das anfängliche Momentum der Beziehung in Cross-Selling-Erfolge zu übersetzen und den Kunden (mit wachsender Produktnutzung) zu binden. Dazu bedarf es segmentspezifischer Angebote, möglicherweise intelligenter Produktbündel sowie eines abgestimmten Kommunikationskonzepts.

Mittelfristig sind für alle Banken beide Handlungsprogramme relevant. Das Bindeglied stellt ein System wachstumsorientierter Kundenmetriken einschließlich entsprechender Frühwarnsysteme dar.

Um auch in Zukunft den Weg zu nachhaltigem Wachstum erfolgreich zu meistern, müssen sich Banken heute ehrgeizige Ertragsziele setzen und mit aller Konsequenz verfolgen. Dies gilt besonders für Länder wie Deutschland, in denen sich nur wenige anorganische Wachstumsoptionen anbieten. Der Verdrängungswettbewerb im Finanzdienstleistungssektor ist bereits in vollem Gang. Nur wer die strategischen Wachstumshebel richtig zu bedienen weiß, wird am Ende zu den Gewinnern zählen. Allen anderen droht, im kompetitiven Marktumfeld unterzugehen oder zum Opfer der anstehenden Konsolidierungswelle in der Finanzbranche zu werden. 

Das 3D-Konzept: Ein Regelkreis für kundengetriebenes Wachstum

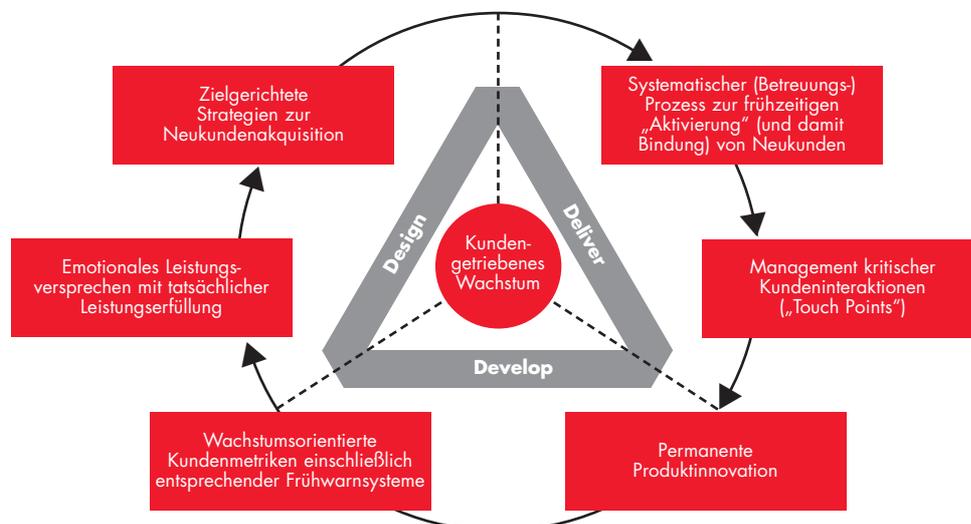
Die erfolgreiche Umsetzung einer kundenorientierten Wachstumsstrategie im Privatkundengeschäft erfordert intensive unternehmerische Anstrengungen und vor allem Konsequenz. Bain & Company entwickelte in diesem Zusammenhang unter dem Titel „3D-Konzept“ einen integrierten methodischen Ansatz, der auf den drei Dimensionen „Deliver“, „Design“ und „Develop“ beruht (siehe Abb. 8).

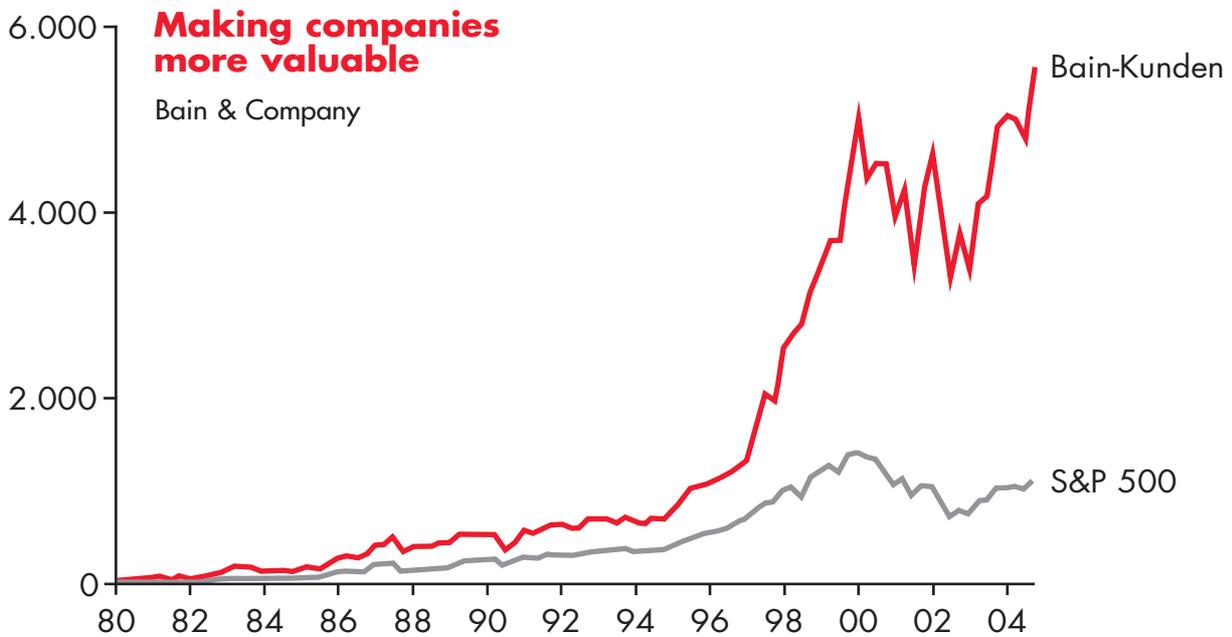
„**Design**“ (Konzeption) zielt darauf ab, ein wirklich differenzierendes Wertangebot (Value Proposition) für die richtigen Kunden zu entwickeln – gerade im Finanzdienstleistungsmarkt mit oft standardisierten Produkten und geringem emotionalem Kundenengagement ist dies allerdings kein leichtes Unterfangen. In diesem Zusammenhang zielt eine erfolgreiche Strategie zur Neukundenakquisition vor allem darauf ab, die richtigen Kunden zu identifizieren und sie langfristig an die Bank zu binden. Der Wachstumshebel des emotionalen Leistungsversprechens mit tatsächlicher Leistungserfüllung hilft Banken, ihre Kunden und deren Bedürfnisse besser kennen zu lernen.

„**Deliver**“ (Realisierung) beschreibt die Fähigkeit, ein aus dem „Design“ abgeleitetes konsistent differenzierendes Kundenerlebnis zu realisieren und dabei eine hohe Anzahl von Interaktionen über die Kanäle Berater, Filiale, Direktbanking und Internet reibungslos und zur Zufriedenheit des Kunden abzuwickeln. Fokussiertes Management kritischer Kundeninteraktionen („Touch Points“) ist dabei ein wichtiger Aspekt, um an der Schnittstelle zum Kunden erfolgreich zu agieren. Frühzeitige Kundenaktivierung und -bindung dient dazu, die Beziehung zu Neu- und Bestandskunden zu vertiefen und eventuellen Abwanderungsgedanken vorzubeugen.

„**Develop**“ (Weiterentwicklung) hat zur Aufgabe, durch kontinuierliche Weiterentwicklung des Angebots die Differenzierung und Margenhöhe zu erhalten und damit neue Dynamik im traditionell eher bedächtig agierenden Bankensektor zu erzeugen. Um schneller auf Erkenntnisse über Kundenbedürfnisse zu reagieren, spielen zudem neue Methoden der Kundenerfolgsmessung sowie wirksame Frühwarnsysteme zur Identifizierung latenter Unzufriedenheit oder konkreter Abwanderungsabsichten eine wichtige Rolle.

Abb. 8: Nachhaltiger Erfolgszyklus
Kundengetriebenes Wachstum als permanenter Prozess





Bain & Company

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz zählt Bain & Company zu den drei führenden Top-Management-Beratungen weltweit. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erreichen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft der Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bislang waren Bain-Berater weltweit für über 2.700 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält die Strategieberatung über 30 Büros in 19 Ländern und beschäftigt 3.000 Mitarbeiter, 310 davon in Deutschland und 50 in der Schweiz.

Bain & Company Germany, Inc.
Karlsplatz 1
D-80335 München
www.bain.de

Bain & Company Germany, Inc.
Bleichstraße 14
D-40211 Düsseldorf
www.bain.de

Bain & Company Switzerland, Inc.
Rotbuchstrasse 46
CH-8037 Zürich
www.bain-company.ch