

Behavioral Banking 3.0

CONFIDUM
Financial Management Consultants

Promenade 1
4020 Linz
Österreich
+43 664 453 8180

Bahnhofplatz 4
9430 St. Margrethen
Schweiz
+41 71 858 2890

Dr. Edgar Schirl, MBA
Managing Director | edgar.schirl@confidum.com

Patrick Schnaitter, MSc
Manager | patrick.schnaitter@confidum.com

confidum.com

Linz | St. Margrethen (SG), im Dezember 2024

Ähnlich wie 2023 ist auch im laufenden Jahr 2024 die Kür der Bankmitarbeiterin des Jahres weitgehend unstrittig: Die Zinspolitik von Christine Lagarde, Präsidentin der Europäischen Zentralbank (EZB), hat die Sonderkonjunktur verlängert, für einen faktischen Free Lunch auf Banken-seite gesorgt und damit ein wenig Zeit zum Durchschnaufen ermöglicht. Während zum Jahresende hin ein Teil der Finanzinstitute die schlagartigen und deutlichen Ergebnisverbesserungen auf das etwas verklärt wirkende, „konsequente Managen der eigenen Agenda“ zurückführt und „dem Team für die herausragenden Leistungen dankt“, zeigt sich der andere Teil etwas rationaler und bescheidener: Dem eigenen Team wird ebenfalls gedankt, gleichzeitig wird die Zins-Bonanza proaktiv erwähnt und im gleichen Atemzug darauf hingewiesen, dass die nächste Zinswende bereits eingeleitet ist, höhere Betriebskostenbasen wieder verdient werden müssen und Kreditrisikokosten nicht im toten Winkel bleiben dürfen.

Core Business-Mindset, Kundenzentrierung & Behavioral Banking

Die Jahresergebnisse 2023 wie auch 2024 markieren insoweit einen sog. „Once in a lifetime“-Moment in der Bankgeschichte, sind in absehbarer Zukunft kaum mehr zu erwarten und sollten sich Finanzinstitute im wahrsten Sinne des Wortes einrahmen. Die operative Realität des Brot- und Buttergeschäfts, im Idealfall ausgestattet mit einem kundenzentrierten „Core Business-Mindset“, steht bereits im Jahr 2025 wieder mehr denn je im Fokus. Kundenzentriertes „Core Business-Mindset“ heißt: Volle Kraft auf das Kerngeschäft, kein Verzetteln in wenig ergiebigen Nischen, die keinen spürbaren Ergebnisdiversifikationseffekt erwarten lassen und kein „Sich verlieren“ bei Randthemen.

Das sehr präsente Buzzword „Kundenzentrierung“ ist dabei dezidiert kein Synonym für das angestaubte royale Kundenverständnis, nachdem der „Kunde König ist“. Kundenzentrierung rückt stattdessen das Verständnis des Bankkundenverhaltens – das sog. Behavioral Banking - in den Fokus und das Jahr 2024 markiert an dieser Stelle ebenfalls eine gewisse Zäsur: Der Doyen der Behavioral Economics, Nobelpreisträger Daniel Kahnemann (University of California, Berkeley und Princeton University), verstarb im Alter von 90 Jahren.

Bankgeschäft, insbesondere das sog. B2C („Banking-2-Consumer“), ist in seinem Kundenverhalten dezidiert nicht mit klassischem Konsumgütergeschäft wie etwa dem Kauf von Bekleidung, dem Buchen einer Urlaubsreise oder dem Essen in einem guten familiengeführten Gasthaus gleichzusetzen. Banking löst beim B2C-Kunden i.d.R. weder eine Ausschüttung der Neurotransmitter Dopamin („Vorfreude vor dem Bankbesuch“), noch von Endorphin („Wohlgefühl während des Bankbesuchs“) und geschweige denn Serotonin („Glücksgefühl nach dem Bankbesuch“) aus – ein hinlänglich bekanntes, sowohl breit wie auch tief untersuchtes Spezifikum des Bankgeschäfts. Zugespißt formuliert: Banking ähnelt in seinem Kundenverhalten mehr einem Zahnarztbesuch als dem Buchen der nächsten Ferienreise.

Datamining-basiertes Behavioral Banking & Behavioral Banking-Evergreens: Insights in die operative Bankpraxis

Behavioral Banking, zu Beginn stark erforscht über qualitative Sozialforschung (v.a. Kundenbefragungen), fand zunächst seinen Niederschlag in der Ableitung von qualitativen Personas-Typen (z.B. Sinus-Milieus Anfang der 2000er-Jahre mit Personas-Typen wie etwa den „Traditionellen“, „Experimentalisten“, „Anspruchsvollen“ etc.), die i.w.F. zur werblichen und kommunikationspolitischen Ansprache dieser Kundengruppen herangezogen wurden. Für das „Everyday Banking“, die treffgenaue Lokalisierung von Ertrags- bzw. Kundenbindungschancen und ergo für die tägliche Vertriebsarbeit leisten diese Ansätze am ehesten noch „über die Bande“ einen wertstiftenden Beitrag.

Evergreens aus dem Behavioral Banking, deren Berücksichtigung auf die operative Bankpraxis weiterhin voll einzahlen sind bspw.:

- der Halo-Effekt bei der Umsetzung von Spezialisierungsansätzen mit sog. High Involvement der Kunden (v.a. im HIKrG-Geschäft)
- der Depletion-Effekt bei der Terminierung von schwierigen Kundengesprächen gegen Tagesende
- das Low Involvement-Verhalten von rund 75 bis 80% der Bankkunden beim Ankerprodukt „Girokonto“
- das Loyalitätsparadoxon, bei dem mit zunehmender Dauer der Bank/Kunde-Beziehung die kundenseitige Preissensibilität v.a. ab dem sechsten bis siebten Jahr deutlich abnimmt und Agios von 20–30% erlaubt
- die herausragende Bedeutung des Nudging (heißt: „dem Kunden die Entscheidung erleichtern und Anstupsen“) oder
- der Sense of Urgency-Effekt, bei dem Kunden auf prima vista wenig angenehme Sachverhalte hingewiesen (z.B. Pensions-/Vorsorgelücke, Überziehungsverhalten etc.) und zugleich i.S. von „Financial Health“ bedürfnisorientierte Lösungen vorgeschlagen werden

Die Transformation der Erkenntnisse aus dem Behavioral Banking auf die Ableitung sog. datamining-basierter Personas-Gruppen ist ein weiterer höchst erfolgreicher Use Case.

Insbesondere Innovation Leaders, wie etwa die ING Group, zählen hier zu den Vorreitern und Schrittmachern. Ähnlich wie im Supermarkt, dessen Sortiment mittlerweile über 20 verschiedene Milch- und Milchersatzprodukte zur Abdeckung der heterogenen Kundenbedürfnisse beinhalten muss, werden v.a. auch die Kundenstrukturen im Banking-2-Consumer immer vielschichtiger (siehe Abb. I).

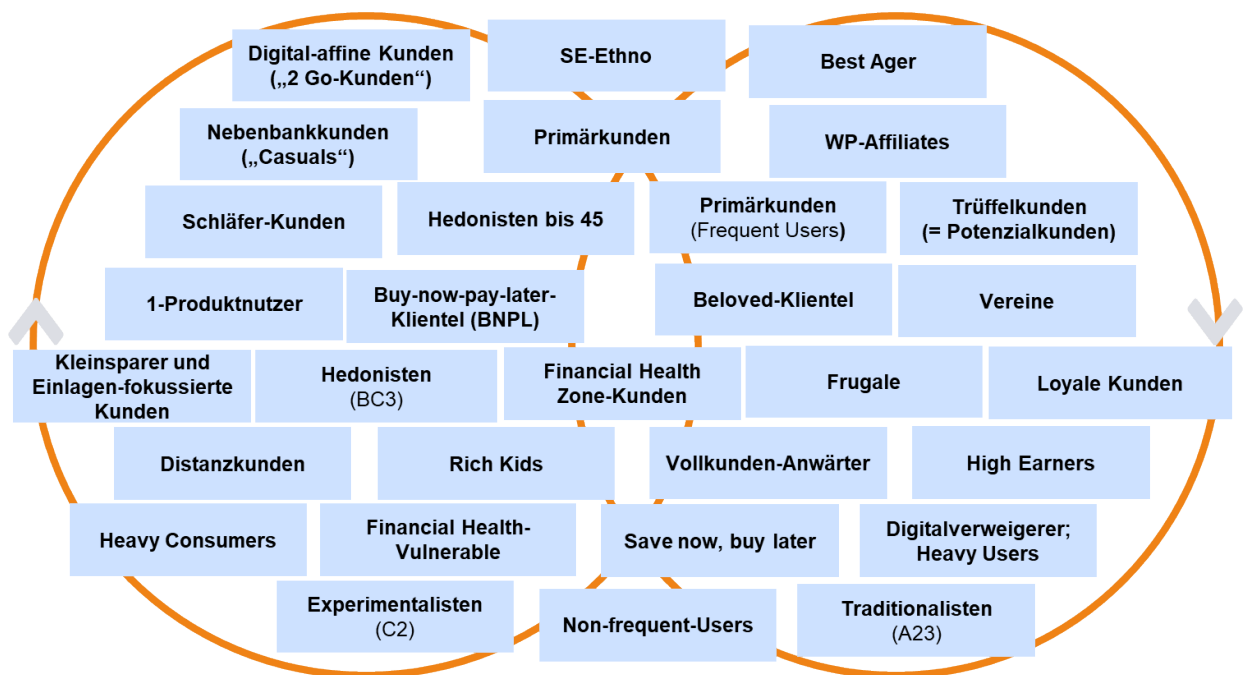


Abb. I: Datamining-basierte Personas im Banking-2-Consumer

Digitalisierung, New Media, neue Vergleichsmöglichkeiten, neue Gewohnheiten, aber auch geänderte Lebenswelten sind für die zunehmend heterogenen Kundenstrukturen im Banking und ergo für die differenzierten Kundenbedürfnisse und Kundenansprüche an eine Universalbank ursächlich. Um für die Kunden weiterhin ein relevanter Partner und Anbieter von Finanzlösungen und -dienstleistungen zu bleiben, muss eine Bank Antworten auf dieses geänderte und deutlich „buntere“ Kundenverhalten geben. Vertriebsinitiativen wie auch Vertriebsorganisationen, die diesbezüglich noch auf abgegriffenen A/B/C-Kundenklassifikationen abstellen, erscheinen hier mitunter etwas retro.

Dass dabei das Rad nicht immer neu erfunden werden muss, zeigt etwa der Personas-Kreis der sog. „Primärkunden“ (= Frequent Users). Ein legendärer Generaldirektor prägte den (richtigen) Soundbite: „Das Girokonto ist das Christbaumkreuz der Kundenbeziehung“.

Dieser Leitspruch des Bankings hat grundsätzlich auch 25 Jahre später nichts an Aktualität eingebüßt, ist allerdings an einem wesentlichen Punkt zu ergänzen. Es zählt nicht mehr nur, ob eine Bank – operationalisiert via Girokonto – die Haupt-/Hausbank eines Kunden ist, sondern wie häufig der Kunde „sein Girokonto“ nützt und ob er zu „Primärkunden“ (= Frequent-Users) zählt oder nicht (= Non-Frequent-Users). Dieses vordergründig vielleicht als unbedeutend erscheinende Präzisierungsdetail zieht große Implikationen nach sich. Exemplarisch sind an dieser Stelle genannt:

- Kunden, die „nur“ das Girokonto aufweisen, allerdings keinen Frequent-User-Status besitzen, sind hoch abwanderungsgefährdet. Heißt: Bei den Non-Frequent-Users ist i.S. des Behavioral Banking der Wechselschmerz („Pain spot“) bereits sehr gering
- Primärkunden weisen aber nicht nur eine höhere Loyalität und Preisbereitschaft auf; ihre Cross Selling-Raten sind i.d.R. mindestens doppelt (!) so hoch wie bei Non-Frequent-Users; zweifelsohne kein unwesentliches Detail in der Vertriebsarbeit und für das sog. Targeting
- Diese aus dem Behavioral Banking via Datamining abgeleiteten Befunde sind auch insoweit von höchster Relevanz, als dass bei zahlreichen Regionalbanken der Anteil an B2C-Primärkunden auf unter 60% abgerutscht ist und z.T. in den Alterskohorten der sog. „Young Professionals“ (= B2C in der 1. & 2. Phase im Lebensarbeitszyklus) sowie „Experienced Professionals“ (= B2C in der 3. Phase im Lebensarbeitszyklus) Strömungsabrisse bei den Kundenreich-weiten zu registrieren sind

Fazit – (Keine) Zeit für die Zukunft mit Behavioral Banking

Mit dem Auslaufen der temporären Zinsspannen-Sonderkonjunktur neigt sich auch die Zeit des Free Lunch ihrem Ende zu und es gilt nun wieder die echten operativen Erträge aus dem Core Business (Geschäftswachstum, Cross Selling, risikoadäquates Pricing, RWA-freies Geschäft etc.) verstärkt in den Fokus zu rücken. Tagesereignisse, regulatorische Themen, volle Meeting-Terminkalender oder Nischenthemen ohne Realisierung einer wirklichen Kundenakzeptanz überlagerten dabei in der jüngeren Vergangenheit allzu häufig das Nachdenken über eine zukunftsfitte Weiterentwicklung des Core-Geschäftsmodells. Hemdsärmelig auf den Punkt gebracht: Die Zeit für die Zukunft fehlte oder wie es ein Bankvorstand jüngst ironisch formulierte: „Zukunft war gestern – Ironie off“. Kunden weisen hierfür immer weniger Verständnis auf, tendieren bei aller Trägheit mehr und mehr zum „Shopping around“ und der Wettbewerb stößt in genau diese Lücken vor.

Datamining-basiertes Behavioral Banking zählt an vielen Stellen auf diese Entwicklungen betriebsergebniswirksam ein:

- **Vertriebsorganisation – Teamberatung versus Personal Banking:** Während für wesentliche Personas-Gruppen (z.B. 2Go-Kunden, Nebenbankkunden, Non-Frequent-Users) in der 2020er-Dekade ein persönlicher Ansprechpartner nicht mehr matchentscheidend ist und diese über eine schlagzahlorientierte Teamberatung vertrieblich mitunter ergebniswirksamer betreut werden, bietet für andere Personas-Zirkel (z.B. Best Ager, Beloved, Frugale) ein persönlicher (und hoffentlich auch bekannter) Ansprechpartner weiterhin das relevante Quantum an Mehrwert einer Regionalbank, den der Kunde auch bis zu einem gewissen Grad bereit ist zu vergüten
- **Vertriebspotenziale & Vertriebsinitiativen:** Etliche traditionelle Vertriebsinitiativen folgen noch einem „More of the same & try harder“-Credo. Ergebnis: Es wird vielfach mit immer den gleichen Kunden zu ähnlichen Themen gesprochen, manche sprechen in diesem Kontext auch vom sog. „Family & Friends-Banking“. Durch den Einsatz datamining-basierter Personas (z.B. WP-Affiliates, konsumorientierte Hedonisten, Trüffelpkunden, SE-Ethno) werden unter Nutzung von Behavioral Banking hingegen Vertriebsinitiativen lanciert, die deutlich stärker die heterogenen Kundenbedürfnisse in der täglichen Vertriebsarbeit adressieren und i.w.F. monetarisieren (siehe Abb. II)

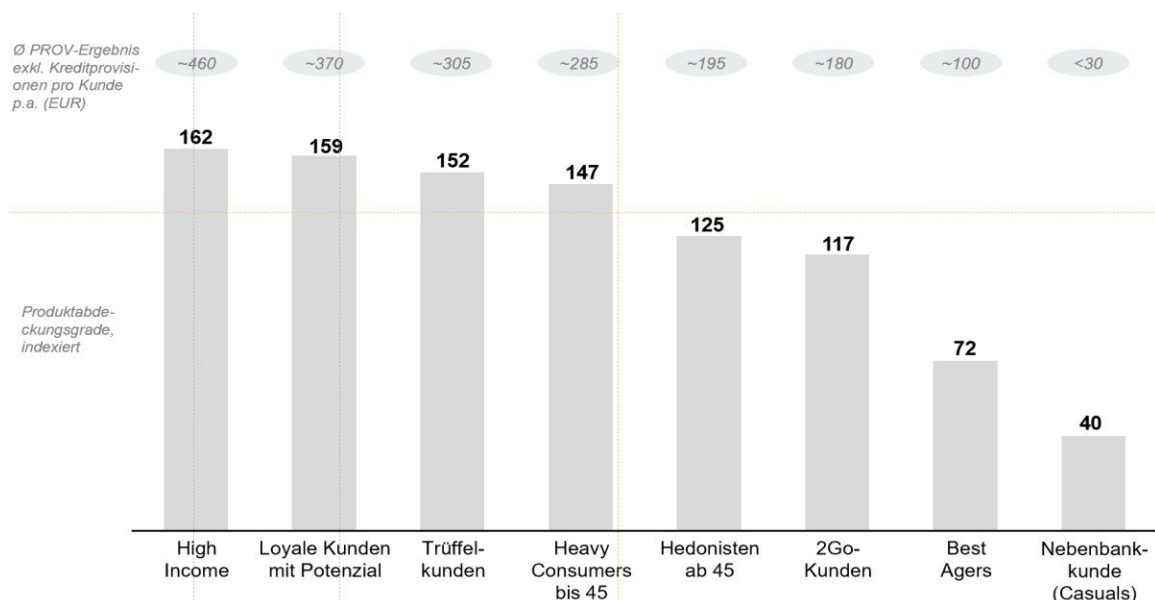


Abb. II: Produktabdeckungsgrade (indexiert; 100 = Mittelwert) & Provisionsergebnis exkl. Kreditprovisionen pro Kunde p.a. nach ausgewählten Behavioral Banking-Personas (Projektbeispiel)

„Behavioral Banking 3.0“ – das damit verbundene Akronym „BB 3.0“ steht damit auch für BetterBanking 3.0. Eine überaus vielversprechende Perspektive mit reichlich „Good Vibes“.

Dr. Edgar Schirl, MBA (edgar.schirl@confidum.com) ist Managing Director, Patrick Schnaitter, MSc (patrick.schnaitter@confidum.com) ist Manager bei den CONFIDUM Financial Management Consultants (confidum.com), einer auf Finanzdienstleistungsunternehmen in der DACHS-Region spezialisierten Unternehmensberatung mit Sitz in Linz und St. Margrethen/St. Gallen (Schweiz)