



> Kunden-Motive 2007

Tiefenpsychologie –
die Deutschen und ihre Beziehung zur Bank

> Einleitung

- 7 Die Wahl der Bank ist eine Gefühlssache.
Es geht um weit mehr als um Geld.

> Weiche Faktoren

- 8 Kunden sind emotional mit
ihrer Bank verbunden.

> Erwartungen

- 12 Die Verbindung zur Bank
als Vertrauensbeweis.

> Kundentypologie

- 17 Mandant, Zaungast, Souverän
oder Selbstversorger.

> Gute Gründe

- 24 Motive für den Bankenwechsel.

> **Ausblick**

28 Kunden und die Bank der Zukunft.

> **Zusammengefasst**

33 Banken sollen stets präsent und dabei menschlich sein.

> **Methodik**

37 Eine differenzierte und sensible Untersuchung für ein ebensolches Thema.

> **comdirect bank/rheingold**

40 Experten für wertvolle Kunde-Bank-Beziehungen.

> **Einleitung:** Die Wahl der Bank ist eine Gefühls-
sache. Es geht um weit mehr als um Geld.

Bei der Wahl unserer Bank lassen wir uns von Emotionen leiten. Es geht dabei nicht nur um Geld, sondern vor allem um Werte wie Vertrauen und das Gefühl, ernst genommen zu werden, oder auch um Prestige. Was zählt, ist also nicht nur die Breite des Angebots, die Qualität der Produkte oder schneller Service. Bankkunden wollen auch mal an die Hand genommen werden. Deshalb wird eine Bankbeziehung von den Kunden wie eine Partnerschaft gesehen, die auf einem großen Vertrauensvorschuss basiert. Es ist eine ganz besondere Kundenbeziehung.

Die ganze Welt der Beziehungen zwischen Banken und ihren Kunden steht im Fokus der comdirect Studie Kunden-Motive 2007. Mit Methoden der Tiefenpsychologie haben wir nach der Rolle der Bank im Alltag und der Lebensplanung eines Menschen gefragt. Und nach den Erwartungen und Wünschen an die Bank der Zukunft.

Angelegt als qualitative Untersuchung zeigt diese Studie, wie die Befragten das Verhältnis zu ihrer Bank wahrnehmen. Für die jeweils zweistündigen tiefenpsychologischen Interviews – durchgeführt vom Kölner Marktforschungsinstitut rheingold – war bewusst nur ein Leitfaden vorgegeben, um den Gesprächsverlauf offen und frei zu gestalten. Dabei fanden die Experten heraus, dass die Entscheidung für eine Bank nach überraschenden Regeln getroffen wird, anders als zum Beispiel beim Kauf eines Autos oder von Konsumgütern.

-
- > **Weiche Faktoren:** Kunden sind emotional mit ihrer Bank verbunden.
-

Auf den ersten, flüchtigen Blick erscheint die Beziehung der Kunden zu ihrer Bank ganz einfach: Der Kunde bringt sein Geld zur Bank – bei einem Besuch seiner Bankfiliale, durch eine Überweisung im Internet oder durch einen entsprechenden Auftrag an das Callcenter. Die Bank wiederum verwahrt, verwaltet und vermehrt das Geld; oder sie verleiht Geld an den Kunden. Das klingt alles sehr banal – aber eben nur auf den ersten, flüchtigen Blick.

Mit Methoden der Tiefenpsychologie und der Motivationsforschung hinter die Beziehungskulisse Kunde-Bank geschaut, finden sich überraschende Erkenntnisse.

> Treuhänder der Existenz

Für die Kunden betreiben die Banken weit mehr als ein nüchternes Geldgeschäft. Die mehrstündigen Interviews mit 50 Studienteilnehmern zeigen, dass das Verhältnis Kunde-Bank vielmehr äußerst emotional geprägt ist: Die Bank verwahrt mein Geld, die Bank arbeitet mit meinem Geld, die Bank vermehrt mein Geld, die Bank leiht mir Geld. Der Bank kommt die Funktion eines ganz persönlichen Treuhänders zu, der eine wichtige, wenn nicht gar die wichtigste Existenzgrundlage des Treugebers, also des Kunden, verwaltet: das eigene Geld.

Die Kunden verbinden mit ihrem eigenen Geld und schließlich mit der Wahl ihrer Bankverbindung das eigene, persönliche Schicksal; sie verbinden damit die Verwirklichung von Lebenszielen und nicht selten sogar die Erfüllung von Träumen. Deshalb haben die Menschen besonders hohe Erwartungen an ihren persönlichen Treuhänder – und sie wollen das in ihre Bank gesetzte Vertrauen jederzeit gerechtfertigt sehen.

10

„Das Geld entscheidet in unserer Gesellschaft doch quasi über Leben und Tod.“
(Informatikerin, 29 Jahre)

„Es geht letztlich um meine Existenz, um mein Wohlergehen! Ich will, dass mein Geld in guten Händen ist!“
(Zoll-Sachbearbeiter, 30 Jahre)

„Das Geld auf der Bank, das ist die Quelle meines Lebens.“
(Grafiker, 46 Jahre)

„Mit Geld geht fast alles, ohne Geld geht nichts.“
(Maler und Lackierer, 25 Jahre)

Geld macht Lust auf Leben, Geld macht das Leben bunt und spannend – zumindest für denjenigen, der es in der Tasche oder eben auf dem Konto hat. Psychologisch gesehen ist Geld der Schlüssel zu einem erfüllten Leben mit vielfältigen Gestaltungs- und Verwandlungsmöglichkeiten. Das eigene Geld wird in der modernen Gesellschaft gleichgesetzt mit konkreten Handlungsspielräumen. So hat sich der Kontostand in unserer Kultur zu einem Maß für den persönlichen Status und den gesellschaftlichen Einfluss, für Größe, Erfolg und Macht entwickelt.

Geld ist eine Art Potenzmittel. Ein hoher Kontostand steht für eine hohe Stellung in der gesellschaftlichen Hierarchie, man fühlt sich groß und mächtig. Ein geringer (oder gar negativer) Saldo auf dem Kontoauszug engt die Menschen ein – man fühlt sich (von der Bank) abhängig, steht in

der gesellschaftlichen Hierarchie unten, fühlt sich klein und nackt. Folglich wird Geld als das Maß für die eigene materielle Potenz wahrgenommen, es ist mit ausschlaggebend für das eigene Selbstwertgefühl. Am Verlauf des Kontostands lassen sich sogar Lebensgeschichten nacherzählen: Wann ging es berauf, wann bergab? Wo hat man Erfolge erzielt, wo Niederlagen erlitten?

„Mit Geld kann ich alles machen:
Reisen, das Leben genießen, gut essen.
Aber wenn was passiert? Wenn ich durch
einen Unfall arbeitsunfähig werde?“
(Kaufmännischer Angestellter, 47 Jahre)

„Geld ist Freiheit und Beweglichkeit.“
(Krankenschwester, 52 Jahre)

„Wenn du keine Kreditkarte hast, bist du ein
Niemand – du bist nicht vertrauenswürdig!“
(Buchhalter, 33 Jahre)

Bleibt man in dem oben beschriebenen Bild des Kontostandes als Symbol der eigenen Lebensexistenz, so ist damit auch die tief empfundene Angst vor dem Verlust der materiellen Lebensbasis verbunden.

-
- > **Erwartungen:** Die Verbindung zur Bank als Vertrauensbeweis.
-

Die Interviewteilnehmer verbinden mit ihrem Geld und der Wahl der Bankverbindung ihr ganz persönliches Schicksal. Das eigene Schicksal in fremde Hände zu geben, sehen die Befragten denn auch als großen Vertrauensbeweis an. Dadurch haben sie entsprechend hohe und ganz klar formulierte Erwartungen an den Treuhänder Bank, der schließlich die eigene Lebensexistenz verwaltet und deshalb ihr volles Vertrauen genießt.

„In erster Linie erwarte ich Seriosität und Zuverlässigkeit. Wenn man mir ein Produkt empfiehlt, darf man nicht das Risiko verschweigen.“

(Frührentner, 47 Jahre)

„Um sich optimal positionieren zu können, muss man entsprechend informiert werden. Deshalb kann man nur hoffen, dass sich die Banken klar von unseriösen Methoden einiger Finanzdienstleister abgrenzen.“

(Polizeibeamter, 43 Jahre)

„Es verbietet sich ja eigentlich von selbst – aber die oberste Pflicht der Berater sollte sein, ihre Kunden, auch wenn sie vielleicht naiv sind, nicht in die Schuldenfalle zu locken.“

(Theologiestudentin, 32 Jahre)

> Vertrauen, Treue, Respekt und Diskretion

Als Gegenleistung für das in die Bank gesetzte Vertrauen erwartet der Kunde ...

- > ... absolute Seriosität und Vertrauenswürdigkeit, belegt durch fachliche und moralische Kompetenz.
Wer sich beim Thema Geldanlage nicht auskennt, setzt auf umfassende Informationen durch den Bankberater und hofft, dass ihm keine schnellen Geschäfte auf Kosten seiner Unwissenheit aufgedrängt werden. Die Bank soll vielmehr im Sinne des Kunden agieren, das heißt seine Gewinne maximieren und die Verluste begrenzen – und das durch ehrliches, offenes Handeln. Risikoaufklärung wird erwartet.
- > ... Diskretion, belegt durch einen respektvollen Umgang mit dem Kunden.
Dazu gehört auch der Schutz aller vertraulichen Daten, die nur dem Treugeber Kunde und dem Treuhänder Bank bekannt und zugänglich sein sollten, keinesfalls aber Dritten.
- > ... und Zuverlässigkeit in allen Bereichen.
Das gilt sowohl bei der Wahrnehmung von Terminen als auch bei der reibungslosen Abwicklung der alltäglichen Bankgeschäfte.

14

> Menschlichkeit

Der Kunde erwartet von seiner Bank eine individuelle Ansprache, auch wenn die meisten Bankprodukte mittlerweile standardisiert sind und etliche Vorgänge automatisiert ohne persönlichen Kontakt zwischen Kunde und Bankmitarbeiter ablaufen – wie etwa der Bargeldzugang am Geldautomaten. Dem Kunden kommt es vor allem auf Menschlichkeit in der Partnerschaft zu seiner Bank an: Er möchte mit seinen Wünschen und Erwartungen wahr- und vor allem ernst genommen werden. Dabei soll ihm die Bank individuelle Spielräume eröffnen und im Bedarfsfall sofort zur Seite stehen, zum Beispiel in einer finanziellen Notlage. Das Vertrauen, das der Kunde in seine Bank setzt, möchte er dadurch bestätigt sehen. Im Zeitalter von Bonuspunkten und Rabattkarten erwartet er eine Belohnung als Anerkennung seiner Treue.

> Sinnliche Qualitäten

Eng mit der Erwartung einer individuellen Ansprache verbunden ist die Suche nach sinnlich-materieller Präsenz einer Bank – diese dient ihm als Rückversicherung, mit seiner Bank eine gute Wahl getroffen zu haben. Der Kunde möchte die Gewissheit erhalten, sein Geld und damit sein Schicksal dem richtigen Treuhänder anvertraut zu haben. Er sieht in der Wahl seiner Bank eine Art sicheren Hafen, in den er sich gerade in stürmischen Zeiten bedenkenlos zurückziehen kann. Dies gilt vor allem angesichts der Bedrohung, der sich die Menschen durch das zunehmende Tempo der gesellschaftlichen Veränderungen ausgesetzt sehen. In Zeiten des allgemeinen Werteverlusts oder steigender Ungewissheit über die Zukunft der Sozialsysteme setzt der Kunde auf althergebrachte, bekannte und vertraute Beziehungen.

Sinnlich-materielle Präsenz ist aber nicht ausschließlich gleichzusetzen mit Präsenz vor Ort in Form von Bankfilialen oder der persönlichen Begrüßung durch den eigenen Bankberater. Dies können auch ein überzeugender Werbeauftritt, zahlreich verfügbare Geldautomaten oder die Website des Kreditinstituts sein – so können durchaus auch die Online-Banken die Erwartung der Kunden nach Präsenz erfüllen. Selbst Empfehlungen durch Freunde und Bekannte, die für die Bedeutung und Güte der Bank sprechen, zählen zur sinnlich-materiellen Präsenz. Die Bekanntheit der Marke und die Omnipräsenz des Instituts bestärken den Kunden in seinem Glauben, mit der Wahl seiner Bank eine richtige Entscheidung getroffen zu haben.

„Wenn ich mit Freunden darüber rede und die kennen meine Bank, dann ist das schon irgendwie beruhigend.“
 (Lehrer, 42 Jahre)

„... dass ein bekannter Name da ist, dass man das Unternehmen lange kennt, dass es seit Jahrzehnten am Markt ist.“
 (Selbstständiger, 50 Jahre)

„Hat mir ein Freund empfohlen. Er hat ein Konto bei dieser Bank, das wäre super, das soll ich auch machen.“
 (Physiotherapeut, 26 Jahre)

> Die Diskrepanz zwischen Wollen und Bekommen

Die Erwartungen der Kunden an die Bank sind klar formuliert. Doch gibt es eine starke Diskrepanz zwischen der hohen Erwartungshaltung der Kunden und den aktuellen Leistungen der Bank. Dieser Eindruck, von den meisten Interviewpartnern geäußert, spielt für die Wünsche an die Bank der Zukunft eine zentrale Rolle und wird im vierten Kapitel dieser Studie nochmals aufgegriffen.

Die Diskrepanz zwischen Erwartungen und Leistungen ist das zentrale Dilemma im Beziehungsverhältnis Kunde-Bank. Die Bank ist in den Augen der meisten Befragten ein „Diener zweier Herren“ – weil sie nicht nur dem Kunden, sondern auch den eigenen Vertriebsinteressen gegenüber verpflichtet ist.

Die Kunden der Banken bewerten das zentrale Dilemma im Beziehungsverhältnis zu ihrer Bank ganz unterschiedlich und reagieren darauf auf verschiedene Art und Weise.

„Wenn ich mir jetzt vorstelle, dass die mir dann auch noch kackfroh ein neues Produkt unterjubeln wollen, platzt mir der Kragen.“

(Kellner, 37 Jahre)

„Meine Bank hat mein Vertrauen zerstört. Ich war sogar mit der Filialleiterin per Du! Die haben mich trotzdem damals unter Druck gesetzt und wollten mir kein Geld mehr geben. Obwohl sie mich nicht richtig informiert hatten, kam die Kontopfändung.“

(Autozubehörhändler, 50 Jahre)

„Meine Tochter wollte ein kostenloses Konto für Jugendliche eröffnen. Die haben ihr ein kostenpflichtiges Konto angedreht. Da bin ich hin und habe auf den Tisch gehauen. Und mein eigenes Konto auch direkt gekündigt. Ich war stinksauer, unglaublich!“

(Krankenschwester, 52 Jahre)

- 16** Kunden, die von ihrer Bank eine Rundum-Ver-sorgung erwarten, verschließen gerne die Augen vor dem Problem. Sie pflegen trotz anhaltender Unzufriedenheit weiterhin das althergebrachte Be-ziehungsverhältnis zur Bank. Dieser Kundengruppe stehen Menschen gegenüber, die das Dilemma offensiv angehen und die Kritik an der Leistung ihrer Bank zum Anlass nehmen, ihr Geld und Schicksal selbst in die Hand zu nehmen:
- > Hierzu zählen Kunden, die eine Art revolu-tionären Gegenentwurf zum bisherigen Be-ziehungsverhältnis mit ihrer Bank entwickeln. Statt der eigenen Bank das volle Vertrauen entgegenzubringen, setzen sie auf sich selbst, wollen sich künftig selbst um alle Geldgeschäfte kümmern und pflegen deshalb eine deutlich unverbindlichere Beziehung zu ihrer Bank – oder ziehen sogar den Wechsel zu einem anderen Anbieter in Betracht.
 - > Souveräne, emanzipierte Kunden bleiben ihrer Bank überraschenderweise weiterhin treu. Sie stellen die bisherige Kunde-Bank-Beziehung aber auf eine neue Basis und bauen auf ein geschäftspartnerschaftliches Verhältnis mit ihrer Bank; das heißt, sie agieren fortan eigenverantwortlich bei allen Fragen rund um Finanzen und Vermögen, nutzen viele Leistungen der Bank aber wei-terhin, nachdem sie ihre Entscheidungen allein, ohne Bankberater, getroffen haben.

> **Kudentypologie:** Mandant, Zaungast,
Souverän oder Selbstversorger.

18 Bankkunde ist nicht gleich Bankkunde. Zwar decken sich die Erwartungshaltungen der Interviewpartner an ihre eigene Bank oft. Im alltäglichen Umgang mit der Bank werden allerdings von den Kunden ganz unterschiedliche Formen gepflegt; weil natürlich jeder Kunde ein anderes Verständnis und einen anderen Anspruch an das Beziehungsverhältnis zu seiner Bank hat. Diese unterschiedlichen Umgangsformen in der Beziehung Kunde-Bank lassen sich in vier Typen unterteilen: Bankkunden sind entweder der Halt suchende Mandant, der flirtende Zaungast, der wählerische Souverän oder der ungebundene Selbstversorger. Interessanterweise gibt es hier nur marginale Unterschiede zwischen den Geschlechtern oder zwischen der Stadt- und Landbevölkerung.

> Halt suchender Mandant

Bankkunden vom Typ Halt suchender Mandant wickeln sämtliche Geldgeschäfte über ihre Filialbank ab und sind bislang noch nicht mit einer Online- oder Direktbank in Berührung gekommen. Bankgeschäfte auf Distanz, also über das Internet oder per Telefon abgewickelt, sind ihnen unheimlich und unfassbar. Für Halt suchende Mandanten sind Direktbanken eher virtuell und damit keine echten Banken. Halt suchende Mandanten wollen an die Hand genommen werden und befürchten, bei einer Direktbank plötzlich alleine und ohne den Schutz der großen (Filial-)Bank ihr Geld verwalten und damit auch allein ihr Leben meistern zu müssen.

„Das ist so, als wenn Mutter und Vater mich an die Hand nehmen.“
 (Sozialarbeiterin, 35 Jahre)

„Ich möchte persönlich in eine Bank reingehen, ich möchte drin sein, wo ich mich wohl fühle.“
 (Beamter, 46 Jahre)

„Ich brauche einen Sicherheitsgurt.“
 (Kaufmännischer Angestellter, 47 Jahre)

„Ich bin unsicher in Gelddingen. Ich brauche jemanden, der mir hilft, sich persönlich um mich kümmert.“
 (Einzelhandelsverkäuferin, 46 Jahre)

„Weil es nicht greifbar ist, ist es eine Bank, die so nicht existiert. Online, das heißt doch, die ist nicht da.“
 (Taxifahrer, 41 Jahre)

Halt suchende Mandanten unter den Bankkunden brauchen die materiell-greifbare Versicherung, etwa in Form eines persönlichen Bankberaters, der sie mit ihrem Namen begrüßt und sie bei allen Bankgeschäften begleitet. Für die Halt suchenden Mandanten ist die Bank eine der letzten machtvollen Autoritäten – als unerschütterlicher Fels in der Brandung bietet die Bank Sicherheit und Geborgenheit, sie übernimmt die Kontrolle (über die Geldgeschäfte) – so fühlt sich der Kunde selbst frei von Verantwortung. Dabei verbinden Halt suchende Mandanten mit ihrer Hausbank Integrität, sie vertrauen ihr (blind), fühlen sich ihrer Bank gegenüber sogar verpflichtet und hoffen darauf, dass ihre Treue und ihr volles Vertrauen in finanziellen Notlagen mit entsprechenden Hilfestellungen oder Gegenleistungen belohnt werden.

„Die haben mir mal, als ich es brauchte, den Dispo erhöht. Das werde ich denen nie vergessen.“

(Webdesigner, 44 Jahre)

„Ich denke mal, dass die mir immer zur Seite stehen werden.“

(Klimatechniker, 56 Jahre)

„Es ist die optische Nähe, und wenn ich mal dringend ein Gespräch brauche, dann kann ich da hingehen.“

(Beamter, 46 Jahre)

„Für Überweisungen und um Geld zu ziehen, brauche ich keinen persönlichen Kontakt. Aber bei einer Beratung, wenn ich etwas Langfristigeres plane, will ich von Angesicht zu Angesicht mit jemandem sprechen.“

(Zoll-Sachbearbeiter, 30 Jahre)

Halt suchende Mandanten haben in den meisten Fällen noch nie einen Schritt in die Welt des Online-Banking gewagt. Dahinter steckt die Angst, sich in einer fremden, wenig greifbaren Welt neu zurechtfinden zu müssen. Interessanterweise ist sich der Halt suchende Mandant sehr wohl bewusst, dass er damit den Anschluss an die Zukunft verlieren kann. Er fühlt sich selbst auch als „rückwärtsgewandt“, ist aber froh, dass seine Bank ihn als vom Aussterben bedrohte Spezies überhaupt noch bedient. Das eher konservative Bild wird auch bei den Anlageprodukten bestätigt: Die meisten reinen Filiationen setzen auf kapitalgarantierte Anlagen wie etwa Sparbücher, Festgeld oder Bundesschatzbriefe. Schon eine Geldanlage in Investmentfonds gilt für sie als fortgeschritten. Umso erstaunlicher: Das Lebens-

und Altersspektrum der Halt suchenden Mandanten ist äußerst breit. Zu ihnen gehören:

- > Der junge Student oder Berufsanfänger steckt mitten in seiner „Sturm-und-Drang-Zeit“, genießt die Freiheit, lebt ausgelassen. Aber zumindest das Geld soll verbindlich und sicher verwaltet werden, hier möchte er kein Risiko eingehen.
- > Handwerker oder Spediteure – bodenständige Typen mit Lebenserfahrung. Für sie existiert nur das, was sie sinnlich-materiell erfahren können. Deshalb setzen sie ganz auf den persönlichen Kontakt zu ihrer Bank.
- > Großeltern, die Monat für Monat ihre Rente in ihrer Bankfiliale vom Konto abheben, zahlen diese dann wieder ein – um sich dadurch der greifbaren Existenz des eigenen Geldes versichern zu können.

Auch wenn sie sich selbst als „rückwärtsgewandt“ einschätzen, verschließen sich die Halt suchenden Mandanten nicht der modernen Technik. Geldautomaten und Kontoauszugdrucker gehören für sie zum Bankalltag. Wenn es allerdings um Geldanlagen oder den Abschluss eines Kredits geht, wird der persönliche Kontakt zum eigenen Bankberater gesucht.

20

„Vor drei Jahren hat meine Bank riesige Kästen aufgestellt, an denen man Überweisungen selbst eingeben kann. Also ich nutze lieber die Vergangenheit bei einer anderen Bank.“

(Frührentner, 57 Jahre)

„Ich mag diese Bankenatmosphäre, das hat irgendwie was. Ich will den persönlichen Kontakt, die persönliche Beratung.“

(Sozialpädagoge, 39 Jahre)

„Der Alltag wie Überweisungen und Kontoauszüge geht. Aber was ist, wenn mal was ist? Wenn die Karte weg ist, ich eine Finanzierung brauche oder den Dispo überziehe und erhöhen will? Ich brauche jemanden, den ich fragen kann.“

(Verkaufsleiter, 50 Jahre)

> Flirtender Zaungast

Der flirtende Zaungast will langsam mehr Verantwortung für seine Geldgeschäfte übernehmen, sich aber (noch) nicht vollständig von seiner klassischen Filialbank lösen. Seine Hausbank ist weiterhin von großer, rückversichernder Bedeutung – speziell für Notfälle, in denen er schnell mit seinem Bankberater im direkten, persönlichen Gespräch nach einer Lösung suchen kann. Sein Vertrauen in die Direktbanken ist noch begrenzt.

Aber: Er möchte mit der Zeit gehen, nicht an alt hergebrachten Denkmustern und Verhaltensweisen festhalten. Er hat zwar noch den größten Teil seines Geldvermögens bei der Filialbank angelegt; erste „Versuchsballons“ mit einer Direktbank

sind aber bereits gestartet. Etwa mit einem online geführten Tagesgeldkonto. Oder mit einem Zweit-Girokonto, bei dem er erstmals Online-Überweisungen in Auftrag gibt; um etwa Rechnungen von Online-Auktionshäusern direkt per Internet begleichen zu können.

„Ich will der heutigen Zeit angepasst sein. Man hinkt ja schnell hinterher.“

(Bauingenieur, 48 Jahre)

„Na klar muss man aufpassen, dass der Zug nicht ohne einen weiterfährt. So ganz altmodisch will ich auch nicht sein.“

(Kaufmännischer Angestellte, 37 Jahre)

„In meinem Bekanntenkreis machen schon ein paar Online-Banking. Das macht mich schon etwas neugierig.“

(Krankenschwester, 52 Jahre)

„In Gelddingen kenne ich mich nicht so aus, aber man muss sich informieren, am Ball bleiben.“

(Lehrer, 42 Jahre)

Dabei wird die Direktbank als Spielwiese zum Ausprobieren gesehen: Der Zaungast flirtet, ohne sich sofort festlegen zu müssen. Dem Sicherheitsbedürfnis entsprechend wagt der Zaungast seine ersten Schritte in einem begrenzten Rahmen. So ist etwa die Geldsumme, die auf einem Internetkonto oder -depot liegt, erst einmal limitiert.

„Das ist alles irgendwie beweglicher und flexibler.“

(Steuerfachgehilfin, 46 Jahre)

„Dann kann ich die Kohle auch zu einer Direktbank tun. Ich muss ja vorwärtskommen, sonst wäre ich 30 Jahre zurück.“

(Grafiker, 46 Jahre)

Mit begrenztem Budget den Anschluss an die moderne Bankenwelt finden – darin zeigt sich das ständige Bemühen des flirtenden Zaungasts, alles richtig zu machen. Zumindest aus seiner eigenen Sicht. Man geht zur richtigen Bank, man geht mit seinem eigenen Geld richtig um. Er steht im Leben und er ist bereit, mehr Verantwortung zu übernehmen sowie bedeutendere, eigenständigere Schritte anzupacken wie beispielsweise die Finanzierung des eigenen Hauses. Allerdings fehlt ihm noch der Mut für den großen, letztendlich wirklich eigenständigen Schritt. Deshalb setzt er weiterhin auf seine Hausbank als Rückversicherung.

> Wählerischer Souverän

Auf einer Augenhöhe mit seiner Bank sieht sich der wählerische Souverän. In Geldangelegenheiten hat er genügend Erfahrungen gesammelt. Er verwaltet sein Geld selbst und trifft deshalb auch fast alle Anlage- und Finanzierungsentscheidungen ohne fremde Hilfe. Unter dem Kundentypus wählerischer Souverän sind in der Regel ältere Menschen zu finden, die über viel Lebenserfahrung verfügen, ihre Existenz abgesichert haben und denen es nicht an einem ausgeprägten Selbstwertgefühl fehlt.

Für die unterschiedlichen Geldgeschäfte sucht sich der wählerische Souverän auch auf eigene Faust die aus seiner Sicht angemessene Bankbeziehung. Dabei hat er sich gut den tief greifenden Veränderungen in der Bankenwelt anpasst, ohne allerdings althergebrachte Werte aufzugeben. Der wählerische Souverän ist weiterhin Kunde einer klassischen Filialbank, nimmt aber zunehmend auch Leistungen von Direktbanken in Anspruch.

„Ich habe schon so viel erlebt, mir macht kein Bankberater mehr was vor.“

(Geschäftsführer, 54 Jahre)

„Ich mache mich selber schlau, informiere mich und lese viel. Da entscheide ich selber, wie ich mein Geld anlege.“

(Versicherungskaufmann, 48 Jahre)

„Alles ist bei der Direktbank günstiger. Auch das Depot und die Transaktionsgebühren. Da ist man gewillter, mal zu kaufen oder zu verkaufen, das ist gar nicht so aufs Langfristige angelegt, eher aufs Kurzfristige.“

(Sportstudent, 31 Jahre)

22 An der Filialbank mit seinem persönlichen Ansprechpartner schätzt er die verbindliche Beziehung zwischen Kunde und Bank. Die greifbare Materialisierung der Bankverbindung nutzt er, um gezielt über Bedingungen und Konditionen zu verhandeln. Anders als etwa der Halt suchende Mandant versucht er, das persönliche Gespräch für seine Zwecke zu nutzen. Daraus abgeleitet ergibt sich, dass die Filialbank für ihn vor allem für Beratungsleistungen zu komplexen Finanzprodukten wie etwa eine Baufinanzierung genutzt wird.

„Fast immer mache ich es online. Bis auf Ein- und Auszahlungen. Und für etwas Größeres, ein Haus finanzieren. Das kann man zwar auch übers Internet machen. Aber bei so einer Größenordnung, die man ein-, zweimal im Leben macht, ist man ein persönliches Gespräch gewohnt. So etwas läuft ja dann auch über 20 Jahre.“

(Personalberater, 36 Jahre)

„Mein Bankberater ist ein wichtiger Partner, damit ich Entwicklungen einschätzen kann.“

(Selbstständiger, 56 Jahre)

Wenn es um den Wertpapierhandel, Anlagen auf einem flexiblen Tagesgeldkonto oder um ein günstiges Girokonto geht, nutzt er dagegen gezielt die Angebote der Direktbanken. Hier kann der wählerische Souverän seine Anlage- und Finanzierungsentscheidungen selbst umsetzen. Zugleich genießt er den Nervenkitzel der eigenen Verantwortung, etwa beim Handel mit Aktien. Er genießt es, dass die Entscheidung über Gewinn und Verlust vollkommen in seiner eigenen Hand liegt.

„Hier weiß ich wenigstens genau, was Sache ist, weil ich mir das selbst ausgesucht habe. Bei meiner Filialbank habe ich dagegen so meine Zweifel.“

(Kaufmännischer Angestellter, 43)

„Ich freue mich dann so richtig, einen schönen Gewinn einzufahren.“

(Buchhändler, 33 Jahre)

> Ungebundener Selbstversorger

Der ungebundene Selbstversorger probt in erster Linie den Aufstand gegen die mächtige, solide Filialbank. Er sieht in der klassischen Bank mit vielen Geschäftsstellen eine überholte Form der Finanzinstitution. Die Filiale ist für ihn eine bloße Kulisse der Bank.

Psychologisch gesehen will er sich aus dem Verbindlichen befreien und einen Neuanfang starten. Die traditionelle Beziehung zur Bank oder die Ehrfurcht vor der machtvollen Autorität einer Bank sind ihm fremd. Für ihn läuft die Geschäftsverbindung auf einer vorrangig sachlichen Ebene ab.

„Als ich einen kleinen Kredit aufnehmen wollte, war das ein Theater. Ich habe schon zwei Häuser in München, aber ich kam mir vor wie ein Sozialhilfeempfänger. Da suche ich mir lieber eine Bank, wo ich nichts mit den Menschen zu tun habe. Das ist mir alles zu blöd.“

(Kaufmann, 61 Jahre)

„Wenn die Kunden in einer Bank freundlich begrüßt werden, meinen die, sie sind der Chef. Die wollen Chef spielen, aber das sind sie gar nicht.“

(Student, 28 Jahre)

„Eine Direktbank bietet mehr Flexibilität, selbst Grenzen setzen zu können, mehr Zugang zu Möglichkeiten, die ich mir zunutze mache.“

(Journalist, 32 Jahre)

Für den ungebundenen Selbstversorger ist alles Neue wichtig und richtig. Die neuen Möglichkeiten, die ihm die Direktbanken bieten, sind für ihn also die einzig richtige Form einer Bankverbindung. Mit dieser Einstellung fühlt sich der ungebundene Selbstversorger mächtig: „Ich tue, also bin ich“. Dabei will er auch immer sich selbst und anderen Menschen aus seiner Umgebung etwas beweisen und spürt den Wert seiner eigenen Handlungen. Der harte Wettbewerb unter den Direktbanken kommt ihm dabei gerade recht. Er unterhält eine eher lose Beziehung zu seiner Bank. Er ist bereit, schnell seine Bankverbindung zu wechseln – je nachdem, welche Direktbank gerade die besseren Konditionen bietet. Und: Er fühlt sich durch das Umwerben der Banken noch ein Stückchen größer, mächtiger – ähnlich wie jemand, um dessen Gunst gleich mehrere Personen buhlen.

„Dass die anderen noch bereit sind, so viele Gebühren zu bezahlen, das verstehe ich nicht.“

(Beamter, 38 Jahre)

„Meine Direktbank, das war was Neues, modern. Ein Unterschied zu dem, was unsere Eltern vorgelegt haben. Eine flotte Sache, da kann man selber aktiv werden.“

(Elektrikermeister, 42 Jahre)

Er ist anders in seinen Ansichten und Handlungsweisen – und dennoch nicht völlig losgelöst von der in seinen Augen überholten Form der klassischen Hausbank: Auch der ungebundene Selbstversorger ist in den meisten Fällen noch Kunde einer Filialbank. Das dortige Konto wird in der Regel trotz hoher Affinität für Direktbanken nicht gekündigt. Entweder, um insgeheim doch nicht gänzlich von der althergebrachten Bankverbindung loslassen zu müssen. Oder aus ganz praktischen Erwägungen: Die Filialbank ist nach Meinung vieler die unvermeidliche Notlösung, um Bargeld einzahlen oder abheben zu können.

„Mich nervt, wenn ich gefragt werde, wie es mir geht. Das interessiert mich nicht, ich will meine Auszüge und mein Geld. Mehr nicht.“

(Zahnarzt, 37 Jahre)

„Ich brauche eine gute Erreichbarkeit. Ich will nicht durch die halbe Stadt fahren müssen.“

(Buchhalter, 33 Jahre)

„Ich habe mein Geld bei meiner Direktbank angelegt. Ich möchte es gerne selbst managen, nicht unter Druck gesetzt werden.“

(Autozubehörhändler, 50 Jahre)

> **Gute Gründe:** Motive
für den Bankenwechsel.

Veränderungen sind jedermanns Sache nicht. Viele stehen ihnen zwiespältig gegenüber – einerseits unsicher über die Konsequenzen, andererseits voller Erwartungen gegenüber den Chancen, die die Zukunft bietet. Umzug, Heirat, Studienbeginn oder Jobwechsel – das sind Ereignisse, die dem Leben eine neue Richtung geben. Diese Auslöser eines Neubeginns können auch der konkrete Anstoß für den Schritt zu einem neuen Bankkonto sein. Denn ein Neubeginn erfordert oft auch die Neuordnung der persönlichen Finanzen und damit den Wechsel des Finanzdienstleisters. Schließlich führt beruflicher Erfolg, verbunden mit einem Einkommensschub, zu steigenden Erwartungen an die Leistungen der Bank. Wer schwimmen kann, dem fällt der Sprung ins kalte Wasser leichter. Oder anders gesagt: Wer Lust darauf hat, sein Leben selbstbewusst zu gestalten, dem fällt die Beendigung einer alten Bankbeziehung nicht schwer.

„Als ich mein Studium fertig hatte und umgezogen bin, habe ich auch meine Bankverbindung geändert, das war irgendwie ein radikaler Schnitt.“

(Rechtsanwältin, 42 Jahre)

„Als ich geheiratet habe, habe ich zusammen mit meinem Mann alle Bankverbindungen überdacht“.

(Angestellte, 41 Jahre)

Ein Bankwechsel ist für viele Kunden aber auch die Folge einer erfahrenen Kränkung oder Enttäuschung – selbst nach einer vielleicht jahrzehntelangen Beziehung. Rationalisierungsprogramme aufseiten der Banken, die oft dazu führen, dem Kunden mehr eigene Verantwortung zu übertragen oder vertraute Ansprechpartner abzuziehen, werden gerade von älteren, langjährigen Kunden vielfach als Verletzung des Leistungsversprechens

gewertet. Ähnlich ist es mit der strikten Umsetzung von Controlling-Vorgaben, ohne dem Kunden eine Alternative oder einen Ausweg anbieten zu können: Wenn die Gewährung eines Dispo-Kredits plötzlich viel strenger gehandhabt wird, als es der Kunde gewohnt ist, ist er verständlicherweise enttäuscht.

> Schritt für Schritt

Psychologisch gesehen wird das vom Kunden als Treuebruch durch die Bank wahrgenommen. Damit verliert das Treuhandverhältnis seine selbstverständliche „blinde“ Vertrauensbasis, oder mit anderen Worten seine „Unschuld“. Der Kunde hat nun kein schlechtes Gewissen mehr, wenn er ein langjähriges Beziehungsverhältnis aufricht.

„Die hatten bei mir innerhalb von zwei Jahren drei verschiedene Kundenberater. Jeder von denen hatte eine neue Anlagestrategie. Da hatte ich dann die Nase voll und habe gewechselt.“

(Autozubehörhändler, 50 Jahre)

„Ich dachte immer, die beraten mich individuell. Dann aber habe ich erfahren, dass es da monatlich vorgegebene Marschrichtungen bei der Beratung gab, je nachdem, was gerade die beste Provision gab. Daraufhin habe ich denen die Klamotten vor die Füße geworfen.“

(Frührentner, 57 Jahre)

Erste positive Erfahrungen mit dem Internet sind oft ein weiteres Motiv für den Wechsel. Wer die Technologie beherrscht, dem eröffnet sich die Welt der Online-Banken, der Websites von Fondsanbietern und der digitalen Aktiencharts. Und natürlich

26 eröffnen sich dem Kunden auch viele Vergleichsmöglichkeiten. Online-Banking wird auch geradezu notwendig, wenn man Shopping-Sites oder virtuelle Auktionsplattformen wie Ebay nutzen will, da dann die Frage nach einer Bezahlungsmöglichkeit über das Internet auftaucht. Entscheidend für die Nutzung von Banking-Dienstleistungen über das Internet ist die Möglichkeit, sich in Ruhe mit dem neuen Medium Internet vertraut zu machen und selbst den Zeitpunkt für die Eröffnung eines neuen Kontos wählen zu können – ohne jeglichen Druck und die damit verbundene Angst, zu versagen.

Deshalb eröffnen Kunden oft zuerst ein Anlagekonto bei einer Direktbank und bleiben mit ihrem Girokonto zunächst weiterhin Filialbankkunde. Dabei ist der moderne Kunde durchaus kritisch, weil er sich gut auskennt und ganz bewusst den komfortablen Zugang über das Internet nutzt. Die Erweiterung des Bankenkosmos um die Komponente Online spiegelt auf kultureller Ebene den allgemeinen Trend zur Emanzipierung des Konsumenten wider, hervorgerufen durch die Demokratisierung von alten, tradierten Beziehungsverhältnissen. Gleichzeitig ist der kindliche Glaube an die grenzenlosen und unverbindlichen Möglichkeiten des Internet aus der Zeit der New Economy längst einer kritischen Abwägung und Beobachtung durch den Konsumenten gewichen.

Der vierte wichtige Auslöser für einen Bankwechsel neben dem Beginn eines neuen Lebensabschnitts, Unzufriedenheit und Online-Affinität ist eine Empfehlung von Freunden, der Familie und Experten oder der Anstoß durch Werbung. Eine Empfehlung minimiert für wechselwillige, aber noch ratlose Bankkunden das Risiko. Psychologisch gesehen ist das Wasser, in das man springt, durch die Empfehlung von Freunden oder Bekannten nicht mehr ganz so kalt. Die Kunden werden auf dem Weg hin zu einer neuen Bankbeziehung quasi von vertrauten Personen an die Hand genommen.

„Meine Schwester hat mit ihrem neuen Freund die Bank mal ausprobiert. Und als das dann gut klappte, habe ich mich auch getraut, natürlich mit deren Hilfe“.

(Steuerfachgehilfin, 46 Jahre)

„Bei uns im Büro ist das immer ein Thema, da wechseln viele. Irgendwann hab ich mir dann auch einen Ruck gegeben und hab mir eine bessere Bank gesucht.“

(Kaufmännischer Angestellter, 47 Jahre)

> Eine treue Seele

Der deutsche Bankkunde ist in der Regel eine treue Seele mit einer hohen Toleranzschwelle. Der Wechsel der Bankbeziehung ist deshalb meist eine wohlüberlegte Entscheidung, die über längere Zeit gereift ist. Wer seiner Bank den Rücken kehrt, hat oft „echte“ Gründe, die weit über die Ebene der Produkte und der Wechsel-Incentives hinausgehen. Die Emanzipation von einer überlebten Bankbeziehung vollzieht sich analog einer Abnabelung vom Elternhaus, bei der man als Kunde Verantwortung übernimmt. Ein Bankenwechsel ist eine bewusste Entscheidung, die zu den größeren Entscheidungen im Leben gehört – eine treue Seele macht einen solchen Schritt nicht „mal eben so“.

„Eine Bankverbindung wechselt man ja nicht wie die Unterhose. Das ist schon eine andere Kategorie.“

(Polizeibeamter, 43 Jahre)

„Ohne Grund würde ich meine Bank nie verlassen. Da muss schon wirklich was passieren. Aber wenn was passiert, kann ich für nichts garantieren.“

(Hausfrau, 51 Jahre)

> **Ausblick:** Kunden
und die Bank der Zukunft.

Auf die Frage „Wie stellen Sie sich die Bank der Zukunft vor?“ reagieren viele der Befragten erst einmal mit einer kurzen Denkpause. Denn diese Frage polarisiert die verschiedenen Kundentypen – je nachdem, wo für den einzelnen die Gegenwart aufhört und die Zukunft anfängt. Für viele Bankkunden hat die Zukunft längst begonnen. Geldautomaten, Online-Banking und Internetforen sind nichts Neues mehr. Das Tempo der Entwicklung bei den Finanzdienstleistern ist für die Mehrheit der Bankkunden dabei höher als in vielen anderen Bereichen des täglichen Lebens.

Von allen Kundentypen wird Zukunft als fortschreitender Verlust von Selbstverständlichkeiten in der Gesellschaft wahrgenommen. Daraus entsteht Druck. Druck, sich weiterzuentwickeln, ausgelöst durch einen Zwang zu mehr eigener Verantwortung. Von allen Befragten wird dieser Zwang zum „mit der Zeit gehen“ anerkannt. Aber längst nicht von allen wird das auch als ein Mehr an Freiheiten wahrgenommen – je nachdem, ob Verunsicherung oder erwartungsfrohe Neugier überwiegen.

„Heute muss man sich um alles selbst kümmern. Früher war das anders, da gab es noch wirkliche Dienstleister, die einem auch halfen. Heute muss man sich selbst informieren, ist oft auf sich allein gestellt.“
(Frührentner, 57 Jahre)

„Einerseits ist das ja schön, dass man so vieles selbst machen kann, ohne jemanden fragen oder bitten zu müssen. Aber manchmal bin ich deswegen auch stark verunsichert.“
(Autozubehörhändler, 50 Jahre)

Natürgemäß stehen vor allem konservative Kunden Veränderungen zunächst einmal sehr skeptisch gegenüber. Sie wünschen sich, dass das Bestehende erhalten bleibt oder sogar, dass das Alte wiederkommt. Für diese Gruppe können zum Beispiel physisch nicht greifbare Direktbanken Ausdruck einer entmenslichten Welt voller Automaten sein.

„Wenn es ab morgen nur noch Sprachcomputer geben würde, das fände ich nicht so toll. Da fühlt man sich fast wie eine Nummer und nicht mehr als Mensch behandelt.“
(Krankenschwester, 40 Jahre)

„Das betrifft mich nicht mehr. Das muss die nächste Generation regeln.“
(Prokurist, 58 Jahre)

Viele der traditionellen Filialkunden haben schon jetzt das Gefühl, in der Vergangenheit zu leben. Sie fühlen, dass sie dabei sind, eventuell den Anschluss zu verpassen, sind überfordert und verschließen sich deshalb dem technologischen Fortschritt und dem Nachdenken über die Zukunft.

„In 15 Jahren hebe ich alles Geld ab und baue in Italien ein Haus. Da baue ich Gemüse an und vergrabe das Geld im Garten.“
(Grafiker, 46 Jahre)

Wem die Zukunft als ein Berg voller Unsicherheiten erscheint, vor dem es zunehmend einsamer wird, erkennt aber irgendwann, dass sich ja alle anderen bereits aufgemacht haben – in die Zukunft. Online-Banking und Direktbanken gelten also selbst für treue Filialkunden und Traditionalisten als die Zukunft des Bankgeschäftes.

30

„Die Zukunft heißt für mich persönlich wohl Online-Banking-Lernen. Da komm ich einfach nicht drum rum.“

(Theologiestudentin, 32 Jahre)

„Man kann sich nicht sperren, nicht zumachen. Da muss man mitmachen in gewissen Teilen.“

(Personalberater, 36 Jahre)

Die Entscheidung, selbst Verantwortung für seine Finanzgeschäfte und damit für sein eigenes Schicksal zu übernehmen und den scheinbar so sicheren Hafen der Filialbank zu verlassen, ist für den Kunden schwierig. Er braucht dabei Unterstützung und Orientierung.

Keine Angst vor dem, was kommt, haben vor allem die reinen Direktbankkunden und Kunden, die Finanzgeschäfte online und offline tätigen. Denn für sie hat die Zukunft bereits begonnen, und davon haben sie ganz konkrete und konstruktive Ideen. Dem, was kommt, sehen sie relativ gelassen und teilweise sogar mit Neugier entgegen. Sie haben bereits die ersten Schritte getan, die nächsten machen deshalb keine Angst mehr. Ganz im Gegenteil: Diese Kunden fordern konkrete Leistungen und Angebote von ihrer Bank ein. Sie wollen Verhandlungsmöglichkeiten geboten haben oder auch ständig neue Produkt- und Dienstleistungsideen präsentiert bekommen.

„Irgendwie reizt es mich ja schon, auch mal was online zu machen. Aber ich bräuchte jemanden, der mir das zeigt.“

(Lehrerin, 38 Jahre)

„Früher war man auf seinen einen Bankberater angewiesen, heute kann man sich überall informieren und bekommt manchmal Sachen raus, die nicht einmal der Bankberater kennt. Das macht Spaß.“

(Buchhalter, 33 Jahre)

„Ich gehe mit der Zeit. Ich habe das Internet kapiert, kann mit Digitalkameras umgehen und surfe in Blogs. Das, was kommt, krieg ich auch noch hin.“

(Bauingenieur, 48 Jahre)

 > **Längst angekommen
 in der Zukunft**

Alle vier Kundentypen teilen also die Einschätzung: Zukunft findet bereits heute statt. Die einen beginnen langsam, sich daran zu gewöhnen. Die anderen gestalten sie bereits aktiv mit. Beide wünschen sich jedoch für die Zukunft eine Bank mit neuen Beziehungsqualitäten. Ganz oben steht dabei der Wunsch nach **Beibehaltung der Menschlichkeit**. Sie fordern gleichzeitig mehr Respekt: Kunden wollen nicht nur eine anonyme Nummer sein, also nicht nur über ihr Konto identifiziert werden. Sie möchten als Persönlichkeit wahrgenommen werden. Gewünscht wird eine einfache, ausführliche, kompetente und maßgeschneiderte Betreuung nach individuellem Bedarf. Quasi auf Abruf und je nach Wunsch. Kunden möchten nicht etwa ein Verkaufsgespräch aufgezwungen bekommen.

Der individuelle, persönliche Kontakt ist ganz wichtig, etwa wenn man Beratung oder eine Beschwerdemöglichkeit braucht. Kunden wollen auch für langjährige Treue belohnt werden, etwa durch Verhandlungsspielräume: Nach dem individuellen Bedarf soll von der Bank entschieden und ein Angebot zugeschnitten werden, zum Beispiel, wenn es um ein längerfristiges Anlageprodukt geht. Die meisten Kunden wünschen sich auch eine Vereinfachung des Zugangs über das Internet und eine leicht nachvollziehbare und schnelle Hilfestellung, etwa bei Problemen mit der EC-Karte oder der Erteilung einer Wertpapierorder. Kurz: Der Kunde wünscht sich eine Bank, die schnell und nah ist und seinen Alltag reibungslos macht. Für diese Art der Betreuung ist der Kunde übrigens auch bereit, zu zahlen.

„Wie ein Freund, den ich immer anrufen kann.“
(Einzelhandelsverkäuferin, 46 Jahre)

„Ich will mich von denen nicht mehr schlecht behandeln lassen.“
(Kaufmännischer Angestellter, 43 Jahre)

„Wieso gibt es im Bankenbereich keinen Treuebonus?“
(Beamter, 38 Jahre)

Die Wünsche der Befragten machen insgesamt deutlich: Die Zukunft liegt zwischen dem heutigen Modell einer Filialbank und dem heutigen Auftritt einer Direktbank. Ein solches Zukunftsmodell verspricht Balance zwischen dem Bedürfnis nach Sicherheit und der Lust am Ausprobieren.

Die ideale Bank der Zukunft ist in ihrem Beziehungsangebot dabei weniger bevormundend und respektvoller als die heutige Filialbank und nimmt den Kunden ernst. Genau das empfinden die Bankkunden heute längst nicht immer so. Die Bank der Zukunft ist aber auch physisch greifbarer, weniger virtuell und verbindlicher auftretend als die heutigen Direktbanken, etwa durch die Präsenz von Geschäftsstellen, Beratungszentren oder eigenen Geldautomaten. Sie zeigt Präsenz also nicht durch ein mächtiges Säulenportal, durch plüschige Teppiche, Holzverkleidungen oder per Handschlag.

> Gängelei ist vorbei: Der Kunde wünscht Entscheidungsfreiheit

Die perfekte Bank der Zukunft überlässt dem Kunden deutlich mehr Entscheidungen als bisher, steht aber, wenn gewünscht, hilfreich zur Seite. Dadurch werden Kunden einerseits immer selbstbewusster und verstehen sich andererseits auch selbst als handelnde Kunden. Sie werden neugieriger, kritischer, fordernder. Die Bank neuen Typs bietet mehr Orientierung und Halt als viele heutige Direktbanken. Allerdings werden allein preisgünstige Leistungsangebote in der Logik eines Discounters als Argument pro Direktbank nicht mehr ausreichen. Gefragt ist ein Beziehungsangebot mit Profil: Auch Direktbanken brauchen ein Gesicht.

„So eine Art Musterfiliale in jeder größeren Stadt würde auch einer Direktbank ein Gesicht geben. So könnte man eher einschätzen, ob die zu einem selbst passt.“
(Zoll-Sachbearbeiter, 30 Jahre)

32 Durch Filialen, Bankautomaten, aber auch ein starkes und oft sichtbares Logo materialisiert und verankert sich eine Direktbank in der Wahrnehmung von potenziellen Kunden. Kunden suchen das Aha-Erlebnis: „Die gibt es ja wirklich, jetzt kann ich auch darüber nachdenken, denen zu vertrauen“.

> Eine enge emotionale Bindung

Die Beziehung zu ihrer Bank ist und bleibt für die allermeisten Kunden eine sehr emotionale Beziehung und keineswegs nur ein sachliches Dienstleistungsverhältnis. Da es um die materielle Absicherung der Existenz und des Selbstwertes geht, verlangt die Bankbeziehung volle Aufmerksamkeit. Geldgeschäfte sind etwas sehr Vertrauliches, da will niemand, dass zum Beispiel die Kunden des Bäckers nebenan Einblick haben. Brot und Bank gar unter einem Dach – das geht an den Wünschen der Kunden vorbei, da es die Bankbeziehung banalisiert und entweicht.

Bestandskunden einer Direktbank wollen künftig nicht das Gefühl haben, nur wegen eines günstigen Angebots Kunde zu sein. Sie wollen zusätzlich die Sicherheit, eine zeitgemäße und vor allem zufriedenstellende Beziehung zu ihrer Bank zu pflegen. Von dieser Bank verlangen Kunden eine angemessene Philosophie, die sie in den Mittelpunkt stellt. Ergo: Die neue Kundenbeziehung ist frei von „alten Gängeleien“ und nimmt den Kunden als Menschen mit seinen individuellen Bedürfnissen ernst.

> **Zusammengefasst:** Banken sollen stets präsent und dabei menschlich sein.

34 Wenn die Deutschen sich für eine Bank entscheiden, geht es ihnen um weitaus mehr als nur die bloße Wahl eines Dienstleisters. Mit ihrer Bank verbinden Kunden das eigene, persönliche Schicksal. Es geht um die Verwaltung ihres Geldes und damit um ihre Existenzgrundlage. Geld wird gleichgesetzt mit konkreten Handlungsspielräumen und gilt als Maß für die eigene materielle Potenz. Das ist ausschlaggebend für das eigene Selbstwertgefühl. Wer Geld hat, fühlt sich groß und mächtig; wer kein Geld hat, fühlt sich abhängig, klein und nackt. Mit dem eigenen Kontostand verbunden ist somit auch die tief empfundene Angst vor dem Verlust der materiellen Lebensbasis.

Die Bank betreibt in diesem Zusammenhang kein nüchtern-sachliches Geldgeschäft. Ihr kommt vielmehr die Funktion eines Treuhänders zu. Weil die Bank mit dem Geld die wichtigste Existenzgrundlage und somit in gewisser Weise auch das Schicksal des Treugebers verwaltet, genießt die Bank ein besonders hohes Vertrauen. Dieses Vertrauen gilt es jederzeit zu rechtfertigen: durch absolute Diskretion, Seriosität, Respekt und Hilfsbereitschaft.

Die Beziehung zu ihrer Bank ist für die Kunden besonders emotional geprägt. Dies drückt sich im immer wieder vorgetragenen Bedürfnis nach Menschlichkeit und Partnerschaft aus. Die Kunden möchten mit all ihren Wünschen und Erwartungen wahr- und auch ernst genommen werden. Sie möchten als Individuum bedient und beraten, aber nicht als anonyme Kontonummer geführt werden. Dies gilt insbesondere in finanziellen

Notlagen: Wie in einer langjährigen Partnerschaft, in der niemand das Gefühl haben will, im Stich gelassen zu werden oder das warme Nest verlassen zu müssen. Die Deutschen wollen auf die schnelle Hilfe ihrer Bank vertrauen können.

Mit dem Wunsch nach individueller Ansprache und Betreuung ist auch die Suche nach der sinnlich-materiellen Präsenz der Bank verbunden. Damit ist nicht nur die physische Präsenz in Form einer Bankfiliale gemeint, sondern auch ein überzeugender Werbeauftritt, gute Konditionen, zahlreiche Geldautomaten, die Website oder eine starke, aufgeladene Marke. Diese ideale Omni-präsenz wird von den Kunden als Wertschätzung der Bank ihnen gegenüber wahrgenommen und dient ihnen als Rückversicherung, ihre Finanzen und damit ihr Schicksal dem richtigen Treuhänder anvertraut zu haben. Die Bank gilt vielen also als ein sicherer Hafen, in den man sich in stürmischen Zeiten bedenkenlos zurückziehen kann.

> Vom Wesen der Kunden

Im alltäglichen Umgang mit ihrer Bank pflegen Menschen natürlich ganz unterschiedliche Beziehungsformen. Nach der Auswertung der tiefenpsychologischen Interviews haben sich vier Kundentypen herauskristallisiert:

Der **Halt suchende Mandant** setzt weiterhin auf die klassische Filialbank, Direktbanken sind ihm etwas unheimlich, weil nicht greifbar. Er schätzt die persönliche Präsenz des Bankberaters, der ihm die Verantwortung für seine Geld-

geschäfte abnimmt und ihm so ein Gefühl der Geborgenheit vermittelt.

Ebenfalls noch stark an seine Hausbank gebunden ist der **flirtende Zaungast**. Das persönliche Gespräch mit einem Berater ist ihm wichtig, allerdings möchte der flirtende Zaungast in der modernen Welt nicht den Anschluss verlieren. Deshalb hat er bereits erste Ausflüge in die Welt der Direktbanken unternommen. Ein kompletter Wechsel von der Filialbank zur Direktbank kommt für ihn allerdings noch nicht in Frage.

Diesen Schritt hat der **wählerische Souverän** bereits hinter sich: Er nimmt ausgewählte Leistungen von Direktbanken dauerhaft in Anspruch, ohne sich allerdings ganz von seiner klassischen Filialbank zu trennen. Die Frage Online oder Offline ist für ihn eine Frage der eigenen Verantwortung: Anlage- und Finanzierungsentscheidungen trifft er selbst und setzt diese über Telefon oder Internet um. Nur wenn es um komplexere Geldgeschäfte geht, wählt er den Weg zum persönlichen Berater – nicht um sich beraten zu lassen, sondern um gezielt Konditionen zu verhandeln.

Als bloße Kulisse einer Bank sieht der **ungebundene Selbstversorger** die klassische Bankfiliale. Von der Filialbank hat er sich weitgehend gelöst. So gut wie alle Geldgeschäfte wickelt er über Direktbanken ab. Auch dieser neuen Bankbeziehung fühlt er sich wenig verpflichtet. Wenn die Konditionen stimmen, ist er für einen raschen Wechsel zu einem anderen Anbieter offen.

> Vertrauen achten

Der Wechsel zu einer anderen Bank fällt vielen Kunden nicht leicht und reift über einen längeren Zeitraum. Meist sind es persönliche Anlässe oder einschneidende Veränderungen, die den Anstoß zur Eröffnung eines neuen Kontos geben. Das kann der Beginn eines neuen Lebensabschnitts sein, wie zum Beispiel Umzug, Jobwechsel oder Heirat. Oder eine massive Enttäuschung des Kunden über ein nicht eingehaltenes Leistungsversprechen der Bank. Lässt eine Bank ihren Kunden keine Handlungsalternative mehr – etwa durch eine plötzlich strengere Handhabung von Dispo-Kreditlimits – dann wird dies als Treubruch verstanden. Das Treuhandverhältnis verliert seine Unschuld und der Kunde seine Schuldgefühle beim Wechsel seiner Bankverbindung.

Erste Erfolgserlebnisse im Umgang mit dem Internet können ebenfalls der Grund für die Beendigung des bisherigen Beziehungsverhältnisses zur Bank sein. Viele erschließen sich die neue Welt des Online-Banking mit der Eröffnung eines Wertpapierdepots bei einer Direktbank. Erst nach einer kritischen Erprobungsphase kappen Kunden die alte Bankverbindung. Ein weiterer wichtiger Auslöser für einen Bankwechsel können Empfehlungen aus dem Familien- und Bekanntenkreis sein. Wechselwillige, aber ratlose Kunden sehen durch Empfehlungen ihr Risiko minimiert, eine falsche Verbindung einzugehen – schließlich werden sie auf dem Weg zu einem neuen, ihnen unbekanntem Anbieter von vertrauten Personen an die Hand genommen.

36

> Die Zukunft hat begonnen

Die Frage, was sich die Kunden von ihrer Bank in der Zukunft wünschen, polarisiert. Einig sind sich die Kunden nur darin, dass die Zukunft angesichts der rasanten Entwicklungen im Bankensektor längst begonnen hat. Indizien dafür sind die massenhafte Verbreitung von Geldautomaten und die Etablierung des Online-Banking als wichtigen Vertriebskanal fast jeder Bank.

Die Traditionalisten unter den Bankkunden stehen diesen Veränderungen eher skeptisch gegenüber, sie wünschen sich, dass das Altbewährte weiterhin Bestand hat. Von der Bank der Zukunft erwarten sie deshalb auch weiterhin Unterstützung und Orientierung. Die Fortschrittlicheren blicken gelassen und mit Neugier in die Zukunft. Sie stellen konkrete Forderungen an ihre Bank und wollen ständig neue Produkte und Dienstleistungen präsentiert bekommen.

Einig sind sich alle Kundentypen in ihrem Wunsch nach „Beibehaltung der Menschlichkeit“: Sie wollen von ihrer Bank mehr respektiert, als Persönlichkeit wahrgenommen und nicht bevormundet werden. Zugleich soll die Bank der Zukunft schnell erreichbar sein und den Alltag leichter machen.

Die tiefenpsychologischen Interviews haben es deutlich gemacht: Im Zukunftsmodell einer Bank ist die Welt der Filialbank mit der Welt der Online-Bank verwoben. Beide Banktypen, Filialbanken wie Direktbanken, werden sich deshalb verändern müssen.

> **Methodik:** Eine differenzierte und sensible Untersuchung für ein ebensolches Thema.

38 Die Studie wurde im Auftrag der comdirect bank vom rheingold Institut für qualitative Markt- und Medienanalysen (Köln) erstellt. Grundlage der Studie sind 50 tiefenpsychologische Einzelinterviews, die jeweils rund zwei Stunden dauerten. Anschließend wurden die Aussagen der Teilnehmer von Diplom-Psychologen in ausführlichen Sitzungen analysiert. Als Basis dienten zudem zahlreiche Studien, die rheingold in den vergangenen Jahren zu den Themen Finanzen und Verbraucher durchgeführt hat, wodurch ein tieferes Verständnis der Thematik und Problematik sichergestellt wurde.

Die 50 Interviewpartner im Alter von 20 bis 60 Jahren repräsentieren verschiedene Bildungsniveaus und Lebenssituationen, gemessen beispielsweise an der Haushaltsgröße und dem durchschnittlichen monatlichen Netto-Einkommen. 60 Prozent der Befragten leben in der Region Köln, jeweils 20 Prozent kommen aus dem Großraum Hamburg und München. Dabei wurden Probanden sowohl aus dem ländlichen als auch aus dem städtischen Umfeld berücksichtigt; unter den Interviewpartnern aus dem ländlichen Raum sind auch solche zu finden, die auf dem Land leben und dort arbeiten, sich also eher selten in einer Stadt aufhalten. Zwei Drittel der Probanden sind Männer.

In die Befragung wurden Bankkunden mit vollkommen unterschiedlichen Präferenzen und Ansprüchen an ihr Kreditinstitut einbezogen. 15 Interviewpartner zählen zu den sogenannten traditionellen Bankkunden, acht von ihnen wickeln ihre Bankgeschäfte auch per Internet ab. Diesen stehen 15 reine Direktbankkunden gegenüber, die ein Girokonto bei einer Online-Bank führen und auch ihr Anlagevermögen über das Internet verwalten. Die übrigen 20 Befragten sind Personen, die ihre Giro- und Anlagekonten bei verschiedenen Banktypen (Direktbank oder Filialbank) führen.

> Morphologische Markt- und Medienanalysen

Morphologische Markt- und Medienanalysen sind qualitative Untersuchungen. Sie liefern weitaus umfangreichere und detailliertere Aussagen zu einem Thema als rein quantitative Umfragen. In den mehrstündigen tiefenpsychologischen Interviews decken die Psychologen die oft unbewussten seelischen Wirksamkeiten und Einflussfaktoren auf, die das Verhalten der Menschen bestimmen. Die Ergebnisse geben somit einen Einblick in die Motive der Verbraucher beim Einkaufen und Konsumieren sowie im Umgang mit Medien und Werbung und bieten dadurch mehr

Tiefe als quantitative Umfragen. Im Fall der vorliegenden Studie legen die Interviews die Faktoren offen, die für die Beziehung zwischen Bankkunde und Kreditinstitut von Bedeutung sind.

Die von rheingold angewandte Methode der tiefenpsychologischen Analysen ist im psychologisch-funktionalen Sinne vollauf repräsentativ. Die qualitativen Tiefeninterviews mit den Probanden werden so lange und so intensiv geführt, bis die wirksamen Motivkomplexe und Einflussfaktoren für die Wahrnehmung von Produkten, Dienstleistungen und Kommunikationsmaßnahmen vollständig repräsentiert sind. Deshalb werden bei qualitativen Studien längst nicht so viele Probanden benötigt wie bei rein quantitativen Untersuchungen. Bei den meisten bisherigen Studien haben sich 40 bis 50 Tiefeninterviews als optimale Basis für die Auswertung erwiesen. Über die Stichprobengrößen zur Abbildung der psychologisch-funktionalen Repräsentanz liegen langjährige Erfahrungswerte vor, die auch in Zwischenanalysen ständig überprüft und durch zahlreiche wissenschaftliche Studien an mehreren deutschen Universitäten untermauert werden.

Das Konzept der Psychologischen Morphologie, Grundlage der Arbeit von rheingold, wurde von Professor Dr. Wilhelm Salber am Psychologischen Institut der Universität zu Köln entwickelt. Alle Interviewer, die an der Studie mitgewirkt haben, haben eine mehrjährige Ausbildung in tiefenpsychologischen Gesprächs- und Analysetechniken an der Universität zu Köln und/oder der rheingold akademie absolviert.

> **comdirect bank und rheingold:**
Experten für wertvolle Kunde-Bank-Beziehungen.

Die **comdirect bank** ist Deutschlands Marktführer unter den Online Brokern und die führende Direktbank für moderne Anleger.

1994 als Tochterunternehmen der Commerzbank gegründet, zählte die comdirect vom ersten Tag an zu den Pionieren der Online-Banken. Kontinuierliche Investitionen in modernste Technologien und innovative Anlageprodukte haben immer mehr Menschen überzeugt – bis heute mehr als 800.000 Privatanleger. Als einziger Anbieter unter den Direktbanken ist die comdirect mittlerweile nicht nur online im Brokerage und Banking breit aufgestellt, sondern auch offline: Über die 100-prozentige Tochtergesellschaft comdirect private finance AG ist die comdirect mit 20 Geschäftsstellen in den Ballungszentren Deutschlands vertreten. Mehr als 150 Experten vor Ort bieten eine persönliche Finanz- und Vermögensberatung für alle Lebenslagen. Durch diese Verknüpfung der Kompetenzfelder Brokerage, Banking und Beratung zu einem integrierten Angebot schafft die comdirect das Bankformat der Zukunft und wird so für noch mehr moderne Privatanleger die erste Bankverbindung. Das Geschäft der Online-Bank mit 730 Mitarbeitern wird von Quickborn bei Hamburg aus gesteuert. Seit Juni 2000 ist die comdirect börsennotiert, sie gehört dem Börsensegment S-DAX an. Heute hält die Commerzbank rund 80 Prozent der Anteile an der comdirect bank AG, der Rest der Aktien befindet sich in Streubesitz.

www.comdirect.de, die Homepage der comdirect bank, ist mit mehr als 175 Millionen Seitenaufrufen und 15 Millionen Visits pro Monat die meistbesuchte Finanz-Website in Deutschland (Stand: November 2006).

www.comdirect.de | mobil.comdirect.de

Das **rheingold Institut** in Köln zählt zu den renommiertesten Adressen der qualitativ-psychologischen Wirkungsforschung und ist auf tiefenpsychologische Kultur-, Markt- und Medienforschung spezialisiert.

Die 53 festen und 140 freien Mitarbeiter, überwiegend Diplom-Psychologen und Diplomanden mit mehrjähriger wissenschaftlicher Ausbildung, untersuchen bei ihren Analysen die oft unbewusste Seite des Verbraucherverhaltens. Dafür liegen jedes Jahr mehr als 5.000 Männer und Frauen bei rheingold „auf der Couch“ und liefern meist überraschende Erkenntnisse. Die Ergebnisse der rheingold-Studien bieten den Auftraggebern wertvolle Hinweise für Marketingstrategien oder die Entwicklung von neuen Produkten, über Markenerneuerung und Werbewirksamkeit.

Das Institut wurde 1987 in Köln gegründet. An der Universität zu Köln wurde die tiefenpsychologische Basis der täglichen Arbeit von rheingold entwickelt. Mittlerweile zählen öffentliche Auftraggeber, Agenturen, Medien sowie zahlreiche multinationale Unternehmen aus Deutschland und Europa zu den Kunden von rheingold. Der Umsatz für das Jahr 2006 wird auf rund 10,9 Millionen Euro beziffert. www.rheingold-online.de

comdirect bank AG

Johannes Friedemann
Pascalkehre 15
D-25451 Quickborn
Tel. 04106/704-1340
Fax 04106/704-3402
johannes.friedemann@comdirect.de
www.comdirect.de

rheingold – Institut für qualitative
Markt- und Medienanalysen GmbH und Co. KG
Thomas Kirschmeier
Kaiser-Wilhelm-Ring 46
50672 Köln
Tel. 0221/912777-44
Fax 0221/912777-55
kirschmeier@rheingold-online.de
www.rheingold-online.de

comdirect bank AG

D-25449 Quickborn

Tel. 04106/704-0

Fax 04106/708-2580

www.comdirect.de
