

b **m**

bank und markt

ZEITSCHRIFT FÜR BANKING

05

15. Mai 2019

Fritz Knapp Verlag

48. Jahrgang

ISSN 1433-5204

D 10921

Digitaler
Sonderdruck



ZUFRIEDENHEIT IM ZAHLUNGSVERKEHR
SICHERT LANGFRISTIGEN ERTRAG
VON THOMAS WOLLMANN UND THIERRY BURCKHART

Zufriedenheit im Zahlungsverkehr sichert langfristigen Ertrag

Von Thomas Wollmann und Thierry Burckhart



Die Finanzierung liegt für Unternehmen nur an fünfter Stelle unter den Faktoren, an denen sie ihre Hausbankbeziehung festmachen, wissen Thomas Wollmann und Thierry Burckhart. Kriterium Nummer eins ist der Zahlungsverkehr. Dass das Standardgeschäft mit Geschäftskunden häufig als lästige Pflicht verstanden wird, bezeichnen sie deshalb als Fehler. Denn die Gefahr, die Kundenschnittstelle zu verlieren, ist derzeit größer denn je. Für mehr Kundenzufriedenheit müssen Banken und Sparkassen nicht in den Preiswettbewerb eintreten. Mehr Vielfalt bei den Kontomodellen bewerten die Autoren als hilfreicher. Red.

Eine Bank oder Sparkasse kann nur selten sicher sein, dass sie von ihren Geschäftskunden tatsächlich als Hausbank wahrgenommen wird. Denn die meisten Unternehmen führen zwei oder mehr Kontobeziehungen zu unterschiedlichen Banken – vor allem größere Unternehmen unterhalten tendenziell mehr als zwei Bankverbindungen (siehe Abbildung 1). Die „IM-Trendstudie Firmenkunden und Zahlungsverkehr 2019“ zeigt, dass rund jedes zweite der befragten Unternehmen mehr als eine Kontobeziehung führt – und im Schnitt hat ein Institut in nur 44 Prozent der Fälle bei seinen Kunden auch den Status der Hausbank. Sparkassen führen hier mit dem höchsten Anteil: 71 Prozent ihrer Kunden sehen sie auch als Hausbank an, gefolgt von der Deutschen Bank mit 58 Prozent. Die Commerzbank erreicht 50 Prozent Hausbankanteil, VR-Banken 47 Prozent und die Post-

bank 44 Prozent. Banken sind also nur für einen Teil ihrer Firmenkunden auch Hausbank.

Woran Unternehmen ihre Hausbankbeziehung festmachen, überrascht: Die Finanzierung wird nur von 60 Prozent



Thomas Wollmann, Mitglied des Vorstands, Investors Marketing AG, Frankfurt am Main



Thierry Burckhart, Senior Manager, Investors Marketing AG, Frankfurt am Main

der Befragten angegeben und liegt damit erst an fünfter Stelle. Der persönliche Berater als Ansprechpartner, die Dauer der Geschäftsbeziehung sowie Nähe und Erreichbarkeit werden deutlich häufiger genannt (Abbildung 2).

Zahlungsverkehr mehr als lästige Pflicht

Ganz oben bei den Merkmalen ihrer Hausbank steht für 79 Prozent der in der Studie befragten Firmenkunden das Geschäftsgirokonto als Ankerpunkt für die Geschäftsbeziehung. Anders als oft vermutet spielt also das Geschäftsgirokonto die zentrale Rolle für die Beziehung zur Hausbank.

Vor diesem Hintergrund sollten Banken und Sparkassen den Zahlungsverkehr für Firmenkunden nicht als lästige Pflicht, sondern als Chance zur Kundenbindung und -begeisterung sehen. Es empfiehlt sich daher, das Geschäftsgirokonto nicht allein unter Kosten- und Ertragsaspekten zu optimieren. Stattdessen sollten sich Banken und Sparkassen mehr darum bemühen, ihren Kunden ein optimales Kundenerlebnis im Zahlungsverkehr zu bieten. Denn in einem weitgehend gesättigten und damit wettbewerbsintensiven Markt werden Bestandskunden zur wichtigsten Quelle des Ertragswachstums – als An-

ker der Geschäftsbeziehung sind Girokonto und Zahlungsverkehr die zentralen Treiber der Provisionserträge.

Doch das Standardgeschäft mit Geschäftskunden wird häufig als lästige Pflicht betrachtet, der nicht allzu viel Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. Dabei müssen Banken vielmehr aufpassen, dass sie sich nicht durch falsch verstandene Effizienzstrategien zu weit von ihren mehr und mehr von neuen Wettbewerbern umworbenen Kunden entfernen. Es gilt, dieses Kundensegment von den eigenen Leistungen zu überzeugen, zu binden und stärker mit Produkten und Dienstleistungen zu durchdringen. Das funktioniert auf Dauer aber nur, wenn eine Bank die Bedürfnisse ihrer Kunden kennt, diese wirklich ernst nimmt und sich über alle Bereiche kundenzentriert ausrichtet. Hier gibt es einen enormen Nachholbedarf, da fast alle Banken und Sparkassen immer noch sehr angebots- und engpassorientiert denken und handeln.

Individualität und Fairness sind wichtig

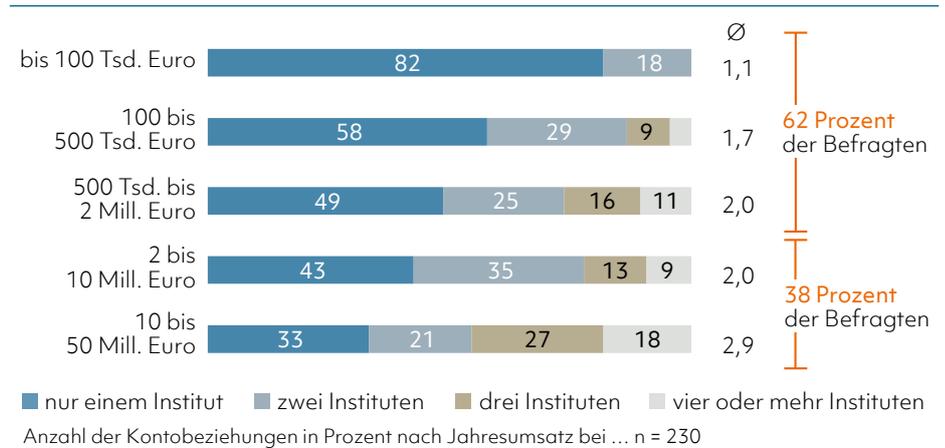
Das belegen auch die Ergebnisse der vorliegenden Studie: Als Maßstab für Kundenorientierung dienen acht von Investors Marketing empirisch ermittelte Faktoren, die sich im Rahmen des IM-Customer Centricity Ansatz schon mehrfach in der Praxis bewährt haben. Die Differenz zwischen der Erwartung an einen Faktor und dessen Erfüllung erlaubt Rückschlüsse auf konkreten Handlungsbedarf.

– So ist die Individualität 71 Prozent der kleineren Geschäftskunden mit einem Jahresumsatz von unter 2 Millionen Euro besonders wichtig, doch nur 55 Prozent von ihnen sehen dieses Kriterium als erfüllt an.

– Fairness im Sinne eines angemessenen Preises für die gebotene Leistung ist sogar 81 Prozent der Befragten (sehr) wichtig, doch nur 67 Prozent sind mit diesem Aspekt der Kundenbeziehung zufrieden.

Bei größeren Gewerbe- und Firmenkunden hingegen ist in dem für sie besonders wichtigen Faktor Kompetenz der größte Nachholbedarf zu erkennen. Insgesamt erleben kleinere Unternehmen ihre Hausbank im Zahlungsverkehr

Abbildung 1: Je größer der Umsatz, desto mehr Kontoverbindungen liegen vor – Anzahl Kontobeziehungen nach Jahresumsatz



Quelle: In Geschäftsführerstudie 2018

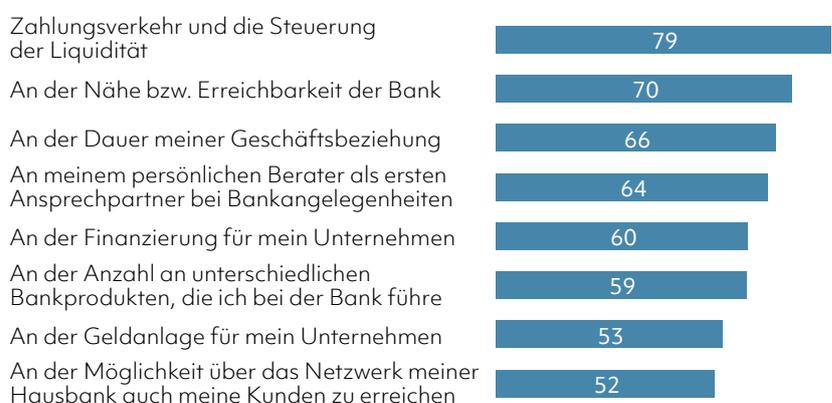
deutlich weniger kundenorientiert als große: Die addierte Differenz zwischen erwarteter und erlebter Kundenbeziehung aller acht Faktoren erreicht bei Geschäftskunden 89 Prozent. Bei Gewerbe- und Firmenkunden beträgt sie nur 68 Prozent.

Dabei ist es durchaus möglich, auch im Segment der Geschäftskunden erlebte Kundenorientierung und die betriebswirtschaftlich notwendige Standardisierung organisatorisch und durch transparente Preismodelle in Einklang zu bringen. Geschäftskunden erwarten für das Gefühl einer optimalen Betreuung einen Berater, der ihre Bedürfnisse versteht, die relevanten Produkte kennt und anbieten kann sowie gut erreichbar ist. Das

lässt sich zum Beispiel über zentrale Geschäftskundencenter effizient darstellen, die per Telefon und online auch außerhalb der Öffnungszeiten erreichbar sind.

Auch die Wahl zwischen bedarfsgerechten Kontomodellen mit klarer Preis-Leistungs-Argumentation kann die Kundenwahrnehmung von Fairness und Individualität positiv beeinflussen: Stimmen Betreuung und Service, ist auch die Zahlungsbereitschaft vorhanden. Bei einer Neuausrichtung des Angebots im Zahlungsverkehr, aber auch der Umsetzung einer Vertriebsstrategie der Zukunft sollte der spezifische Kundenbedarf in den verschiedenen Segmenten daher unbedingt berücksichtigt werden. Mit einer entsprechend kundenorientier-

Abbildung 2: Das Geschäftsgirokonto ist zentrales Ankerprodukt der Hausbankbeziehung von Firmenkunden

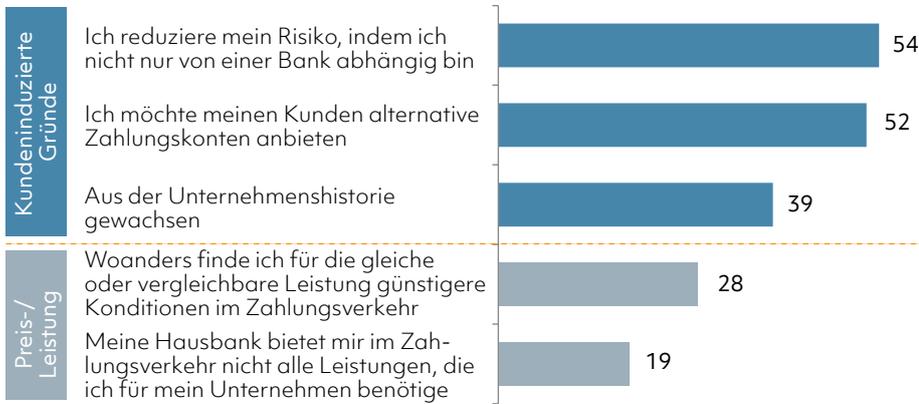


Woran Firmenkunden die Hausbankbeziehung festmachen, Nennungen trifft voll zu/trifft zu in Prozent

Quelle: IM-Trendstudie Firmenkunden und Zahlungsverkehr 2019

Abbildung 3: Die Mehrheit der Befragten gibt kundeninduzierte Gründe für Mehrfachkonten an

Weswegen führen Sie noch weitere Geschäftsgirokonten bei anderen Anbietern neben Ihrer Hausbank? (in Prozent, Mehrfachnennung möglich)



n = 113 (Befragte mit Mehrfachkartenbeziehung)

Quelle: IM-Trendstudie Firmenkunden und Zahlungsverkehr 2019

ten Differenzierung lassen sich nachweislich bessere Ergebnisse erzielen.

Die Angreifer kommen aus den Startlöchern

Zwar ist der Anteil der Kunden, der in den vergangenen zehn Jahren seine Hausbank gewechselt hat, seit 2012 von 36 Prozent auf 30 Prozent gesunken. Doch die Gefahr, die Kundenschnittstelle zu verlieren, ist größer denn je. Schon der regionale Wettbewerb zwischen Sparkassen und Genossenschaftsbanken wird intensiver, hinzukommen etablierte Anbieter wie die Targobank, die Geschäftskunden stärker ins Visier nehmen. Und neue Wettbewerber im Geschäftskundensegment wie Kontist, Penta oder Holvi greifen bevorzugt beim Geschäftsgirokonto und Zahlungsverkehr an, ebenso wie Anbieter mit breiterem Kundenfokus wie Fidor oder N26, die mit kostenlosen Geschäftskonten in den Markt treten.

Deren Anteil ist vorerst zwar noch gering: Nur je ein Prozent der in der Studie befragten Unternehmen zum Beispiel sind bereits bei den auf Geschäftskunden fokussierten Online-Anbietern Holvi und Penta. Doch um die Kundenschnittstelle auch in Zukunft zu besetzen, müssen Filialbanken diese Entwicklung im Auge behalten.

Damit nicht genug. Dank PSD2 können sich Drittanbieter mit innovativen Ange-

boten zwischen Bank und Kunden schieben. Ähnlich wie im Retailbanking besteht die Gefahr, dass die regelmäßige Nutzung solcher Angebote eine parallele Kundenbeziehung etabliert und die Kundenbindung an die Bank schwächt. Dem Kunden ist im ungünstigsten Fall gar nicht mehr bewusst, wo er sein Girokonto hat – er zahlt über einen Drittanbieter, das Konto dient nur noch zur Zahlungsabwicklung.

Durch die Bezahlfunktion erhalten neuen Wettbewerber Daten über Zahlungsströme, Nutzungsverhalten und Präferenzen, die sie einsetzen können, um Kunden mit weiteren Angeboten zu durchdringen. So bietet Paypal Online-Händlern bereits quasi automatische Kreditlinien von bis zu 100000 Euro an. Prinzipiell verfügen Banken über diese Daten zwar auch. In ein Korsett aus Regulatorik eingezwängt, gelingt es ihnen aber bis heute nicht, diese Daten wirklich umfassend und intelligent im Sinne des Kunden zu nutzen.

Doch auch der Blick auf Angreifer wie Paypal, Amazon oder Google könnte dabei zu kurz greifen – möglich ist, dass sich die potenziell wirklich relevanten Herausforderer noch gar nicht zu erkennen gegeben haben. So könnten Anbieter von Finanzsoftware im Grunde Zahlungstransaktionen oder Cash Management direkt selbst und ohne die Bank des Kunden abwickeln, da sie ohnehin vollen Zugriff auf die Buchhaltungssysteme ihrer Kunden haben.

Lange Zeit galt und gilt zum Teil noch bis heute gerade das Geschäft mit kleineren Geschäftskunden als kleinteilig und angesichts geringer Deckungsbeiträge pro Kunde wenig attraktiv. In Vertrieb und Service wurde wenig investiert. Doch die Beispiele zeigen: Inzwischen ist der Wettbewerb auch um diese Zielgruppe entbrannt, denn mit zufriedenen Geschäftskunden lassen sich auch heute noch gute Margen erzielen.

Erfolgreiche Angebote halten sich in Grenzen

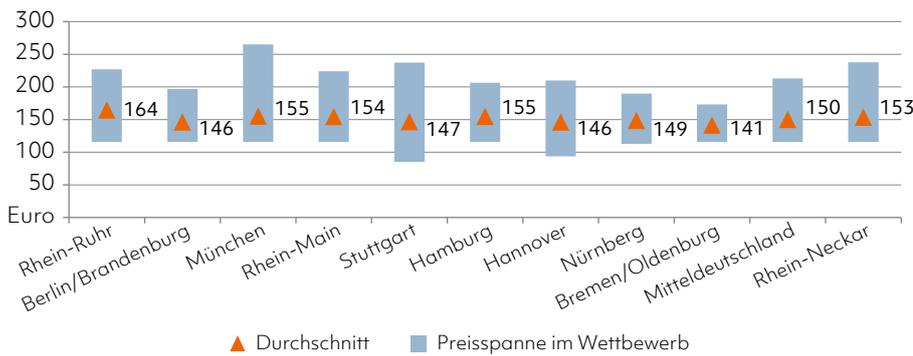
Sich auf der Produktseite gegen die neuen Wettbewerber durchzusetzen ist jedoch nicht einfach. Positiv stechen im Retailbanking die mehrfach ausgezeichnete Sparkassen-App und die Bezahlfunktion Kwitt hervor. Paydirekt und Yomo zeigen, wie schwierig es ist, Innovation in Verbundsystemen zu betreiben. Fintechs sind mit ihren Lösungen im Zweifelsfall immer einen Schritt voraus. Die großen Internetunternehmen haben zudem die Markenstärke und Reichweite, diese im Markt durchzusetzen.

Selbstverständlich muss die Produktwelt sauber aufgestellt sein. Das Preis-Leistungsverhältnis hat starken Einfluss auf die Wahrnehmung von Fairness. Einfache, fallabschließende Prozesse und exzellenter Service zahlen ebenfalls auf die Kundenbeziehung ein. Doch noch immer sind zum Beispiel Kreditprozesse kompliziert und papierlastig, obwohl Neuanbieter wie Lendico zeigen, dass es auch anders geht. Durch die Produktdifferenzierung allein werden Banken den Kampf um die Kunden jedoch nicht gewinnen. Sie können im Wettbewerb nur bestehen, wenn sie sich nicht nur auf das Produkt, sondern auf den Kunden fokussieren. Es geht darum, dass auch der Geschäftskunde sich bei seiner Bank wohlfühlt, Bankgeschäfte für ihn einfach und komfortabel sind, er sich fair behandelt und wertgeschätzt fühlt – damit er gar nicht das Bedürfnis hat, nach Alternativen zu suchen.

Im Zahlungsverkehr ist der Preis nachgeordnet

Der Umbau des Vertriebs hin zu einem kundenzentrierten Ansatz ist unvermeidlich, nimmt aber auch seine Zeit in Anspruch. Relativ schnelle Ansätze für eine stärkere Kundenbindung lassen

Abbildung 4 a: Wenignutzer zahlen zwischen 141 und 155 Euro pro Jahr



Kontopreis pro Jahr auf Basis der durchschnittlichen Kontonutzung eines Wenignutzers (120 bis 600 Buchungen pro Jahr), gemäß Preis- und Leistungsverzeichnis der einzelnen Institute unter Berücksichtigung folgender Preisbestandteile: Grundpreis, Debitkarte, Gut- und Lastschriften, Überweisungen per Beleg und im Online-Banking. Sofern das Institut Firmenkunden mehr als ein Konto anbietet, erfolgt die Zuordnung anhand des Nutzungsverhaltens des günstigsten Kontomodells.

n = 200 Regional- und Geschäftsbanken, Preis- und Leistungsverzeichnisse

Quelle: IM-Benchmarking Geschäftsgirokonten 2019

sich zum Start dieses Prozesses mit einem genaueren Blick auf die Motivlage der Unternehmen erzielen, warum sie mehrere Kontoverbindungen unterhalten (siehe Abbildung 3). So sagen in der Studie nur 28 Prozent der Befragten, sie fänden woanders günstigere Konditionen im Zahlungsverkehr. Preisaspekte spielen demnach nur eine nachgeordnete Rolle, wenngleich die Preisunterschiede für Geschäftsgirokonten in den verschiedenen Metropolregionen in Deutschland zum Teil erheblich sind, wie das bundesweite IM-Benchmarking der Geschäftskonten von Regional- und Geschäftsbanken zeigt (siehe Abbildung 4a und 4b).

Aufgrund der am Markt vorherrschenden Preisstrukturen – jede Leistung wird einzeln abgerechnet – variieren die Kontopreise je nach Nutzungsintensität und meist auch -kanal. In der Regel weisen 65 bis 75 Prozent des Kundenbestands einer Regionalbank eine Kontonutzung von 120 bis 600 Buchungen pro Jahr auf („Wenignutzer“), 20 bis 30 Prozent der Firmenkunden bewegen sich mit ihrer Kontonutzung zwischen 600 und 6000 Buchungen pro Jahr („Vielnutzer“).

Spannend ist dabei, dass es keine klare Segment-Zuordnung, also auch kleinere Geschäftskunden mit hoher Nutzungsintensität gibt. Eine nur individuelle Betrachtung der einzelnen Konten hilft daher nicht wirklich weiter. Kunden mit sehr hoher Nutzungsintensität konzentrieren sich auf wenige große Firmen

oder städtische Unternehmen (zum Beispiel Stadtwerke) mit einer Vielzahl an Konten und meist individuell verhandelten Preisen.

Der Vergleich von 200 Regional- und Geschäftsbanken aus Deutschlands Metropolregionen zeigt, dass Wenignutzer im Durchschnitt 158 Euro pro Jahr für ihr Konto bezahlen. Obwohl es innerhalb der Regionen zum Teil Preisunterschiede für diese Zielgruppe von bis zu 130 Prozent gibt (siehe Metropolregion München), sind die Durchschnittspreise zwischen den Regionen vergleichbar. Bei Vielnutzern sind die Unterschiede innerhalb und zwischen

den Metropolregionen größer. So zahlt ein durchschnittlicher Kunde in den Metropolregion Bremen-Oldenburg 134 Euro pro Jahr weniger als in der Rhein-Main Region.

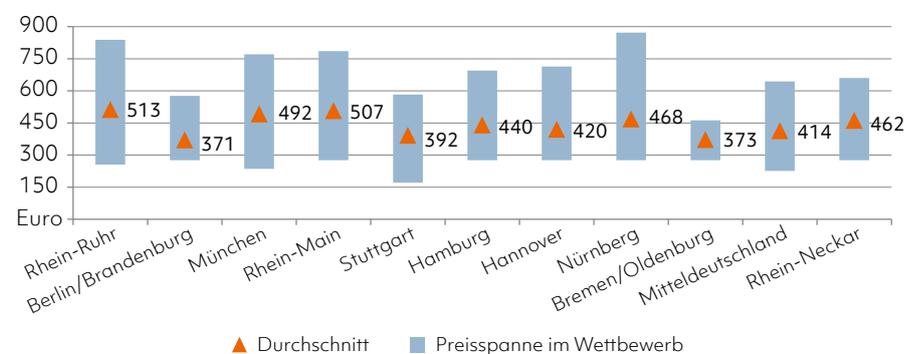
Ein zentraler Treiber dieses Unterschieds liegt darin, dass viele Institute im Standardgeschäft nur ein Kontomodell anbieten und damit nicht unterschiedliche Bedarfe und Nutzungsintensitäten mit ihrem Geschäftsgirokonto anbieten können. In diesen Fällen wird oftmals auf individuelle Sonderkonditionen ausgewichen, die technisch, prozessual und in der Preisargumentation Probleme nach sich ziehen.

Preiswettbewerb wenig erfolgversprechend

Geschäftsbanken sind den Weg zu differenzierten Kontomodellen bereits gegangen. Auch rund zwei Drittel der VR-Banken mit einer Bilanzsumme von über 2 Milliarden Euro bieten differenzierte Kontomodellen. Bei den Sparkassen hingegen sind es erst 37 Prozent. Trotz der zum Teil großen Preisunterschiede, führt der Preis zu keinen deutlichen Wechselbewegungen bei Firmenkunden.

Es wäre deshalb nur wenig erfolgversprechend oder sogar hinderlich, in einen Preiswettbewerb zu treten. Zugleich geben nur 19 Prozent der Befragten an, dass fehlende Leistungen ihrer Hausbank im Zahlungsverkehr ein zentraler

Abbildung 4 b: Vielnutzer zahlen zwischen 371 und 513 Euro pro Jahr



Kontopreis pro Jahr auf Basis der durchschnittlichen Kontonutzung eines Vielnutzers (600 bis 6000 Buchungen pro Jahr), gemäß Preis- und Leistungsverzeichnis der einzelnen Institute unter Berücksichtigung folgender Preisbestandteile: Grundpreis, Debitkarte, Gut- und Lastschriften, Überweisungen per Beleg und im Online-Banking. Sofern das Institut Firmenkunden mehr als ein Konto anbietet, erfolgt die Zuordnung anhand des Nutzungsverhaltens des günstigsten Kontomodells.

n = 200 Regional- und Geschäftsbanken, Preis- und Leistungsverzeichnisse

Quelle: IM-Benchmarking Geschäftsgirokonten 2019

Grund für Mehrfachkontenbeziehungen sind. Offenbar liegt in den meisten dieser Fälle schlicht eine unzureichende Vermarktung der Bank-Leistung im Zahlungsverkehr vor – ein Versäumnis, das relativ leicht zu beheben ist. Bei 38 Prozent der Befragten sind die verschiedenen Bankbeziehungen aus der Unternehmenshistorie gewachsen.

Hier könnte sich ein Ansatzpunkt mit dem Angebot finden, das Unternehmen könne seinen Zahlungsverkehr bündeln und vereinfachen, indem es Zahlungskonten konsolidiert und so nebenbei auch preislich profitiert. In den meisten Fällen aber sind Mehrfachkontenbeziehungen aus Kundensicht schlicht erforderlich.

So will gut die Hälfte der befragten Unternehmen ihren eigenen Kunden alternative Zahlungskonten anbieten. Ebenso viele sehen in mehreren Bankverbindungen eine Maßnahme zur Risikoreduzierung und als absolut notwendig für die Steuerung der Betriebsmittellinie, um

nicht von einer Bank allein abhängig zu sein. Trotzdem ist bei vielen Unternehmen zu beobachten, dass es an einer systematischen Steuerung und der dafür notwendigen Software fehlt.

Der Kunde honoriert individuelle Lösungen

Ein ähnliches Beispiel: Obwohl die Hälfte der Befragten angibt, das Geschäftsgirokonto gemeinsam mit einem oder mehr Mitarbeitern zu nutzen, setzt nur knapp ein Viertel dieser Gruppe entsprechende Software-Lösungen im Zahlungsverkehr ein. Eine Bank, die ihrem Kunden in solchen Fällen eine Lösung anbietet, kann sich mehreren Dimensionen der Kundenzentrierung positiv hervorheben und profilieren: Sie spricht ihn auf ein spezifisches Problem an (Individualität); sie zeigt sich kompetent; sie bietet initiativ die Lösung für ein Problem (Service), sie kümmert sich aktiv um den Kunden (Beziehung) und macht ihm das Leben einfacher (Komfort).

Entscheidend im Kampf um die Kundenschnittstelle ist, dass Banken und Sparkassen ihre Zielgruppen mit positiven Kundenerlebnissen bedienen. Über eine systematische Kundenzentrierung lassen sich positive Serviceerlebnisse erzeugen und so die Zufriedenheit der Firmenkunden steigern.

Um dies erfolgreich umzusetzen, sind drei Bausteine wichtig: Etablierung eines kundenzentrierten Zielbilds: strategisch, kulturell und operativ; besseres Verständnis über die Bedarfe der Kunden im Bestand. Zielgruppen- und bedarfsorientierte Gestaltung und Marktbearbeitung – vom individuellen Einzelkunden über homogene Nutzergruppen bis zu speziellen Sonderzielgruppen; Entwicklung eines Zielerlebnisses des Kunden („Userstory“ mit Preis-, Leistungs- und Serviceerlebnis) und die Sicherstellung der vertrieblichen Umsetzbarkeit. Im Ergebnis steigern bessere Kundenerlebnisse die Kundenbindung und sichern langfristig Erträge – und das nicht nur aus dem Zahlungsverkehr. ■