



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 Transparenzbewusst-  
sein durch Vergleichsportale



Demografischer und sozio-  
ökonomischer Wandel



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

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?

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

## Unser Leistungsangebot

### Rekalibrierung des Geschäftsmodells

Neuausrichtung und Anpassung der Geschäftsstrategie an Marktveränderungen und Kundenbedürfnisse

horn & company meets appinio

#### Neujustierung Sales Operating Model

Gestaltung von Strategien, Prozessen, Rollen und Technologien zur Optimierung der Vertriebsaktivitäten

#### Customer Insights

Verstehen und Quantifizieren von Kundenbedarfen und Potenzialen als Grundlage für nachhaltigen Erfolg

#### Kundensegmentierung & Zielgruppen

Innovatives Segmentierungs- und Zielgruppenmanagement zur Steigerung von Effektivität und Effizienz

#### Produktporfolio & Pricing

Bedarfsoorientierte Produktpositionierung sowie wertorientiertes Pricing zur Erreichung von Ertragszielen

#### Maßgeschneiderte Kundenberatung

Proaktive Bedarfserkennung und modulare Beratung für lösungsorientierte Kundenangebote

#### Service Excellence

Serviceoptimierung durch Effizienzsteigerung und einzigartige Kundenerlebnisse für höhere Zufriedenheit

#### Omnikanal & digitale Vertriebskanäle

Optimierung von Filialen, Callcentern und digitalen Kanälen für eine integrierte Kundenbetreuung

#### Agilisierung & New Work

Einführung agiler Prinzipien und moderner Arbeitsmethoden zur Steigerung der Effektivität und Zufriedenheit

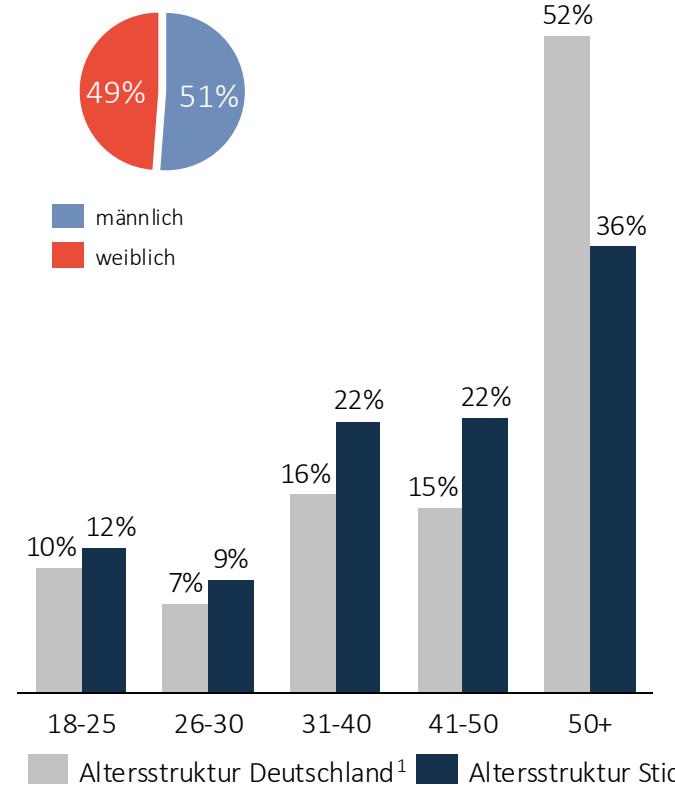
#### Mitarbeiter & Arbeitgeberattraktivität

Strategien zur Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Talenten, die zur Vision der Bank beitragen

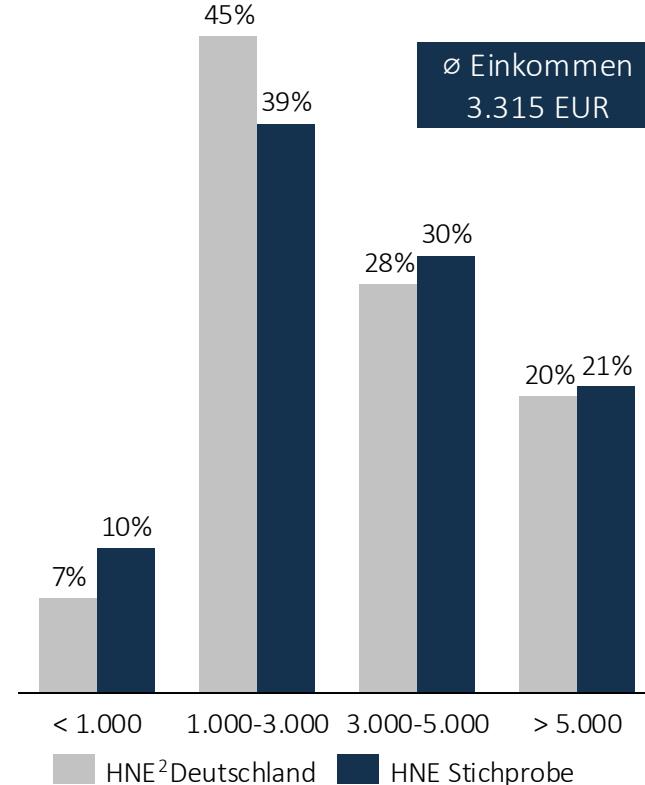
# Vorliegende Studie basiert auf repräsentativer Stichprobe deutscher Kunden und ...

## Soziodemografika Stichprobe ( $n = 1.000$ )

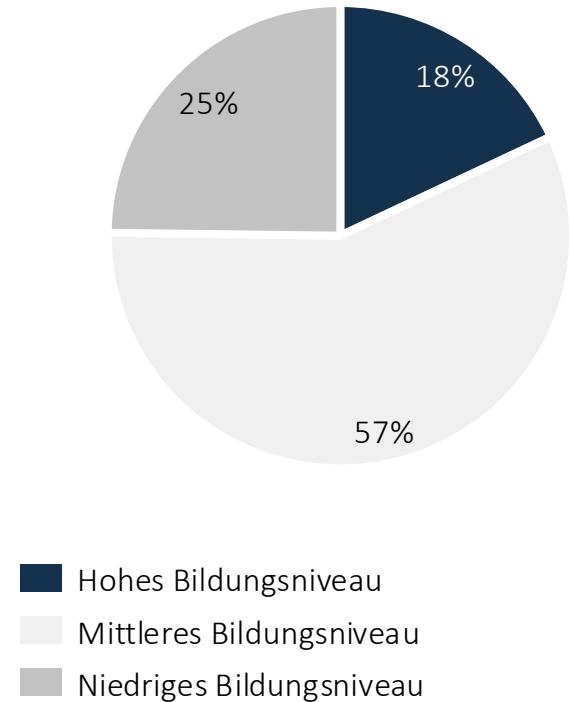
### Altersstruktur und Geschlecht



### 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-tertiell, kurze tertiäre Ausbildung); Hohes Bildungsniveau (Bachelor, Master, Doktortitel)

... 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 <b>Revolut</b> <b>N26</b> <small>TRADE REPUBLIC</small>	5,12	3.206
Direktbank <b>DKB</b> <small>Deutsche Kreditbank AG</small> <b>ING</b>	5,04	3.874
Sparkasse <b>s</b>	5,04	3.097
Genos <b>v</b> <small>BB</small> <b>PSD Bank</b> <small>Better Banking</small>	5,03	3.171
Großbank <b>TARGOBANK</b> <b>COMMERZBANK</b> <b>BB</b>	4,85	3.360

<sup>1</sup> 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



Problemlösung bei komplexen Fällen



**56%** erwarten bessere Leistung  
**41%** mindestens gleichwertige

  
Unter 30

**48%**  
**47%**

  
Über 50

**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

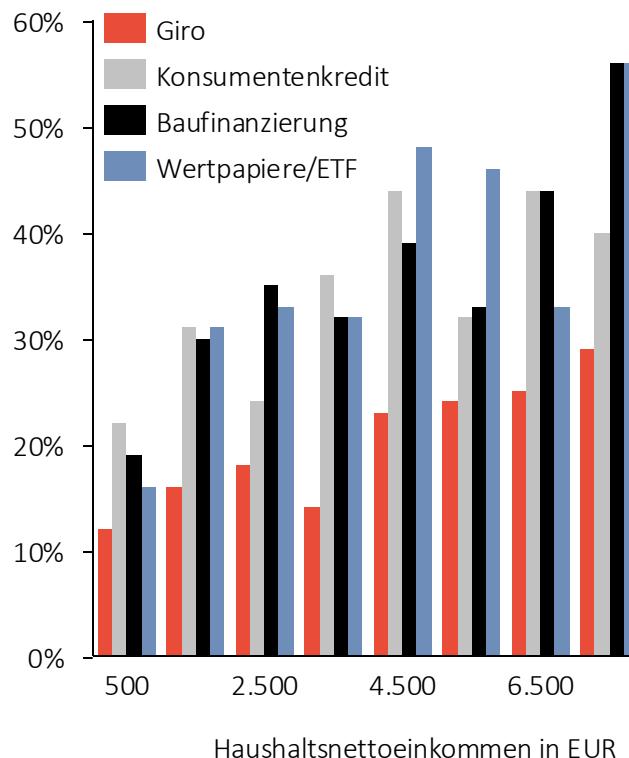
n = 1.000

# 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 %

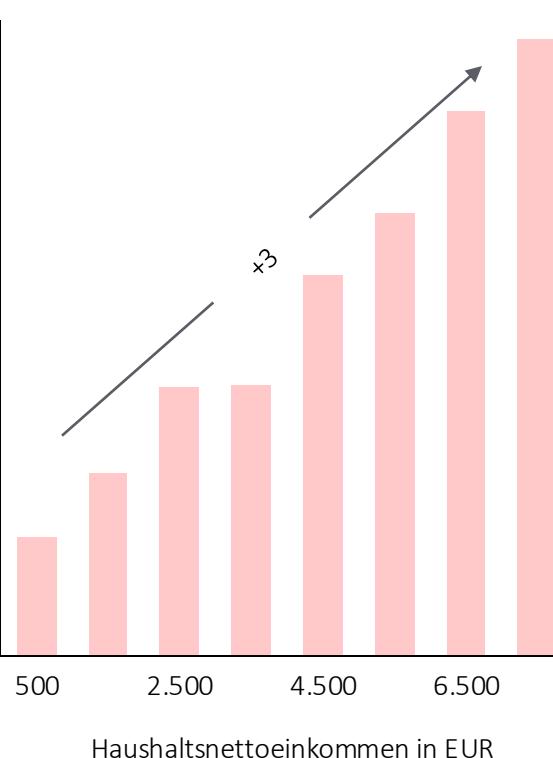


n = 1.000

### Einkommen signalisiert Cross-Selling Potenziale

Ø Anzahl der verschiedenen Anlageprodukte einer Person

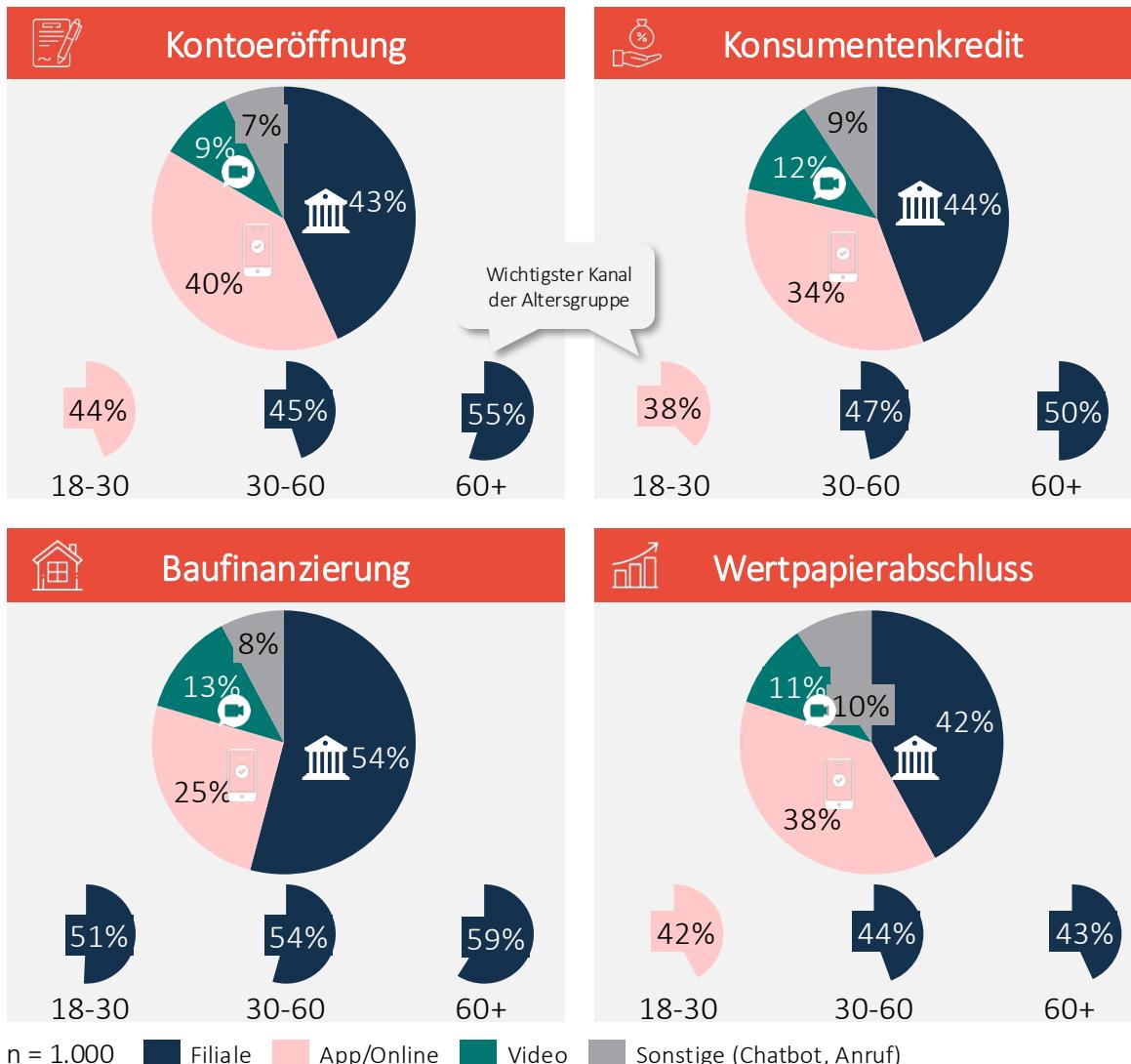
Inkludierte Anlageprodukte:  
Investmentfonds, ETFs,  
Immobilienfonds, Aktien,  
Krypto und weitere



- 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



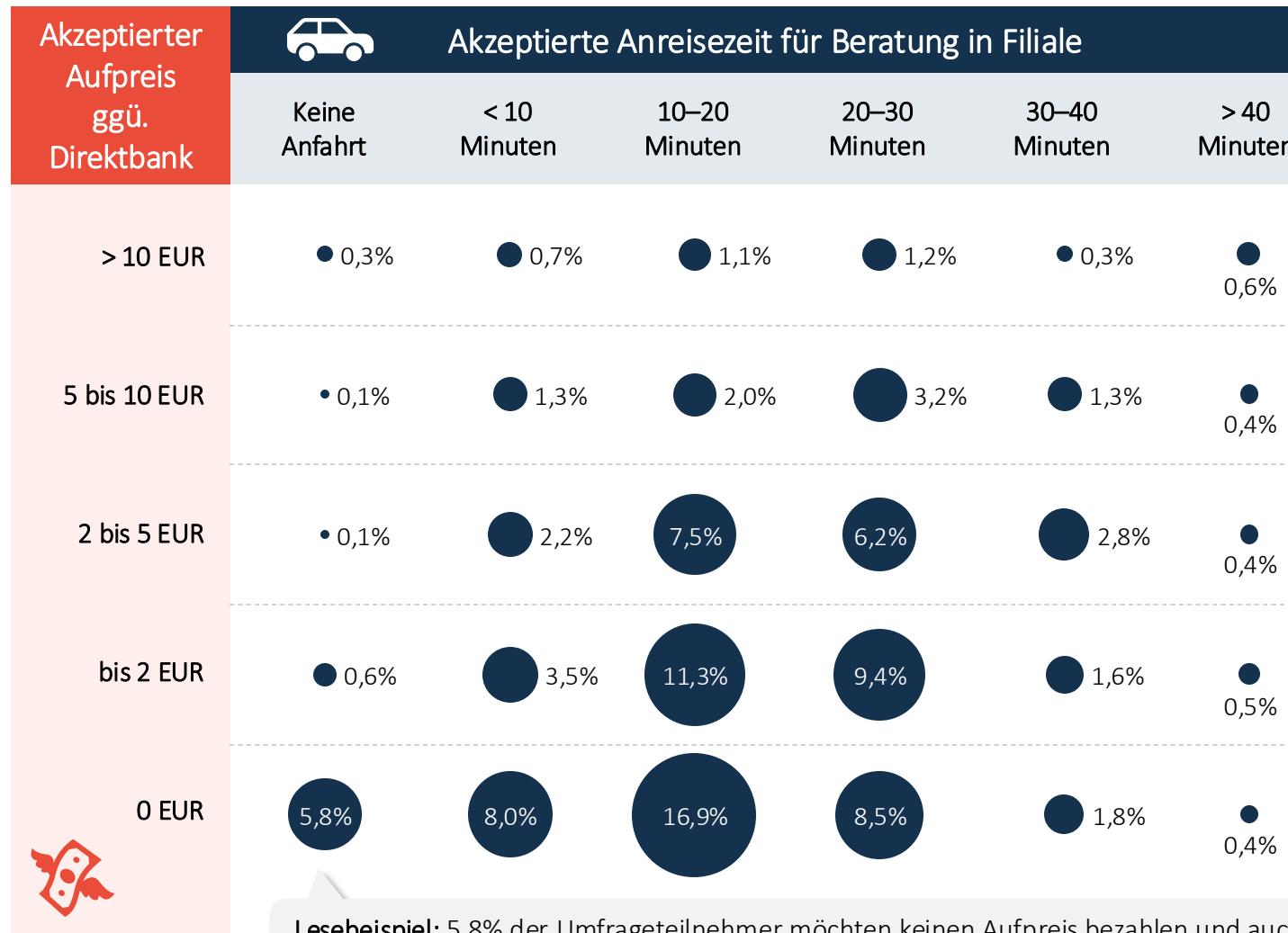
Es zeichnet sich weiterhin ein **hybrides Nutzungsverhalten** bei den Kunden ab:  
App/Online als relevante **Alternative** zur Filiale über alle Produkte

-  
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

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%**

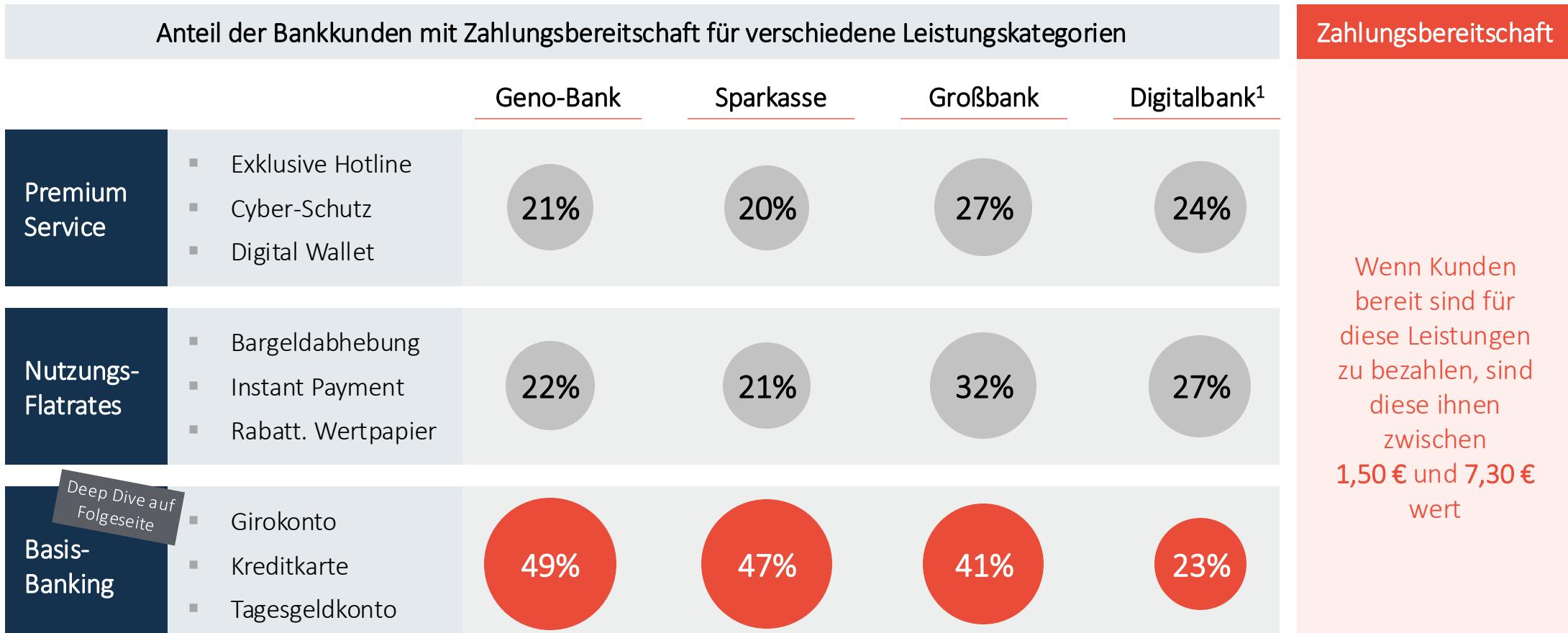
der Kunden bereit einen Anfahrtsweg von mindestens

**20 Minuten**

zu einer Filiale zu akzeptieren

# Zahlungsbereitschaft für Basisbanking bei rund 20% der Digitalbankkunden gegeben

 Zahlungsbereitschaft



Wenn Kunden bereit sind für diese Leistungen zu bezahlen, sind diese ihnen zwischen 1,50 € und 7,30 € wert

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

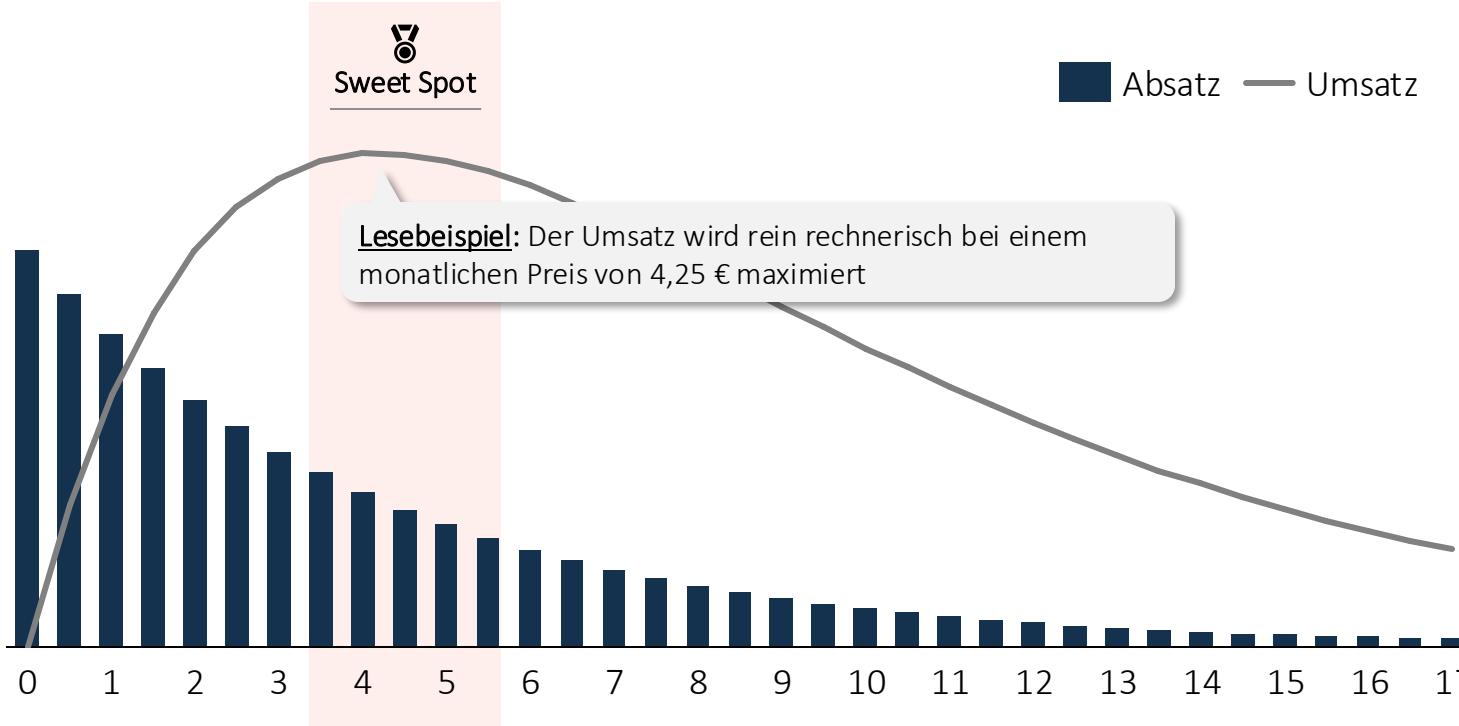
n = 1.000 | 1 Direktbanken und Neobanken

# 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

# 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](mailto:Claus-Christian.Breuer@horn-company.de)  
+49 162 2726014



**Karsten Weinlein**

*Partner*

[Karsten.Weinlein@horn-company.de](mailto:Karsten.Weinlein@horn-company.de)  
+49 162 2726019



**Dr. Stephan Olk**

*Manager*

[Stephan.Olk@horn-company.de](mailto:Stephan.Olk@horn-company.de)  
+49 162 2726087



**Philipp Jebens**

*Manager*

[Philipp.Jebens@horn-company.de](mailto:Philipp.Jebens@horn-company.de)  
+49 152 22726075



**Dr. Jan Friedrich Haase**

*Senior Associate*

[JanFriedrich.Haase@horn-company.de](mailto:JanFriedrich.Haase@horn-company.de)  
+49 152 22726054



**Tom-Niklas Trautwein**

*Associate*

[Tom-Niklas.Trautwein@horn-company.de](mailto: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