



# Service-Architektur 2015 im Finanzdienstleistungsmarkt

Entwicklungsperspektiven und Kundenerwartungen an den Service der Zukunft.  
Eine qualitative Studie mit Privatkunden

März 2010

**YouGovPsychonomics AG**  
T +49 221-42061-0

[www.psychonomics.de](http://www.psychonomics.de)

**Oliver Gaedeke**, Vorstand  
[oliver.gaedeke@psychonomics.de](mailto:oliver.gaedeke@psychonomics.de)

**Jutta Rothmund**, Senior Project Manager  
[jutta.rothmund@psychonomics.de](mailto:jutta.rothmund@psychonomics.de)

**YouGovPsychonomics**  
What the world thinks

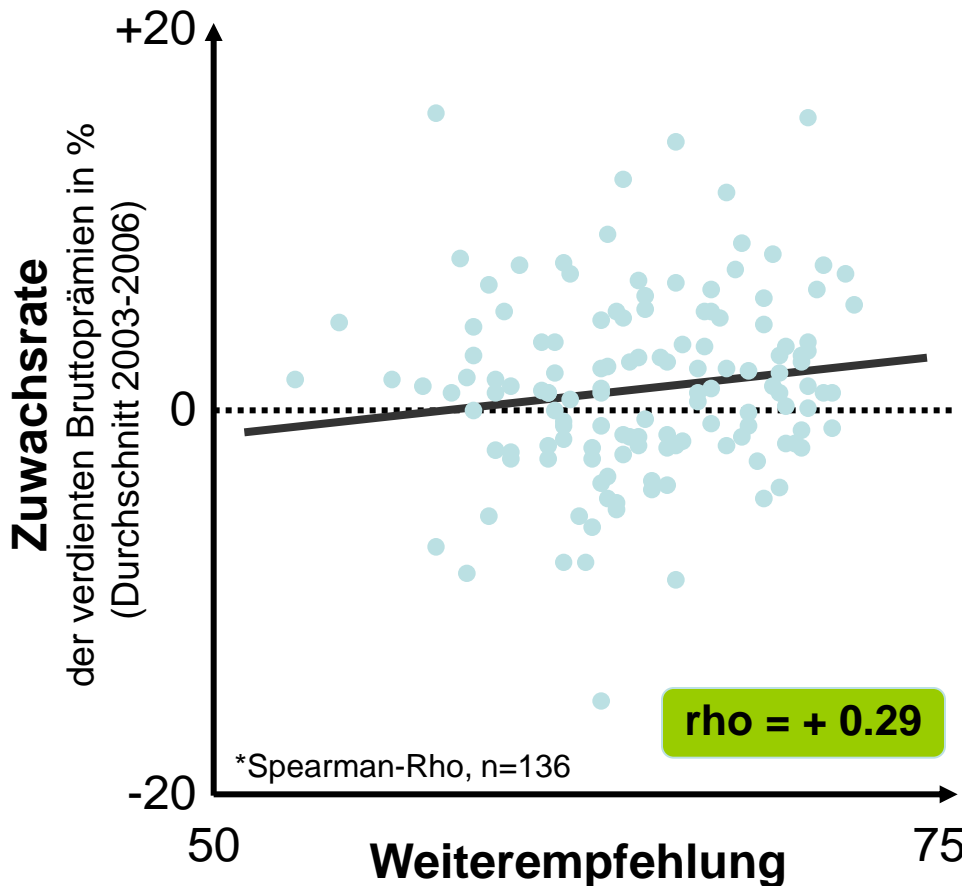
# Strategiefeld Kundenservice

## Ausgangslage

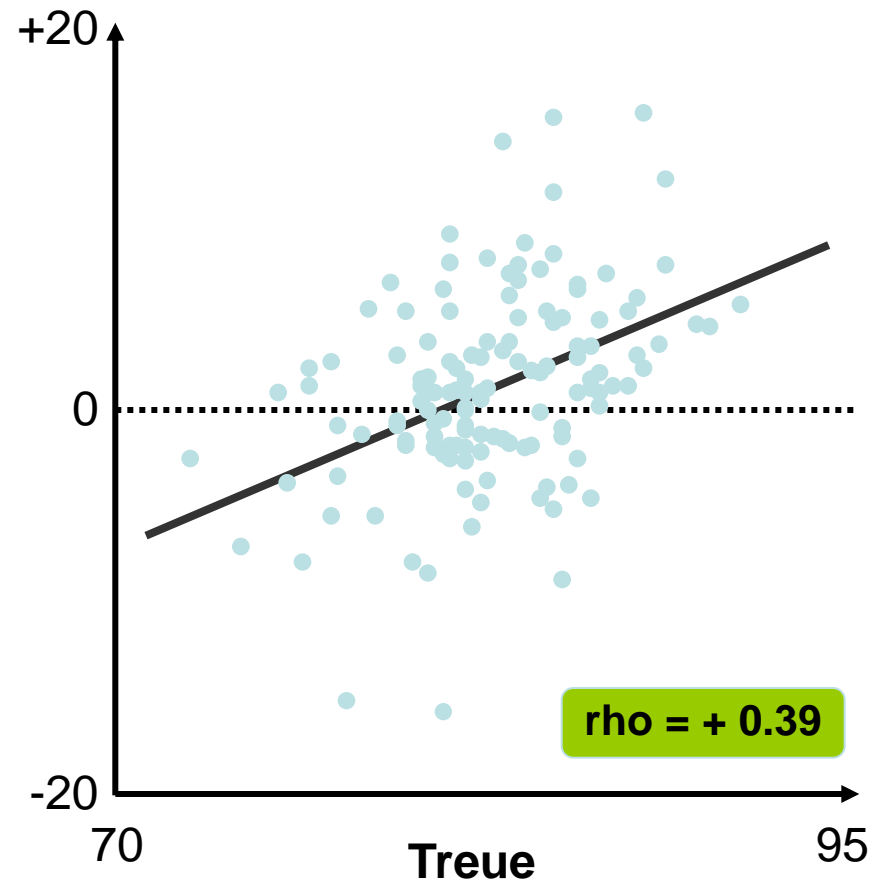
- In vielen Befragungen von Managern in der Finanzdienstleistungsbranche wird ein hochwertiger Kundenservice als eines der wichtigsten Strategiefelder benannt
- In der Regel soll ein hochwertiger Service die Kundenbindung und ggf. auch Weiterempfehlungsbereitschaft steigern
  - Tatsächlich belegen unsere Branchenuntersuchungen, dass verhaltensnahe Indikatoren der Kundenbindung, wie z. B. Treue, Cross-Buying-Bereitschaft oder auch Weiterempfehlung, einen positiven Effekt auf den Geschäftserfolg haben
- Zusätzlich wird von den Unternehmensstrategen ein besonderer Service oder eine hohe Servicequalität als Differenzierungsmerkmal hervorgehoben
  - Hierbei steht die Abgrenzung zum Wettbewerb sowie der Wunsch, höherpreisige und renditeorientierte Produkte absetzen zu können, im Vordergrund

# Kundenbindung lohnt sich: Zusammenhang\* mit Wachstum

Stärke des Zusammenhangs zwischen Bindungsmerkmalen und Erfolgskennzahlen am Beispiel der Versicherungsbranche: Treue ist deutlich wirksamer für die Zuwachsrate als Weiterempfehlung, d.h. Cross-Selling aufgrund guter Betreuung ist für das Wachstum von Versicherern wichtiger, als Kunden zu Promotoren zu entwickeln.



(Die Versicherung empfehle ich auch meinen Freunden und Bekannten.)



(Ich werde in zwei Jahren noch Kunde bei der Versicherung sein.)

# Grenzen des Kundenservice – neue Perspektiven

## Ausgangslage

- Trotz des Bemühens vieler Finanzdienstleister, eine hohe Servicequalität zu erreichen und sich auch mit Kommunikationselementen (Werbung, Gütesiegel) hinsichtlich des Kundenservice vom Wettbewerb abzugrenzen, fällt es den Kunden immer schwerer, einen wahren Mehrwert bzw. Serviceunterschied in den Angeboten der Finanzdienstleister zu erkennen
- Viele Serviceleistungen, die bis vor einigen Jahren noch Begeisterung stifteten, gehören heute aus Kundensicht bereits zum Standard
- Investition in die „Nähe zum Kunden“ wie z. B. Geschäftsstellen oder interaktive Internetseiten sind neue Konzepte eines erweiterten Vor- und Nachkauf-Serviceangebots, die nun ihre Wirkung beweisen müssen
- Hier stellt sich die wesentliche Frage, welche neuen, zusätzlichen oder besonderen Serviceerwartungen Kunden von Versicherern, Banken, Sparkassen oder Bausparkassen in Zukunft erwarten
- Diese Studie gibt darauf Antworten!

# Gliederung der Studie

## Zentrale Trends in der Servicearchitektur

- Darstellung der Rahmenbedingungen
- Übergreifende Darstellung Bedürfnisse und Trends der Kunden
- Reaktionen der einzelnen Kundentypen auf die Ausgangssituation und Trends (getrennt für Bankkunden – und Versicherungstypen)
- Zentralisierung und die Rolle des Beraters/Vermittlers

## Bedeutung von Service

- Emotionale und funktionale Bedeutung von Service

## Umsetzung der Trends in den Servicebereichen:

### Beratung

- Bedeutung der Beratung
- Beratungsgütekriterien
- Transparenz und Fairness
- Beratungsprotokolle
- Honorarberatung
- Financial Literacy
- Online-Beratungstools
- Nähe und Vertrauen

## Proaktive Kundenbetreuung

- Individueller Zuschnitt von Inhalten, Frequenz und Kanälen

## Kundenbetreuung bei kritischen Ereignissen

- Schadenbearbeitung
- Telefonischer Kundenservice
- Beschwerdemanagement
- Persönliche Kundenbereiche im Internetportal

## Service durch Technik

- Internetservices
- Mobilität
- Avatare
- Online-Portale
- Datenschutzproblem

## Assistance

- Grundlegendes Assistancebedürfnis
- Assistancewünsche nach Lebensphasen und Lebenslagen
- Assistanceleistungen von Banken oder Versicherungen?

# Untersuchungsfragen der Studie

## Zentrale Fragestellungen

Folgende Fragen stehen dabei im Vordergrund:

- Welche Bedeutung hat Service allgemein für den Kunden?
  - Servicemotive und –bedürfnisse: Welche Anforderungen haben Kunden an Service?
  - Welche Kriterien muss Service erfüllen, dass er als solcher wahrgenommen wird?
  - Welche Rolle spielt Service für die Kunden: Emotionaler und funktionaler Nutzen?
- Wie haben sich die Serviceerwartungen in den letzten Jahren verändert?
  - Welche zentralen Bedürfnistrends lassen sich heute feststellen?
  - Wie sehen die Kunden die Veränderungen im Markt, welche Rolle spielen neue Medien dabei?
  - Auch durch den Abgleich mit älteren Studien unseres Hauses zu diesem Thema sowie zu Ergebnissen unserer FDL-Servicebarometer-Studien wollen wir Veränderungen und neue Perspektiven ermitteln
- Welche Rolle spielt der Service in der Kundenwahrnehmung im direkten Kontakt mit dem Unternehmen (Beratung, Kundenbetreuung bei Schadenfällen, Produktauswahl-prozess etc.)?
  - Wie und wo treten Kunden in den Kontakt mit Servicepunkten?
  - Wo liegen mögliche Grenzen des Servicebedürfnisses?
  - Welche Rolle spielen in Zukunft Nähe und Vertrauen, und durch welche Services werden Nähe und Vertrauen aufgebaut?
- Welche Serviceerwartungen werden sich in Zukunft entwickeln?
  - Wohin entwickeln sich die Servicebedürfnisse des Kunden und wie können diese neuen Serviceerwartungen in Zukunft umgesetzt werden?
  - Wie werden sich hinsichtlich einzelner Kontaktpunkte und Themen die Kundenerwartungen an die Beratung, Betreuung und weiteren Services entwickeln? Was wird als neu und als Mehrwert erlebt?
  - Welche Best Practices können sich Kunden für die FDL-Branche vorstellen?  
Wie lassen sich neue gesetzliche Anforderungen an die Beratungsqualität und Betreuungskontinuität integrieren?

# Methodik

## Untersuchungsdesign



- Diese Fragen werden anhand von Gruppendiskussionen eruiert:
  - Zwei Gruppendiskussionen im klassischen Teststudio in Köln
  - Eine (vertiefende) Gruppendiskussion als Online-Variante (u.a. mit einem stärkeren Fokus auf die neuen Medien/Internet)
  - Bei den klassischen Gruppendiskussionen wird ein Schwerpunkt auch auf die kreative Erarbeitung neuer, zukunftsorientierter Servicekonzepte gerichtet
  
- Merkmale, die in der Gruppenzusammensetzung und ggf. der Auswertung berücksichtigt werden, sind unter anderem:
  - Kompetenz in Finanzfragen (Versicherungen/Bankprodukte)
  - Service-Erfahrungen (Filial-/Direktvertrieb/Makler) im Finanzbereich max. 1 Jahr zurückliegend
  - Nutzung neuer Medien (Internet/mobile Endgeräte)
  - Altersgruppen bzw. Kundenlebenszyklen
  
- Die Leitfäden für die Gruppendiskussionen wurden durch zentrale Themen der Bezieher ergänzt und mit den Beziehern abgestimmt.

# Methodik

## Gruppendiskussionen B2C

### ■ Zwei Gruppendiskussionen

mit je n=9 Teilnehmern  
am 25.2.2010 in den Räumen von  
YouGovPsychonomics in Köln

### ■ Online Gruppendiskussion

n=14 Teilnehmer  
vom 8.3. bis 10.3.2010 zur Vertiefung

### ■ Online Chat

mit den Teilnehmern der Online  
Gruppendiskussion  
am 9.3.2010, Dauer: 1 Stunde

### ■ Stichprobe

- **Finanz(mit)entscheider mit Interesse an FDL** (insgesamt n=32)
- **Serviceerfahrungen innerhalb der letzten 12 Monate** mit Versicherungen und Banken
- Alter: 20-67 Jahre, Geschlecht gleich verteilt
- genauere Beschreibung siehe Rekrutierungsmerkmale

### ■ Ausschlusskriterien:

- Keine Mitarbeiter von Marktforschungsinstituten oder Finanzdienstleistern
- keine Teilnahme an Studien zu Finanzthemen im letzten halben Jahr

- Die gewonnenen Erkenntnisse werden darüber hinaus als Input für unsere neue Befragungswelle des quantitativen Servicebarometer 2011 genutzt, mit dessen Hilfe die Ergebnisse statistisch validiert und vertieft werden.

# Stichprobe

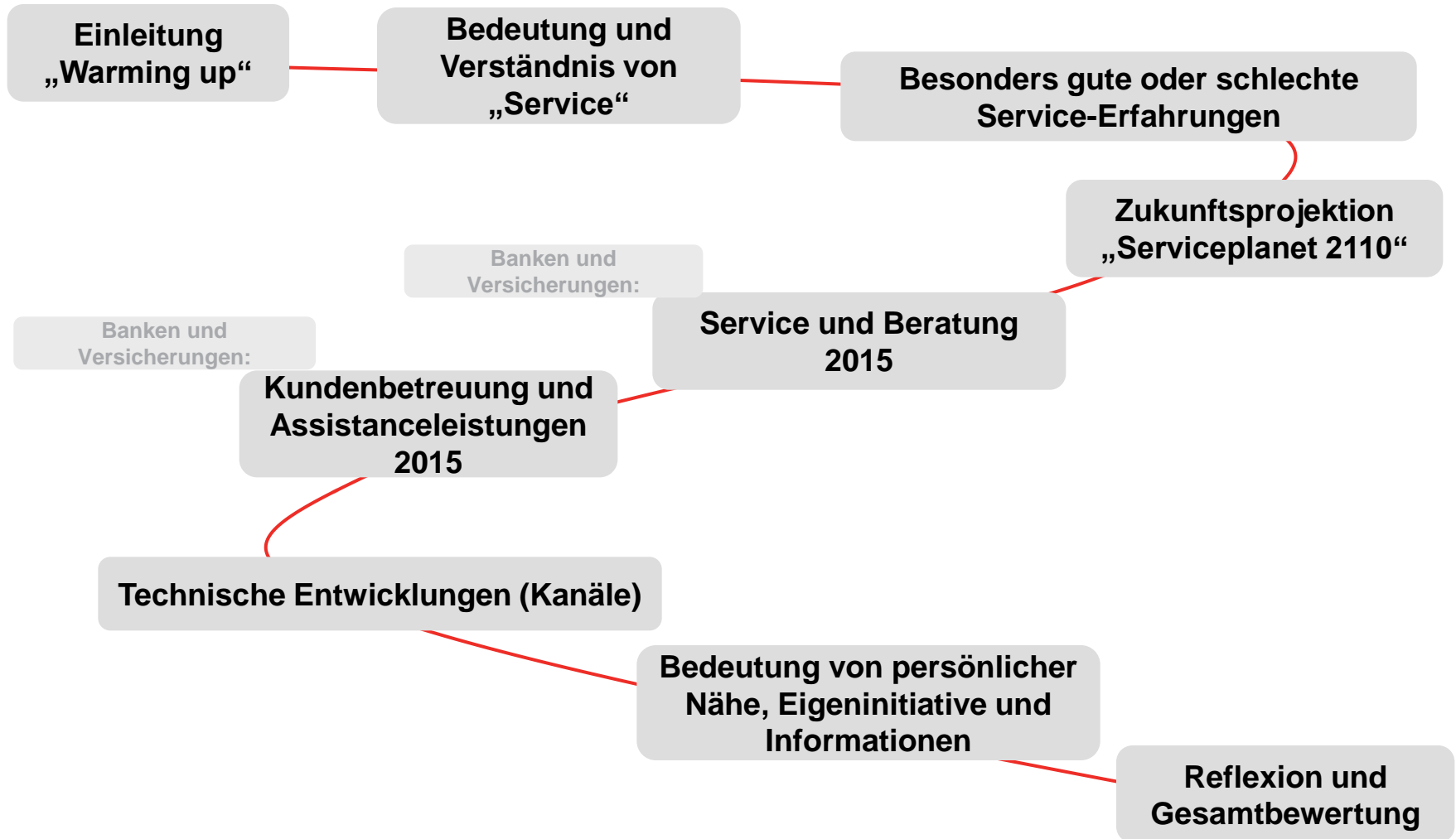
## Rekrutierungsmerkmale

- **Finanz(mit)entscheider mit Interesse an FDL**
- **Alter 20 bis 67 Jahre**
  - Quotierung: 50% < 36 Jahre, 50% > 35 Jahre)
- **Service-Erfahrungen Banken:**
  - 3-5 haben sich in den letzten 12 Monaten bei einer Bank zum Thema Geldanlage oder Finanzierung (Privatkredit, Immobilienfinanzierung etc.) oder zum aktuellen Vermögensstatus (z. B. Portfolioanalyse) beraten lassen – persönliche Beratung vor Ort oder ausführliche telefonische Beratung
- **Service-Erfahrung Versicherung:**
  - In den letzten 12 Monaten Kontakt zu einer Versicherung (Beratung/Neuabschluss oder Vertragsänderung oder Schadenfall oder Beschwerde – persönlich in Filiale oder telefonisch oder online/per Mail).
  - mind. 3 Schadenfall (Schadenmeldung, -regulierung)
  - bei mind. 3 Beratung zu neuen Versicherungsprodukten
- **Produktbesitz Banken**
  - Mind. 4 Kreditkartennutzer
  - Mind. 6 haben Anlageprodukte (außer Sparbuch/Sparbrief und Bausparvertrag)

- **Produktbesitz Versicherungen**
  - Alle haben mind. 1 Versicherungsprodukt (mind. 5 haben mind. 3 Produkte)
  - 1-3 private Krankenversicherung (Voll- oder Zusatzversicherung)
  - Breite Streuung nach Lebensversicherungen vs. Kompositversicherungen
- **Filial-/Direktaffinität:**
  - Versicherungen: 3-4 sind (auch oder ausschließlich) bei einer Direktversicherung
  - Banken: Mind. 4 betreiben Online-Banking, 3-5 sind (auch oder ausschließlich) bei einer Direktbank
  - Makler-Kunden: 1-2 sind Kunden von unabhängigen Finanzmaklern und –beratern
- **Technische Ausstattung**
  - **Internetnutzung:** Online-GD ausschließlich Internet-User (mit privat verfügbarem DSL oder ISDN-Modem), Studio-GD mind. 70% Internet-User
  - **Nutzung Mobile-Web-Services** (z. B. E-Mailing, Web, Apps): Mind. 2 Personen nutzen Mobile-Web-Services auf mobilem Endgerät (Mobiltelefon, PDA, Smartphone, Blackberry, iPhone)

# Überblick Leitfaden

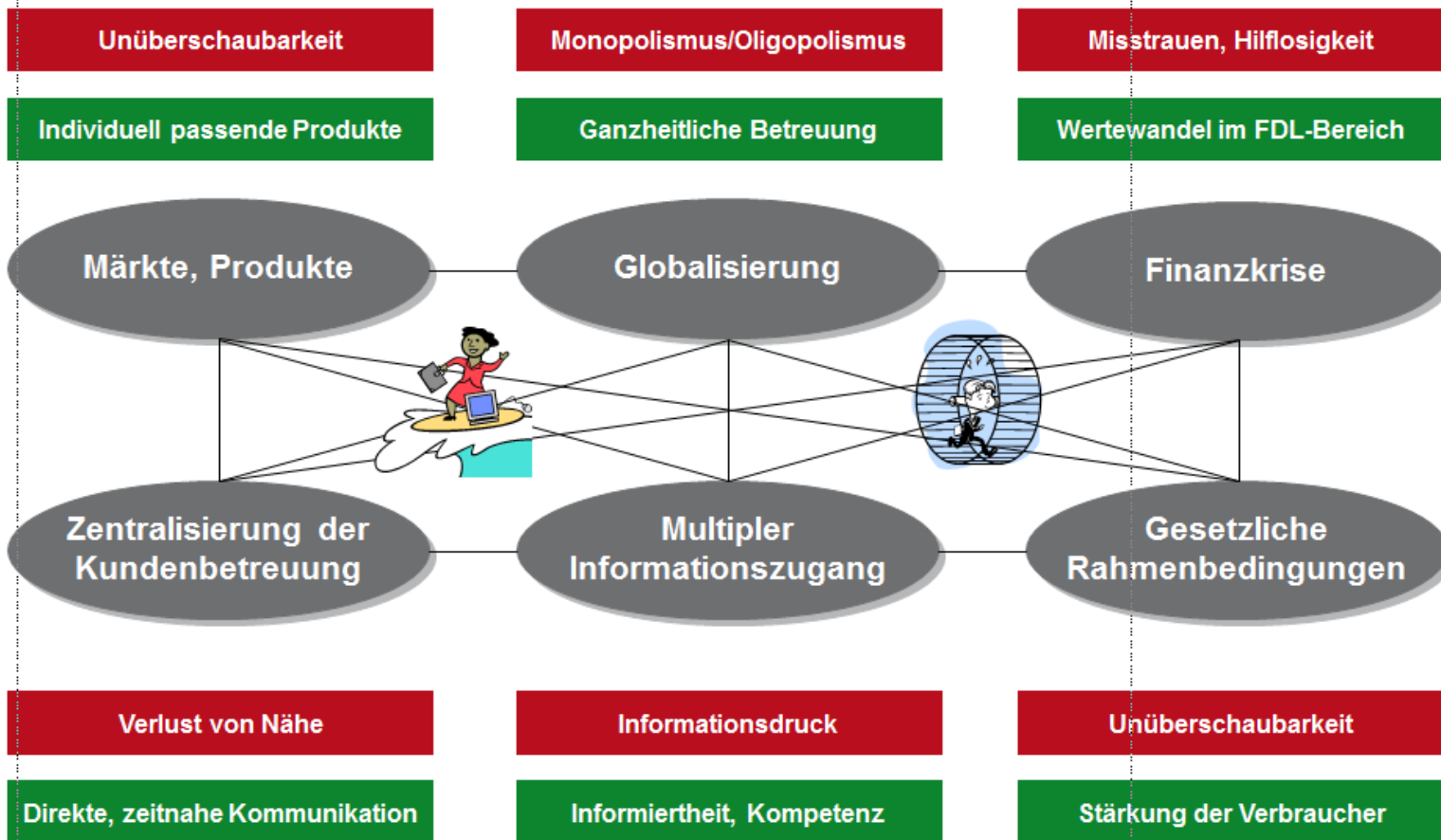
## Ablauf der Gruppendiskussionen



# Leseprobe I

## Wo steht der FDL-Kunde in 2010?

In einem komplexen Netz aus Chancen und Risiken



# Leseprobe II

## Wo geht die Reise hin?

### Die 5 Mega-Trends

Bedürfnistrends bei Kunden

Individualisierung

Konnektivität/Dialog

Wertewandel

Zentralisierung der Kundenbetreuung

Globalisierung

Von außen gesetzte Trends, mit denen Kunden konfrontiert sind



# Leseprobe III

## Bedürfnistrend: Individualisierung

### Wichtigster Trend: Individualisierung ist gleichsam ein Allheilmittel

- **Starkes Bedürfnis nach individuellem Zuschnitt**
  - **Beratung:** Lösungsverkauf im besten Sinne. Zuschnitt auf Lebenslage und -phase, Finanzsituation und -ausstattung, Bedarf und Bedürfnisse, Informationswünsche und Finanzkompetenz des Kunden
  - **Produkte:** Idealvorstellung: Hoch modularisierte, flexible Produkte, die bei Abschluss dynamisch auf Kunden zugeschnitten sind und sich bei Veränderung seiner Lebenssituation dynamisch anpassen (Gegenpol zum aktuellen Angebot einer unüberschaubaren Zahl von Produktvarianten)
  - **Kundenbetreuung:** Servicehotline muss über Kunden auf dem Laufenden sein, Kommunikationsstil auf Kunden und seine aktuelle Befindlichkeit zuschneiden. Proaktive Kommunikationsmaßnahmen müssen in Inhalten, Frequenz und Kanälen auf Kundenbedürfnisse zugeschnitten werden
  - **Information:** Individualisierung von Inhalten und Sprachstil, z. B. dynamischer Zuschnitt von Websites in Content, redaktioneller Aufbereitung und Tools auf Kundentypen (Web 3.0)
- **Individualisierung hat wichtige psychologische Funktionen:** Sie ist gleichsam ein Allheilmittel gegen die Gefahren von Technisierung, Zentralisierung und Globalisierung
  - **Individualisierung schafft Nähe und Vertrauen:** Nähe wird über Bedeutung hergestellt, über das Gefühl, dass man mich als Kunden kennt und auf mich eingeht. Damit wird der mit der zunehmenden Technisierung und Zentralisierung erlebte Verlust an örtlicher, menschlicher Nähe kompensiert
  - **Individualisierung reduziert Komplexität:** Vorselektion von Informationen und Individualisierung des Sprachstils wirken der kundenseitig erlebten Überforderung durch die zunehmende Komplexität von Märkten, gesetzlichen Rahmenbedingungen und Informationszugängen entgegen
  - **Individualisierung ermöglicht ganzheitliche Beratung:** Akzentuiert damit einen möglichen Vorteil des Trends zu Globalisierung und Allfinanz. Überlagert damit negative Aspekte dieses Trends

# Leseprobe IV

## Bedürfnistrend: Individualisierung

### Optimierung des CRM und Transparenz sind auch im Kundeninteresse

- **Kunden haben gelernt: CRM ist nicht aufzuhalten – Kunden fordern: Nutzung des CRM zum Wohle der Kunden**
- Datenquellen aus Kundensicht
  - Bestandskundendaten (Vorsicht bei sensiblen Daten, z. B. zu Liquidität, Gesundheitszustand!)
  - Marktforschungsdaten: z. B. Kundentypologien
  - Direkte Kundenbefragung zu persönlichen Bedürfnissen (z. B. Produktinteressen, Kontaktweg und -frequenz): mit Online-Fragebogen, z. B. im persönlichen Kundenbereich
    - Teilnahmebereitschaft möglicherweise beschränkt, hängt ab von: Finanzinteresse, Serviceorientierung, Bindungsstärke, Fragebogen (10 min. Befragung mit freiwilligen Angaben wird vermutlich akzeptiert)
    - Direkte Kundenbefragung hat wichtige psychologische Funktionen (s.u.)
- **Problematik „gläserner Kunde“ polarisiert**

„Die haben ja schon unzählige Daten. Man kann die Kunden sicher auch kategorisieren, so dass sie genau wissen: Wenn der sich meldet, will der das“

„Man ist überall gläsern. Ich kann das eh nicht kontrollieren. Dann sollen die die Daten aber zu meinem Nutzen verwenden“

#### Die Serviceorientierten

- Wunsch nach Individualisierung und proaktiver Kundenbetreuung
- Bereitschaft, sich transparent zu machen, wenn auch der FDL transparent agiert und die Kundendaten zur Optimierung von Kundenbetreuung und -beratung nutzt
- **Direkte Kundenbefragung signalisiert:** FDL ist interessiert, sein Angebot auf ihre individuellen Bedürfnisse abzustimmen

#### Die Verschlussenen

- Wünschen zwar individuelle Beratung und Betreuung, wollen aber selbst Kontakt aufnehmen und diesen selbst steuern
- Befürchtung bzgl. individualisierter proaktiver Kundenbetreuung: Kunde verliert Autonomie bzgl. Informationsselektion und wird manipuliert
- **Direkte Kundenbefragung signalisiert:** FDL agiert transparent, gibt Kunden die Entscheidungsmacht, welche Daten er nutzt

# Leseprobe V

## Umsetzung der Trends in den Servicebereichen

Die Bedürfnistrends verlangen Umsetzung in allen Servicebereichen

Bedürfnistrends bei Kunden

Individualisierung

Konnektivität/Dialog

Wertewandel:  
Transparenz, Ehrlichkeit, Nähe

Beratung

Proaktivität

Kundenbetreuung bei  
kritischen Ereignissen

Service durch Technik

Assistance

# Pressemitteilung

## Aktuelle Trendstudie „Service-Architektur 2015 im Finanzdienstleistungsmarkt“

### Auskunftsberete Kunden erwarten deutlich mehr Individualität im virtuellen Servicebereich

Köln, 23.03.2010. Welche Vorstellung von der Zukunft des durch die kritischen Erfahrungen der Finanzkrise geprägten Dialogs zwischen Kunden und Finanzdienstleistungsunternehmen haben wir? Und in welche Richtung werden sich Service und Beratung bis zum Jahr 2015 weiterentwickeln? Orientiert man sich bei der Beantwortung solcher Fragen an den künftigen Service- und Beratungserwartungen der Finanzdienstleistungskunden, zeigt sich: Dem Markt steht in vielfacher Hinsicht ein enormer Umbruch bevor. Eine zunehmende Bereitschaft, Daten über sich preiszugeben, zieht auf Kundenseite die eindeutige Forderung nach einer deutlich stärker individualisierten, transparenten und flexiblen Beratung nach sich. Vor dem Hintergrund der Schubkraft eines durch die Finanzkrise ausgelösten Wertewandels verliert die personengebundene Beratung dabei zugunsten einer ständig möglichen Interaktivität über Telefon und Internet künftig an Boden.

Dies zeigen die Ergebnisse der aktuellen Trendstudie „Service-Architektur 2015 im Finanzdienstleistungsmarkt“ des Marktforschungs- und Beratungsinstituts YouGovPsychonomics AG, die zukünftige Erwartungen an Service, Beratung und Betreuung von Finanzdienstleistungskunden mittels qualitativer Gruppendiskussionen ergründet hat, und aufzeigt, wie notwendig eine Weiterentwicklung von Versicherungsagenturen und Bankfilialen in Deutschland ist.

Aus den Ergebnissen lässt sich allerdings nicht schließen, dass die Person des Beraters und die persönliche Kundenbetreuung insgesamt ihre Bedeutung verlieren. Für sich allein genommen, werden sie künftig allerdings nicht mehr ausreichen, um den Wunsch der Kunden, Angebote einfach und schnell vergleichen zu können, abzudecken. Hier werden weitere Kontaktpunkte das Service-Angebot der Finanzdienstleister ergänzen, beispielsweise interaktive Online-Portale. Der Wunsch, sich an einen persönlichen Berater wenden zu können, bleibt bestehen, wenn auch in weiterentwickelter Form.

Denn der rasante technische Fortschritt online-basierter Service-Angebote hat auch auf Kundenseite seine Spuren hinterlassen. Die Bedeutung der gefühlten persönlichen Nähe und des persönlichen Verhältnisses zum eigenen Berater haben sich gewandelt und verlieren zugunsten jederzeit, auch durch mehrere Berater, einsetzbarer Kundendatenbanken an Bedeutung. Der Grund hierfür liegt in der Möglichkeit, aufgrund gut gepflegter persönlicher Kundendaten künftig jederzeit und überall individuell beraten werden zu können.

Dieser erlebbare Vorteil der potenziell deutlich erhöhten Individualität von Service kompensiert aus Kundensicht auch einen Teil der wahrgenommenen persönlichen Nähe zum Berater, ergänzt diese durch eine „virtuelle Nähe“ und erhöht dadurch insgesamt die Offenheit gegenüber Service- und Beratungsleistungen über Telefon und Internet. Dass dieser Trend auch auf dem Versicherungsmarkt bereits erste Wirkung entfaltet, belegen die Daten der aktuellen Marktstudie „Servicebarometer Assekuranz 2010“. Sie zeigen, dass die Relevanz des Außendienstes bereits rückläufig ist, während der Innendienst, also beispielsweise Call-Center, für die Kundenbindung an Relevanz gewinnen. Einige Anbieter auf dem Finanzdienstleistungsmarkt nutzen diesen Trend bereits, indem sie die „virtuelle Nähe“, beispielsweise durch Fotos der über Telefon und Internet zu erreichenden Service-Mitarbeiter, gezielt erhöhen.

Als erfolgskritischster Punkt erweist sich dabei allerdings der Faktor der tatsächlich erlebten Individualität der Service- und Beratungsleistung. Fällt diese nicht zur Zufriedenheit des Kunden aus, und hat er den Eindruck, seine gespeicherten Kundendaten werden nicht ausreichend berücksichtigt und zu seinen Gunsten eingesetzt, sinkt die Toleranz gegenüber „virtuellen Beratern“ rasant.

# Studienbestellung per Fax an YouGovPsychonomics: 0221 - 42061-100

z. H. von Frau Jutta Rothmund

## Studienbestellung (Preise zuzüglich der gesetzlichen Mehrwertsteuer)

- |   | Listenpreis |
|---|-------------|
| <input type="checkbox"/> <b>Studie „Service-Architektur 2015 im Finanzdienstleistungsmarkt“</b><br>(PPT-Bericht als PDF, ca. 80 Seiten) | 2.750 €     |
| <input type="checkbox"/> <b>Impulspräsentation in Ihrem Haus</b> (zzgl. Reisekosten)  | 1.300 €     |

## Kontaktdaten

Name	Unternehmen	Anschrift
Funktion	Email	Telefon
Ort, Datum	Unterschrift	