

# CUSTOMER INSIGHTS RETAIL BANKING DEUTSCHLAND

Konsumentenstudie in Kooperation mit **appinio**

Düsseldorf, Dezember 2025

together  
we grow

horn & company

# Digitale Innovation treibt Wettbewerb weiter – Customer Insights sind entscheidend

## Ausgangslage

### Verändertes Kundenverhalten im Retailbanking – aktuelle Treiber

Digitalisierung und technologische Innovation



Gestiegene Kundenerwartung an Komfort und Personalisierung



Veränderte Kanalpräferenzen und Akzeptanz von digitalen Kanälen



Preis und Transparenzbewusstsein durch Vergleichsportale



Demografischer und sozio-ökonomischer Wandel



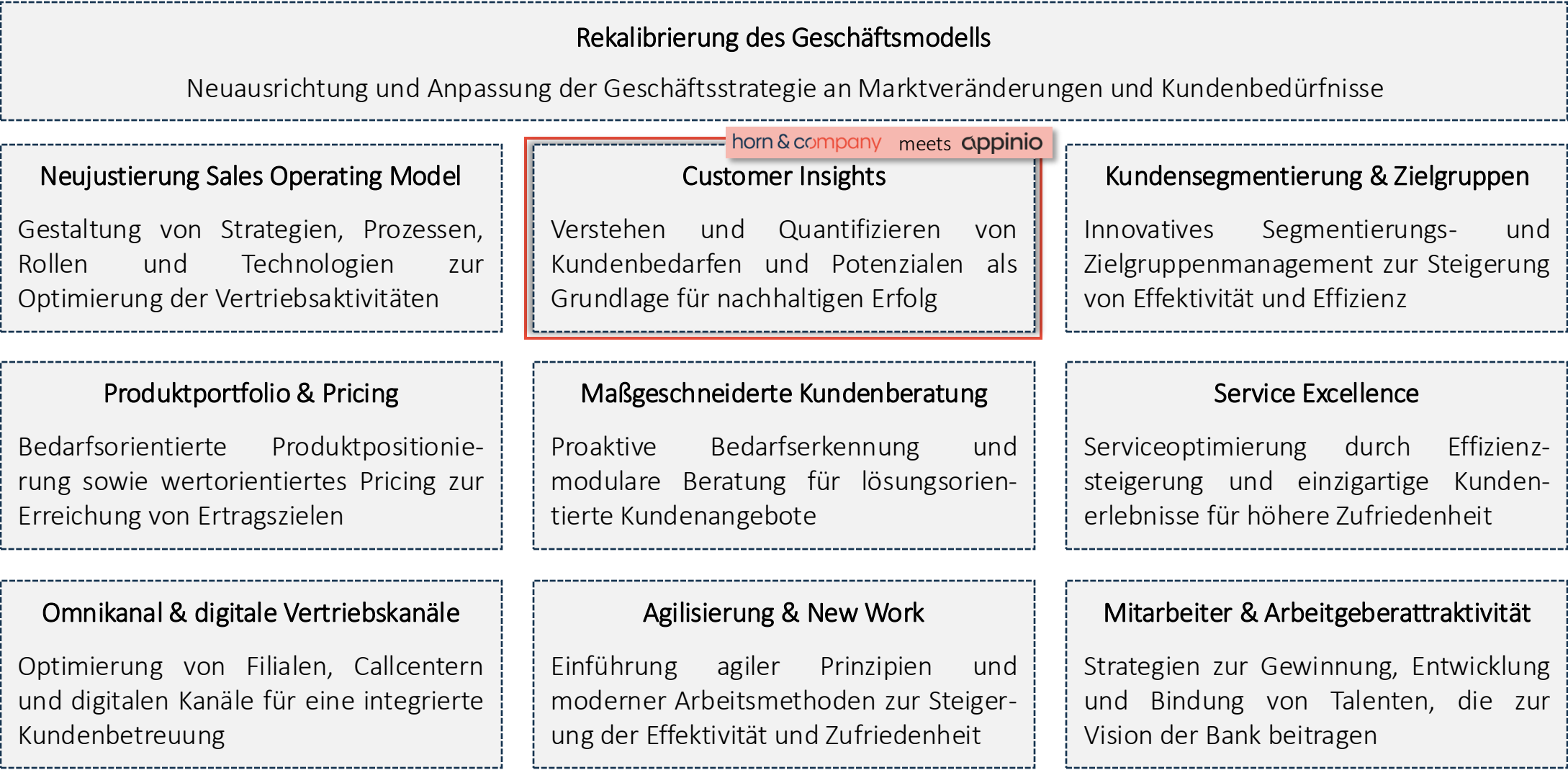
### Kundenverständnis ist wichtiger denn je, um auf das veränderte Kundenverhalten zu reagieren

- Wie unterscheiden sich Filialbankkunden von Digitalbankkunden?
- Welche Kanäle nutzen Kunden tatsächlich und welche sind (bisher) nur nice-to-have?
- Wofür sind Kunden noch bereit zu zahlen und wie viel?
- Was zeichnet erfolgreiche Banken aus und wie positionieren sie sich?

Erste Insights aus H&C-/Appinio-Studie im Folgenden

# H&C Leistungsportfolio im Retail Banking für Banken und Sparkassen

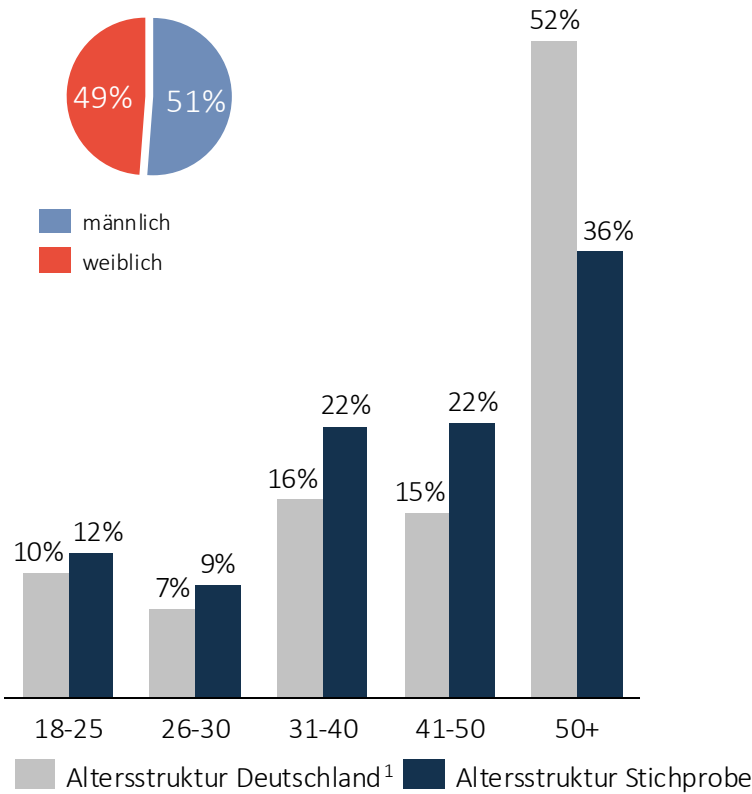
Unser Leistungsangebot



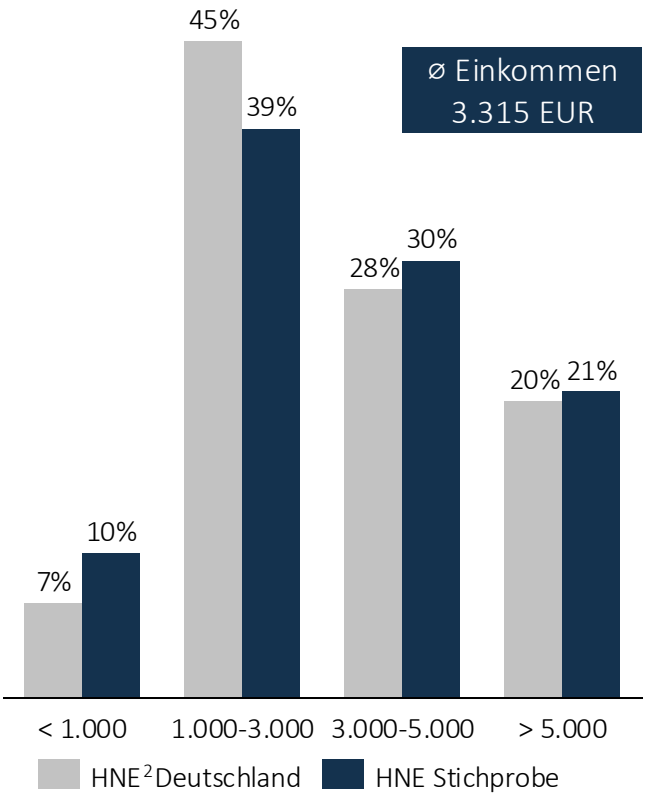
# Vorliegende Studie basiert auf repräsentativer Stichprobe deutscher Kunden und ...

Soziodemografika Stichprobe (n = 1.000)

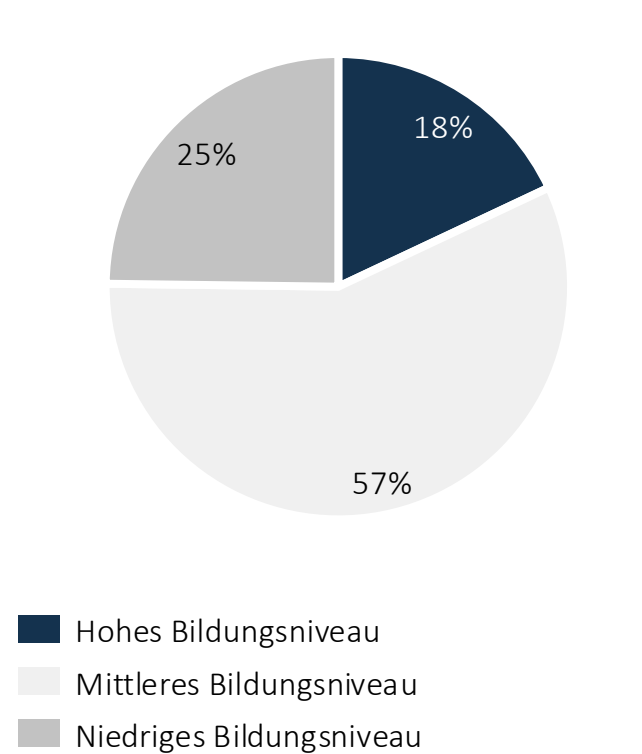
## Altersstruktur und Geschlecht



## Haushaltsnettoeinkommen in EUR



## Bildungsniveau<sup>3</sup> der Befragten



1 Quelle: Statista  
2 Haushaltsnettoeinkommen, Quelle Statista  
3 Niedriges Bildungsniveau (weniger als Grundschule, Grundschule); Mittleres Bildungsniveau (Höhere Sekundarstufe, Postsekundär nicht-tertiär, kurze tertiäre Ausbildung); Hohes Bildungsniveau (Bachelor, Master, Dokortitel)

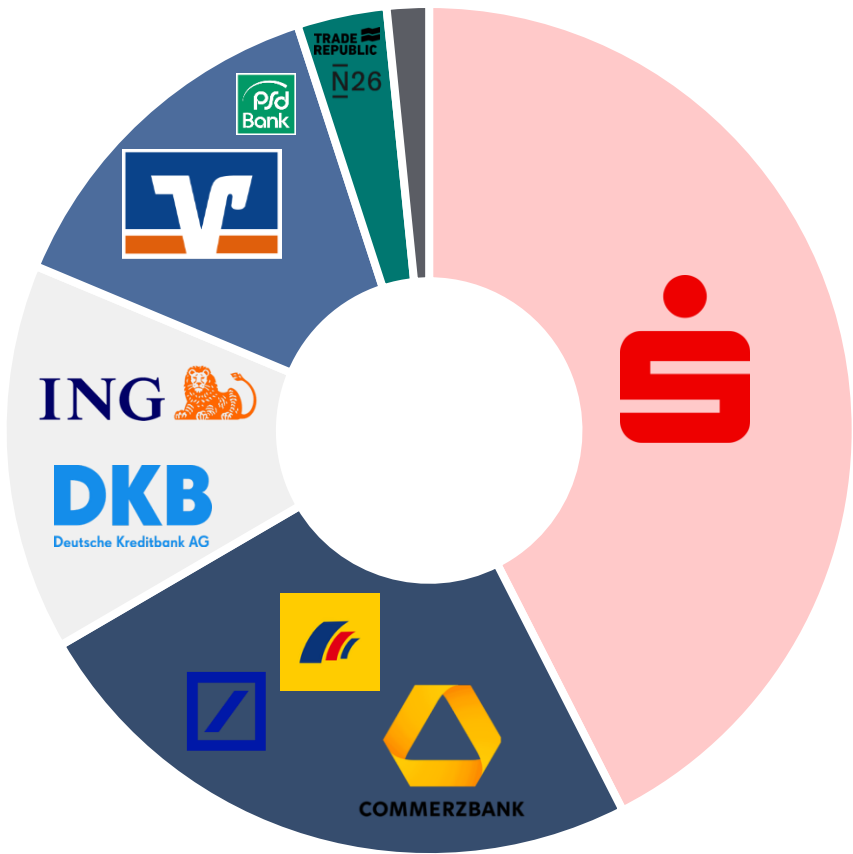


# ... deckt relevante Wettbewerber ab – hohe Zufriedenheit über alle Banksegmente

Berücksichtigte Banken

1 = sehr unzufrieden  
6 = sehr zufrieden

Kundenstruktur nach Bankensegmente



Bankensegment

Ø Zufriedenheit    Ø Einkommen<sup>1</sup>

Neobank		5,12	3.206
Direktbank		5,04	3.874
Sparkasse		5,04	3.097
Genos		5,03	3.171
Großbank		4,85	3.360

1 Monatliches Haushaltsnettoeinkommen

# Die Analyse beleuchtet drei Dimensionen – individuelle Vertiefungen auf Anfrage

*Analysierte Dimensionen*



## Leistungsangebot

Welche Erwartungen haben Kunden an das Leistungsangebot ihrer Bank?



## Kanalangebot

Auf welchen Wegen möchten Kunden idealerweise mit ihrer Bank in Kontakt treten?



## Angebotsbepreisung

Welche Rolle spielen Preise und Gebühren bei Ihrer Entscheidung für eine Bank?










Die Analyse bietet erste Einblicke in die einzelnen Themen; bei Bedarf können diese jederzeit vertieft werden

# Herausforderung für Filialbanken – hohe Kundenerwartungen an klassische Stärken

## Kundenerwartungen – Filialbanken

Anteil der Bankkunden mit Erwartungen an ein besseres Angebot der Filialbank gegenüber einer Digitalbank

Unterschiede nach Altersgruppen

			 Unter 30	 Über 50	
	Problemlösung bei komplexen Fällen	 56% erwarten bessere Leistung 41% mindestens gleichwertige	48% 47%	64% 35%	Kunden erwarten von Filialbanken Exzellenz in ihren traditionellen Stärken
	Sicherheit und Vertrauen	 55% erwarten bessere Leistung 40% mindestens gleichwertige	50% 42%	68% 28%	 Steigerung der Kundenzufriedenheit über diese Merkmale daher herausfordernd
	Ausgeprägte Produktvielfalt	 42% erwarten bessere Leistung 48% mindestens gleichwertige	35% 51%	50% 42%	Allerdings sind die Erwartungen bei jüngeren Kunden geringer

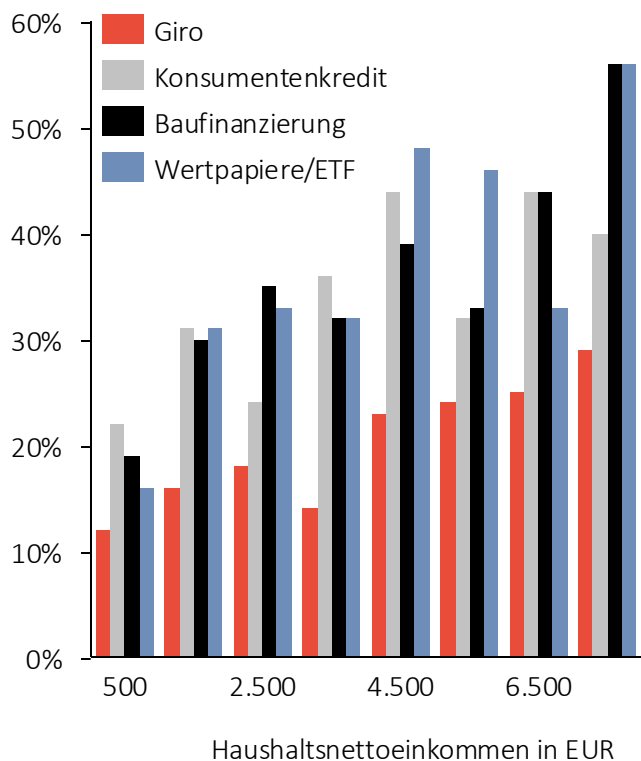
n = 1.000

# Mit steigendem Einkommen sinkt die Loyalität – das Cross-Selling Potenzial steigt

## Kundenloyalität

### Einkommensstarke Personen wählen Anbieter anlassbezogen

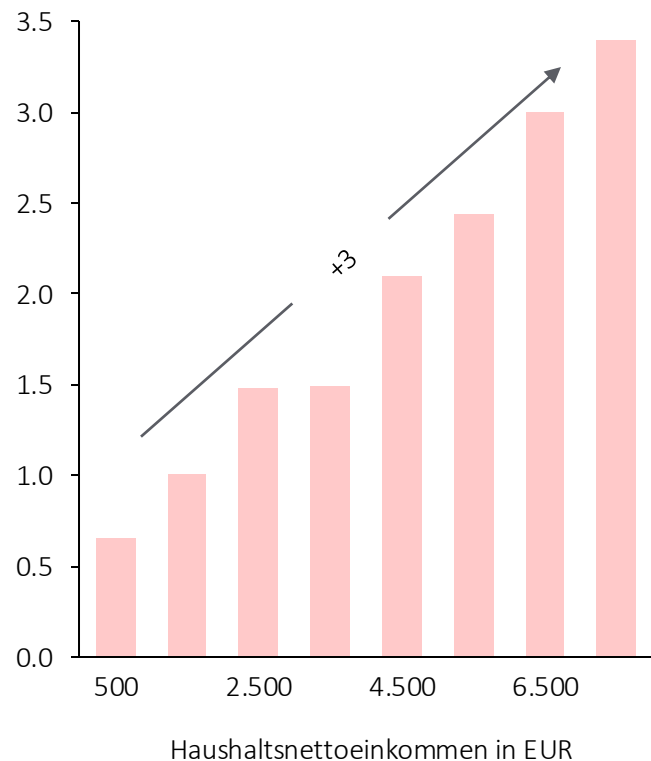
Anteil der Befragten, die anlassbezogen jeweils den besten Anbieter wählen in %



n = 1.000

### Einkommen signalisiert Cross-Selling Potenziale

Ø Anzahl der verschiedenen Anlageprodukte einer Person



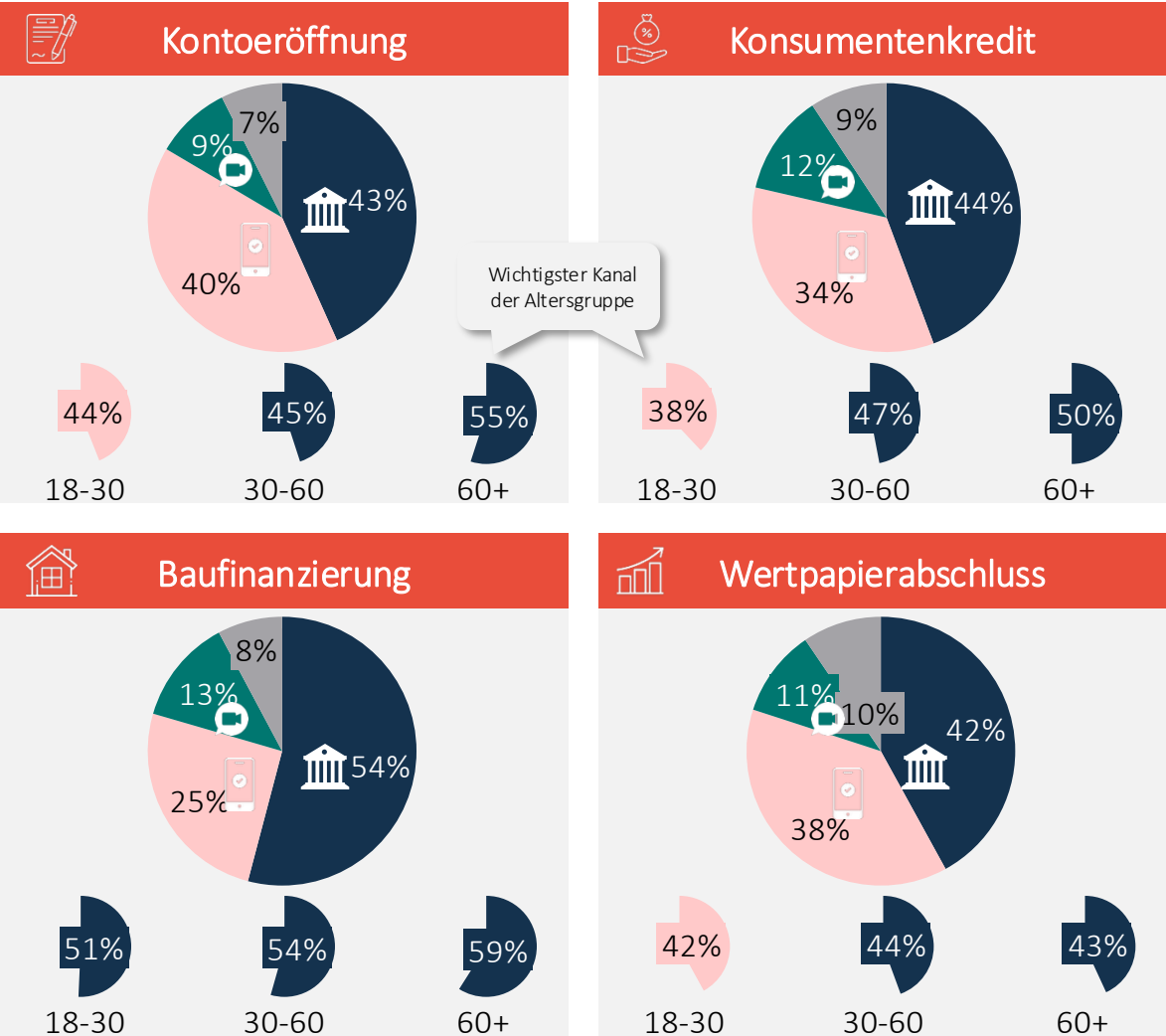
Inkludierte Anlageprodukte:  
Investmentfonds, ETFs,  
Immobilienfonds, Aktien,  
Krypto und weitere

- Mit **steigendem Einkommen** steigt die Tendenz, **Bankprodukte gezielt beim besten Anbieter** abzuschließen
- **Einkommensstarke Kunden** agieren somit deutlich **weniger loyal gegenüber ihrer Hausbank** und vergleichen Angebote aktiv
- Gleichzeitig besitzen diese Kunden **mehr Anlageprodukte**, was ein höheres **Cross-Selling Potenzial** signalisiert



# Ein hybrides Nutzungsverhalten zeichnet sich über sämtliche Produkte ab ...

## Kanalpräferenzen



n = 1.000    ■ Filiale    ■ App/Online    ■ Video    ■ Sonstige (Chatbot, Anruf)

Es zeichnet sich weiterhin ein **hybrides Nutzungsverhalten** bei den Kunden ab: **App/Online** als relevante **Alternative** zur Filiale über alle Produkte

-

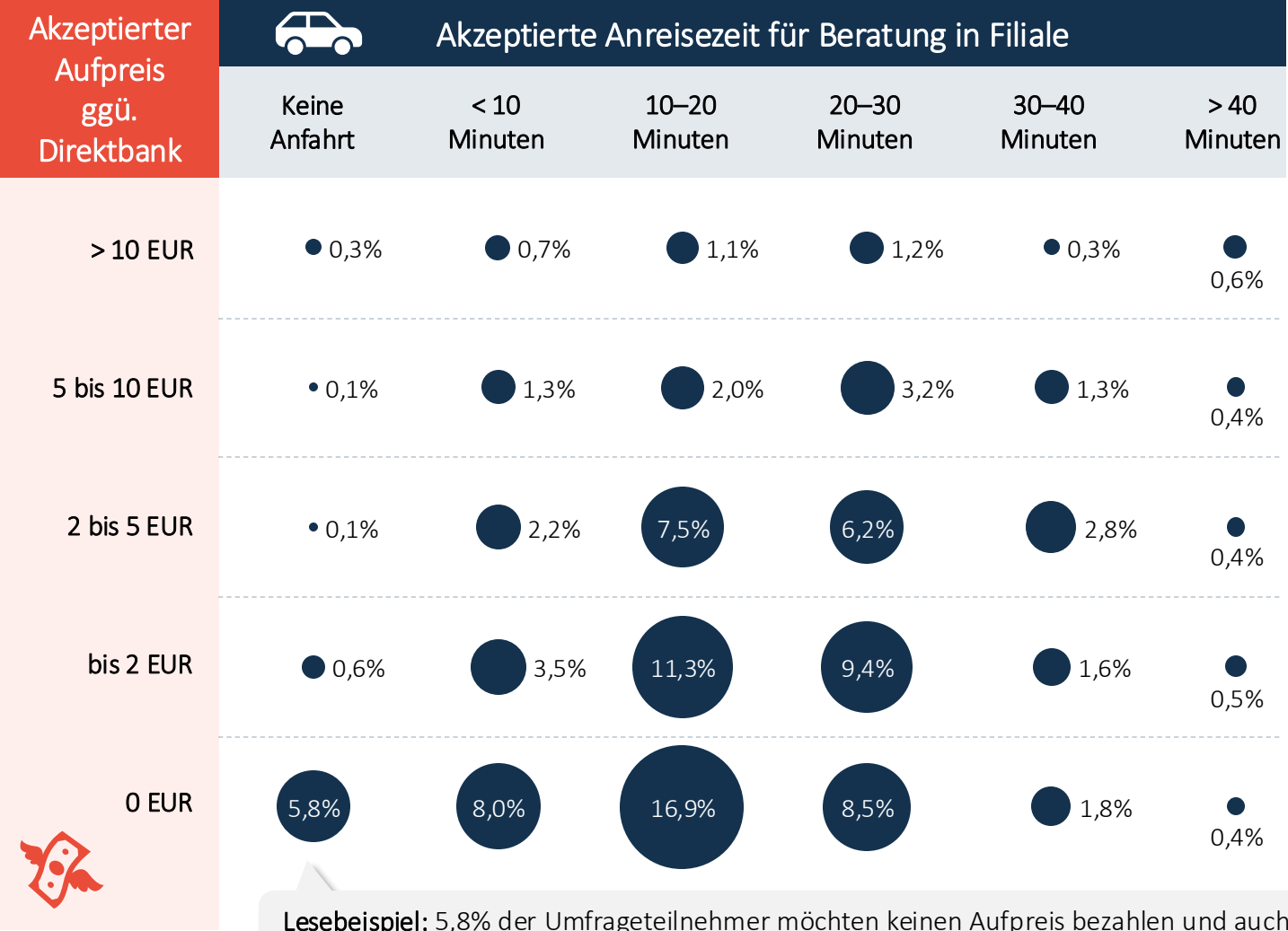
Insbesondere **junge Kunden** wünschen **App/Online** als **primären Kontaktpunkt**, bei ihnen spielt die **Filiale** lediglich eine **untergeordnete Rolle** (Ausnahme Baufinanzierung)

-

**Videoberatung** ist für Kunden eine attraktive Ergänzung, da sie **persönliche Beratung** ermöglicht, **ohne den Aufwand eines Filialbesuchs**

# ... die Filiale bleibt dennoch relevant – Angebot vor Ort ist Kunden Zeit und Geld wert

## Reisebereitschaft



n = 1.000

**Lesebeispiel:** 5,8% der Umfrageteilnehmer möchten keinen Aufpreis bezahlen und auch keine längere Anreise zu einer Filiale unternehmen

Auch wenn Kunden bereit sind einen Aufpreis für Service „vor Ort“ zu bezahlen, nehmen sie einen weiteren Anreiseweg in Kauf

Unabhängig von der Zahlungsbereitschaft sind


39%

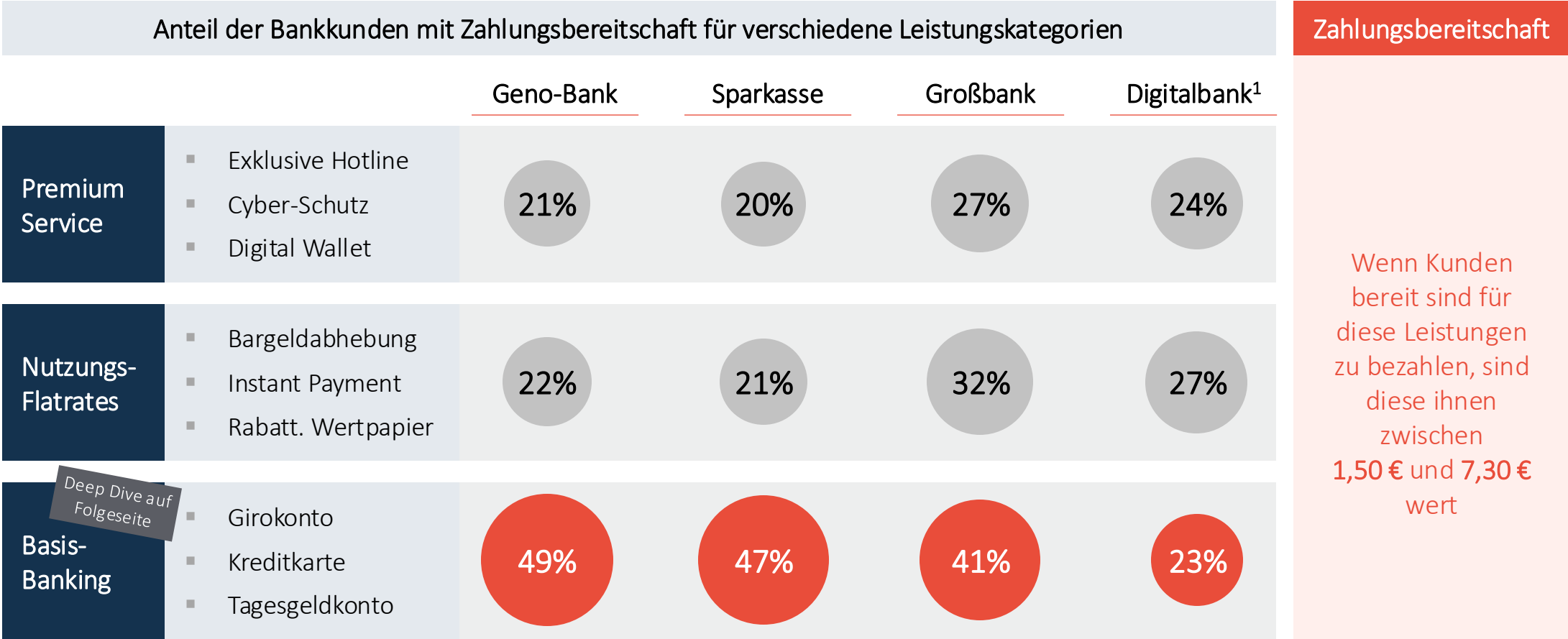
der Kunden bereit einen Anfahrtsweg von mindestens

20 Minuten

zu einer Filiale zu akzeptieren

# Zahlungsbereitschaft für Basisbanking bei rund 20% der Digitalbankkunden gegeben


 Zahlungsbereitschaft



Digitalbanken lassen mit ihrer For-Free-Strategie häufig Preiszahlungsbereitschaften der Kunden ungenutzt

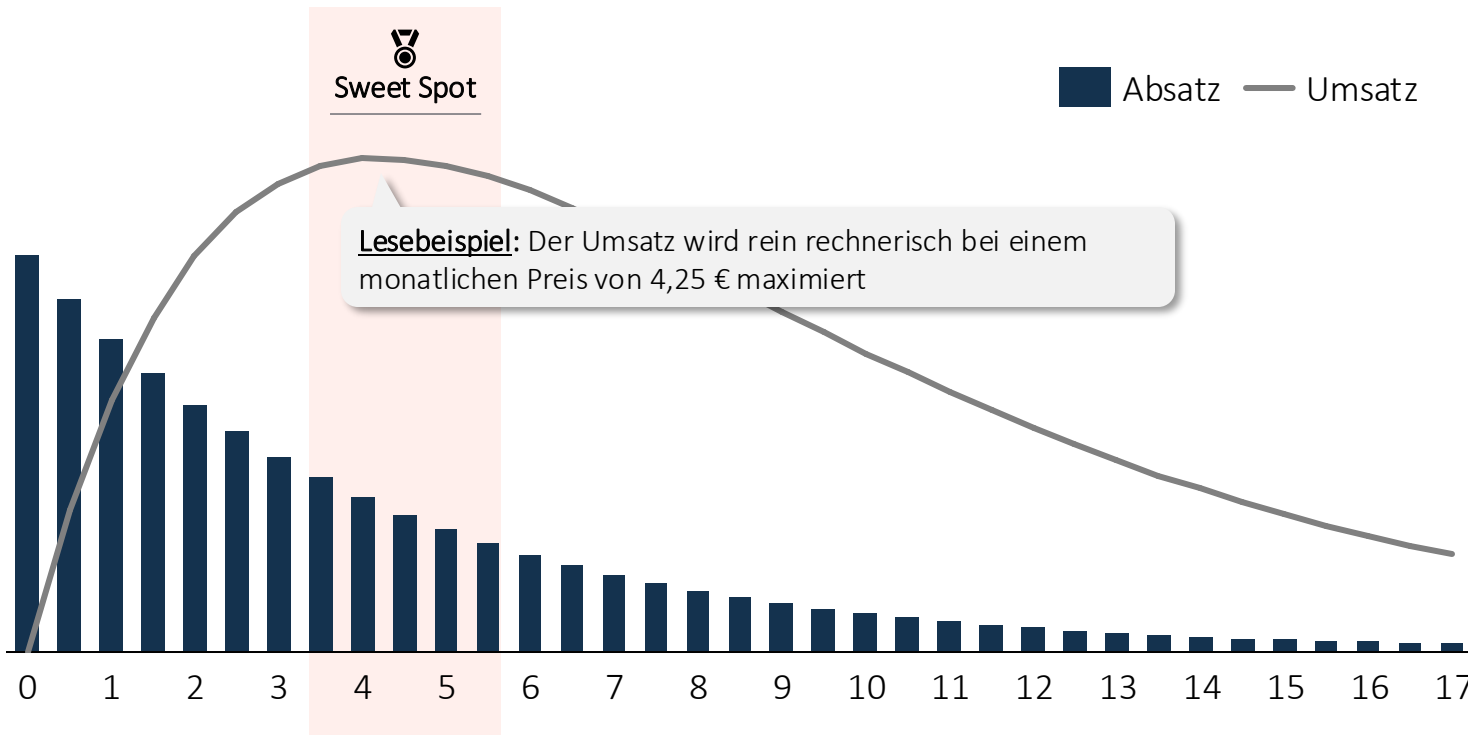
n = 1.000 | 1 Direktbanken und Neobanken

# Umsatzmaximierender Preis liegt über alle Kunden zwischen 3,50 € und 5,50 €

 Deep dive – Preiszahlungsbereitschaft für Basisbanking

## Absatz und Umsatz für Basisbanking in Abhängigkeit des monatlichen Preises<sup>1</sup>

Auszug Pricing-  
Analysen



- **Umsatzmaximierender Preis** für Basisbanking **abhängig** von Bankensegment bzw. Einzelinstitut – über alle Kunden zwischen **3,50 € und 5,50 €**
- **Isolierte Betrachtung** der Zahlungsbereitschaft **nicht empfohlen** – mit Basisbanking verbundene Cross-Sellings zu berücksichtigen

Mittels intelligenter Preisdifferenzierung kann Umsatz und Kundenzufriedenheit weiter gesteigert werden

n = 1.000 | 1 Schätzung einer exponentiellen Preis-Absatz-Funktion ( $R^2 \approx 99\%$ ) auf Basis Preiszahlungsbereitschaft der befragten Kunden über alle Bankensegmente und Ableitung umsatzmaximierender Einheitspreis ohne Berücksichtigung von Wettbewerbern, Cross-Sellings etc.

# Erfolg erfordert kundenzentrierte Leistungen, Kanäle und Preise

## Erkenntnisse und Handlungsbedarfe



### Leistungsangebot

- Einkommensstarke Kunden zeigen geringere Loyalität, aber eröffnen Cross-Selling Potenzial
- Kundenbegeisterung über traditionelle Stärken zu erzeugen, wird zunehmend schwierig



### Kanalangebot

- Die Studie bestätigt ein hybrides Nutzungsverhalten – digitale Kanäle sind auch bei beratungsintensiven Produkten gefragt
- Dennoch hat die Filiale weiterhin ihre Daseinsberechtigung und Kunden sind bereit für Vor-Ort-Beratung anzureisen



### Angebotsbepreisung

- Es bestehen zahlreiche Ertragsquellen: selbst Digitalbankkunden weisen relevante Zahlungsbereitschaft für Basisbanking auf
- Für Basisbanking ergibt sich im einfachsten Fall ein optimaler monatlicher Preis im niedrigen einstelligen Eurobereich



### Ausgewählte Handlungsempfehlungen



- **Produkte und Services entlang klar definierter Kundensegmente neu ausrichten**, gestützt durch datenbasierte Segmentierungsmodelle
- **Beratungs- und Sicherheitskompetenz stärken**, durch Analyse der Leistungsfähigkeit und Identifikation von Kompetenzlücken

- **Digitale Prozesse Ende-zu-Ende optimieren**, inkl. Identifikation von Effizienzpotenzialen, Pain Points und neuem Zielprozessdesign
- **Hybride Nutzungssysteme gezielt aussteuern**, durch Entwicklung segmentbezogener Journey-Architektur und kanalübergreifender Steuerungsmodelle

- **Preisstrategie institutsspezifisch definieren**, basierend auf Zahlungsbereitschaftsanalysen, Wettbewerbsbenchmarks und Simulationen von Preiselastizitäten
- **Preislogik eng mit Cross-Selling-Potenzialen verknüpfen**, z.B. durch Modellierung von Produktverbünden und Wertbeitragsanalysen

Für eine vertiefte Bewertung der Implikationen für Ihr Institut stehen wir Ihnen jederzeit für ein gemeinsames Assessment zur Verfügung

# Ihre Ansprechpartner für Retail Banking



Dr. Claus Christian Breuer  
*Partner*

Claus-Christian.Breuer@horn-company.de  
+49 162 2726014



Karsten Weinlein  
*Partner*

Karsten.Weinlein@horn-com  
+49 162 2726019



Dr. Stephan Olk  
*Manager*

Stephan.Olk@horn-company.de  
+49 162 2726087



Philipp Jebens  
*Manager*

Philipp.Jebens@horn-company.de  
+49 152 22726075



Dr. Jan Friedrich Haase  
*Senior Associate*

JanFriedrich.Haase@horn-company.de  
+49 152 22726054



Tom-Niklas Trautwein  
*Associate*

Tom-Niklas.Trautwein@horn-company.de  
+49 152 22726073



# horn & company

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | STUTTGART | CHARLOTTE | SINGAPUR | WIEN | ZÜRICH