

*Financial Services Management* – Band 5

Christoph Kopschina

**Interne Kundenorientierung in Theorie und Praxis  
am Beispiel einer regional tätigen  
Genossenschaftsbank**

### **Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Die Veröffentlichung erfolgte mit freundlicher Unterstützung der Sparda-Bank Berlin eG



Gedruckt auf holz- und säurefreiem Papier, 100 % chlorfrei gebleicht.

© Weißensee Verlag, Berlin 2008

[www.weissensee-verlag.de](http://www.weissensee-verlag.de)  
e-mail: [mail@weissensee-verlag.de](mailto:mail@weissensee-verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten

Umschlagbild: Entwurf des Neubaus der Europäischen Zentralbank in Frankfurt am Main  
(© Stefan Laub, Wien, [www.laublab.com](http://www.laublab.com))

Umschlagentwurf: Sascha Krenzin, Weißensee Verlag, Berlin

Printed in Germany

ISSN 1863-7663  
ISBN 978-3-89998-138-4

Schriftenreihe

## ***Financial Services Management***

### **Herausgeberrat**

*Dr. Mathias Bopp*, PricewaterhouseCoopers AG, Zürich

*Prof. Dr. Wolfgang L. Brunner*, Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

*Prof. Dr. Notger Carl*, Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt

*Prof. Dr. Michael Feucht*, Hochschule Augsburg

*Prof. Dr. Matthias Fischer*, Georg-Simon-Ohm-Fachhochschule Nürnberg

*Prof. Dr. Roland van Gisteren*, Direktor, Ostdeutsche Sparkassenakademie, Potsdam

*Dieter Hoffmann*, Sparda-Bank Berlin eG, Berlin

*Hon.-Dr. Ewald Judt*, Wirtschaftsuniversität Wien

*Prof. Dr. Hans-Rüdiger Kaufmann*, University of Nicosia

*Prof. Eckhard Klett*, Hochschule Biberach

*Dr. Thomas Lungkofler*, TEP, LGT Treuhand AG, Vaduz

*Dr. Hans-Joachim Massen*, Bundesverband deutscher Banken, Berlin

*Prof. Dr. Frank W. Mühlbradt*, Fachhochschule Regensburg

*Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart*, Fachhochschule Wiesbaden

*Prof. Dr. Werner Nann*, Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

*Dkfm. Josef Redl*, P.S.K.-Versicherung AG, Wien

*Prof. Dr. Franz J. Sartor*, Fachhochschule Köln

*Prof. Dr. Rudolf Stickler*, Fachhochschule des bfi Wien

*Prof. Dr. André Tomfort*, Fachhochschule für Wirtschaft Berlin

## **Publikationen der Schriftenreihe:**

**Dennis Teuber:**

**Die Konsolidierung des deutschen Zeitungsmarktes.**

**Ist angelsächsisches Beteiligungskapital wirklich unausweichlich?**

Financial Services Management, Bd. 1, Berlin 2007, ISBN 978-3-89998-095-0

**Tim Keggenhoff:**

**Entscheidungsfaktoren für Immobilieninvestitionen in China**

Financial Services Management, Bd. 2, Berlin 2007, ISBN 978-3-89998-096-7

**Wiebke Merbeth:**

**Die private Studienfinanzierung in Deutschland**

Financial Services Management, Bd. 3, Berlin 2007, ISBN 978-3-89998-117-9

**Andreas Monschein:**

**Regulatorischer Bedarf und regulatorische Möglichkeiten von  
Hedge-Fonds im internationalen Kontext**

Financial Services Management, Bd. 4, Berlin 2008, ISBN 978-3-89998-125-4

**Christoph Kopschina:**

**Interne Kundenorientierung in Theorie und Praxis am Beispiel einer  
regional tätigen Genossenschaftsbank**

Financial Services Management, Bd. 5, Berlin 2008, ISBN 978-3-89998-138-4

**Philipp Judt:**

**Einstellungen von KonsumentInnen zu biometrischen  
Authentifizierungsverfahren**

Financial Services Management, Bd. 6, Berlin 2008, ISBN 978-3-89998-143-8

## Geleitwort

Christoph Kopschina hat sich die Aufgabe gestellt, die Ausrichtung sämtlicher Aktivitäten eines Kreditinstituts im Hinblick auf die Kunden zu analysieren und zu diskutieren. Der deutsche Privatkundenmarkt ist stark umkämpft. Allerdings fällt den meisten Banken als effektives Marketinginstrument in zahlreichen Fällen lediglich der Preis ein. Banken über- bzw. unterbieten sich bei ihren Konditionen und wundern sich, dass die Eigenkapitalrentabilität im Vergleich zu ihren ausländischen Wettbewerbern nicht deren Höhe erreicht. Möglicherweise werden die Banken erst im Laufe der Zeit dahinter kommen, dass preispolitische Maßnahmen auf lange Sicht relativ wirkungslos bleiben.

Vor diesem Hintergrund beschreibt Herr Kopschina das Vorgehen der Banken bei der Gestaltung ihrer Ablauforganisation. Seiner Auffassung nach sind selbst die kundenfernsten Prozesse auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten. Nur dann, wenn diese Prozesse rasch und mit hoher Qualität abgewickelt werden können, kommt die Nutzen stiftende Qualität auch bei den Kunden an.

Herr Kopschina erhielt für seine Untersuchung den Förderpreis 2008 des Berliner Instituts für Bankunternehmensführung ([www.bifbu.de](http://www.bifbu.de)). Der Preis ist mit einer finanziellen Zuwendung verbunden, die die Sparda-Bank Berlin eG dankenswerterweise zur Verfügung gestellt hat.

Ich wünsche dem Band 5 und allen anderen Publikationen der Reihe „Financial Services Management“ zahlreiche und aufmerksame Leser.

Berlin, im Sommer 2008

*Prof. Dr. Wolfgang L. Brunner*

Vorsitzender des Vorstandes,  
Berliner Institut für Bankunternehmensführung

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>X</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Kundenorientierung im deutschen Retail-Banking.....</b>	<b>5</b>
2.1 Grundlagen der Kundenorientierung.....	5
2.1.1 Der Erfolgsfaktor Kunde .....	5
2.1.1.1 Der externe Kunde .....	5
2.1.1.2 Der interne Kunde.....	5
2.1.2 Interne versus externe Kundenorientierung .....	6
2.1.2.1 Kundenorientierung .....	6
2.1.2.2 Die externe Kundenorientierung .....	7
2.1.2.3 Die interne Kundenorientierung.....	10
2.1.3 Differenziertes Dienstleistungsmarketing .....	11
2.1.3.1 Externes Marketing.....	11
2.1.3.2 Interaktives Marketing .....	12
2.1.3.3 Internes Marketing .....	12
2.1.4 Zwischenfazit interne Kundenorientierung.....	13
2.2 Retail-Banking in Deutschland .....	14
2.2.1 Aktuelle Situation im deutschen Retail-Banking .....	14
2.2.2 Externe Wahrnehmung der deutschen Retail-Banken.....	16
2.2.3 Qualitatives Wachstum durch Differenzierung.....	19
<b>3. Rahmenbedingungen und Problemfelder bei der Implementierung     interner Kundenorientierung.....</b>	<b>21</b>
3.1 Kundenorientierte Unternehmensführung.....	21
3.1.1 Commitment der Unternehmensleitung .....	21

---

3.1.2	Betriebsklima.....	22
3.1.3	Unternehmenswerte und Unternehmenskultur.....	23
3.2	Kundenorientierte Unternehmensorganisation.....	24
3.2.1	Dezentrale Einheiten.....	24
3.2.2	Prozesse statt Produkte .....	25
3.2.3	Gestaltungsspielräume durch Empowerment.....	25
3.3	Implementierung eines Internen Marketings.....	27
3.3.1	Mitarbeiterorientierung.....	27
3.3.1.1	Der Erfolgsfaktor Mitarbeiter .....	27
3.3.1.2	Mitarbeiterzufriedenheit .....	28
3.3.1.3	Mitarbeiterbindung .....	29
3.3.2	Interne Marktanalyse .....	31
3.3.2.1	Interne Marktbedingungen.....	31
3.3.2.2	Interne Kundensegmentierung .....	32
3.3.2.3	Integration des internen Kunden .....	33
3.3.3	Interne Kommunikation.....	34
3.3.3.1	Charakterisierung der internen Kommunikation.....	34
3.3.3.2	Ziele der internen Kommunikation .....	35
3.3.3.3	Barrieren für interne Kommunikation.....	36
3.4	Internes Qualitätsmanagement .....	37
3.4.1	Interne Dienstleistungsqualität erhöhen.....	37
3.4.1.1	Service Level Agreements und interne Garantien.....	37
3.4.1.2	Interne Zufriedenheitsmessung.....	38
3.4.2	Innovationsmanagement .....	40
3.4.2.1	Innovationen in Banken .....	40
3.4.2.2	Nutzung des Mitarbeiter-Know-hows.....	41
3.5	Integration in die Unternehmenssteuerung.....	42
3.5.1	Management nach dem PDCA-Zyklus .....	42
3.5.2	Aufbau eines Kennzahlensystems.....	43
3.5.3	Kundenorientierte Anreizsysteme.....	44

---

<b>4.</b>	<b>Interne Kundenorientierung am Beispiel der Sparda-Bank Berlin eG .....</b>	<b>47</b>
4.1	Mehrwert in der Sparda-Bank Berlin eG .....	47
4.1.1	Geschäftsmodell der Sparda-Bank Berlin eG .....	47
4.1.2	Sparda-Banken in der externen Wahrnehmung.....	48
4.1.3	WIN Mehrwertkonzept in der Sparda-Bank Berlin eG .....	50
4.2	Empirische Untersuchung zur Ermittlung der internen Kundenorientierung ....	52
4.2.1	Ziel und Aufbau der Umfrage.....	52
4.2.2	Untersuchungsergebnisse.....	53
4.2.3	Ausblick für das Instrument der Mitarbeiterbefragung .....	58
4.3	Lösungsansätze zur Erhöhung der internen Kundenorientierung .....	60
4.3.1	Kundenorientierung unternehmensintern definieren .....	60
4.3.2	Interne Kundenorientierung methodisch begleiten .....	61
4.3.2.1	Schnittstellenworkshops für bessere abteilungsübergreifende Zusammenarbeit .....	62
4.3.2.2	Six Sigma als methodische Unterstützung .....	63
4.3.3	Neue Wege in der internen Kommunikation.....	65
4.3.3.1	Präsenz und Verständnis durch Management by Walking Around.....	65
4.3.3.2	Podcasting – neue Wege in der internen Produktvermarktung .....	66
<b>5.</b>	<b>Fazit und kritische Würdigung.....</b>	<b>69</b>
<b>6.</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>71</b>
<b>7.</b>	<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>81</b>



## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Kano-Modell zur Kundenzufriedenheit.....	8
Abb. 2: Kritische Interaktionspunkte zwischen Banken und ihren Kunden .....	9
Abb. 3: Zusammenhang der Marketingperspektiven .....	13
Abb. 4: Verknüpfung von interner und externer Leistungskette .....	14
Abb. 5: Entwicklung der Kundenzufriedenheit in der Bankenbranche .....	16
Abb. 6: Entwicklung der Kundenbindung 2006 – 2007 .....	18
Abb. 7: Werte und Unternehmenskultur als Rahmen für Kundenorientierung .....	23
Abb. 8: Engagement Index Deutschland 2006 .....	30
Abb. 9: Produkt-Relevanz-Zufriedenheits-Diagramm .....	39
Abb. 10: Verbesserungswesen: Banken deutlich abgeschlagen .....	41
Abb. 11: Einlagen als Bilanzsummentreiber der Sparda-Bank Berlin eG .....	48
Abb. 12: Sparda-Banken mit überdurchschnittlich vielen überzeugten Kunden .....	49
Abb. 13: Aufgaben der zentralen Abteilungen.....	54
Abb. 14: Wunsch nach mehr Präsenz des Managements .....	55
Abb. 15: Kritikpunkte des Vertriebs bei erteilten Aufträgen .....	56
Abb. 16: Kommunikationswege als Faktor der internen Kundenorientierung .....	57
Abb. 17: Qualität von Neueinführungen .....	57

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Entwicklung im deutschen Bankenmarkt 1995 – 2005 .....	15
Tab. 2: Ziele der Mitarbeiterkommunikation .....	35
Tab. 3: Differierende regionale Rücklaufquoten.....	53
Tab. 4: Präsenz des Managements in den Geschäftsstellen.....	54

## 1. Einleitung

Im deutschen Privatkundengeschäft ist ein Krieg ausgebrochen – der „Krieg um Einlagen“.<sup>1</sup> Es wird in der aktuellen Diskussion nicht mehr nur als Geschäftsfeld sondern bereits als ein Schlachtfeld bezeichnet.<sup>2</sup> Immer mehr internationale Konkurrenten sowie branchenfremde Unternehmen, wie z.B. Automobilclubs und Einzelhandelsunternehmen betreten das „Kriegsgebiet“ und machen den deutschen Platzhirschen wie z.B. den Genossenschaftsbanken und Sparkassen das Leben schwer. Unter diesen Voraussetzungen stellt sich die Frage, wie die etablierten Marktteilnehmer diesem Druck standhalten können. Die meistgenannte Antwort auf diese Frage lautet Kundenorientierung. Sie gewinnt für alle Finanzdienstleister seit einigen Jahren aufgrund des enormen Wettbewerbsdrucks immer mehr an Bedeutung und ist zu dem Zauberwort geworden, das in keiner Geschäftsstrategie fehlt. Der Kunde soll im Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeit stehen – so die Theorie. Doch zwischen Anspruch und Wirklichkeit klafft eine weite Lücke.<sup>3</sup> Deutsche Banken werden in Bezug auf die Befriedigung von Kundenbedürfnissen international immer noch als mittelmäßig eingestuft.<sup>4</sup> Das zeigt, dass Banken und deren Mitarbeiter, die in der Vergangenheit vielerorts amtsgleich gehandelt haben, an dieser Stelle immer noch vor großen Herausforderungen stehen.<sup>5</sup>

Aufgrund dieser Tatsache befassen sich Studien und Publikationen vermehrt mit der Verbesserung der Kundenorientierung. Dabei steht oft die unternehmensextern gerichtete Kundenorientierung im Mittelpunkt. Das ist grundsätzlich auch sehr wichtig. Interessant und vielleicht auch grundlegender ist für jede Organisation jedoch die Entwicklung einer unternehmensinternen Kundenorientierung. Aus der Sicht des Kunden macht sich der Grad der Kundenorientierung des Unternehmens lediglich im Moment des Kontaktes bemerkbar. Dieser Augenblick entscheidet über Erfolg oder Misserfolg einer Geschäftsbeziehung. Aus Unternehmenssicht aber ist jede Dienstleistung und jedes Produkt das Ergebnis eines Gesamtprozesses an dem viele interne Kunden und interne Lieferanten beteiligt sind.<sup>6</sup> Die Qualität der Endprodukte bzw. der Dienstleistungen ist folglich durch jeden einzelnen Beitrag beeinflusst.<sup>7</sup> So hat sich für viele Unternehmen die Entwicklung der internen Kundenorientierung zu einem zentralen Feld zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit herausgebildet.<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> Benders, R. (Konkurrenz im Privatkundengeschäft, 2007), S. 25.

<sup>2</sup> Vgl. Bastian, N. (Postbank, 2007), S. 34.

<sup>3</sup> Vgl. Tellings, B. (Paradigmenwechsel, 2007), S. 27.

<sup>4</sup> Vgl. Booz Allen Hamilton (Retail-Banking, 2007), S. 1.

<sup>5</sup> Vgl. Kittinger-Rosanelli, Ch. (Kundenbegeisterung, 2006), S. 595.

<sup>6</sup> Vgl. Velitchkova, T.A. (Interne Dienstleistungsqualität, 2003), S. 14.

<sup>7</sup> Vgl. Strasmann, J. (Kundenorientierung, 1996), S. 30.

<sup>8</sup> Vgl. Homburg, Ch./ Weber, J. (Kundenorientiertes Rechnungswesen, 1999), S. 597.

In diesem Zusammenhang stehen vor allem die Konzernzentralen von Unternehmen im Blickpunkt. Sie befinden sich in zunehmendem Maße unter einem Rechtfertigungsdruck bezüglich ihrer Leistungen.<sup>9</sup> Dieser Druck erhöht sich zusätzlich durch Kostensenkungsmaßnahmen und Outsourcing-Projekte von Unternehmensbereichen.<sup>10</sup> Interne Unternehmensbereiche müssen nicht nur im Sinne der Unternehmensziele Kundenorientierung entwickeln sondern auch aus existenziellen Gründen heraus.

Unabhängig von den Gründen für die Entwicklung interner Kundenorientierung stellt sich jedoch die Frage, was man letztlich unter interner Kundenorientierung verstehen kann, wie sie sich von der externen Kundenorientierung unterscheidet und welchen Einfluss sie auf die externe Kundenorientierung sowie den Erfolg eines Unternehmens hat. Für den Blick in die Praxis scheint es zudem notwendig zu sein, zu umreißen, wie interne Kundenorientierung nachhaltig implementiert werden kann. Die vorliegende Ausarbeitung wird sich mit diesen Fragen ausführlich beschäftigen und auf Grundlage einer empirischen Erhebung Lösungsansätze aufzeigen.

Nach der Einleitung steht im zweiten Abschnitt dieser Ausarbeitung die Kundenorientierung im deutschen Retail-Banking im Mittelpunkt. Dazu werden wichtige Begriffe zu den Grundlagen der Kundenorientierung voneinander abgegrenzt. Es wird gezeigt, welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen der unternehmensinternen und der unternehmensexternen Kundenorientierung bestehen. Im Anschluss wird die Situation im deutschen Retail-Banking unter dem Gesichtspunkt Kundenorientierung analysiert. Es wird die Frage beantwortet, wie die deutschen Banken von ihren Kunden wahrgenommen werden und welche Herausforderungen im aktuellen Branchenumfeld für die deutschen Institute bestehen.

Der dritte Abschnitt beschreibt die Rahmenbedingungen, die eine bessere interne Kundenorientierung fördern. Zu diesem Zweck werden die Rollen des Managements und die der Mitarbeiter beleuchtet. Der unternehmensinterne Markt wird beschrieben, und es wird gezeigt, inwieweit Marketinginstrumente dort zum Einsatz kommen können. Zufriedenheitsmessungen und der Aufbau von Kennzahlensystemen werden hinsichtlich ihrer Bedeutung für die interne Kundenorientierung dargestellt. Das Ziel dieses Abschnitts ist die Darlegung von wichtigen Wirkungszusammenhängen im Hinblick auf die Verbesserung der internen Kundenorientierung.

Im vierten Abschnitt steht die Sparda-Bank Berlin eG im Mittelpunkt der Betrachtungen. Zunächst werden das Geschäftsmodell der Bank sowie das Kundenbeziehungsmanagementkonzept WIN beschrieben. Im Anschluss daran werden die wichtigsten Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung zum Thema „Interne Kundenorientie-

---

<sup>9</sup> Vgl. Mosiek, Th. (Interne Kundenorientierung des Controlling, 2002), S. 36.

<sup>10</sup> Vgl. McKinsey (Retail-Banking in Deutschland, 2007), S. 1.

zung der zentralen Abteilungen aus Sicht der Führungskräfte im Vertrieb“ dargestellt. Daraus werden Lösungsansätze erarbeitet und diskutiert, die zur Verbesserung der unternehmensinternen Kundenorientierung beitragen können.

Die Ausarbeitung endet mit einem Fazit und einer kritischen Würdigung des Themas interne Kundenorientierung.

## 2. Kundenorientierung im deutschen Retail-Banking

### 2.1 Grundlagen der Kundenorientierung

#### 2.1.1 Der Erfolgsfaktor Kunde

Der Kunde steht im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns aller Unternehmen gleich welcher Branche. Allerdings hat sich der Kunde rar gemacht. In einer Gesellschaft, die durch ein Überangebot an Produkten und Dienstleistungen gekennzeichnet ist, fehlt vielen Unternehmen zunehmend ihr wichtigster Vermögensgegenstand. Der Grund liegt in der Tatsache, dass sich die Verkäufermärkte schon lange zu Käufermärkten entwickelt haben.<sup>11</sup> Der Kunde ist also wirklich König und kann sich seine Produkte und Dienstleistungen bei dem Anbieter aussuchen, der die für ihn besten Angebote bereithält. Aus diesem Grund rückt die Kundenorientierung immer mehr in den Fokus der Unternehmen. Der Begriff Kundenorientierung ruft bei den meisten Mitarbeitern die Assoziation des externen Kunden hervor. Vernachlässigt wird jedoch oft der Aspekt, dass eine große Anzahl von Mitarbeitern aber hauptsächlich für Kollegen – also interne Kunden – tätig ist.<sup>12</sup> Die Begriffe interner Kunde oder interne Kundenorientierung sind den meisten Mitarbeitern oft nicht geläufig. Diese Ausarbeitung beschäftigt sich vornehmlich mit den unternehmensinternen Kunden. Sie sollen im Folgenden von den unternehmensexternen Kunden abgegrenzt werden.

##### 2.1.1.1 Der externe Kunde

Ein externer Kunde ist eine Person bzw. eine Organisation, die Produkte oder Dienstleistungen von einem Unternehmen, einem Selbständigen, einem Freiberufler oder einer Privatperson erwirbt bzw. in Anspruch nimmt.<sup>13</sup> Der Ausgangspunkt für seine Beziehung zum Unternehmen ist meist eine vertragliche Bindung. Im Vordergrund der Geschäftsaufnahme steht in der Regel ein Problemlösungsbedarf. Das Dienstleistungsunternehmen soll diesen Bedarf decken.<sup>14</sup> Der externe Kunde hat mit Ausnahme von Monopolmärkten ein Wahlrecht bezüglich seines Anbieters. Da sich fast alle offenen Märkte zu Käufermärkten entwickelt haben, ist der Kunde der Treiber des großen Wettbewerbsdrucks unter den Anbietern.

##### 2.1.1.2 Der interne Kunde

Interne Kunden sind Angehörige der Organisation bzw. des Unternehmens. Es können einzelne Mitarbeiter sowie ganze Organisationseinheiten sein. „Unter dem internen Kunden kann man einen Partner verstehen, dessen Arbeit vom internen Anbieter

---

<sup>11</sup> Vgl. Bruhn, M. (Dienstleistungsmanagement, 2006), S. 29.

<sup>12</sup> Vgl. Homburg Ch./ Weber, J./ Aust, R./ Karlshaus, J.T. (Koblenzer Studie, 1998), S. 23.

<sup>13</sup> Vgl. Herrmann, T. (Definition Kunde, 2007), S. 1.

<sup>14</sup> Vgl. Bruhn, M./ Grund, M.A. (Beziehungsstrukturen, 1999), S. 501.

optimal unterstützt wird“.<sup>15</sup> Der interne Kunde nimmt im Gegensatz zum externen Kunden eine Doppelrolle ein. In den meisten Fällen ist er nicht nur Empfänger sondern auch Lieferant von internen Dienstleistungen.<sup>16</sup> Hinzu kommt, dass der Mitarbeiter als interner Kunde oft auch externer Kunde – also Nutzer der Leistungen seines Arbeitgebers – ist, z.B. im Rahmen der Kontoführung des Mitarbeiters bei der Bank.

Daraus ergibt sich, dass sich interne Kunden in einem sehr komplexen Beziehungsgeflecht befinden. Sie sind unterschiedlichen Einflüssen oder auch Zwängen im Unternehmen ausgesetzt. Beispielhaft seien Folgende aufgeführt:<sup>17</sup>

- Ungleichgewicht bezüglich der Macht der Beteiligten in der internen Kunden-Lieferanten-Beziehung,
- Abhängigkeiten aus Doppelrollen, z.B. IT-Abteilung als Kunde der Personalabteilung und andersherum,<sup>18</sup>
- Beeinflussung durch Kollegen am Arbeitsplatz,
- Bedenken der internen Kunden, dass die Äußerung ihrer Wünsche negative Konsequenzen hervorrufen könnte,
- Monopolstellung des internen Anbieters,
- Störfaktoren, die auf persönlichen Gründen beruhen.

Aus diesen Aspekten heraus lässt sich bereits an dieser Stelle erkennen, dass das Management interner Kundenbeziehungen eine hohe Komplexität aufweist.

## **2.1.2 Interne versus externe Kundenorientierung**

### *2.1.2.1 Kundenorientierung*

Kundenorientierung, kundenorientierte Unternehmensführung oder das sprichwörtliche "Der Kunde ist König" sind Begrifflichkeiten, mit denen sich Unternehmen seit jeher beschäftigen. Aber nach einer produktorientierten Unternehmensführung in den 50er und 60er Jahren und einer Wettbewerbsorientierung in den 80er Jahren ist es in der heutigen Zeit mehr denn je von Bedeutung, sich nach dem Kunden auszurichten. Die Bedürfnisse des Kunden und deren Befriedigung sind in den Mittelpunkt aller unternehmerischen Tätigkeiten zu stellen.<sup>19</sup> Es ist für ein kundenorientiertes Unternehmen elementar, die Bedürfnisse seiner Kunden zu kennen.

---

<sup>15</sup> Velitchkova, T.A. (Interne Dienstleistungsqualität, 2003), S. 33.

<sup>16</sup> Vgl. Velitchkova, T.A. (Interne Dienstleistungsqualität, 2003), S. 14.

<sup>17</sup> Vgl. Velitchkova, T.A. (Interne Dienstleistungsqualität, 2003), S. 15.

<sup>18</sup> Vgl. Velitchkova, T.A. (Interne Dienstleistungsqualität, 2003), S. 15.

<sup>19</sup> Vgl. Bruhn, M. (Kundenorientierte Unternehmensführung, 2002), S. 36.

Aber was bedeutet Kundenorientierung genau? Die Definitionen reichen von der Auslegung von Kundenorientierung als harte Vorgaben für die Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen bis zur Einordnung als Bestandteil von Führungsphilosophie und Unternehmenskultur.<sup>20</sup> Nach Bruhn wird darunter „die grundsätzliche Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an den Kundenbedürfnissen, die bei der Planung und Erstellung der unternehmerischen Leistungen Berücksichtigung finden, mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren“<sup>21</sup>, verstanden. Seiwert/Ederer verstehen Kundenorientierung als „variable, situativ zu beurteilende Grundeinstellung der Mitarbeiter eines Unternehmens zu den Kunden und deren Bedürfnisse. Sie ist daher als grundsätzliche Werthaltung aufzufassen, welche die Unternehmenskultur prägt.“<sup>22</sup>

Beide Definitionen unterscheiden sich in ihrer Ausrichtung deutlich. Während Bruhn den Unternehmenserfolg, der durch Kundenorientierung erhöht werden soll, betont, liegt der Schwerpunkt bei Seiwert/Ederer auf der Bedeutung der Kundenorientierung als Teil der Unternehmenskultur. Für diese Ausarbeitung soll Kundenorientierung als Symbiose beider Definitionen angesehen werden. Kundenorientierung – intern wie extern – ist kein Selbstzweck eines Unternehmens. Der Erfolg ist entscheidend für die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Gleichfalls soll der Kundenorientierung als weichem Faktor auch Rechnung getragen werden.

Unabhängig von der Definition und der Zielgruppe bedeutet Kundenorientierung aber nicht, sich an den Bedürfnissen jedes potenziellen Kunden auszurichten, egal zu welchem Preis. Vielmehr geht es bei der Kundenorientierung darum, eine „Win-Win-Situation“ für das Unternehmen und den Kunden herzustellen.<sup>23</sup> Der Schlüssel hierfür liegt in der Konzentration auf die wertigen Kunden, denen man ein starkes Angebot aus Kundensicht unter Beachtung der eigenen Stärken unterbreitet.<sup>24</sup>

### 2.1.2.2 Die externe Kundenorientierung

Bei der externen Kundenorientierung geht es um das Management der Kundenbeziehungen und im Besonderen um die Orientierung auf die Kundeninteraktionen – den „Momenten der Wahrheit“<sup>25</sup>, in denen der Kunde in Kontakt mit dem Unternehmen kommt. Vor diesem Hintergrund hat sich der Begriff des Customer Relationship Management, kurz CRM, entwickelt. CRM wird sehr unterschiedlich ausgelegt und

---

<sup>20</sup> Vgl. Zink, K.J./Bäuerle, Th./Steimle, U. (Excellence-Konzepte, 2006), S. 364.

<sup>21</sup> Bruhn, M. (Kundenorientierte Unternehmensführung, 2002), S. 37.

<sup>22</sup> Seiwert, L.J./Ederer, G. (König Kunde, 1998), S. 62.

<sup>23</sup> Vgl. Habel, A. (Erfolgsfaktoren deutscher Banken, 2006), S. 50.

<sup>24</sup> Vgl. Biesel, H. (Multi-Channel-Vertrieb, 2002), S. 64.

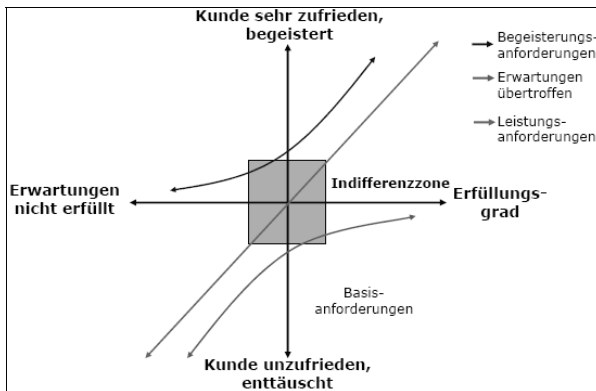
<sup>25</sup> Vgl. Grönroos, Ch./George, W.R. (Kundenorientierte Mitarbeiter, 1999), S. 48.

interpretiert.<sup>26</sup> Während es einerseits als Managementphilosophie angesehen wird, steht im Gegensatz dazu oft der technische Aspekt im Sinne von vertriebsunterstützender Software im Vordergrund.<sup>27</sup> Die unterschiedlichen Facetten von CRM sollen an dieser Stelle nicht näher beleuchtet werden.

Da die verschiedenen Vertriebswege in einem Kreditinstitut von der Filiale bis zum Handy-Banking immer komplexer werden, ist es wichtig, dass die Bank alle Interaktionspunkte mit dem Kunden kennt und analysiert.<sup>28</sup> Dazu können folgende Fragen eine Hilfestellung geben:<sup>29</sup>

- Was sind die einzelnen Interaktionspunkte mit dem Kunden?
- Welche sind als „kritisch“ zu bezeichnen?
- Was sind Hygienefaktoren aus Sicht des Kunden?
- Wie kann sich das Unternehmen wirklich nachhaltig differenzieren?
- Was ist der Kunde bereit, selbstständig zu erledigen, und wo wünscht er Betreuung?
- An welchen Stellen stört es ihn, dass er betreut wird und für diese Betreuung bezahlen muss?

Begriffe wie Hygienefaktoren (Basisanforderungen) oder kritische Interaktionspunkte (Begeisterungsfaktoren) lassen sich mit dem Kano-Modell erklären.



**Abb. 1: Kano-Modell zur Kundenzufriedenheit<sup>30</sup>**

<sup>26</sup> Vgl. Schimanski, M. (Customer Relationship Management, 2004), S. 12–15.

<sup>27</sup> Vgl. Grabner-Kräuter, S./ Schwarz-Musch, A. (Grundlagen CRM, 2006), S. 176.

<sup>28</sup> Vgl. Wisskirchen, C./ Vater, D./ Schieble, M. (Wachstumsstrategien, 2005), S. 13.

<sup>29</sup> Vgl. Wisskirchen, C./ Vater, D./ Schieble, M. (Wachstumsstrategien, 2005), S. 13.

<sup>30</sup> Vgl. Huber, F./ Herrmann, A./ Braunstein, Ch. (Produktqualität, 2006), S. 73.



Dieses Modell zeigt, dass es in der Kundenwahrnehmung Faktoren gibt, die auf die Kundenzufriedenheit sehr unterschiedlich wirken. Die Hygienefaktoren sind Aspekte in der Geschäftsbeziehung, die als Mindestanforderungen vom Kunden vorausgesetzt werden, aber durch Übererfüllung kaum Begeisterung beim Kunden hervorrufen werden.<sup>31</sup> Sie können auch als „Unzufriedensteller“ bezeichnet werden. Bei den Leistungsanforderungen verhält sich die Zufriedenheit proportional zur Leistungserfüllung. Faktoren, die Begeisterung hervorrufen, werden auch kritische Interaktionspunkte genannt. Hier können sich Unternehmen durch außergewöhnliche Leistungen deutlich von ihren Konkurrenten differenzieren.<sup>32</sup>

Die Abbildung 2 zeigt die von Kunden im Rahmen einer Studie genannten kritischen Interaktionspunkte zwischen ihnen und ihrer Bank. Grundlage für das Ergebnis war die Frage, ob die Kunden ihre Bank aufgrund einer sehr guten Leistung in den speziellen Interaktionen weiterempfehlen würden. Im Ergebnis zeigen sich die Situationen im Kundenkontakt, die sich aus der Befragung der Kunden als kritisch, möglicherweise kritisch und als eindeutiger Hygienefaktor herausgestellt haben.

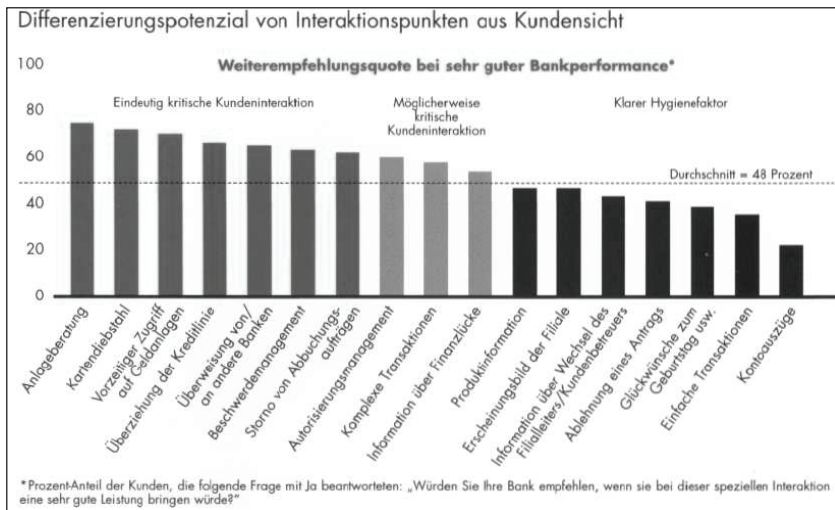


Abb. 2: Kritische Interaktionspunkte zwischen Banken und ihren Kunden<sup>33</sup>

So wird deutlich, dass die Anlageberatung eine wichtige Rolle für die Bankkunden spielt. Sie führt bei ausgezeichneten Leistungen zur Bereitschaft, die Bank weiterzuempfehlen. Danach rangieren emotionale Situationen, die in gewisser Weise Notlagen

<sup>31</sup> Vgl. Huber, F./ Herrmann, A./ Braunstein, Ch. (Produktqualität, 2006), S. 72.

<sup>32</sup> Vgl. Huber, F./ Herrmann, A./ Braunstein, Ch. (Produktqualität, 2006), S. 72.

<sup>33</sup> Vgl. Wisskirchen, C./ Vater, D./ Schieble, M. (Wachstumsstrategien, 2005), S. 13.

des Kunden darstellen, wie z.B. der Verlust der Karte oder Liquiditätsengpässe.<sup>34</sup> Auch die Reaktion der Bank auf Beschwerden der Kunden ist als kritischer Interaktionspunkt einzuschätzen. Für die Weiterempfehlung spielen Produktinformationen oder auch das Erscheinungsbild der Filiale scheinbar keine entscheidende Rolle, sondern werden vielmehr als Basisfaktoren vorausgesetzt. Auch werden Informationen zum Betreuerwechsel oder Glückwünsche zum Geburtstag eher als Muss-Kriterium eingeschätzt, die zwar keine Begeisterung bei Erfüllung auslösen, aber zu Unzufriedenheit bei Nichterfüllung führen können.

Die Studie vermittelt einen sehr guten Eindruck für die kritischen Interaktionspunkte in der Geschäftsbeziehung von Banken und ihren Kunden. Trotzdem erscheint es sinnvoll, dass jedes Unternehmen die eigenen Interaktionspunkte mit dem Kunden kritisch analysiert. Die Kunden der Sparda-Bank Berlin eG werden möglicherweise andere Einschätzungen abgeben als z.B. die der Deutschen Bank AG.

### *2.1.2.3 Die interne Kundenorientierung*

Die Ergebnisse der im vorherigen Abschnitt beschriebenen Studie zu den Interaktionspunkten mit den externen Kunden zeigen, dass Prozessergebnisse für den Kunden eine maßgebliche Rolle spielen, deren Umsetzung in zentralen, scheinbar kundenfernen Abteilungen gesteuert bzw. dort entscheidend beeinflusst werden. Das Erlebnis des externen Kunden ist demzufolge ein Gesamtbild vieler interner Kunden-Lieferanten-Prozesse. Damit kommt der internen Kundenorientierung eine wichtige Rolle für die Schaffung von externer Kundenorientierung zu.

Der internen Kundenorientierung liegt der Gedanke zugrunde, dass die betrieblichen Prozesse entlang einer Wertschöpfungskette als ein Netzwerk interner Kunden und Lieferanten zu verstehen ist.<sup>35</sup> Über dieses Netzwerk werden die Bedürfnisse des externen Kunden in das Unternehmen gespiegelt. Durch die kundenorientierte Zusammenarbeit aller Beteiligten entlang der Wertschöpfungskette entsteht am Ende eine Leistung, die den Wünschen des externen Kunden entspricht.<sup>36</sup> Sie kann sich bei konsequenter Umsetzung als Wettbewerbsfaktor mit sehr großem Gestaltungspotenzial für das jeweilige Unternehmen erweisen.<sup>37</sup>

Mit der Verbesserung der internen Kundenorientierung im Unternehmen kann nicht nur das bessere Verständnis für die externen Kunden gefördert werden. Sie verdeutlicht allen Beteiligten die gemeinsamen Ziele und die gegenseitigen Abhängigkeiten. Damit können Schnittstellenprobleme zwischen unterschiedlichen Abteilungen oder

---

<sup>34</sup> Vgl. Seidensticker, F.-J. (Profitables Wachstum, 2006), S. 24.

<sup>35</sup> Vgl. Blömer, M. et al, (Kundenorientierte Zusammenarbeit, 1999), S. 5.

<sup>36</sup> Vgl. Blömer, M. et al, (Kundenorientierte Zusammenarbeit, 1999), S. 5.

<sup>37</sup> Vgl. Blömer, M. et al, (Kundenorientierte Zusammenarbeit, 1999), S. 5.

Unternehmensbereichen sukzessive reduziert werden.<sup>38</sup> Das weit verbreitete auf die Abteilung fokussierte Denken wird aufgelöst.

Abteilungsübergreifendes Denken fördert nicht nur die Produktivität der Organisation, sondern unterstützt die Herausbildung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen.<sup>39</sup> Die Erhöhung der internen Kundenorientierung steigert bei den Mitarbeitern sehr oft die Identifikation mit dem Unternehmen und das Verständnis für ihre Aufgabe im Kontext des Gesamtunternehmens. Damit einher geht eine erhöhte Motivation durch gemeinsam erreichte Erfolge.<sup>40</sup>

### 2.1.3 Differenziertes Dienstleistungsmarketing

„Dienstleistungsmarketing stellt eine Teildisziplin des umfassenden Marketingkonzeptes dar und bezeichnet die unternehmerische Denkweise, Bedürfnisse von Organisationen und Individuen durch das Erbringen von Leistungen mit einer interaktiven Komponente zu befriedigen und gleichzeitig die Bedürfnisse des Unternehmens zu erreichen.“<sup>41</sup> Aus der Definition des internen Kunden gilt es nun den Marketing-Ansatz in Bezug auf interne Kundenorientierung zu interpretieren. Dabei soll das für diese Ausarbeitung entscheidende interne Marketing vom externen bzw. vom interaktiven Marketing begrifflich abgegrenzt werden.

#### 2.1.3.1 Externes Marketing

Das externe Marketing umfasst alle Felder, die nach außen wirken und das Leistungsversprechen kommunizieren sollen.<sup>42</sup> Dabei stellt es, hauptsächlich durch unpersönliche Maßnahmen, die Kundenorientierung in der Unternehmens-Kunden-Beziehung sicher.<sup>43</sup> Es umfasst die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten.<sup>44</sup> Im Rahmen des externen Marketings wird der Marketing-Mix, bestehend aus den Instrumentarien Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik, zur Erreichung der Unternehmensziele eingesetzt.

Eine weitergehende Betrachtung des externen Marketings soll im Rahmen dieser Ausarbeitung nicht angestellt werden.

---

<sup>38</sup> Vgl. Blömer, M. et al, (Kundenorientierte Zusammenarbeit, 1999), S. 5.

<sup>39</sup> Vgl. Blömer, M. et al, (Kundenorientierte Zusammenarbeit, 1999), S. 8.

<sup>40</sup> Vgl. Blömer, M. et al, (Kundenorientierte Zusammenarbeit, 1999), S. 8.

<sup>41</sup> Gisi, R. (Dienstleistungsmanagement, 2004), S. 2.

<sup>42</sup> Vgl. Zenoni, R. (Markenzentrierte Unternehmensführung, 2007), S. 5.

<sup>43</sup> Vgl. Bruhn, M. (Internes Marketing, 1999), S. 22.

<sup>44</sup> Vgl. Meffert, H. (Marketing, 1995), S. 1472.

### 2.1.3.2 Interaktives Marketing

Das interaktive Marketing ist ein Teilaspekt des Dienstleistungsmarketing, der die Interaktion des Unternehmens nach außen, vornehmlich mit den Kunden aber auch mit Lieferanten oder Behörden zum Inhalt hat. Dazu zählt die Gestaltung der Kundenbeziehungen und die Gestaltung der Kontaktmomente. Die Grundidee des interaktiven Marketings liegt darin, dass der emotionale Aspekt der Käufer-Verkäufer-Beziehung eine wesentliche Rolle bei der Dienstleistungserstellung spielt.<sup>45</sup> Diese Mitarbeiter-Kunden-Beziehung verlangt eine individuelle Kundenorientierung, um die Unternehmensleistung zu erbringen.<sup>46</sup>

Eine weitergehende Betrachtung des interaktiven Marketings soll im Rahmen dieser Ausarbeitung nicht angestellt werden.

### 2.1.3.3 Internes Marketing

Das Konzept des internen Marketings wird derzeit mit unterschiedlichen Schwerpunkten diskutiert.<sup>47</sup> Im Kern konzentrieren sich die Definitionen auf die folgenden Aspekte:<sup>48</sup>

- Internes Marketing als Maxime der Bedürfnisorientierung im Sinne einer an internen Adressaten ausgerichteten Unternehmensführung,
- Internes Marketing als Sammelbegriff für die gegenüber interner Austauschpartnern eingesetzten Mittel zur Verhaltenssteuerung,
- Internes Marketing als Methode zur innerbetrieblichen Implementierung einer im Hinblick auf externe Märkte konzipierten Marketingstrategie.

Bruhn fasst diese Aspekte in seiner Definition zusammen und beschreibt internes Marketing „als eine systematische Optimierung unternehmensinterner Prozesse mit Hilfe des Marketing- und Personalmanagements. Durch eine konsequente und gleichzeitige Kunden- und Mitarbeiterorientierung soll das Marketing als interne Denkhaltung durchgesetzt werden. So können die marktgerichteten Unternehmensziele effizient erreicht werden.“<sup>49</sup> Das Management hat dabei die Aufgabe, kundenbewusste, motivierte Mitarbeiter zu entwickeln, die das Geschäft des Unternehmens vollkommen verstehen und die Kunden gut bedienen.<sup>50</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl. Kotler, Ph./ Armstrong, G./ Saunders, J./ Wong, V. (Grundlagen Marketing, 2007), S. 738.

<sup>46</sup> Vgl. Bruhn, M. (Internes Marketing, 1999), S. 22.

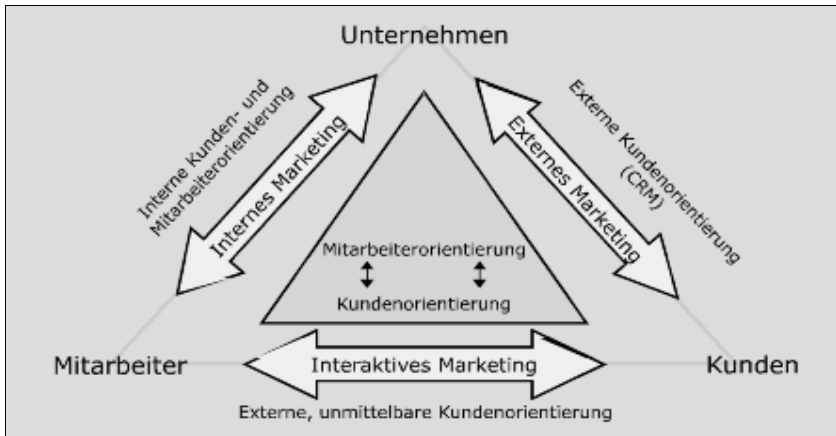
<sup>47</sup> Vgl. Rosenstiel, L./ Nerdinger, F.W. (Wertewandel, 1999), S. 317.

<sup>48</sup> Vgl. Stauss, B. (Internes Marketing, 2000), S. 207.

<sup>49</sup> Bruhn, M. (Internes Marketing, 1999), S. 20.

<sup>50</sup> Vgl. Grönroos, Ch. / George, W.R. (Kundenorientierte Mitarbeiter, 1999), S. 67.

Die Abbildung 3 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen internem, externem und interaktivem Marketing und zeigt die jeweils unterschiedlichen Zielrichtungen auf.



**Abb. 3: Zusammenhang der Marketingperspektiven<sup>51</sup>**

### 2.1.4 Zwischenfazit interne Kundenorientierung

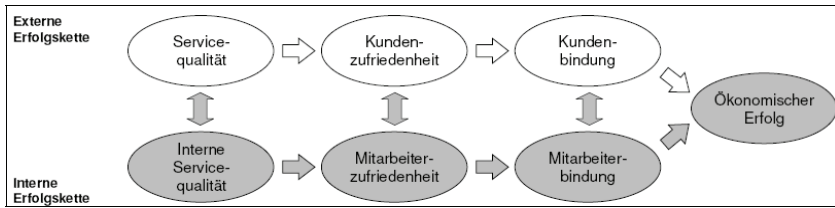
Bei einer internen Orientierung werden reibungslose Abläufe innerhalb des Unternehmens in den Fokus gerückt. Bei einer externen Orientierung werden Positionierung und Differenzierung im Wettbewerb betont.<sup>52</sup> Die nach außen gerichtete Kundenorientierung kann nicht losgelöst von der internen Sicht betrachtet werden. Beide Verhaltensqualitäten sind im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung untrennbar. Wer nach außen freundlich aber nach innen unverträglich ist, dem fehlt aus beiden Perspektiven die Authentizität.<sup>53</sup> Peterke meint sogar, „dass überhaupt nur überzeugend und täglich gelebte interne Kundenorientierung die Chance bietet, auch den externen Kunden zu überzeugen.“<sup>54</sup>

<sup>51</sup> Vgl. Bruhn, M. (Internes Marketing, 1999), S. 21.

<sup>52</sup> Vgl. Bruhn, M./ Georgi, M.A. (Dienstleistungsmanagement, 2006), S. 322.

<sup>53</sup> Vgl. Bickmann, R./ Schad, M. (Der Kunde nebenan, 1998), S. 24.

<sup>54</sup> Peterke, J. (Differenzierung, 2005), S. 436.



**Abb. 4: Verknüpfung von interner und externer Leistungskette<sup>55</sup>**

Die Abbildung 4 verdeutlicht den Zusammenhang von internen und externen Faktoren, die im Ergebnis zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens führen. Sie zeigt, wie entscheidend interne Qualität, Service sowie die Mitarbeiter und deren Zufriedenheit auf die externe Wirkung des Unternehmens sind. Die wesentliche Erkenntnis aus dieser Erfolgskette ist die Notwendigkeit, in Wirkungszusammenhängen zu denken.<sup>56</sup>

Aufgrund der Tatsache, dass es eine externe aber auch eine interne Erfolgskette gibt, hat sich der Begriff des internen Marketings herausgebildet. Das interne Marketing versucht die Marketinginstrumente intern anzuwenden und dabei besonders die Mitarbeiter- und Kundenorientierung zu fördern.

Die externe als auch die interne Kundenorientierung sind zu messen, zu überwachen und mit Hilfe von Qualitätsmanagementbarometern (für die externe Wahrnehmung) und internen Servicebarometern zu steuern.<sup>57</sup>

Interne Dienstleistungen müssen differenziert betrachtet werden, da das interne Leistungsspektrum der unterschiedlichen Abteilungen und Mitarbeiter sehr breit ist. Die Differenzierung entscheidet in der praktischen Umsetzung über die Maßnahmen und Methoden für Verbesserungsansätze in der Praxis.<sup>58</sup>

## 2.2 Retail-Banking in Deutschland

### 2.2.1 Aktuelle Situation im deutschen Retail-Banking

Das Retail-Banking gilt als die größte und stabilste Ertragsquelle deutscher Banken.<sup>59</sup> So stammten 2006 etwa 57 % der Erträge im Bankgeschäft aus diesem Segment.<sup>60</sup> Das belegt die enorme Bedeutung dieses Geschäftsfelds für die Banken.

<sup>55</sup> Vgl. Bruhn, M. (Internes Marketing, 1999), S. 21.

<sup>56</sup> Vgl. Bruhn, M. (Kundenorientierte Unternehmensführung, 2006), S. 39.

<sup>57</sup> Vgl. Bruhn, M. (Kundenorientierte Unternehmensführung, 2002), S. 179.

<sup>58</sup> Vgl. Stauss, B./ Neuhaus, P. (Interne Kundenzufriedenheit, 1999), S.136-140.

<sup>59</sup> Vgl. Leichtfuß, R./ Schmidt-Richter, R.(Kampf um Kunden, 2007), S. 28.

<sup>60</sup> Vgl. Leichtfuß, R./ Schmidt-Richter, R./ Grebe, M. (Zukunft des Retail-Banking, 2007), S. 40.

Aktuell stellt sich der deutsche Bankenmarkt mit seinem enormen Potenzial als einer der wettbewerbsintensivsten in Europa dar.<sup>61</sup> Neben Direktbanken dringen verstärkt ausländische Anbieter auf den deutschen Markt. Der Wettbewerbsdruck auf alle Marktteilnehmer erhöht sich zusätzlich durch den Markteintritt von Industriekonzerne und Handelsunternehmen wie General Electric, Automobilherstellern, Tchibo oder auch den Otto-Versand, die mit effizienten Geschäftsmodellen auftrumpfen.<sup>62</sup> Die traditionellen Anbieter wie Sparkassen und Genossenschaftsbanken sehen sich einem großen Druck ausgesetzt. Ergebnisse dieses starken Wettbewerbs sind eine deutliche Reduzierung der Zinsmargen und eine deutliche Zunahme der Zweitbankverbindungen in Deutschland. Insgesamt nutzen ca. zwei Drittel der Bankkunden neben ihrer Hausbank mindestens ein Produkt eines anderen Anbieters.<sup>63</sup>

Die Tabelle 1 zeigt die Entwicklung der Anzahl der Kundenbeziehungen. Vor allem seit dem Jahr 2000 steigt diese Zahl drastisch an. Sie macht deutlich, welchen Wandel das deutsche Bankensystem durchläuft. Die Zahl der unabhängigen Kreditinstitute nimmt kontinuierlich ab, was vor allem von den Konsolidierungen im Sparkassen- und Genossenschaftssektor verursacht wird. Im Vergleich zum Jahr 1985 existieren 2005 nur noch 44 % der Kreditinstitute.<sup>64</sup>

	1995	2000	2005
Institute	3.500	2.600	2.000
Filialen	48.000	43.000	36.000
Mitarbeiter	758.000	760.000	692.000
Kundenbeziehungen (Privatkunden)	150 Mio.	156 Mio.	176 Mio.
Kosten	54 Mrd. €	78 Mrd. €	79 Mrd. €
Erträge im Retail Banking	50 Mrd. €	58 Mrd. €	66 Mrd. €
Geldautomaten	36.000	48.000	53.000

**Tab. 1: Entwicklung im deutschen Bankenmarkt 1995 – 2005<sup>65</sup>**

Besonders aber in den Jahren 2000 bis 2005 haben nachhaltige Veränderungen im Finanzdienstleistungsbereich stattgefunden. So hat sich die Zahl der Mitarbeiter in den deutschen Kreditinstituten um fast 70.000 verringert. Im Ergebnis konnten die Kosten im deutschen Retail-Banking nahezu konstant gehalten werden. Dieser Aspekt hat für die meisten Banken zu einer Ergebniswende geführt.<sup>66</sup> Im Retail-Banking konnten gleichzeitig auch die Erträge von 58 auf 66 Mrd. Euro gesteigert werden. Das darf

<sup>61</sup> Vgl. Leichtfuß, R./ Schmidt-Richter, R./ Grebe, M. (Zukunft des Retail-Banking, 2007), S. 40.

<sup>62</sup> Vgl. Wübker, G./ Schmidt-Gallas, D. (Wege aus der Ertragsfalle, 2006), S. 43.

<sup>63</sup> Vgl. Alpar, P./ Noll, P. (Zweitbankverbindungen, 2006), S. 65.

<sup>64</sup> Vgl. Leichtfuß, R./ Schmidt-Richter, R. (Kampf um Kunden, 2007), S. 30.

<sup>65</sup> Vgl. In Anlehnung an Leichtfuß, R./ Schmidt-Richter, R. (Kampf um Kunden, 2007), S. 29f.

<sup>66</sup> Vgl. Wisskirchen, C./ Vater, D./ Schieble, M. (Wachstumsstrategien, 2005), S. 3.

jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die deutschen Banken im europäischen und weltweiten Vergleich immer noch als ertragsschwach gelten.<sup>67</sup> So kommt eine aktuelle Studie zu der Erkenntnis, dass die gestiegenen Gewinne vor allem den bereits angesprochenen Kostensenkungen, geringeren Kreditausfällen sowie steigenden Aktienkursen zu verdanken sind. Nachhaltiges und solides Wachstum im Kerngeschäft wurden nicht als Ertragstreiber ausgemacht.<sup>68</sup>

## 2.2.2 Externe Wahrnehmung der deutschen Retail-Banken

Ein wichtiger Faktor für den Erfolg eines Kreditinstituts ist die Qualität seiner Kundenbeziehungen. Diese sollen im folgenden Abschnitt im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen. Die Wahrnehmung der deutschen Banken in den Augen ihrer Kunden soll dabei unter den Aspekten Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenvertrauen analysiert werden.

Branchenübergreifende Zufriedenheitsstudien werden in Deutschland von der ServiceBarometer AG im Rahmen des Kundenmonitors durchgeführt. Wie die Abbildung 5–1 zeigt, nehmen die Banken und Sparkassen im Branchenvergleich bei der Globalzufriedenheit insgesamt nur einen mittleren Rang ein.

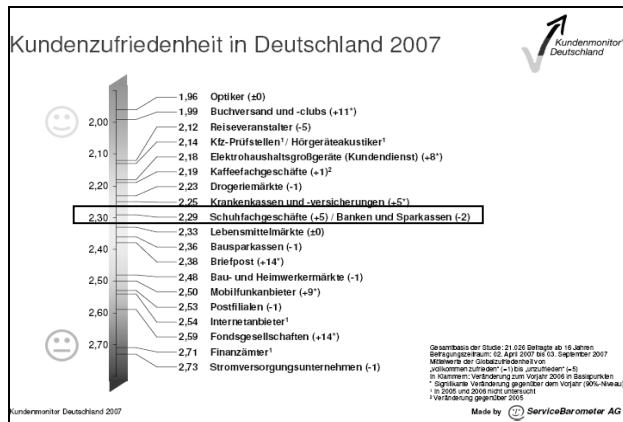


Abb. 5–1: Kundenmonitor Deutschland 2007

## Abb. 5: Entwicklung der Kundenzufriedenheit in der Bank<sup>69</sup> (Fortsetzung nächste Seite)

<sup>67</sup> Vgl. Fehr, B./ Schäfer, D. (Banken im Strudel, 2007), S. 25.

<sup>68</sup> Vgl. McKinsey (Retail-Banking in Deutschland, 2007), S. 1.

<sup>69</sup> Vgl. ServiceBarometer AG (Kundenmonitor 2007), S. 6, teilweise unveröffentlicht.





Abb. 5-2:

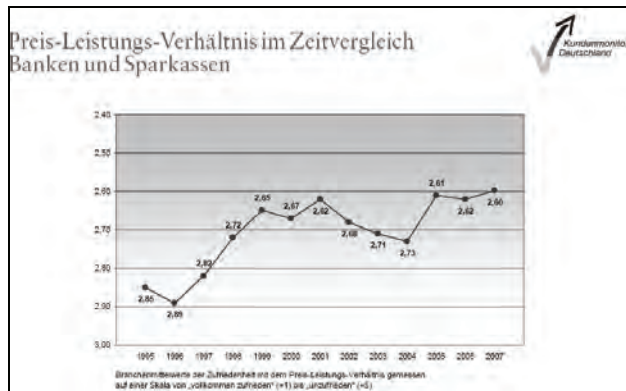


Abb. 5-3:

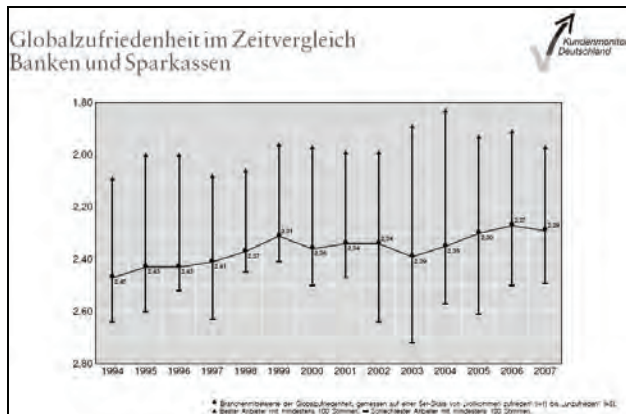


Abb. 5-4:

Es lässt sich aber eindeutig der Trend erkennen, dass die Globalzufriedenheit der Kunden – getrieben von den Teilaspekten Freundlichkeit und einem besseren Preis-Leistungsverhältnis – stetig steigt (Abb. 5–2, 5–3). Die Globalzufriedenheit war allerdings nicht in 2007 sondern in 2006 auf ihrem vorläufigen Höhepunkt (Abb. 5–4). Dem entgegen steht allerdings der Fakt, dass der Anteil „vollkommen bzw. sehr zufriedener“ Kunden zwischen 1996 und 2006 gerade einmal von 52 auf 57 % gestiegen ist.<sup>70</sup>

Neben der Zufriedenheit haben die Kundenbindung und das Kundenvertrauen eine große Aussagekraft für die Qualität von Geschäftsbeziehungen. Hier zeigen einmal der Kundenmonitor 2007<sup>71</sup> und die Customer Advocacy<sup>72</sup> für den Bankenbereich im Vergleich der Jahre 2006 und 2007 eine durchaus kritische Entwicklung. Die Abbildung 6 zeigt eine klar abnehmende Kundenbindung im Vergleich zum Vorjahr. Diese Veränderung trifft neben den Banken auch fast alle anderen untersuchten Branchen in Deutschland. Lediglich die Fondsgesellschaften und Mobilfunkanbieter konnten die Bindung zu ihren Kunden erhöhen.

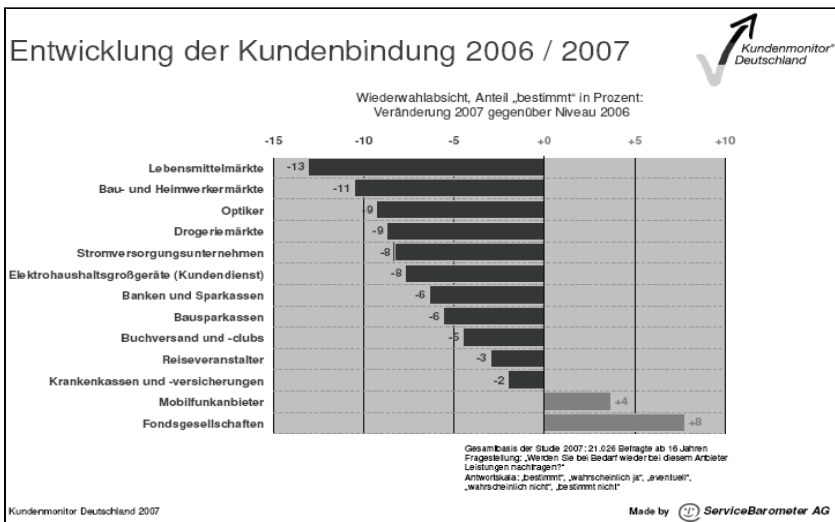


Abb. 6: Entwicklung der Kundenbindung 2006 – 2007<sup>73</sup>

<sup>70</sup> Vgl. ServiceBarometer AG (Kundenmonitor 2006), S. 6.

<sup>71</sup> Vgl. ServiceBarometer AG (Kundenmonitor 2007), S. 1–7.

<sup>72</sup> Vgl. Forrester Research B.V. (Customer Advocacy, 2007), S. 1f.

<sup>73</sup> Vgl. ServiceBarometer AG (Kundenmonitor, 2007), S. 7.

Die Studie von Forrester Research B.V. hat das Kundenvertrauen im Sinne von Customer Advocacy im Bankenbereich 2006 und 2007 ermittelt. „Customer Advocacy ist die Annahme der Kunden, dass Unternehmen nach dem besten Interesse des Kunden handeln, selbst wenn es nicht dem firmeneigenen Profit dient.“<sup>74</sup> Das Ergebnis zeigt, dass in 2007 nur 35 % der deutschen Bankkunden Vertrauen im Sinne dieser Erhebung zu ihrer Hausbank haben. Im Vorjahr waren es noch 37 %.<sup>75</sup> Im europäischen Vergleich sind die deutschen Banken mit diesem Wert zusammen mit den niederländischen Banken Spitzenreiter. Insgesamt ist es trotz dieser führenden Position kein gutes Zeugnis sehr guter Kundenbeziehungen.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass die Kundenzufriedenheit bei den Kunden deutscher Banken tendenziell steigt. Studien zur Kundenbindung und zum Kundenvertrauen deuten jedoch daraufhin, dass die Kundenorientierung bei den deutschen Kreditinstituten Verbesserungspotenziale aufweist.

### 2.2.3 Qualitatives Wachstum durch Differenzierung

In Zukunft wollen die Banken ihre Gewinne durch qualitatives Wachstum generieren. So sollen 72 % des Mehrgewinns durch höheren Umsatz und nur noch 28 % durch Kostensenkungen erwirtschaftet werden.<sup>76</sup> Die Hürden für das angestrebte Ertragswachstum liegen dabei allerdings höher als auf der Kostenseite<sup>77</sup>, denn der Branche fehlt es an Substanz für nachhaltiges Wachstum.<sup>78</sup>

Banken befinden sich in einem Wettbewerb und einem Markt, bei dem sich Produkte und Preise immer ähnlicher werden. So sind Dienstleister von ihren Produkten oder Dienstleistungen her weitgehend austauschbar. Die Kreditinstitute sind gezwungen, sich mit ihren Produkten und Dienstleistungen an den Bedürfnissen der Kunden auszurichten.<sup>79</sup> Entscheidend dabei ist nicht, was das Unternehmen tatsächlich leisten kann, sondern das, was der Kunde wirklich braucht. Die Bankkunden sind unter anderem durch die Nutzung moderner Medien wie dem Internet oder dem Mobiltelefon in der Lage, sich schnell Markttransparenz über die angebotenen Dienstleistungen zu verschaffen und verlangen Flexibilität, Schnelligkeit und Qualität zu einem angemessenen

---

<sup>74</sup> Forrester Research B.V. (Customer Advocacy, 2007), S. 1.

<sup>75</sup> Vgl. Forrester Research B.V. (Customer Advocacy, 2006), S. 1.

<sup>76</sup> Vgl. Goedeckemeyer, K.-H. (Erfolgsmotor Retail-Banking, 2006), S. 24.

<sup>77</sup> Vgl. Wisskirchen, C./ Vater, D./ Schieble, M. (Wachstumsstrategien, 2005), S. 3.

<sup>78</sup> Vgl. McKinsey (Retail-Banking in Deutschland, 2007), S. 1.

<sup>79</sup> Vgl. Habel, A. (Erfolgsfaktoren deutscher Banken, 2006), S. 12.

Preis.<sup>80</sup> Die vermeintlich einfache Formel lautet, die Welt aus Kundensicht zu betrachten und alle Kaufhindernisse für den Kunden zu beseitigen.<sup>81</sup>

Ausgehend von den Studien zur Kundenzufriedenheit und dem Kundenvertrauen scheint die Verbesserung der externen Kundenbeziehungen ein wichtiger Hebel für qualitatives Wachstum im Finanzdienstleistungsbereich zu sein. Entscheidend ist dabei, dass es gelingt, die ganze Organisation kundenorientiert zu gestalten. Der nachhaltigen Erhöhung der internen Kundenorientierung und einer damit verbundenen höheren Marktorientierung und mehr interner Effizienz kommt dabei eine wichtige Rolle zu.

---

<sup>80</sup> Vgl. Habel, A. (Erfolgsfaktoren deutscher Banken, 2006), S. 12.

<sup>81</sup> Vgl. Seiwert, L.J./ Ederer, G. (König Kunde, 2000), S. 78.

### **3. Rahmenbedingungen und Problemfelder bei der Implementierung interner Kundenorientierung**

Das Hauptproblem einer kundenorientierten Unternehmensführung besteht nicht in der Ausarbeitung von Konzepten zur Kundenorientierung, sondern vielmehr in der letztendlichen Implementierung der Konzepte im eigenen Unternehmen bzw. am Markt. Der internen Implementierung kommt dabei eine besondere Rolle zu.<sup>82</sup> Das bedeutet, dass interne Kundenorientierung Rahmenbedingungen für die praktische Umsetzung benötigt. Diese sollen im folgenden Abschnitt näher beleuchtet werden. Die dargestellten Themenbereiche verdienen für sich genommen bereits eigene Ausarbeitungen. Vor diesem Hintergrund sollen sie nur unter dem Aspekt der internen Kundenorientierung analysiert werden.

#### **3.1 Kundenorientierte Unternehmensführung**

##### **3.1.1 Commitment der Unternehmensleitung**

Die Spannweite der Themen, die als Rahmenbedingungen für die Schaffung einer auf Erfolg ausgerichteten internen Kundenorientierung gelten und im Folgenden näher erläutert werden, macht deutlich, dass nur die Geschäftsleitung in der Lage ist, eine Zusammenführung und Koordination auf höchster Unternehmensebene vorzunehmen.<sup>83</sup> Die kundenorientierte Unternehmensausrichtung kann also als ein ganzheitlicher Managementprozess angesehen werden.<sup>84</sup> Dieser Managementprozess bezieht sich allerdings nicht nur auf die Ausarbeitung eines strategischen Konzepts. Das Management muss interne Kundenorientierung vielmehr als normalen, operativen Bestandteil ihres Jobs ansehen und so den Mitarbeitern kontinuierlich vorleben.<sup>85</sup> Das bedeutet, dass die Art und Weise, wie die Führungskräfte untereinander und mit den Mitarbeitern umgehen, eine wichtige Größe ist, die der eigentlichen (Organisations-) Struktur des Unternehmens gleichwertig ist.<sup>86</sup>

In der Außenkommunikation propagieren viele Unternehmen Kundenorientierung als Triebfeder für ihr unternehmerisches Handeln. Die interne betriebswirtschaftliche Werteskala sieht aber häufig anders aus. Dort rangieren Umsatz-, Profit- und häufig auch die persönliche Karriereorientierung oft vor der eigentlichen Kundenorientierung.<sup>87</sup> Dies führt zu einem Rollenkonflikt bei den Mitarbeitern.<sup>88</sup> Das Führungsverhalten

---

<sup>82</sup> Vgl. Bruhn, M. (Kundenorientierte Unternehmensführung, 2006), S. 54.

<sup>83</sup> Vgl. Droege, W. P./ Adams, R. (Customer Banking, 1997), S. 9.

<sup>84</sup> Vgl. Grönroos, Ch./ George, W.R. (Kundenorientierte Mitarbeiter, 1999), S. 47.

<sup>85</sup> Vgl. Grönroos, Ch./ George, W.R. (Kundenorientierte Mitarbeiter, 1999), S. 58.

<sup>86</sup> Vgl. Hammer, M./ Stanton, St. (Prozessunternehmen, 2000), S. 68f.

<sup>87</sup> Vgl. Sprenger, R. K. (Falsch verstandene Kundenorientierung, 1997), S. 134.

<sup>88</sup> Vgl. Rosenstiel, L./ Nerdinger, F.W. (Führungsstrukturen, 1995), S. 118.

ten macht letztendlich deutlich, ob Kundenorientierung nur eine verbal bekundete Absichtserklärung oder aber tatsächlich gelebte Realität ist.<sup>89</sup>

Das Management hat also die Aufgabe, den Mitarbeitern die Wichtigkeit interner Kundenorientierung nachhaltig zu vermitteln und ihnen zu zeigen, dass die Gesamtheit der Belegschaft ein Teil eines gemeinsamen Systems ist, in dem die Kooperation zwischen den vor- und nachgelagerten Abteilungen in den Prozessen von besonderer Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens ist.<sup>90</sup>

### 3.1.2 Betriebsklima

In der Literatur wird das Betriebsklima als ein wesentlicher Faktor für interne Kundenorientierung unterschiedlich bewertet. Während einige Autoren eher technische Aspekte wie Prozesse und Messbarkeit in den Fokus rücken, ist die interne Atmosphäre für andere ein Fundament für kundenorientierte Unternehmen. Dabei kommt dem Betriebsklima eine besondere Rolle zu, weil es einerseits positiv bzw. negativ auf die Mitarbeiter und ihr Verhalten wirkt, aber gleichzeitig von ihnen selbst beeinflusst wird.

Schlüsselfaktoren für die Gestaltung des Betriebsklimas sind einerseits das Führungsverhalten und andererseits die Mitarbeiter selbst und deren Einstellung zu ihrer Arbeit. Die Führungskräfte sind in diesem Sinne verantwortlich für die Grundstimmung im Unternehmen.<sup>91</sup>

Die Wirkung des Betriebsklimas kann wie folgt beschrieben werden: „Atmosphäre ist beileibe nicht alles, aber ohne stimmige Atmosphäre ist die Gefahr, dass aus allem viel schneller nichts wird, erheblich größer.“<sup>92</sup>

Die Akademie für Führungskräfte in Bad Harzburg hat bereits 1996 im Rahmen einer Studie ermittelt, welche Faktoren aus der Sicht von Führungskräften die Entwicklung von Kundenorientierung behindern. Im Ergebnis stellten sich folgende Faktoren als signifikant heraus:<sup>93</sup>

- mangelhaftes Betriebsklima (78 %),
- ungenaue Absprachen und Verständigungsprobleme (74 %),
- ständiger Zeitdruck,
- Personalengpässe und
- Mängel in der Ablauforganisation.

---

<sup>89</sup> Vgl. Rosenstiel, L./ Nerdinger, F.W. (Führungsstrukturen, 1995), S. 117.

<sup>90</sup> Vgl. Velitchkova, A.T. (Interne Dienstleistungsqualität, 2003), S. 67.

<sup>91</sup> Vgl. Volk, H. (Arbeitsklima, 2004), S. 59.

<sup>92</sup> Volk, H. (Arbeitsklima, 2004), S. 59.

<sup>93</sup> Vgl. o.V. (Betriebsklima, 1996), S. 152.