

# Reputationsmanagement stärkt die Kundenloyalität

Von Markus Mündel und Hans-Jürgen Kräh



Bildquelle: Gerd Altmann, pixelio.de

**Gute Qualität, Leistung und Kundenservice rund um die Uhr reichen für Kreditinstitute heute nicht mehr aus, um sich im Wettbewerb zu differenzieren. Sie schaffen zwar Kundenzufriedenheit – aber nicht unbedingt Kundentreue. Als bester Schutzschirm gegen die Abwanderung von Kunden im Wettbewerb wirkt in Zeiten von Social Media ein guter Leumund. Insofern wird das Reputationsmanagement nach Einschätzung der Autoren zu einer der wichtigsten Herausforderungen für Kreditinstitute. Red.**

2012 war kein leichtes Jahr für Geldanleger und weiterhin geprägt von Unsicherheit. Immer noch sind die Auswirkungen der Finanzkrise 2008/2009 zu spüren. Damals ging viel Vertrauen in die Finanzdienstleister und deren Berater verloren. Seitdem gab es zwar viele Ankündigungen eines „Kulturwandels“, um das Vertrauen wieder herzustellen, aber auch viele neue negative Schlagzeilen. Das Vertrauen in die Ratschläge der eigenen Bank ist seit vielen Jahren rückläufig und es gelang der Branche nicht, diesen Trend im Jahr 2012 umzukehren. Vielmehr wurde aktuell ein Tiefpunkt im Anlegervertrauen erreicht (siehe Abbildung 1). Für viele Verbraucher ist das Internet in den letzten Jahren gleichsam zum Allheilmittel bei der Informationssuche geworden. Mit wenigen Klicks erfährt man, wann das

glückliche Huhn das Frühstücksei gelegt hat, wo sich das Amazon-Paket gerade befindet und ob der Bus oder die S-Bahn pünktlich kommt. In Blogs und Foren finden sich zudem Unmengen an Informationen, Meinungen und Erfahrungsberichten zu jeder Produkt- oder Dienstleistungskategorie. Für jeden dritten Verbraucher ist das Internet inzwischen das Informationsmedium Nummer Eins zum Thema Finanzmärkte geworden.

Gerade zum Vergleichen von Preisen und Konditionen verschiedener Anbieter eignet sich das Internet besonders. Von der Gesamtheit aller Bankkunden sind es aber noch nicht mal zehn Prozent, die sich in Blogs und Foren aktiv über Finanzprodukte und -institute austauschen. Die aktive Nutzung dieser Medien spielt aber für Jüngere bereits eine weitaus wichtigere Rolle im Informationsprozess: Bereits ein Viertel der 18- bis 29-Jährigen ist auf diese Weise aktiv.

Trotz dieser vielfältigen Informationsmöglichkeiten ist aber das Wissen über Geldanlagen im Bevölkerungsquerschnitt im

## Zu den Autoren

**Markus Mündel** und **Hans-Jürgen Kräh** sind Bereichsleiter und Prokuristen der Finanzforschung von TNS Infratest GmbH, München.

Zeitverlauf nicht besser geworden. Denn eine stabile Mehrheit von 58 Prozent der Deutschen fühlt sich über die verschiedenen Möglichkeiten, wie man sein Geld anlegen kann, nicht gut informiert – das sind übrigens exakt genauso viele wie im Jahr 1993! Ein angesichts vieler Anstrengungen und Diskussionen zum Thema „finanzielle Allgemeinbildung“ in den letzten Jahren doch ein ziemlich ernüchternder Befund. Woran liegt das?

Die Deutschen sind im internationalen Vergleich eigentlich in einer beneidenswerten ökonomischen Situation und verfügen auch über vergleichsweise hohe Geldvermögensbestände. Dennoch: Es war wohl selten so schwer wie heute, sein Geld gut verzinslich anzulegen, ohne dabei zu hohe Risiken einzugehen. Zum einen gibt es heutzutage eine nahezu unüberschaubare Vielfalt an Geldanlagemöglichkeiten.

## Beliebte Anlageformen in Misskredit geraten

Gerade in letzter Zeit sind aber viele aus Kundensicht altbewährten und früher rentablen Formen in Misskredit geraten. Das langjährige Lieblingskind zur Aufstockung der privaten (Alters-)Vorsorge, die kapitalbildende Lebensversicherung, produziert durch ständig sinkende Garantieverzinsungen vorwiegend negative Schlagzeilen. Sparbücher und kurzfristige Anlagen zeichnen sich derzeit durch eine weit unter der

Inflationsrate liegende Guthabenverzinsung aus. Deutsche Staatsanleihen kommen aktuell mit einer Verzinsung von knapp über Null ebenfalls kaum als Option für renditesuchende Anleger in Frage. Und zehn Jahre nach Einführung der Riester-Rente macht sich auch hier Ernüchterung breit.

### „Flucht“ in die Sachwerte?

Nahezu täglich wird interessierten Anlegern von Experten in den verschiedensten Medien empfohlen, aufgrund der Unsicherheiten beim Euro und als Inflationsschutz in Sachwerte zu investieren, also vorwiegend in „Befongold“ oder in Aktien beziehungsweise indirekt in Aktienfonds.

Den Weg des Immobilienerwerbs haben auch 2012 wieder viele Anleger beschritten, und zwar gemessen am teilweise knappen Angebot wohl „zu viele“, sodass sich hier inzwischen Anzeichen einer Marktüberhitzung zeigen. Dies gilt besonders in attraktiven Lagen, die Kapitalanleger ja bevorzugen sollen und tatsächlich auch bevorzugen; dort sind bundesweit die Immobilienpreise deutlich gestiegen. Somit scheidet der Erwerb einer vermieteten Immobilie für viele, die nur über geringere oder mittelgroße finanzielle Möglichkeiten verfügen, in der Praxis aus.

### Schwieriges Terrain für Aktienlaien

Bleiben als Sachwerte – sei es direkt oder indirekt – Aktien. Die Aktienmärkte waren schon immer schwierig zu lesen beziehungsweise zu prognostizieren. Und neben betriebswirtschaftlichen Kriterien wie zum Beispiel dem KGV waren die nur schwer greifbaren „Stimmungen“ und die „Börsenpsychologie“ auch in der Vergangenheit wichtige Einflussfaktoren. Doch jetzt sind die Märkte in Zeiten der Staatsschuldenkrisen noch undurchschaubarer und stärker politischen beziehungsweise „exogenen“ Einflüssen unterworfen. Für die „Aktienlaien“, die die klare Mehrheit unter den Anlegern stellen, also erst recht ein schwieriges

Terrain, und so lassen nach wie vor sehr viele Anleger Aktien „links liegen“.

Trotz (oder eben gerade wegen?) dieser großen Informationsdichte stehen also viele Anleger relativ ratlos vor der Frage: Wohin mit dem Geld? Und besonders: Wer kann mir dabei gute Ratschläge geben? Trotz aller Kritik und medienwirksamen „Banken-bashing“ in den letzten Jahren: Die deutschen Anleger wünschen sich dennoch, sogar mehr denn je, eine persönliche/individuelle Beratung bei „ihrer Bank“. Und mehr als zwei Drittel erwarten dabei eine umfassende Anlageberatung, die die gesamte persönliche Situation und Lebensplanung mit einbezieht, nebst persönlichem Ansprechpartner.

### Verbraucher in der Verantwortung

Dieser wahrlich nicht neue Wunsch wird bei vielen Banken seit Jahren durch mehr oder weniger strukturierte Beratungsprozesse umgesetzt. Auch die Politik hat die Verunsicherung der Verbraucher längst wahrgenommen und in Regulierungen umgesetzt. Durch Beratungsprotokolle und gesetzlich vorgeschriebene „Beipackzettel“ für die verschiedenen Anlageformen soll gewährleistet werden, dass die Kundenwünsche nach einer bedarfsgerechten Beratung nicht nur Wunschdenken bleiben, sondern auch in jeder einzelnen Beratung in jeder Filiale Anwendung finden.

Aber all diese Maßnahmen entlassen den Verbraucher am Ende dennoch nicht aus

seiner eigenen Verantwortung: Schließlich muss er in der Lage sein, das Protokoll und die Produktbeschreibungen dann auch zu verstehen und letztlich kann ihm niemand am Ende des Tages seine Anlageentscheidung abnehmen; die muss er dann schon selbst treffen. Bekanntlich kann ein zu viel an Informationen auch zur Verwirrung statt zur Erhellung beitragen: Aus vielen Forschungen unter dem Stichwort „behavioral economics“ weiß man, dass das menschliche Gehirn bemüht ist, die Zahl der Entscheidungsparameter auch bei Anlageentscheidungen klein und damit handhabbar zu halten und damit die Komplexität vieler Themen reduziert, um überhaupt zu einer Entscheidung zu kommen. Auch deshalb bleibt in Zukunft abzuwarten, inwieweit diese Regulierungen in der Praxis zu besserer Performance und weniger enttäuschten Anlegern beziehungsweise weniger Klagen wegen „Falschberatungen“ führen werden.

### Verunsicherung schafft auch Chancen für die Banken

Banken können unserer Ansicht nach folgendermaßen dazu beitragen, dem Kunden eine bessere Orientierung zu geben und sich im Wettbewerb um die Anlagemittel als „Bank meiner Wahl“ zu positionieren.

**„Unabhängige“ Beurteilungen und Empfehlungen:** Alle einschlägigen Befragungen belegen, dass die Kunden „objektive“ und bedarfsgerechte Ratschläge wünschen. Die Banken sollten deshalb in ihren Beratungsprozessen beziehungsweise Beratungsge-

Abbildung 1: Vertrauen in Beratung (Angaben in Prozent)

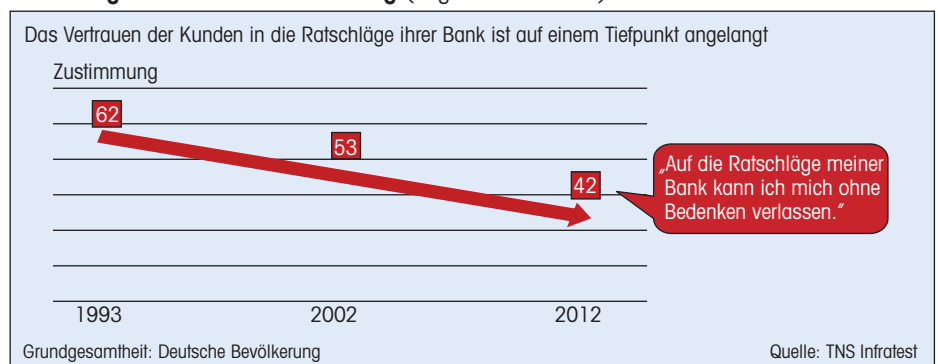
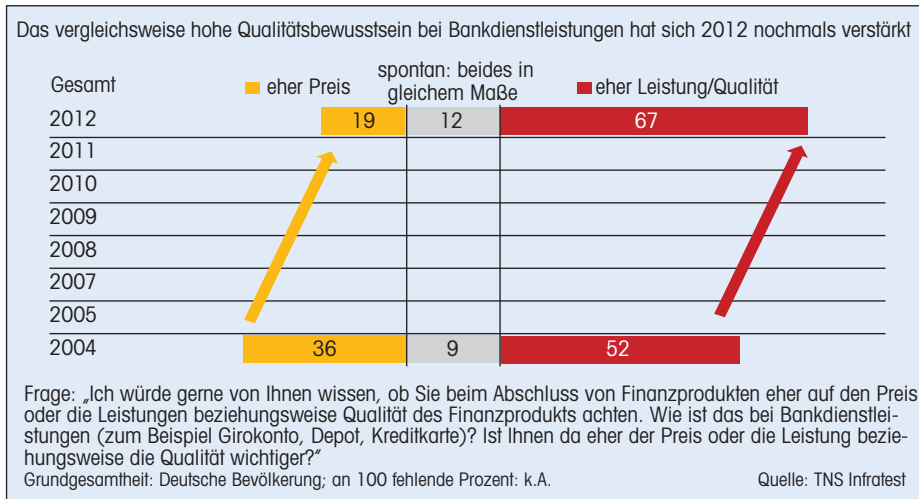


Abbildung 2: Preis und Qualität bei Bankdienstleistungen (Angaben in Prozent)



sprächen auch Informationen integrieren, die im Internet (zum Beispiel in Vergleichsportalen) verfügbar sind, und dem Kunden dann durch deren Erläuterung einen Mehrwert bieten. Auch sollten die Berater aktuell darüber im Bilde sein, welche Finanzthemen in sozialen Netzwerken behandelt werden, um auch von vorinformierten Kunden, die diese Foren nutzen, als kompetente Gesprächspartner anerkannt zu werden.

Eine seit vielen Jahren in Deutschland, nicht nur in der Fachpresse und auf Konferenzen diskutierte Variante bestünde im Angebot einer sogenannten „Honorarberatung“, bei der der Kunde für die Beratung an sich bezahlt und dafür die Bank beziehungsweise der Berater keine Provisionen oder Kick-backs von dem Produkthanbieter erhält. Umfragen zeigen allerdings mindestens schon genauso lange, dass die Bereitschaft der Kunden, dieses Honorarmodell anzunehmen, nur sehr gering ausgeprägt ist. Dies hängt sicher damit zusammen, dass sich die Kunden zu sehr an das seit Jahrzehnten praktizierte Modell der (auf den ersten Blick) kostenlosen Beratung durch die Bankberater gewöhnt haben. Sofern ein Haus diesen Weg gehen möchte, wäre also zunächst eine hohe „Akzeptanzschwelle“ der Kunden zu überwinden.

**Qualitativ hochwertige Produkte/Leistungen:** Bereits seit vielen Jahren stellen wir

empirisch fundiert fest, dass es im Bereich der Bankdienstleistungen nicht in dem Maße zu der in anderen Kategorien (bei Finanzdienstleistungen insbesondere beim Thema Kfz-Versicherung) verbreiteten „Schnäppchenmentalität“ gekommen ist.

Der entsprechende Trend, dass Kunden hier mehr auf die Qualität als auf den Preis achten, hat sich 2012 sogar noch verstärkt: Bei Bankdienstleistungen ist der Preis nach wie vor nur für jeden fünften Kunden der wichtigere Aspekt bei der Entscheidung für ein bestimmtes Angebot. Für eine fundierte „Zwei-Drittel-Mehrheit“ ist es dagegen die Qualität und die damit gebotene Leistung (siehe Abbildung 2).

Die Banken sind also in der glücklichen Lage, dass sie bei guter Qualität und überzeugenden Angeboten nicht so häufig in einen „Preiskampf“ gezogen werden, wie

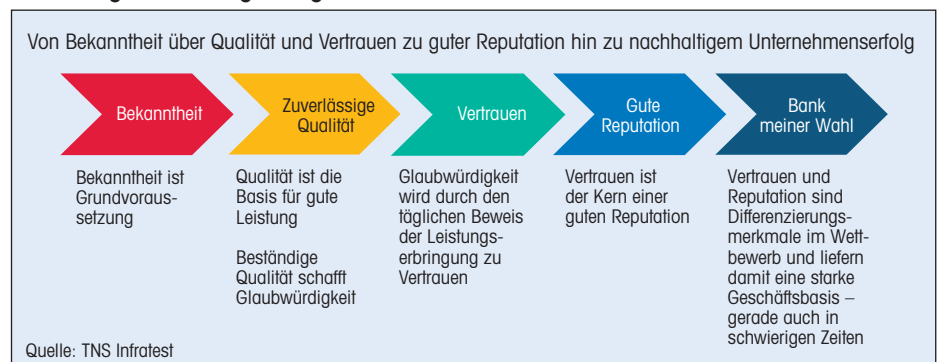
es in anderen Branchen gang und gäbe geworden ist.

Die Qualität hat aber – zumindest im Querschnitt der Branche – aus Kundensicht gelitten. Zwar sind deutsche Bankkunden nach wie vor im internationalen Vergleich treue Kunden; inzwischen wechseln Deutsche aber etwas häufiger ihre Bankverbindung als früher. Zumindest in den „bankaktiveren“ Jahrgängen (ohne Schüler/Studenten und Rentner/Pensionäre) ist es auch durch die bequemen Möglichkeiten des Internets zunehmend einfacher, sich einen Überblick zu verschaffen und dann auch bei Unzufriedenheit mit dem Angebot oder dem Service bei der bestehenden Bankverbindung die Bank zu wechseln. Während früher ein Wechsel per Internet nur bei Online-Banken möglich war, erlauben es die heutigen, in der Regel multikanalfähigen Filialbanken auch, sie per Laptop oder per Mobile App zu erreichen und somit auch online ohne großen Aufwand einen Bankwechsel vollziehen zu können.

**Wettbewerbsvorteile im Kopf der Kunden:** Beim ersten Hinsehen ein gewisses Paradoxon in dem Zusammenhang scheint es zu sein, dass auf der anderen Seite die Zufriedenheit der Kunden mit ihren Bankverbindungen eher stabil ist und teilweise sogar zunimmt.

Man muss aber hier zum einen den sogenannten „Honeymoon-Effekt“ berücksichtigen, der empirisch vielfach belegt, dass man sich bei einer „frisch“ ausgewählten neuen Bank zunächst meist auch subjektiv

Abbildung 3: Der lange Weg



sehr wohl fühlt. Und durch die zunehmende Fluktuation haben viele Banken heute einfach einen höheren Anteil an (per se zufriedeneren) Neukunden. Zum zweiten gilt es zu beachten, dass Zufriedenheit und Loyalität nicht gleichgesetzt werden dürfen, sondern zwei Seiten einer Medaille sind. Zufriedenheit ist normalerweise eine notwendige Voraussetzung für Loyalität, aber Zufriedenheit alleine ist keine Garantie für Kundentreue. Vielmehr muss auch der zufriedene Kunde das Gefühl haben oder vermittelt bekommen, dass seine Bank nicht irgendeine austauschbare Institution ist, sondern etwas „Besonderes“. Unter anderem auch durch die zunehmende Multikanalfähigkeit der meisten Banken gelingt es immer weniger, sich damit einen Wettbewerbsvorteil in den Augen der Kunden zu verschaffen.

Somit sinkt aber auch die Chance, sich dadurch allein vom Wettbewerb abzusetzen, und viele Kunden halten somit die Bankdienstleistungen „ihrer“ Bank für eher austauschbar. Unsere Kundenbindungsstudien zeigen diesen Trend eindeutig: Vielen Instituten gelingt es schon sehr gut, die Kundenzufriedenheit in den verschiedenen Segmenten zu verbessern beziehungsweise zu optimieren; es gelingt aber bei Weitem nicht in ausreichendem Maß, einen aus der subjektiven Sicht der Kunden wahrnehmbaren Wettbewerbsvorteil zu vermitteln.

Fazit also: Qualität und Leistung sowie guter Kundenservice nebst 24/7 Erreichbarkeit über moderne Medien allein reichen nicht aus (siehe Abbildung 3)! Vielmehr ist es mehr denn je notwendig, die Leistungen und Produkte auch durchgehend und konsequent bis in die kleinste Filiale und dem entlegendsten Kunden in der gleichen guten Qualität zu bieten. Denn unzufriedene Kunden multiplizieren ihre Unzufriedenheit heute via Facebook & Co. deutlich häufiger als früher: In den Zeiten vor Social Media galt die Faustregel, dass ein unzufriedener Kunde anderen Menschen bis zu zehnmal von dieser Unzufriedenheit erzählt. Heute kann man per Mausclick diese Zahl leicht multiplizieren oder gar potenzieren. Nur durch

wirklich konsistente Qualität und auch glaubwürdigen Umgang mit Beschwerden und negativem Einzelkunden-Feedback kann es den Banken gelingen, ein dauerhaftes Vertrauen in die Qualität ihrer Services und Leistungen zu gewinnen beziehungsweise zu behalten.

### Gute Reputation wirkt als Schutzschirm

Wenn Kunden und auch die interessierte Öffentlichkeit kontinuierlich Vertrauen in eine Bank setzen, führt das letztendlich auch zu einem guten Leumund (klingt etwas altmodisch nach Buddenbrooks) beziehungsweise einer guten Reputation (klingt moderner, bedeutet aber im Prinzip das gleiche). Egal ob modern oder altmodisch bezeichnet, eine gute Reputation wirkt zum einen als „Schutzschirm“ gegen Kundenabwanderung und sorgt zum anderen dafür, dass sich eine gut beleumdete Bank häufiger im „relevant Set“ befindet, wenn ein unzufriedener oder von seiner aktuellen Bank nicht wirklich überzeugter Kunde auf der Suche nach einer Alternative ist.

Mit anderen Worten: Kunden suchen auch oder gerade bei dem sensiblen Thema „Finanzen“ nach Marken mit gutem Ansehen. Aus unserer Sicht wird somit gerade in unsicheren Zeiten ein professionelles Markenmanagement beziehungsweise Reputationsmanagement für Banken – neben einem adäquaten Leistungsangebot über alle Kanäle – zu einer zentralen Herausforderung der nächsten Zukunft.

Eine gute Bankmarke muss für konsistente Qualität stehen und mit glaubwürdigen Versprechen und natürlich auch adäquaten Handlungen in allen Facetten die (potenziellen) Kunden auch emotional ansprechen beziehungsweise überzeugen. Nur dann kann man bei der geeigneten Kundenschaft die nicht so einfach von anderen Konkurrenten zu kopierende emotionale Bindung erzeugen, die auch dem „Bauch“ des Kunden bestätigt, dass er genau hier richtig ist und nicht „allein zu Haus“ gelesen wird.



bank und markt  
Zeitschrift für Retailbanking

#### Verlag und Redaktion:

Verlag Fritz Knapp GmbH  
Aschaffener Straße 19, 60599 Frankfurt am Main,  
Postfach 111151, 60046 Frankfurt am Main,  
Telefon 069/970833-0, Telefax 069/7078400,  
www.kreditwesens.de,  
E-Mail: red.bum@kreditwesens.de

#### Herausgeber:

Dr. Berthold Morschhäuser, Swantje Benkelberg,  
Philipp Otto

Redaktion: Dr. Kai Disselbeck, Lars Haugwitz, Barbara Hummel,  
Frankfurt am Main.

#### Redaktionssekretariat:

Elke Hildmann

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.

Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter [www.kreditwesens.de](http://www.kreditwesens.de).

#### Verlags- und Anzeigenleitung:

Uwe Cappel

Anzeigenverkauf: Hans-Peter Schmitt, Tel. 069/970833-43.

Anzeigenposition: Anne Guckes, Tel. 69/970833-26,

sämtl. Frankfurt am Main, Aschaffener Straße 19.

Zurzeit gilt Anzeigenpreisliste Nr. 42 vom 1.1.2013.

Erscheinungsweise: Am 1. jeden Monats.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise incl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 409,50. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich € 210,40. Ausland: jährlich € 419,42. Preis des Einzelheftes € 22,00 (zuzügl. Versandkosten).

Verbandabonnemen mit der „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“: jährlich € 767,85. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich € 403,40. Ausland: jährlich € 795,21.

Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt.

Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter

Tel.-Nr. 069/970833-25

Als Supplement liegt „cards Karten cartes“ jeweils am 1. Februar, 1. Mai, 1. August und 1. November dieser Zeitschrift bei.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen: Postbank Frankfurt 60482-609 (BLZ 50010060), Landesbank Hessen-Thüringen-Girozentrale 10555001 (BLZ 50050000), sämtliche in Frankfurt am Main.

Druck: Druckerei Hassmüller Graphische Betriebe GmbH & Co. KG, Königsberger Straße 4, 60487 Frankfurt.

ISSN 1433-5204

