

Maas, Peter; Hostettler, Damian; Milanova, Veselina

## Article

# Customer Value bei Finanzdienstleistungen: Werttreiber entlang der Customer Journey

Marketing Review St.Gallen

## Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Maas, Peter; Hostettler, Damian; Milanova, Veselina (2016) : Customer Value bei Finanzdienstleistungen: Werttreiber entlang der Customer Journey, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 33, Iss. 3, pp. 22-29

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275852>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

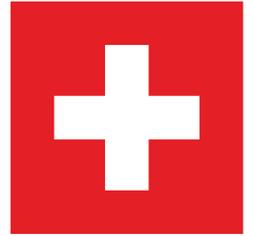
### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St. Gallen



3 | 2016 **SCHWERPUNKT** Interview mit Reto Gurtner, Weisse Arena Gruppe • Interview mit Alexander Jobst, Schalke 04 • Assessing the Effectiveness of Social Media Video Ads • Customer Value bei Finanzdienstleistungen • Zufriedenheit im Premium-Automobilsegment • Customer Insights und stationärer Handel • Big Data im Gesundheitsbereich  
**SPEKTRUM** Customer Journey und Digitalisierung • Steigerung der Akzeptanz von Kundenbefragungen • Inbound Marketing und Vertriebsstrategien

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)



# Customer Value bei Finanzdienstleistungen: Werttreiber entlang der Customer Journey

---

Spätestens seit der Finanzkrise befindet sich die Bankenbranche in tiefgreifender Transformation, begleitet von öffentlichen Diskussionen über ihre gesellschaftliche Rolle und Verantwortung, gleichzeitig herausgefordert von neuen Markt-Playern. Diese neuen Unternehmen sind nicht nur agiler und innovativer, sie verstehen ihre Kunden besser und erhöhen so den Druck auf klassische Anbieter. Der Beitrag zeigt, wie Finanzdienstleister die Bedürfnisse ihrer Kunden und wichtige Werttreiber entlang der Customer Journey ermitteln und für gezielte Maßnahmen nutzen können.

**Prof. Dr. Peter Maas, Damian Hostettler, Veselina Milanova**

**D**er Begriff des Customer Value (CV) wird in der Literatur zweideutig verwendet: Während CV aus Unternehmenssicht den Wert einzelner Kunden oder Kundengruppen und deren Attraktivität aus Sicht des Unternehmens umfasst (Belz et al. 2012), bezeichnet CV aus Kundensicht den Wert, den Kunden im Laufe ihrer Beziehung zu einem Anbieter, u.a. durch Produkte und Dienstleistungen, aber auch persönliche Interaktionen wahrnehmen (Maas 2001). Die vorliegende Studie nutzt letztere Perspektive und fokussiert den Bereich von (Finanz-)Dienstleistungen, der in der Customer-Value-Forschung bisher unterbelichtet ist.

In der Customer-Value-Literatur lassen sich unterschiedliche definitorische Schwerpunkte ausmachen (vgl. für einen Überblick Graf/Maas 2008). Zeithaml (1988) legt beispielsweise eine Kosten-Nutzen-Betrachtung zugrunde: „Perceived value is the consumer’s overall assessment of the utility of a product based on perception of what is received and what is given“ (S. 14). Zahlreiche Studien zeigen, dass sich die Bewertung einer Leistung unterscheidet, je nachdem, ob das Produkt erst bekannt ist, bereits gekauft oder schon genutzt wurde (u.a. Woodruff 1997, Sweeney/Soutar 2001, Puustinen 2012). Eine ganzheitliche Betrachtung der Customer Journey, scheint unumgänglich, um den sich im Laufe der Zeit verändernden CV aus Sicht der Kunden zu bestimmen (Edelman/Singer 2015). Woodruff erwähnt in diesem Zusammenhang „desired“ und „received value“ und argumentiert, dass bereits bestehende Vorstellungen vor dem Kauf sowie die letztlich erhaltene Leistung in die Beurteilung einfließen. Huber et al. (2001) definieren CV als „a consequence of subjective evaluation which in turn results from the summing of the various elements contributing to the perceived fulfilment of the value, benefit, and attribute level and perceived costs“ (S. 45). Die Kaufentscheidung hängt davon ab, wie Kunden den voraussichtlich durch die Nutzung zu erhaltenden Wert beim Kauf beurteilen (Woodruff 1996, S. 141). Sowohl Woodruff, Zeithaml als auch Huber et al. erwähnen die Mehrdimensionalität von CV auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen. Demnach führen nicht nur die eigentlichen Produktattribute einer Leistung zur Wahrnehmung von Wert. Kunden verhalten sich so, dass positive Konsequenzen begünstigt, negative vermieden werden. Sie streben nach Nutzenkomponenten, die zu ihrer Werthaltung passen und deren Ziele und Wünsche erfüllen helfen (Woodruff 1996, S. 141f.; Zeithaml 1988, S. 5).

In der Literatur finden sich derzeit nur wenige Untersuchungen, die das Thema Customer Value mit Bezug auf Finanzdienstleistungen aufgreifen. In einer der ersten Studien dazu wurden verschiedene CV-Dimensionen von Finanzdienstleistungen aus Kunden- und Beratersicht untersucht,

#### **Prof. Dr. Peter Maas**

Mitglied der Direktion des Instituts für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I.VW-HSG) und Titularprofessor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Dienstleistungs- und Versicherungsmanagement der Universität St. Gallen  
[peter.maas@unisg.ch](mailto:peter.maas@unisg.ch), Tel.: +41 (0) 71 2247960

#### **Damian Hostettler**

M.A. HSG, Consultant bei bruhn+partner  
[damian.hostettler@bruhn-partner.com](mailto:damian.hostettler@bruhn-partner.com)  
 Tel.: +41 (0) 61 273 4710, [www.bruhn-partner.com](http://www.bruhn-partner.com)

#### **Veselina Milanova**

Projekt Manager und Forschungsassistentin, Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I.VW-HSG)  
[veselina.milanova@unisg.ch](mailto:veselina.milanova@unisg.ch), Tel.: +41 (0) 71 2247995

miteinander konfrontiert und einer Gap-Analyse unterzogen (Maas/Graf 2008). Dabei konnten deutliche Differenzen in den Wertwahrnehmungen auf Kunden- und Beraterseite nachgewiesen werden. Da es in der vorliegenden Untersuchung vor allem um die Kundenperspektive geht, wurde in diesem Falle das Modell von Sheth et al. (1991) herangezogen, das eine Unterscheidung von verschiedenen CV-Kategorien (Functional, Social, Emotional, Epistemic und Conditional Value) ermöglicht. Abbildung 1 zeigt beispielhaft eine Zuordnung von Wertelementen einer Finanzdienstleistung zu den entsprechenden CV-Kategorien, die das Modell umfasst.

## **STUDIENDESIGN UND METHODIK**

Um detaillierte Einblicke in die vom Kunden wahrgenommenen Wertelemente entlang der Customer Journey zu erhalten, wurde eine qualitative Methodik gewählt. Im Rahmen von 25 halb strukturierten Tiefeninterviews wurde der Frage nachgegangen, welche Wertelemente für Kunden speziell in der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase relevant sind. Hierzu wurden für die Kauf- und Nachkaufphase Kunden eines Schweizer Finanzdienstleisters und für die Vorkaufphase in dessen Zielgruppe passende Personen bzw. Interessenten, die Kunden anderer Anbieter sind, bezüglich der drei Kaufphasen befragt. Das Geschäftsmodell des genannten Finanzdienstleisters hebt sich von demjenigen anderer Wettbewerber ab: Zum einen agiert dieser unabhängig von eigenen Finanzprodukten, zum anderen erfolgt die Vermögensberatung gegen Honorar und schließlich basiert die Vermögens-

**Abb. 1: CV-Kategorien am Beispiel einer Finanzdienstleistung**



Quelle: Eigene Darstellung.

### Zusammenfassung

Spätestens seit der Finanzkrise befindet sich die Bankenbranche in tiefgreifender Transformation, begleitet von öffentlichen Diskussionen über ihre gesellschaftliche Rolle und herausgefordert von neuen, stark kundenorientierten Markt-Playern. In diesem kompetitiver werdenden Umfeld ist es entscheidend, die spezifischen Bedürfnisse und Wertewartungen von Kunden zu kennen und in der Lage zu sein, diese zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort zu erfüllen. Diese Studie leistet einen Beitrag zur Erforschung des Customer Values in der Finanzdienstleistungsbranche, indem er die Bedürfnisse von Kunden mittels qualitativer Tiefeninterviews untersucht und daraus Werttreiber entlang der Customer Journey ableitet.

verwaltung auf der Selektion von am Markt existierenden Produkten anderer Anbieter.

Da CV auf unterschiedlichen kognitiven Abstraktionsniveaus wahrgenommen wird und somit nicht direkt messbar ist, wurde für diese Untersuchung die Laddering-Methode herangezogen. Dabei wurden die Studienteilnehmer danach gefragt, weshalb ihnen ein gewisses Produktattribut bzw. sich daraus ergebende Nutzenkomponenten wichtig sind, bis die Abstraktionsebene der Wertvorstellungen erreicht wird (vgl. Reynolds/Gutman 1988).

Die als wichtig beschriebenen Merkmale einer Finanzdienstleistung wurden kodiert und zu relevanten Werttreibern verdichtet. Die Kodierung erfolgte in einem ersten Schritt auf Basis der Abstraktionsniveaus. Die so kodierten Elemente wurden in einem zweiten Schritt den CV-Kategorien zugeordnet. Anschließend wurden die Ergebnisse zu Hierarchical Value Maps (HVM, vgl. Abbildung 2) innerhalb der untersuchten Kaufphasen aggregiert. Die HVM zeigen den Aufbau der Bedürfnisse als Kette, von Attributen hin zu Wertvorstellungen. Da sich ein ganzes Gespräch durch solche HVM darstellen lässt, erfolgte eine Reduktion auf die meistgenannten Verbindungen zwischen den kodierten und verdichteten Elementen. Für die Verdichtung stellen Fragen zu Wissen und Kontext

der Befragten eine personengerechte Auslegung der Aussagen sicher. Die Zuordnung der einzelnen Elemente zu den CV-Kategorien erlaubt es zudem, über die Anzahl der Nennungen, die wichtigsten CV-Kategorien je Kaufphase abzuleiten.

### ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG

#### 1. Unterschiedliche Anforderungen an den Berater im Kaufentscheidungsprozess

In allen Kaufphasen wird die Ehrlichkeit, Offenheit und die Glaubwürdigkeit des Beraters als zentral herausgestellt. Für die Befragten ist entscheidend, dass sie die Sachverhalte verstehen, Unterstützung erhalten und nicht zuletzt deshalb das ihrer Meinung nach beste Angebot erhalten. Abbildung 2 zeigt beispielhaft, wie sich die genannten Attribute und ihre Nutzenkomponenten in identisch ausgewerteten HVM je nach Kaufphase unterscheiden.

In der Vorkaufphase ist es den Befragten besonders wichtig, dass sie sich nicht in einem Akquisitionsgespräch wiederfinden. Sie möchten die Sachverhalte verstehen und alle Optionen kennen. Daraus ergehende Aspekte wie Informationen ohne Druck verarbeiten und die Wertvorstellung der Eigen-

ständigkeit und Eigenverantwortung verwirklichen zu können, spielen speziell in der Kaufphase eine wichtige Rolle. Fühlen sich Befragte zum Kauf gedrängt, sehen sie für sich den Nachteil, dass der Berater lediglich Eigeninteressen vertritt. Diese meist der Kategorie Emotional Value zugeordneten Elemente werden in allen Kaufphasen als essenziell wahrgenommen. Das folgende Zitat eines enttäuschten Kunden macht deutlich, wie stark die Emotionalität ausgeprägt sein kann:

**„... wenn ich ihn sehe, grüße ihn nicht mehr. Also, es bleibt schon etwas hängen.“**

## 2. Value-Kategorien entlang der Customer Journey

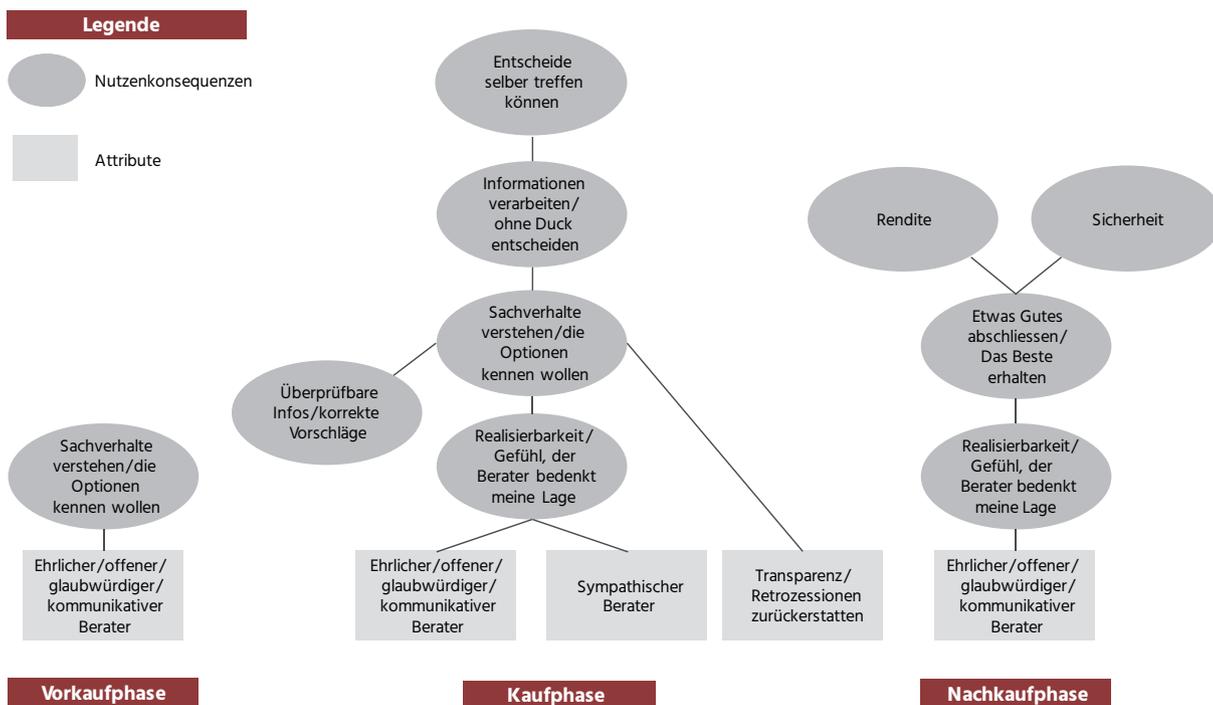
Die wichtigsten Value-Kategorien entlang der Customer Journey bilden die oberen fünf Prozent der meistgenannten Elemente. Bei der Laddering-Methode lassen sich sowohl die Anzahl Verbindungen zu einem mehrfach genannten Element

als auch davon wegführende Verbindungen auswerten. Verständlich wird dies durch die HVMs, bei denen jedes relevante Element zu einem weiteren Element führen, aber auch aus einem vorgelagerten Element entstehen kann. Abbildung 3 zeigt die Bedeutung von Elementen der Dimensionen Emotional, Functional und Epistemic Value, geordnet nach Kaufphasen.

In der Kaufphase legen Befragte großen Wert auf Fairness und Transparenz, in der Nachkaufphase zeigt sich ihre Angewiesenheit auf Hilfe und das Bedürfnis, sich um nichts kümmern zu müssen. In der Nachkaufphase häufen sich die Nennungen, dass ein ehrlicher, glaubwürdiger Berater und dessen Einfühlungsvermögen wichtig sind und dass man sich als Kleinkunde ernst genommen und wertgeschätzt fühlen möchte. Auf der Basis der HVM nimmt die Bedeutung emotionaler Werttreiber entlang der untersuchten Kaufphasen zu.

Wie wirkt sich die Zunahme emotionaler Werttreiber im Laufe der Customer Journey auf die Bedeutung funktionaler Aspekte aus? Diese zeigen sich in allen Kaufphasen relevant (vgl. Abbildung 3). Während in der Vorkaufphase die Bekanntheit, das Alter und die Größe eines Finanzinstituts sowie persönliche Empfehlungen Vertrauen und Sicherheit vermitteln, gewinnt in der Kaufphase die zu erwartende Ren-

**Abb. 2: Der Berater als Werttreiber in unterschiedlichen Kaufphasen**



Quelle: Eigene Darstellung.

dite und die effektive Produktqualität an Bedeutung. In der Nachkaufphase werden eine ansprechende Rendite und möglichst tiefe Gebühren als wichtig erwähnt. Das Gewicht der funktionalen Werttreiber sinkt nach der Vorkaufphase ab und steigt in der Nachkaufphase wieder an, jedoch auf ein tieferes Niveau als zu Beginn der Customer Journey. In allen Kaufphasen betonen die Befragten, dass sie eine teure Einrichtung der Besprechungszimmer und teure Gebäude vor allem damit assoziieren, dass ihr Geld für Unnötiges ausgegeben wird.

### **3. Abneigung gegen Großbanken und Wunsch nach langjähriger Betreuung**

**„Ich habe einfach grundsätzlich eine Art Antipathie gegen die großen Banken.“**

Viele der Befragten geben an, dass sie als Kunden bei Großbanken schlecht behandelt wurden. Erstaunlich ist vor allem, dass selbst Kunden mit einem liquiden Vermögen von über CHF 2 Mio. (exkl. Liegenschaften) das Gefühl vermittelt bekommen, uninteressante Kleinkunden bei Schweizer Großbanken zu sein. Daneben besteht ein großes Misstrauen gegenüber Großbanken. Mehrere frühere Mitarbeiter verlieren als Kunden von Großbanken das Vertrauen in ihre ehemaligen Arbeitgeber. Nach einem Vertrauensverlust sinkt in vielen Fällen die Loyalität. Viele der Befragten fühlen sich weder verpflichtet noch sehen sie einen Vorteil darin, eine

langjährige Bankbeziehung aufrecht zu erhalten. Das folgende Zitat eines 70-jährigen ehemaligen Kunden einer Großbank hebt diesen Loyalitätsverlust hervor:

**„Schlussendlich haben sie wunderschöne Schalterhallen und alles. Aber ich wechsele ja trotzdem.“**

Dass die Zufriedenheit mit einer Bank bzw. einem Berater als wertvoll wahrgenommen wird, zeigt der vielfach erfolgte Vergleich des Beraters mit dem langjährigen Hausarzt oder Coiffeur. Diese Beziehungen sind oftmals durch langfristige Zufriedenheit und Vertrauen geprägt, die in eine starke Verbundenheit und Loyalität münden. Gleichzeitig steigt das Bewusstsein für den wahrgenommenen Wert einer solchen Beziehung und die Einbuße bei ihrem potenziellen Verlust:

**„... das ist, wie wenn Sie einen Hausarzt haben, das ist ein Freund von mir, und bei dem .., der kennt mich jetzt und zu dem gehe ich, und wenn Sie alle zwei Monate zu einem anderen Arzt müssten oder in jedem Krankheitsfall zu einem anderen, ist das nicht so lustig ...“**

Erreicht ein Berater oder ein Institut diesen Status des langjährigen Hausarztes, fühlen sich Kunden wohl, entwickeln Vertrauen und sind gerne bereit, für diesen Service einen höheren Preis zu zahlen. Gleichzeitig birgt dieses Vertrauensverhältnis das Risiko, im Falle eines Skandals oder der Aufdeckung kritischer Geschäftspraktiken zu einem starken Vertrauensverlust zu führen.

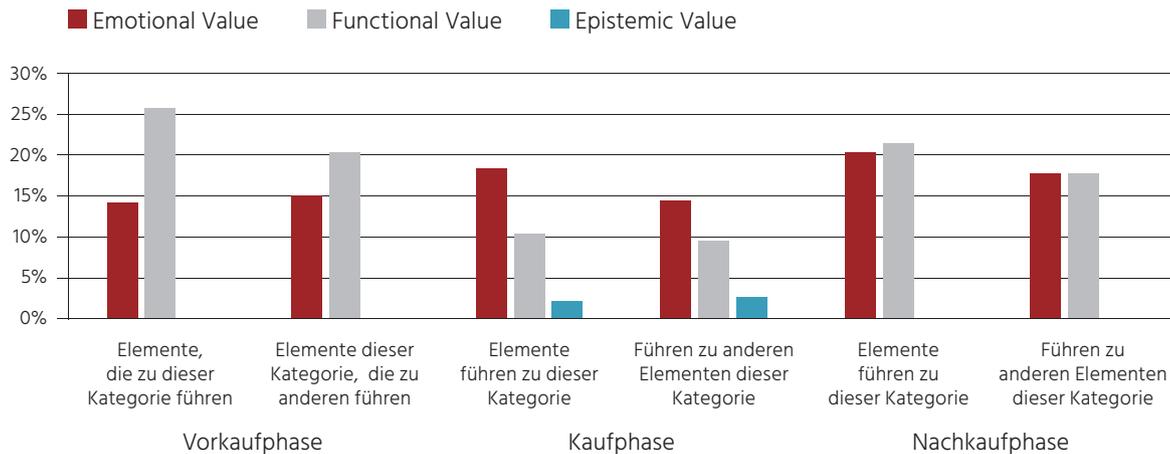
### **4. Große Unterschiede in der gewünschten Betreuungintensität**

**„Jaja, es würde auch einmal jährlich oder einmal alle vier Jahre reichen.“**

## **Handlungsempfehlungen**

- 1.** Erkenntnisse über Kundenbedürfnisse sind der erste Schritt für ein grundsätzliches Umdenken von gegenwärtigen Strukturen hin zu partnerschaftlichen Beziehungen in der Finanzbranche.
- 2.** Erkenntnisse über relevante Werttreiber erlauben es, den Fokus in der jeweiligen Phase einer Customer Journey auf diejenigen Maßnahmen zu richten, die mit einem hohen von Kunden wahrgenommenen Wert verbunden sind.
- 3.** Für Finanzberater lohnt es sich, ihren Kunden neben der funktionalen Informations- und Abwicklungsfunktion auch emotionale Wünsche nach Vertrauen und nach einer freundschaftlichen Beziehung zu erfüllen.
- 4.** Kundenloyalität und Vertrauensbildung können Finanzdienstleister durch Anreizsysteme fördern, die auf Kundenzufriedenheit oder Betreuungintensität basieren und so die Beraterleistung honorieren.

**Abb. 3: Anzahl der nach Value-Kategorien geordneten oberen 5 Prozent der meistgenannten Elemente im Verhältnis zu allen genannten Elementen**



Quelle: Eigene Darstellung.

Markant sind die Unterschiede in der gewünschten Betreuungsintensität der Befragten. Eine Gruppe von Befragten nimmt es als Wertschätzung wahr, ein bis zwei Mal jährlich kontaktiert zu werden. Andere empfinden ein jährliches Treffen mit ihrem Berater als Zeitverschwendung. Die Unterschiede lassen sich vor allem darauf zurückführen, dass sich die Befragten in verschiedenen Lebensphasen befinden. Dies ist ihnen explizit bewusst, was wiederum eine Chance für Finanzdienstleister darstellt, diese Bedürfnisse zu bündeln und lebensphasenspezifische Angebote zu gestalten.

## IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS

### 1. Segmentierung nach Customer-Value-Kriterien

Vertiefte Einblicke in das Entscheidungs- und Kaufverhalten der Kunden ermöglichen Finanzdienstleistern, Kundengruppen auf Basis von Bedürfnis- und Werterwartungskategorien zu bilden. Auf Basis der Kenntnis der Wünsche und Bedürfnisse aus Sicht der Kunden können Anbieter explizit auf relevante Unterschiede in den Segmenten eingehen. So zeigt die Studie beispielsweise, dass sich die Zahlungsbereitschaft je nach gewünschter Betreuungsintensität unterscheidet. Durch die Kenntnis der Bedürfnisse entlang der Customer Journey sind unterschiedliche Segmentierungsstrategien in unterschiedlichen Kaufphasen denkbar.

Die identifizierten Wertkategorien zeigen, dass sowohl funktionale als auch emotionale Aspekte einer Finanzdienstleistung eine hohe Bedeutung aufweisen. Effektive Produkt-

und Dienstleistungsattribute machen somit nur einen Teil des durch Kunden wahrgenommenen Wertes aus. Emotionale Aspekte hingegen entstehen meist erst auf den höheren Abstraktionsniveaus der Nutzenkomponenten und Werte. Finanzdienstleister können sich bei Kunden mit hoher gewünschter Betreuungsintensität durch eine ausgeprägte persönliche Beziehung differenzieren. Die gewünschte Betreuungsintensität kann bspw. standardmäßig in einem ersten Gespräch mit dem Kunden erfragt werden. Viele der Befragten erwähnen, dass durch Gespräche über persönliche Themen Wert für sie entsteht. Der persönliche Berater als Attribut hat durch die entstehenden emotionalen Nutzenkomponenten einen essenziellen Einfluss auf einen positiven emotionalen Wertbeitrag.

### 2. Führung: angepasste Anreizsysteme

Die Studie zeigt, dass zunehmend eine klare Abneigung gegenüber intransparenten Produkten, klassischen Verkäufer-Techniken und Eigeninteressen der Finanzinstitute besteht. Dem gegenüber stehen der Verkaufsdruck und das Profitstreben der Berater etablierter Banken, was die Angebote oftmals weg von den eigentlichen Kundenbedürfnissen führt. Anreizsysteme, die das kurzfristige Akquirieren von Kundengeldern und den Vertrieb von Produkten mit möglichst hohen Margen mit Provisionen honorieren, stimmen nicht mit den Zielen und Bedürfnissen der Kunden überein. Da sich die Verhandlungsmacht und das Wissen der Kunden durch Regulierung für einen stärkeren Anlegerschutz und die Transparenz des Internets erhöhen, wird auch der Druck der Öffentlichkeit auf Boni

und Provisionen wachsen. Dennoch bestehen wenige Anreizsysteme, die den Erfolg der Beratungsleistung an der Kundenzufriedenheit messen und Mitarbeiter auch demgemäß honorieren. Zusätzlich relevant ist diesbezüglich der Führungsstil von Vertriebsleitern. Eine mehrjährige, groß angelegte Studie eines Finanzdienstleisters hat gezeigt, dass sich ein transformationaler Führungsstil signifikant positiv auf die Kundenzufriedenheit, -loyalität und die Kooperationsbereitschaft der Kunden auswirkt (Morhart et al. 2012). Jüngere und agile Finanzdienstleister können in diesem Zusammenhang den Vorteil nutzen, sich gar nicht erst langjährig erlernter transaktionaler Führungsmuster entledigen zu müssen.

Denkbar ist, Anreizsysteme auf messbare Indikatoren wie Betreuungsintensität oder Kundenzufriedenheit auszurichten.

### Kernthesen

1. Als mehrdimensionales Konstrukt beschreibt Customer Value den durch Kunden wahrgenommenen Wert einer Leistung.
2. Die Bedeutung emotionaler Werttreiber nimmt entlang der Customer Journey zu. Funktionale Werttreiber sind vor allem in der Vorkaufphase für Kunden relevant.
3. Vertiefte Erkenntnisse über Werttreiber auf der Kundenseite können Finanzdienstleister im Wettbewerb nutzen, um ihre Services so auszugestalten, dass Kunden einen höheren Customer Value erleben.

Belohnt ein System die enge Betreuung festgelegter Kunden, so nähern sich die Ziele des Beraters und die der Kunden einander an. Ein Gebührenmodell, das auf den erfolgten Beratungsaufwand, nicht jedoch auf Provisionen und Produktgebühren basiert, bietet weitere Vorteile. Einerseits ist den Kunden bekannt, wofür sie bezahlen und was sie dafür erhalten. Andererseits fördert eine solche Ausrichtung der Beratungsanstrengung, dass der tatsächliche (Mehr-)Wert für Kunden in den Mittelpunkt der Beratung rückt.

Probleme ergeben sich durch die Messbarkeit und durch langjährige, schwierig zu verändernde Routinen. Dieses Umdenken zu erreichen, setzt voraus, dass Finanzinstitute den Fokus tatsächlich darauf legen, ihre Kunden und deren Bedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen. Dass damit der Wert für den Kunden wächst, scheint intuitiv logisch.

### 3. Vertrauen als wichtigster Werttreiber

Finanzgeschäfte basieren auf Vertrauen, wie die Ergebnisse in allen Kaufphasen belegen. Die meisten der Befragten sehen den persönlichen Berater als entscheidend für ihre Zufriedenheit mit einem Finanzdienstleister an. Umso erstaunlicher, wenn nicht erschreckend, sind die Äußerungen vieler Kunden über missbrauchtes Vertrauen und Unzufriedenheit mit Beratern. Dienstleistungen und Preise der Schweizer Finanzdienstleister unterscheiden sich nicht maßgeblich und dienen nicht mehr zur nachhaltigen Differenzierung im Wettbewerb. Können sich Finanzdienstleister nicht über eine sich klar von Wettbewerbern unterscheidende Dienstleistungspalette oder bessere Preise abheben, kann diese Differenzierung über bessere Beratung und besseren Service erfolgen. Die Äußerungen von Kunden, wonach diese lieber

## Literatur

Edelman, D. C./Singer, M. (2015): Competing on Customer Journeys, in: Harvard Business Review, Nov, S. 88–100.

Graf, A./Maas, P. (2008): Customer Value from a Customer Perspective: A Comprehensive Review, in: Journal für Betriebswirtschaft, 58, 1, S. 1–20.

Huber, F./Herrmann, A./Morgan, R.E. (2001): Gaining competitive advantage through customer value oriented management, in: Journal of Consumer Marketing, 18, 1, S. 41–53.

Maas, P. (2001): Von P zu C: Customer Value als strategischer Fokus für das Management von Dienstleistungsunternehmen, in: Maas, P. (Hrsg.) Integriertes Dienstleistungs-Management: Auf dem Weg zum Customer Value, St. Gallen, S. 44–62.

Maas, P./Graf, A. (2008): Customer value analysis in financial services, in: Journal of Financial Services Marketing, 13, S. 107–120.

Morhart, F. et al. (2012): Guter Chef, gute Verkäufer, in: Harvard Business Manager, 9, S. 44–46.

Puustinen, P. (2012): Towards a Consumer-Centric Definition of Value in the Non-Institutional Investment Context. Dissertation, University of Tampere, Tampere: Juvenes Print.

Puustinen, P./Saarijärvi, H./Maas, P. (2014): What is being exchanged? Framing the logic of value creation in financial services. In: Journal of Financial Services Marketing, 19, 1, S. 43–51.

Reynolds, T. J./Gutman, J. (1988): Laddering Theory, Method, Analysis and Interpretation, in: Journal of Advertising Research, 28, 1, S. 11–31.

Sheth, J. N./Newman, B. I./Gross, B. L. (1991): Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values, in: Journal of Business Research, 22, S. 159–170.

Sweeney, J. C./Soutar, G. N. (2001): Consumer perceived value: The development of a multiple item scale, in: Journal of Retailing, 77, S. 203–220.

Woodruff, R. B. (1997): Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 25, 2, S. 139–153.

Zeithaml, V. A. (1988): Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, in: Journal of Marketing, 52, S. 2–22.

einen anderen Betreuer als den ihnen Zugewiesenen hätten, geben Hinweise darauf, wie das Vertrauen und somit auch die Loyalität gesteigert werden können. Die Vergleiche mit Hausarzt und Coiffeur verdeutlichen, dass Kunden, die sich über Jahre wohlfühlen, gerne auch loyal sind und einem Institut treu bleiben. Hinzu kommt, dass zufriedene Kunden in ihrem Berater nicht nur den Finanzspezialisten sehen, sondern sich auch gerne über Privates unterhalten und Geschäftliches oft in den Hintergrund rückt. Auch diesem Aspekt kann in der Praxis begegnet werden, indem der Berater die Zufriedenheit der Kunden mit seiner Leistung offen anspricht und allfällige Missstände entsprechend behoben werden. Kennt ein Berater die Umstände seiner Kunden und weiß, was diese beschäftigt, kann er Bedürfnisse besser antizipieren, auf Wünsche eingehen und offen über Veränderungen sprechen. Darin liegt großes Differenzierungspotenzial und die Chance, aus einem Vertrauensverhältnis eine für beide Seiten wertvolle Beziehung aufzubauen.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass es sich für Finanzdienstleister lohnen kann, vertiefte Erkenntnisse der Bedürfnisse ihrer Kunden zu erlangen. Insbesondere in einem durch Misstrauen geprägten und zusätzlich kompetitiver werdenden Umfeld wird es entscheidend, die spezifischen Bedürfnisse und Werterwartungen von Kunden zu kennen und in der Lage zu sein, diese zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort zu erfüllen. Dazu braucht es insbesondere Kenntnisse darüber, welche Werttreiber in welcher Phase der Customer Journey aus Sicht des Kunden wichtig sind. Die vorliegende qualitative Untersuchung leistet hier einen ersten bescheidenen empirischen Beitrag. Sie ermuntert jedoch weitere vertiefte Forschung zum Customer Value bei Finanzdienstleistungen, da es sich hier um besonders abstrakte, intangible und komplexe „Produkte“ handelt, deren Wert häufig erst in Kombination mit einer qualitativ hochwertigen persönlichen Interaktion entsteht und eng mit dem Thema Vertrauen verknüpft ist. 

Institut für Marketing



Universität St.Gallen

**Intensivstudium für  
Marketingmanagement  
CAS-HSG**

Von Customer Centricity bis Marketing Intelligence lernen Sie im **Intensivstudium für Marketingmanagement** aktuelle Instrumente und Best Practices kennen, um den Erfolg Ihres Unternehmens zu steigern. Den CAS-Abschluss (Certificate of Advanced Studies) können Sie auch zum **Weiterbildungsdiplom Marketing Executive HSG** (Diploma of Advanced Studies, DAS) erweitern.

**18 Tage in 6 Modulen, nächster Start 10. Januar 2017**

**Weitere Infos unter [www.ifm.unisg.ch/marketingmanagement](http://www.ifm.unisg.ch/marketingmanagement)**

Gerne berät unsere Studienleiterin Laura Braun Sie auch persönlich unter +41 71 224 71 71 oder per Mail an [laura.braun@unisg.ch](mailto:laura.braun@unisg.ch).