

Personalisierung durch Smart Data im Bankmarketing - Eine Analyse der Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit am Fallbeispiel der Vereinigte Volksbanken eG

PROJEKTARBEIT II

vorgelegt am 27.07.2025

Fakultät: Wirtschaft
Studienrichtung: BWL-Digital Business Management
Studienjahrgang: 2023
Studienhalbjahr: 4. Semester
Kurs: WDBM23D

von

Benjamin Starcevic



Vereinigte Volksbanken eG

Tina Kunz

Duale Hochschule Baden-Württemberg
Stuttgart

Prof. Dr. Martin Mikusz

Sperrvermerk

Der Inhalt dieser Arbeit darf weder als Ganzes noch in Auszügen Personen außerhalb des Prüfungsprozesses und des Evaluationsverfahrens zugänglich gemacht werden, sofern keine anderslautende Genehmigung des Dualen Partners vorliegt.

Gendererklärung

In dieser Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Im Sinne der Gleichstellung sollen sich alle Aussagen gleichermaßen, soweit es erforderlich ist auf alle weiblichen und anderweitigen Geschlechteridentitäten ausdrücklich beziehen.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
Abbildungsverzeichnis.....	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit und zentrale Forschungsfragen	2
1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit.....	3
2 Theoretischer Bezugsrahmen	5
2.1 Smart Data und datengetriebene Personalisierung im Bankmarketing	5
2.1.1 Begriffliche Grundlagen und Zielsetzung von Smart Data.....	5
2.1.2 Einsatzpotenziale in der Kundenansprache und Bankmarketing.....	7
2.1.3 Datenverfügbarkeit und Nutzungssbarrieren	10
2.2 Kundenzufriedenheit im digitalen Bankkontext.....	11
2.3 Das SERVQUAL-Modell zur Messung der Kundenzufriedenheit	13
2.3.1 Modellstruktur und die fünf Qualitätsdimensionen	13
2.3.2 Kritische Würdigung und Modifikationen für den Bankbereich	14
2.4 Theoretische Herleitung und Hypothesenbildung	15
3 Methodisches Vorgehen.....	17
3.1 Forschungsdesign und Methodentriangulation.....	17
3.1.1 Quantitative Kundenumfrage nach dem SERVQUAL-Modell.....	17
3.1.2 Qualitative Experteninterviews mit Fachkräften der Bank	18
4 Empirische Erkenntnisse am Fallbeispiel der VVEG: Datenanalyse und Interpretation.....	20
4.1 Ergebnisse der Kundenumfrage	20
4.1.1 Gap-Analyse: Erwartung vs. Wahrnehmung je Dimension.....	20
4.1.2 Einfluss Personalisierung auf Gesamtzufriedenheit	23
4.2 Ergebnisse der Experteninterviews.....	25
4.2.1 Aktueller Stand bei der Vereinigten Volksbanken eG.....	25
4.2.2 Strategische Ziele & Perspektiven im Kontext datengetriebener Personalisierung	26
4.3 Vergleich & Diskussion	27
4.3.1 Abgleich Kundenperspektive – Unternehmensperspektive	27
4.3.2 Bewertung der theoretischen Hypothesen	32
5 Schlussbetrachtung	34
Anlagenverzeichnis	36

Anhang	37
Literaturverzeichnis.....	73
Verzeichnis der Online-Quellen	75
Erklärung zur Verwendung von KI Systemen	76
Ehrenwörtliche Erklärung	77

Abkürzungsverzeichnis

AI	Artificial Intelligence (Künstliche Intelligenz)
App	Applikation
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
KI	Künstliche Intelligenz
NPS	Net Promoter Score
SERVQUAL	Service Quality (Modell zur Bewertung der Dienstleistungsqualität)
Truuco	Anbieter für Smart Data im Genossenschaftlichen Finanzverbund
VVeG	Vereinigte Volksbanken eG
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Wissenpyramide von Daten zu Weisheit	6
Abb. 2: Data-driven Marketing entlang der Customer Journey inklusive beispielhafter Touchpoints	8

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Finanzbranche verändert sich zurzeit mit einer rasanten Geschwindigkeit.¹ Technologische Entwicklungen, neue Wettbewerber und veränderte Kundenbedürfnisse stellen vertraute Strukturen auf den Prüfstand.² Banken müssen sich an eine Realität anpassen, in der digitale Kanäle dominieren und Kunden erwarten, jederzeit und auf direktem Weg bedient zu werden.³

Gleichzeitig steigt die Informationsdichte im Alltag kontinuierlich. Verbraucher nehmen täglich bis zu fünftausend Werbebotschaften wahr.⁴ Doch anstatt Aufmerksamkeit zu erzeugen, führt diese Reizüberflutung zu Ablehnung. Studien zeigen, dass sich 97 Prozent der Menschen durch klassische Werbung gestört fühlen und 98 Prozent dieser Inhalte ungesehnen entsorgt werden.⁵ Auch die Bankenlandschaft bleibt davon nicht unberührt. Der Markt wirkt zunehmend gesättigt, viele Angebote erscheinen austauschbar und Unterschiede zwischen einzelnen Instituten werden kaum mehr wahrgenommen.⁶

Diese Entwicklung verändert die Erwartungen der Kunden. Allgemeine Werbebotschaften verlieren an Wirkung, wenn sie nicht zum konkreten Bedarf passen.⁷ Kunden erwarten relevante Inhalte, die sich an ihrer individuellen Lebenslage orientieren. Besonders jüngere Zielgruppen fordern ein hohes Maß an Flexibilität, schnelle Lösungen und bequeme Erreichbarkeit. Sie wollen Bankgeschäfte online erledigen, unabhängig von Öffnungszeiten und ohne Medienbrüche.⁸ Bereits heute bevorzugt ein erheblicher Teil der Kunden den digitalen Kontakt zur Bank gegenüber einem Besuch in der Filiale.⁹

In diesem veränderten Umfeld gewinnt die Zufriedenheit der Kunden weiter an Bedeutung. Sie entwickelt sich mehr und mehr zu einem zentralen Erfolgsfaktor für Banken.¹⁰ Über die Hälfte der Führungskräfte in der Finanzbranche sieht sie als oberste Priorität. Gleichzeitig stehen viele Institute vor der Frage, wie echte Zufriedenheit unter veränderten Bedingungen erzeugt werden kann. Klassische Serviceansätze stoßen dabei ebenso an Grenzen wie pauschale Kommunikationsstrategien.¹¹

Ein möglicher Lösungsweg liegt in der Nutzung vorhandener Kundendaten. Smart Data beschreibt den Ansatz, Daten gezielt zu analysieren, miteinander zu verknüpfen und daraus

¹ Vgl. Schuster, H.; Hastenteufel, J. (2019), S.20

² Vgl. Schuster, H.; Hastenteufel, J. (2019), S.79 f.

³ Vgl. Schuster, H.; Hastenteufel, J. (2019), S.80

⁴ Vgl. Schwarzbauer, F. (2013), S.19

⁵ Vgl. Schwarzbauer, F. (2013), S.19

⁶ Vgl. Schwarzbauer, F. (2013), S.19

⁷ Vgl. Boßow-Thies, S.; Hofmann-Stölting, C.; Jochims, H. (2020), S.4

⁸ Vgl. Schuster, H.; Hastenteufel, J. (2019), S.80

⁹ Vgl. Schuster, H.; Hastenteufel, J. (2019), S.83

¹⁰ Vgl. Junginger, P. (2023), S.1

¹¹ Vgl. Hellenkamp, D.; Fürderer, K. (2016), S.370

passgenaue Inhalte abzuleiten.¹² Auf diese Weise lässt sich die Kundenansprache deutlich personalisierter gestalten. Inhalte können nicht nur schneller, sondern auch zielgerichteter ausgespielt werden, angepasst an das Verhalten, die Lebensphase oder den Kommunikationskanal der jeweiligen Person.¹³ Smart Data ermöglicht es, die Kundenbeziehung in Echtzeit zu gestalten und dadurch neue Relevanz zu schaffen.

Doch trotz dieser Möglichkeiten bleibt bislang offen, wie sich der Einsatz von Smart Data konkret auf die Kundenzufriedenheit auswirkt. Zwar stehen vielen Banken inzwischen umfassende Datenquellen zur Verfügung, doch es fehlt häufig an einer systematischen Analyse, wie datenbasierte Kommunikation auf Kundenseite wahrgenommen wird. Es stellt sich die Frage, wie Kunden reagieren, wenn ihre Bank ihre Daten nutzt, um gezielt Inhalte und Angebote zu gestalten. Ob sich daraus tatsächlich eine Verbesserung der Zufriedenheit ergibt oder ob neue Unsicherheiten entstehen, ist bislang unklar.

Diese Unsicherheit bildet den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit. Sie greift die aktuelle Entwicklung auf und untersucht, welchen Einfluss datenbasierte Personalisierung im Bankmarketing auf die wahrgenommene Kundenzufriedenheit hat. Dabei stehen sowohl das Potenzial von Smart Data als auch die Wirkung auf die Kundenperspektive im Mittelpunkt.

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Ziel dieser Arbeit ist es, den Einfluss datenbasierter Personalisierung im Bankmarketing auf die wahrgenommene Kundenzufriedenheit zu untersuchen. Im Mittelpunkt steht die Frage, ob und in welcher Weise der Einsatz von Smart Data tatsächlich zur Steigerung der Kundenzufriedenheit beitragen kann. Dabei geht es nicht nur um technische Potenziale, sondern insbesondere um die Wirkung datenbasierter Kommunikation aus Kundensicht.

Die Arbeit verfolgt einen zweifachen Anspruch. Einerseits wird theoretisch hergeleitet, wie Smart Data in der Bankenbranche eingesetzt werden kann. Andererseits erfolgt eine empirische Untersuchung, wie diese Maßnahmen von Kunden wahrgenommen und bewertet werden. Hierzu wird ein Mixed-Methods-Design verwendet, das quantitative und qualitative Zugänge miteinander kombiniert.

Konkret werden auf Basis eines theoretischen Bezugsrahmens fünf Hypothesen entwickelt, die Annahmen über den Einfluss von Smart Data auf ausgewählte Servqual-Dimensionen sowie die allgemeine Kundenzufriedenheit enthalten. Diese Hypothesen bilden die Grundlage der empirischen Analyse. Im quantitativen Teil wird mit Hilfe des Servqual-Modells eine standardisierte Kundenumfrage durchgeführt, um Erwartungs- und Wahrnehmungslücken zu identifizieren. Im qualitativen Teil werden leitfadengestützte Experteninterviews mit Fachkräften der Vereinigte Volksbanken eG geführt, um die Perspektive der Bankpraxis

¹² Vgl. Helmold, M. (2024), S.31

¹³ Vgl. Özdemir, O. (2025)

einzu ziehen und zusätzliche Einsichten in die Umsetzung datenbasierter Personalisierung zu gewinnen.

Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit lautet:

Welchen Einfluss hat der Einsatz von Smart Data im Bankmarketing auf die wahrgenommene Kundenzufriedenheit?

Darüber hinaus werden folgende untergeordnete Fragestellungen betrachtet:

- In welchen Bereichen der Servicequalität zeigen sich relevante Lücken zwischen Kundenerwartung und tatsächlicher Wahrnehmung?
- Welche Anforderungen stellen Kundinnen und Kunden an eine personalisierte Ansprache und wie erleben sie deren Umsetzung?
- Wie schätzen bankinterne Fachkräfte den Nutzen und die Wirkung datenbasierter Personalisierungsmaßnahmen im Marketing ein?

Auf Basis der empirischen Ergebnisse sollen praxisnahe Handlungsempfehlungen formuliert werden, wie datengetriebene noch gezielter und effektiver gestaltet werden kann.

Die Arbeit grenzt sich dabei bewusst von bestimmten Untersuchungsfeldern ab. So werden ausschließlich Kundenerfahrungen und bankinterne Perspektiven eines konkreten Instituts betrachtet. Andere Finanzdienstleister sowie ein umfassender interinstitutioneller Vergleich bleiben unberücksichtigt. Ebenso erfolgen keine technischen Analysen der Dateninfrastruktur und keine monetäre Bewertung des wirtschaftlichen Nutzens im Sinne eines Return-on-Investments. Auch rechtliche und ethische Fragestellungen der Datennutzung werden nicht vertieft behandelt.

1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in einen theoretischen, einen methodischen und einen praxisbezogenen Teil.

Im **theoretischen Teil** werden zunächst die begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen geklärt. Dabei werden zentrale Begriffe wie Smart Data, datenbasierte Personalisierung und Kundenzufriedenheit im Kontext des Bankmarketings definiert und eingeordnet. Anschließend erfolgt die Herleitung eines theoretischen Bezugsrahmens, in dem insbesondere das Servqual-Modell zur Messung von Servicequalität eine zentrale Rolle spielt. Auf dieser Grundlage werden fünf Hypothesen formuliert, die Annahmen über den Einfluss von Smart Data auf einzelne Servqual-Dimensionen sowie auf die Gesamtzufriedenheit enthalten.

Im **methodischen Teil** wird das Forschungsdesign detailliert beschrieben. Die Arbeit verfolgt einen Mixed-Methods-Ansatz, der qualitative und quantitative Verfahren kombiniert.

Im Mittelpunkt stehen eine standardisierte Kundenumfrage, sowie leitfadengestützte Experteninterviews mit Fachkräften der Vereinigte Volksbanken eG. Die Methodentriangulation ermöglicht es, unterschiedliche Perspektiven zu erfassen und die Hypothesen sowohl aus Kunden- als auch aus Unternehmenssicht zu überprüfen.

Im **empirisch praxisbezogenen Teil** werden die Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt, analysiert und interpretiert. Die quantitative Auswertung der Umfrageergebnisse erfolgt entlang der fünf Servqual-Dimensionen, wobei sowohl Erwartungswerte als auch tatsächliche Wahrnehmungen der Kunden gegenübergestellt werden. Die qualitativen Interviews liefern zusätzliche Einschätzungen zur praktischen Umsetzung datenbasierter Maßnahmen im Bankmarketing. Die gewonnenen Erkenntnisse werden abschließend zusammengeführt, kritisch reflektiert und in konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis überführt.

2 Theoretischer Bezugsrahmen

2.1 Smart Data und datengetriebene Personalisierung im Bankmarketing

2.1.1 Begriffliche Grundlagen und Zielsetzung von Smart Data

Durch die fortschreitende Digitalisierung ist es in den vergangenen Jahren zu einer exponentiellen Zunahme verfügbarer Daten gekommen. In diesem Zusammenhang hat sich der Begriff „**Big Data**“ etabliert. Der Begriff „Big Data“ beschreibt die Organisation, Verwaltung und Auswertung großer Datenmengen und nimmt dann Anwendung, wenn die Daten zu groß, zu komplex oder zu schnelllebig sind, um mit traditionellen Methoden verarbeitet zu werden.¹⁴ Unter den großen Datenmengen können mehrere Datenformate enthalten sein, sowohl Texte, Audiodateien, Videos, Beiträge als auch Protokolldateien. Big Data wird meistens durch die sogenannten „4 V's“ charakterisiert: **Volume** (Umfang/Datenvolumen), **Velocity** (Geschwindigkeit, mit der die Datenmengen generiert und transferiert werden), **Variety** (Bandbreite der Datentypen und -quellen) und **Vercacity** (Echtheit von Daten).¹⁵

Während sich Big Data insbesondere auf die Sammlung, Speicherung und Verarbeitung großer, heterogener und schnelllebiger Datenmengen bezieht, gelingt es vielen Unternehmen in der Praxis häufig nicht, aus diesen Daten konkrete und handlungsrelevante Erkenntnisse zu generieren. Aufgrund dessen reicht es nicht aus lediglich die Verfügbarkeit von großen Datenmengen zu gewährleisten.¹⁶ Die eigentliche Herausforderung besteht vielmehr darin, aus unstrukturierten Rohdaten relevante, kontextualisierte und handlungsrelevante Informationen zu gewinnen. So kann aus Datenmengen Wissen entstehen, dass dem Unternehmen bei strategischen Entscheidungen hilft.¹⁷

Genau an dieser Stelle setzt das Konzept von **Smart Data** an das über die Datensammlung hinausgeht und auf die sinnvolle Nutzung von Informationen abzielt.¹⁸ Dabei werden durch den Einsatz von Maschinellem Lernen und Künstlicher Intelligenz die Big Data Massendaten in Smart Data umgewandelt.¹⁹ Ziel von Smart Data ist es somit, Daten nicht nur zu speichern, sondern sie zielgerichtet für betriebliche Entscheidungsprozesse nutzbar zu machen. (siehe Abbildung 1)

¹⁴ Vgl. Helmold, M. (2024), S.83

¹⁵ Vgl. Helmold, M. (2024), S.83

¹⁶ Vgl. Boßow-Thies, S.; Hofmann-Stölting, C.; Jochims, H. (2020), S. 11

¹⁷ Vgl. Brühl, V.; Dorschel, J. (2018), S.271

¹⁸ Vgl. Boßow-Thies, S.; Hofmann-Stölting, C.; Jochims, H. (2020), S. 11

¹⁹ Vgl. Boßow-Thies, S.; Hofmann-Stölting, C.; Jochims, H. (2020), S. 13



Abb. 1: Wissenpyramide von Daten zu Weisheit²⁰

Die Abbildung 1 zeigt die sogenannte „Wissenspyramide“, die den Weg von Rohdaten zu anwendbarer Weisheit veranschaulicht. Auf der untersten Ebene befinden sich zunächst einmal die unstrukturierten Daten. Erst durch Interpretation der unstrukturierten Daten entsteht die Information. Werden diese Informationen mit weiteren Faktoren verknüpft entsteht Wissen. Auf der obersten Stufe der Pyramide steht schließlich die Weisheit. Sie beschreibt die Fähigkeit auf Basis des gewonnenen Wissens fundierte Entscheidungen zu treffen. Die Grafik verdeutlicht, dass Smart Data nicht bei der Sammlung von Informationen stehen bleibt, sondern auf die aktive Umwandlung von Daten in kontextbezogenes Handlungswissen abzielt.

Aufgrund dessen verlangt Smart Data auch ein tiefes Verständnis für die Daten selbst sowie für die Prozesse, in denen diese eingesetzt werden.²¹ Unternehmen müssen sich zunehmend auch die Frage stellen, welche Daten tatsächlich benötigt werden um Geschäftsprozesse zu verbessern, Kundenbedürfnisse präziser zu erkennen oder Innovationen zu fördern.

Oft ist ein wesentlicher Bestandteil des Smart Data Konzepts, der Einsatz von **Predictive Analytics**. Predictive Analytics ist ein Verfahren, das ermöglicht aus vorhandenen Daten

²⁰ Enthalten in: Wierse, A. (2017), S.32

²¹ Vgl. Schramm, M.; Shafaghi, M. (2020), S.1

konkrete Vorhersagen über zukünftige Entwicklungen oder Kundenbedürfnisse abzuleiten.²² Grundlage dafür sind statistische und mathematische Verfahren, Algorithmen und Methoden des maschinellen Lernens.²³ In Kombination mit Smart Data gelingt es somit Unternehmen, fundierte Prognosen zu erstellen die nicht reaktiv sind, sondern in Echtzeit mit aktuellen Entwicklungen abgestimmt werden.²⁴ Dies ermöglicht wiederum das Unternehmen erkennen können wie sich das Kaufverhalten ihrer Kunden verändert, sie können neue Trends frühzeitig erkennen und daraufhin auch gezielt und schnell persönliche Maßnahmen umsetzen.²⁵

Der kombinierte Einsatz von Smart Data und Predictive Analytics findet im Marketing immer häufiger Anwendung und eröffnet neue Möglichkeiten, Kunden gezielter und personalisierter anzusprechen.²⁶ Welche konkreten Einsatzbereiche sich dadurch im Bankmarketing und der Kundenansprache ergeben, wird im folgenden Abschnitt näher beleuchtet.

2.1.2 Einsatzpotenziale in der Kundenansprache und Bankmarketing

Daten sind inzwischen das Öl des 21. Jahrhunderts geworden.²⁷ Der Wert der Daten ist in Betracht auf das Marketing extrem wertvoll geworden. Es gibt so viele Kundendaten wie nie zuvor, welche wiederum neue Wege der individuellen Kundenansprache ermöglichen.²⁸ Seit dem Jahr 2021 nutzen mehr als 74 Mio. Menschen das Internet und 57 Mio. sind auch in sozialen Netzwerken aktiv.²⁹ Der durchschnittliche Deutsche verbringt im Schnitt 149 Min. täglich im Internet, während es bei den 12–19-Jährigen sogar 241 Min. sind.³⁰ Da ist es keine Frage, dass der Markt für digitale Werbung boomt.³¹

Trotzdem beruht die Kundenansprache in vielen Banken bislang häufig auf standardisierte Werbemaßnahmen, wie etwa breit gestreute Mailings mit Spar- oder Finanzierungsangeboten. Diese Form der Kommunikation verfehlt jedoch immer mehr seine Wirkung, da es weder auf die individuellen Lebenslagen noch auf die situativen Bedürfnisse der Kunden abgestimmt ist.³²

Ziel ist es deshalb Smart Data im Zusammenhang von Predictive Analytics einzusetzen und damit die komplette Kundenreise anhand der Customer Journey zu individualisieren und personalisieren und somit einen größeren Nutzen für den Kunden zu schaffen.

²² Vgl. Helmold, M. (2024), S.85

²³ Vgl. Seebacher, U. (2023), S.90

²⁴ Vgl. Helmold, M. (2024), S.31

²⁵ Vgl. Helmold, M. (2024), S.85 ff.

²⁶ Vgl. Seebacher, U. (2023), S.90

²⁷ Vgl. Wierse, A. (2017), S.31

²⁸ Vgl. Boßow-Thies, S.; Hofmann-Stöltzing, C.; Jochims, H. (2020), S.3f.

²⁹ Vgl. Lucas, C.; Schuster, G. (2023), S.55

³⁰ Vgl. Lucas, C.; Schuster, G. (2023), S.55

³¹ Vgl. Lucas, C.; Schuster, G. (2023), S.55

³² Vgl. Hellenkamp, D.; Fürderer, K. (2016), S.370

Aus der Marketingsicht umfasst die Customer Journey alle Touchpoints die ein Kunde mit den Werbekanälen, Produkten oder Services sammelt.³³ Die Customer Journey wird häufig in folgende **6 Phasen** unterteilt: **Awareness, Evaluation, Purchase, Usage, Re-Purchase, und Advocacy.**³⁴ Dabei ist es wichtig, den Kunden zum richtigen Zeitpunkt über den richtigen Ort oder Kanal in dem jeweiligen Kontext individuell und personalisiert anzusprechen.³⁵ Ein weiterer wichtiger Aspekt besteht darin, in den verschiedenen Phasen der Customer Journey gezielt emotionale Reize zu setzen um das Konsumentenverhalten positiv zu beeinflussen. Emotionen wirken dabei so stark, da sie einen unmittelbaren Einfluss auf unser Denken haben und Kaufentscheidungen wesentlich mitprägen.³⁶

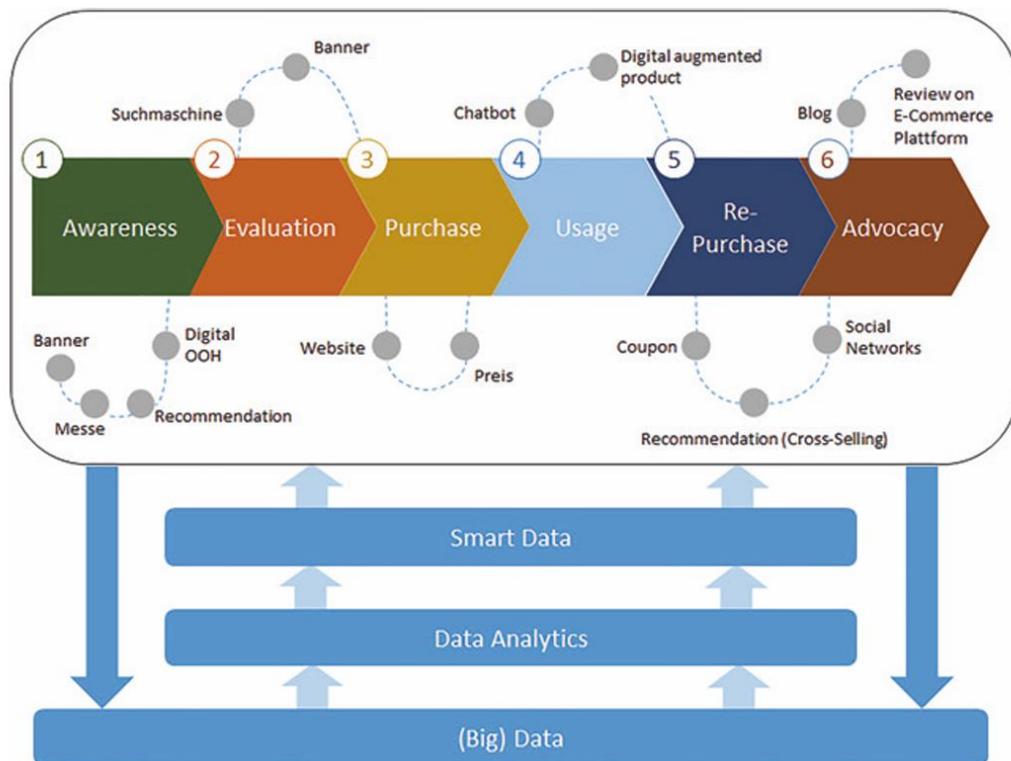


Abb. 2: *Data-driven Marketing entlang der Customer Journey inklusive beispielhafter Touchpoints*³⁷

In der Awareness-Phase liegt noch kein konkreter Bedarf beim Kunden vor.³⁸ Durch Smart Data lassen sich in dieser frühen Phase potenzielle Interessen auf Basis von Nutzerprofilen und Surfverhalten erkennen. Mit Predictive Analytics können Banken somit in dieser Phase beispielweise Bannerwerbung oder Social-Media-Kampagnen einsetzen, um Aufmerksamkeit zu erzeugen und erste Impulse für ein Produkt zu legen.³⁹

³³ Vgl. Koch, C. (2024), S.25

³⁴ Vgl. Boßow-Thies, S.; Hofmann-Stölting, C.; Jochims, H. (2020), S.14

³⁵ Vgl. Boßow-Thies, S.; Hofmann-Stölting, C.; Jochims, H. (2020), S.14

³⁶ Vgl. Lucas, C.; Schuster, G. (2023), S.69

³⁷ Enthalten in: Vgl. Boßow-Thies, S.; Hofmann-Stölting, C.; Jochims, H. (2020), S.15

³⁸ Vgl. Boßow-Thies, S.; Hofmann-Stölting, C.; Jochims, H. (2020), S.15

³⁹ Vgl. Boßow-Thies, S.; Hofmann-Stölting, C.; Jochims, H. (2020), S.16

In der Evaluation-Phase informieren sich Kunden gezielt über relevante Angebote und vergleichen mögliche Optionen.⁴⁰ Durch Smart Data lassen sich in dieser Phase konkrete Interessen erkennen. Wenn ein Kunde im Online-Banking zum Beispiel den Antrag für eine Kreditkarte beginnt oder den Baufinanzierungsrechner nutzt, entstehen wertvolle Hinweise auf mögliche Bedürfnisse.⁴¹ Auf dieser Grundlage können Banken mittels Predictive Analytics gezielt relevante Inhalte ausspielen, wie etwa ein Kreditangebote mit angepassten Konditionen oder eine persönliche Erinnerung an eine Baufinanzierungsberatung per E-Mail.

In der Purchase-Phase steht der Kunde krz vor einer Entscheidung sich für ein Finanzprodukt zu entscheiden.⁴² Smart Data hilft in dieser Situation passende Angebote in Echtzeit bereitzustellen. So kann durch Predictive Analytics nach Eingabe der Laufzeit beispielsweise sofort ein personalisiertes Angebot generieren.⁴³ Dadurch lassen sich auch Rabatte oder individuelle Preis- oder Konditionsvorschläge berechnen, die zur aktuellen Lebenssituation der Kunden passen. Das kann wiederum die Entscheidung beim Kunden erleichtern und die Abschlusswahrscheinlichkeit erhöhen.

In der Usage-Phase kann Smart Data helfen, dass Nutzungserlebnis und die Zufriedenheit zu stärken, indem man gezielt auf die aktuelle Situation des Kunden reagiert. Wurde beispielsweise gerade ein Beratungstermin wahrgenommen oder ein Produkt abgeschlossen, kann eine persönliche Nachbetreuung mit passenden Tipps oder Zusatzservices erfolgen.⁴⁴ Solche Maßnahmen stärken das Nutzungserlebnis und fördern die Kundenbindung.⁴⁵

In der Re-Purchase-Phase kann Smart Data helfen, den richtigen Zeitpunkt für ein Folgeangebot zu erkennen, etwa bei auslaufenden Produkten oder veränderten Lebensumständen. Predictive Analytics kann dabei gezielte Erinnerungen oder passende Anschlussangebote ausspielen, bevor der Kunde zur Konkurrenz wechselt.⁴⁶

In der Advocacy-Phase kann durch Smart Data erkannt werden welche Kunden besonders zufrieden sind und ein hohes Weiterempfehlungspotenzial haben. Diese Kunden lassen sich gezielt in Empfehlungsprogramme einbinden oder zu Bewertungen motivieren, was wiederum die Markenbindung stärkt.⁴⁷

Da eine vollumfängliche Betrachtung sämtlicher Phasen der Customer Journey den Rahmen dieser Arbeit überschreiten würde, konzentriert sich die Arbeit schwerpunktmäßig auf die Evaluation-Phase. In dieser Phase liegt beim Kunden häufig bereits ein konkretes Interesse oder Bedürfnis vor. Der Einsatz von Smart Data und Predictive Analytics ermöglicht

⁴⁰ Vgl. Boßow-Thies, S.; Hofmann-Stölting, C.; Jochims, H. (2020), S.16

⁴¹ Vgl. Boßow-Thies, S.; Hofmann-Stölting, C.; Jochims, H. (2020), S.16

⁴² Vgl. Boßow-Thies, S.; Hofmann-Stölting, C.; Jochims, H. (2020), S.17

⁴³ Vgl. Boßow-Thies, S.; Hofmann-Stölting, C.; Jochims, H. (2020), S.17

⁴⁴ Vgl. Brühl, V.; Dorschel, J. (2018), S.271

⁴⁵ Vgl. Brühl, V.; Dorschel, J. (2018), S.271

⁴⁶ Vgl. Boßow-Thies, S.; Hofmann-Stölting, C.; Jochims, H. (2020), S.18

⁴⁷ Vgl. Boßow-Thies, S.; Hofmann-Stölting, C.; Jochims, H. (2020), S.18

es die Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen und somit personalisierte Inhalte in der Kundenansprache auszuspielen. Darüber hinaus wird die Awareness-Phase in Blick genommen, da hier durch Predictive Analytics Bedürfnisse identifiziert werden können, von denen der Kunde selbst noch gar nicht weiß das er das Bedürfnis bekommen wird.⁴⁸ Auf eine detaillierte Analyse der späteren Phasen wird bewusst verzichtet, da dort vorrangig Maßnahmen zur Stärkung der bestehenden Kundenbeziehungen im Mittelpunkt stehen. Die Wirkung solcher Maßnahmen auf die Kundenzufriedenheit ist in der Literatur bereits vielfach belegt. Deswegen wird in der Arbeit untersucht, wie sich Smart Data bereits in den frühen Phasen der Customer Journey auf die Kundenzufriedenheit auswirkt.

2.1.3 Datenverfügbarkeit und Nutzungsbarrieren

Wenn eine Bank datenbasierte Strategien zur personalisierten Kundenansprache verwendet, kann sie auf eine Vielzahl interner Datenquellen zurückgreifen.⁴⁹ Insbesondere Hausbanken haben im Vergleich zu anderen Unternehmen einen großen Zugang zu detaillierten Informationen über ihre Kunden.⁵⁰ Dieser Informationsvorsprung erstreckt sich sowohl auf Privatkunden als auch auf Firmenkunden, da die finanzielle Situation und Bonität häufig nur der jeweiligen Hausbank in vollem Umfang bekannt ist.

Grundlegend lassen sich die verfügbaren Daten in mehrere Kategorien unterteilen. Dazu gehören zunächst die **klassischen Kundendaten**, die strukturiert in den Banksystemen vorliegen. Dazu gehören Stammdaten wie Name, Geburtstag, Adresse, Familienstand oder beruflicher Status.⁵¹ Hinzu kommen **produktbezogene Daten**, wie etwa Informationen über bestehende Konten, Kredite, Versicherungen oder Wertpapierdepots.

Besonders wertvoll sind jedoch die **Transaktionsdaten**, die durch laufende Kontobewegungen generiert werden.⁵² Sie ermöglichen tiefgehende Einblicke in das Finanzverhalten und Konsummuster, sowie mögliche Lebensereignisse der Kundschaft. Beispiele dafür, wären regelmäßige Ausgaben, Zahlungseingänge wie Gehalt oder Kindergeld. Diese Daten liefern wertvolle Hinweise auf potenzielle Finanzierungsanlässe oder neue Beratungsbedarfe.

Darüber hinaus verfügen Banken über **Bonitätsinformationen** wie zum Beispiel Interne Scorings oder Schufa-Auskünfte.⁵³ Diese sind nicht nur sinnvoll für Risikobewertungen, sondern ermöglichen auch eine personalisierte Konditionsgestaltung. Auch Filialbesuchsdaten oder die Nutzung von Onlinebanking stellen weitere nutzbare Datenquellen dar.⁵⁴

⁴⁸ Vgl. Brühl, V.; Dorschel, J. (2018), S.274

⁴⁹ Vgl. Helmold, M. (2024), S.85

⁵⁰ Vgl. Brühl, V.; Dorschel, J. (2018), S.272

⁵¹ Vgl. Helmold, M. (2024), S.85

⁵² Vgl. Brühl, V.; Dorschel, J. (2018), S.271

⁵³ Vgl. Brühl, V.; Dorschel, J. (2018), S.8

⁵⁴ Vgl. Brühl, V.; Dorschel, J. (2018), S.8

Trotz der umfangreichen Datenverfügbarkeit stehen Banken vor der Herausforderung, dieses Potenzial auch tatsächlich nutzbar zu machen. Denn in der praktischen Umsetzung zeigen sich zahlreiche Nutzungsbarrieren, die sowohl technischer als auch rechtlicher Natur sein können. Die EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) erlaubt eine Weiterverarbeitung von Daten nur dann, wenn der neue Zweck mit dem ursprünglichen Zweck kompatibel ist.⁵⁵ Besonders sensible Daten unterliegen strengen Einschränkungen und dürfen meist nicht für wirtschaftliche Zwecke verwendet werden.⁵⁶ Zudem verpflichten die Grundsätze der DSGVO, wie Zweckbindung und Datensparsamkeit, Banken dazu Daten gezielt und in begrenztem Umfang zu nutzen, was wiederum Smart Data Analysen erschwert. Aufgrund dessen ist eine Einwilligung zur Verarbeitung von Daten der Kunden erforderlich.⁵⁷ Diese geben sie nur wenn Sie einen konkreten Nutzen erkennen.⁵⁸ Studien zeigen, dass mehr als 40% der deutschen Konsumenten bereit sind, ihre Daten preiszugeben, um in den Genuss personalisierter Angebote zu kommen. Besonders Millennials oder die Generation Z haben eine hohe Bereitschaft Daten gegen Personalisierung zu handeln.⁵⁹ Entscheidend sind dabei Transparenz vertrauen und eine sichere IT-Infrastruktur.⁶⁰

Neben regulatorischen Hürden bestehen auch technische und organisatorische Barrieren eine Commerzbank Studie aus dem Jahr 2018 zeigt, dass nur 8% der mittelständischen Unternehmen aktiv Datengetrieben arbeiten, obwohl 81% das Thema für relevant halten.⁶¹ Hauptgründe sind mangelnde Datenqualität fehlende Strukturierung und Datensilos in Unternehmen.⁶² Um datenbasierte Strategien erfolgreich umsetzen zu können müssen verschiedene Bereiche wie IT Marketing Vertrieb und Produktmanagement eng zusammenarbeiten.⁶³

2.2 Kundenzufriedenheit im digitalen Bankkontext

Zufriedene Kunden sind für viele Unternehmen das Wichtigste und besonders in der Bankenbranche hat die Kundenzufriedenheit einen hohen Stellenwert.⁶⁴ Innerhalb den letzten Jahren hat sich jedoch gegenüber den Banken eine gewisse Unzufriedenheit etabliert. Dies führt darauf zurück, dass bei einigen Banken nicht das Wohl des Kunden im Mittelpunkt steht, sondern das Handeln aus Provisionsinteressen.⁶⁵ Der Bankangestellte wird immer

⁵⁵ Vgl. Glaser, C. (2022), S.88

⁵⁶ Vgl. Glaser, C. (2022), S.88

⁵⁷ Vgl. Hellenkamp, D.; Fürderer, K. (2016), S.370

⁵⁸ Vgl. Hellenkamp, D.; Fürderer, K. (2016), S.370

⁵⁹ Vgl. Halfmann, M.; Schüller, K. (2022), S.5

⁶⁰ Vgl. Hellenkamp, D.; Fürderer, K. (2016), S.370

⁶¹ Vgl. Boßow-Thies, S.; Hofmann-Stöting, C.; Jochims, H. (2020), S.19

⁶² Vgl. Boßow-Thies, S.; Hofmann-Stöting, C.; Jochims, H. (2020), S.20

⁶³ Vgl. Boßow-Thies, S.; Hofmann-Stöting, C.; Jochims, H. (2020), S.20

⁶⁴ Vgl. Magerhans, A.; Engelhardt, J.-F. (2023), S.9

⁶⁵ Vgl. Schuster, H.; Hastenteufel, J. (2019), S.212

mehr als Verkäufer wahrgenommen und nicht als Berater wie es eigentlich sein sollte. Dabei fühlt der Kunde sich nicht mehr als Partner, sondern vielmehr als Anlageobjekt.⁶⁶ Außerdem zeigt sich das die Beratungsqualität von Kreditinstituten in den vergangenen Jahren starke Mängel bezüglich der tatsächlichen Befriedigung der Kundenbedürfnisse hatte und das insbesondere während der Finanzkrise es zahlreiche Fälle von Schlecht- und Falschberatung im Privatkundensegment gab.⁶⁷ Ein weiterer Punkt ist das sich durch die Digitalisierung innerhalb der letzten Jahre die Kundenanforderungen und das damit zusammenhängende Kundenverhalten grundlegend geändert hat.⁶⁸ Das digitale Serviceangebot macht deutlich, dass „digital“ normal geworden ist, während „analog“ selten geworden ist. Kundenanfragen sind dabei immer häufiger vorqualifiziert, selbstbestimmt und multioptional. „Vorqualifiziert“ da sich Kunden schon im Vorhinein im Internet informieren und in der Lage sind Ihren Bedarf genau zu definieren.⁶⁹ „Selbstbestimmt“ da sie den Berater dadurch auf Augenhöhe gegenüberstehen und sich individuelle Lösungen wünschen und „multioptional“ da der Kunde immer ein Plan-B hat, aufgrund dessen das der nächste Anbieter nur ein Klick entfernt ist.⁷⁰

Aufgrund dessen muss die Branche trotz all dieser Krisen überlegen, wie sie ihre Kunden an sich bindet. Banken und Finanzdienstleister sollten deshalb eine Strategie entwickeln, die es ermöglicht das Vertrauen der Kunden zu gewinnen und vor allem langfristig halten zu können.⁷¹ Die Kundenzufriedenheit ist und bleibt einer der wichtigsten Faktoren, die zum Erfolg eines Unternehmens führen.⁷² In diesem Zusammenhang sind 90% der Führungskräfte im Finanzdienstleistungssektor der Meinung, dass Kundenzufriedenheit zu höheren Marktanteilen führt.⁷³ Vor diesem Hintergrund wird deutlich, wie relevant es ist, sich mit dem Potenzial digitaler Technologien wie Smart Data auseinanderzusetzen, vor allem wenn es darum geht, die Kundenzufriedenheit durch eine gezieltere und personalisierte Ansprache langfristig zu verbessern.

⁶⁶ Vgl. Schuster, H.; Hastenteufel, J. (2019), S.213

⁶⁷ Vgl. Mayer, N. (2018), S.3f.

⁶⁸ Vgl. Glaser, C. (2022), S.22

⁶⁹ Vgl. Glaser, C. (2022), S.22

⁷⁰ Vgl. Glaser, C. (2022), S.22

⁷¹ Vgl. Colley, C. (2023), S.1

⁷² Vgl. Junginger, P. (2023), S.1

⁷³ Vgl. Colley, C. (2023), S.2

2.3 Das SERVQUAL-Modell zur Messung der Kundenzufriedenheit

Das SERVQUAL-Modell wurde von Parasuraman, Zeithaml und Berry entwickelt und dient der systematischen Messung von Dienstleistungsqualität aus der Perspektive des Kunden.⁷⁴ Es ist das am häufigste verwendete konzeptionelle Rahmenmodell zur Untersuchung der Servicequalität und der damit zusammenhängenden Kundenzufriedenheit im Bankwesen.⁷⁵ Der Begriff Servqual ist aus einem Mix der Wörter „Service“ und „Qualität“ entstanden.⁷⁶ Das Modell basiert auf der Grundannahme, dass Qualität als Differenz zwischen den Kundenerwartungen an eine Dienstleistung (soll) und der tatsächlichen wahrgenommenen Leistung (ist) verstanden werden kann. Diese Differenz wird als sogenanntes „Service Quality GAP“ bezeichnet.⁷⁷

2.3.1 Modellstruktur und die fünf Qualitätsdimensionen

Das Servqual-Modell misst die Dienstleistungsqualität anhand von **fünf zentralen Qualitätsdimensionen**, die besonders relevant für die Wahrnehmung der Servicequalität sind.⁷⁸ Diese Dimensionen wurden auf Grundlage empirischer Studien als besonders relevant für die Wahrnehmung von Dienstleistungen identifiziert.⁷⁹

Im Einzelnen umfasst das Modell folgende fünf Dimensionen:

Reliability (Zuverlässigkeit): Dies beschreibt die Fähigkeit zugesagte Leistungen korrekt und pünktlich zu erbringen.⁸⁰ Diese Dimension ist für die Vertrauensbildung im Bankwesen essenziell, wenn es beispielsweise um die korrekte Ausführung von Transaktionen geht oder die Einhaltung gewisser Vereinbarungen und Beratungsterminen.⁸¹

Responsiveness (Reaktionsfähigkeit): Ist die Bereitschaft Kundenanliegen schnell und hilfsbereit zu bearbeiten.⁸² Gerade in Banken ist eine schnelle Reaktion auf Anfragen, Rückrufe, oder Beschwerden ein entscheidender Faktor der Kundenzufriedenheit.

Assurance (Sicherheit): Umfasst die Fachkompetenz, Glaubwürdigkeit und Höflichkeit, die das Unternehmen gegenüber den Kunden ausstrahlt.⁸³ In vertrauensbasierten Branchen wie im Bankwesen ist diese Dimension eng mit dem Sicherheitsgefühl des Kunden verbunden.

⁷⁴ Vgl. Ribbeck, J. (2022), S.132

⁷⁵ Vgl. Patel, R.J.; Siddiqui, A. (2023), S.7

⁷⁶ Vgl. Keller, B.; Ott, C.S. (2019), S.43

⁷⁷ Vgl. Ribbeck, J. (2022), S.132

⁷⁸ Vgl. Ribbeck, J. (2022), S.132

⁷⁹ Vgl. Hentschel, B. (1990), S.231

⁸⁰ Vgl. Hentschel, B. (1990), S.231

⁸¹ Vgl. Braun, S.; Trautwein, F.; Andermann, M.; Rössler, W. (2003), S.121

⁸² Vgl. Hentschel, B. (1990), S.231

⁸³ Vgl. Hentschel, B. (1990), S.231

Empathy (Einfühlungsvermögen): Darunter versteht man die Bereitschaft, sich um individuelle Wünsche einzelner Kunden zu kümmern und individuell auf die Kundenbedürfnisse einzugehen.⁸⁴

Tangibles (Anfassbarkeit): Diese Dimension bezieht sich auf die Gestaltung und Wahrnehmung physischer und digitaler Elemente im Kundenkontakt.⁸⁵ Auch die Gestaltung von Onlineplattformen oder Apps kann hier mit einbezogen werden.

Diese fünf Dimensionen bilden die Grundlage für den Servqual Fragebogen, der meistens aus 22 standardisierten Aussagen besteht.⁸⁶ Dabei handelt es sich um einheitlich formulierte Bewertungsaussagen, die allen Befragten in gleicher Form vorgelegt werden. Zu jeder dieser Aussagen geben die Befragten an, welche Erwartung sie an eine Dienstleistung haben und wie sie deren tatsächliche Ausführung wahrgenommen haben.⁸⁷ Die Bewertung erfolgt in der Regel auf einer 7-Punkte-Skala, bei der Aussagen von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme völlig zu“ eingestuft werden.⁸⁸

2.3.2 Kritische Würdigung und Modifikationen für den Bankbereich

Trotz der Verbreitung wird das Servqual-Modell auch kritisch diskutiert. Ein häufiger Kritikpunkt ist, dass Kunden bei der Frage nach Ihren Erwartungen an eine Dienstleistung, oft zu idealisierte oder überhöhte Vorstellungen haben.⁸⁹ Sie geben also oft das an, was sie sich wünschen würden, was jedoch noch gar nicht realistisch in der Umsetzung oder auf Grund rechtlicher Gesetzgebungen möglich ist. In der Praxis kann das dazu führen, dass bei der späteren Bewertung große Lücken zwischen Erwartungen und wahrgenommener Leistung entstehen.⁹⁰

Auch methodisch wurde das Modell weiterentwickelt. Einzelne Aussagen werden in der Praxis nicht mehr separat bewertet, sondern zu einem Gesamtwert zusammengefasst, um eine bessere Vergleichbarkeit zu erreichen und eine übermäßige Gewichtung einzelner Punkte zu vermeiden.⁹¹ Dazu kommt das nicht jede der Dimensionen in jeder Branche gleich relevant ist. Gerade im Bankwesen bestimmte Aspekte stärker zu betonen oder durch zusätzliche Kriterien zu ergänzen.⁹²

Trotz bestehender Kritik bleibt Servqual ein bewährtes Instrument, das durch seine klare Struktur und die Kundenzentrierung eine gute Grundlage bietet, um Schwachstellen in der Servicequalität zu erkennen. Damit die Ergebnisse nützlich sind, sollte das Modell an die

⁸⁴ Vgl. Hentschel, B. (1990), S.231

⁸⁵ Vgl. Hentschel, B. (1990), S.231

⁸⁶ Vgl. Gusenbauer, B. (2012), S.93

⁸⁷ Vgl. Gusenbauer, B. (2012), S.8

⁸⁸ Vgl. Hentschel, B. (1990), S.231 f.

⁸⁹ Vgl. Ribbeck, J. (2022), S.133

⁹⁰ Vgl. Ribbeck, J. (2022), S.133

⁹¹ Vgl. Ribbeck, J. (2022), S.133

⁹² Vgl. Hentschel, B. (1990), S.234

Gegebenheiten der jeweiligen Branche angepasst werden.⁹³ Besonders im Bankwesen spielt dabei auch die Berücksichtigung digitaler Kontaktpunkte wie Apps oder Onlinebanking eine wichtige Rolle.

Da Kundenerwartung oft überhöht oder praktisch nicht umsetzbar sind, werden ergänzend Experteninterviews durchgeführt. Damit soll eine fachliche Perspektive eingebracht werden um die Aussagen der Kundenseite besser einordnen zu können. So lässt sich beurteilen welche Erwartungen realistisch sind, wie Fachleute bestimmte Serviceaspekte einschätzen und wo Unterschiede zur Kundensicht bestehen. Der Vergleich soll dabei helfen ein ausgewogenes Bild der Servicequalität und der damit zusammenhängenden Kundenzufriedenheit zu erhalten und sinnvolle Handlungsempfehlungen abzuleiten.

2.4 Theoretische Herleitung und Hypothesenbildung

Die in den vorangegangenen Abschnitten dargestellten theoretische Konzepte bilden die Grundlage für die Entwicklung der zentralen Hypothesen dieser Arbeit. Die Kombination aus datengetriebener Personalisierung durch Smart Data und den Anforderungen an eine hohe Dienstleistungsqualität im Bankwesen legt nahe, dass Smart Data einen messbaren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben kann. Der Einsatz von Smart Data ermöglicht dabei, Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen, relevante Inhalte auszuspielen und Prozesse effizienter zu gestalten.

Zur Messung der Kundenzufriedenheit dient in dieser Arbeit das Servqual-Modell, dass eine systematische Erfassung der Differenz zwischen Kundenerwartungen und wahrgenommener Leistung ermöglicht.⁹⁴ Die 5 Qualitätsdimensionen des Modells sind Zuverlässigkeit, Reaktionsfähigkeit, Sicherheit, Einfühlungsvermögen und Anpassbarkeit.⁹⁵ Diese bieten einen klaren Bezugsrahmen, um den Einfluss datengetriebener Maßnahmen auf die Servicewahrnehmung empirisch zu untersuchen.

Aus der theoretischen Betrachtung ergeben sich folgende **Zusammenhänge**:

- Durch Smart Data können Kundenbedürfnisse präzise erkannt werden.⁹⁶ Dies steigert die wahrgenommene Zuverlässigkeit, da Leistungen besser an die tatsächlichen Erwartungen angepasst werden können.
- Die Fähigkeit automatisiert und in Echtzeit auf Verhaltensmuster zu reagieren unterstützt die Reaktionsfähigkeit der Bank.
- Die individualisierte Ansprache vermittelt ein höheres Maß an Einfühlungsvermögen, da sich Kunden stärker in ihrer persönlichen Situation wahrgenommen fühlen.

⁹³ Vgl. Hentschel, B. (1990), S.238

⁹⁴ Vgl. Ribbeck, J. (2022), S.132

⁹⁵ Vgl. Hentschel, B. (1990), S.231

⁹⁶ Vgl. Boßow-Thies, S.; Hofmann-Stölting, C.; Jochims, H. (2020), S.16

- Anpassbarkeit kann im digitalen Kontext beeinflusst werden, beispielsweise durch personalisierte Gestaltung von Emails, Online-Plattformen oder App-Elementen.⁹⁷

Aus diesen theoretischen Überlegungen lassen sich folgende **Hypothesen** ableiten:

H1: Der Einsatz von Smart Data in der Kundenansprache erhöht die wahrgenommene Zuverlässigkeit der Dienstleistung.

H2: Smart Data trägt zu einer höheren wahrgenommenen Reaktionsfähigkeit bei, da Kundenanliegen schneller und passgenauer bedient werden können.

H3: Kunden, die durch Smart Data personalisiert angesprochen werden, nehmen die Bank als einfühlsamer und kundenorientierter wahr.

H4: Der gezielte Einsatz von Smart Data hat einen positiven Einfluss auf die wahrgenommene Qualität der digitalen Kontaktpunkte.

H5: Der personalisierte Einsatz von Smart Data in frühen Phasen der Kundenansprache beeinflusst die Kundenzufriedenheit positiv.

Die aufgestellten Hypothesen bilden die Grundlage für die empirische Untersuchung dieser Arbeit. Ziel ist es, den Einfluss von Smart Data auf die wahrgenommenen Servicequalität und der damit zusammenhängenden Kundenzufriedenheit im Bankmarketing zu bewerten. Um die Hypothesen zu überprüfen wird ein methodischer Ansatz gewählt, der sowohl die Perspektive der Kunden als auch die Einschätzung von Fachexperten einbezieht. Das folgende Kapitel beschreibt hierzu das methodische Vorgehen, die Erhebungsinstrumente sowie die Anlage der Untersuchung im Detail.

⁹⁷ Vgl. Hentschel, B. (1990), S.231

3 Methodisches Vorgehen

3.1 Forschungsdesign und Methodentriangulation

Um die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit fundiert und realitätsnah beantworten zu können, wurde ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt. Dabei werden quantitative und qualitative Methoden miteinander kombiniert, um unterschiedliche Sichtweisen auf das Thema einzubeziehen. Die Umfrage zeigt, wie Kunden personalisierte Serviceangebote wahrnehmen und bewerten. Gleichzeitig zeigen theoretische Untersuchungen, dass Kundenerwartungen oft überhöht sind und dadurch unrealistisch große Abweichungen entstehen können. Vor allem in der praktischen Umsetzung vom Servqual-Modell ist das ein immer wiederkehrender Kritikpunkt.

Um diese Verzerrung auszugleichen und das Ergebnis realistisch einschätzen zu können wurden ergänzend Interviews mit Fachkräften der Bank durchgeführt. Diese Experten bringen das notwendige Fachwissen ein, um die Erwartungen der Kunden einzuordnen, den tatsächlichen Umsetzungsstand zu beschreiben und einzuschätzen, wie sich datenbasierte Personalisierung in der Praxis weiterentwickeln kann. Diese Erkenntnisse wiederum können am Ende zur Auswertung genutzt werden, um potenzielle Gaps in Zukunft zu schließen.

Durch die Verbindung beider Perspektiven entsteht ein vollständiges Bild. Es wird deutlich, wie Kunden datenbasierte Personalisierung wahrnehmen wie sich diese auf die Kundenzufriedenheit auswirkt, aber auch auf der anderen Seite wie realistisch und umsetzbar diese Erwartungen die die Kunden mit sich bringen aus Sicht der Bank sind. Die methodische Umsetzung der quantitativen und qualitativen Erhebung wird in den folgenden Kapiteln dargestellt.

3.1.1 Quantitative Kundenumfrage nach dem SERVQUAL-Modell

Zur quantitativen Erhebung der Kundenzufriedenheit wurde ein standardisierter Online-Fragebogen entwickelt, der auf dem Servqual-Modell basiert. Ziel ist es durch ihn, die Auswirkungen personalisierter Bankangebote auf die wahrgenommene Servicequalität und die damit zusammenhängende Kundenzufriedenheit zu untersuchen. Der Fragebogen orientiert sich dabei an die fünf zentralen Servqual Dimensionen.⁹⁸ Jede Dimension wurde mit Hilfe mehrerer gezielter Aussagen abgebildet, um sowohl die Erwartungen als auch die erlebte Leistung aus sich der Teilnehmenden zu erfassen.

Jede Dimension wurde durch vier passende Aussagepaare abgebildet, die einander gegenübergestellt wurden.⁹⁹ Die Befragten bewerten eine Aussage zur Erwartung und eine zur tatsächlichen Wahrnehmung ihrer Bank. Diese Methodik ermöglicht die Identifikation

⁹⁸ Vgl. HubSpot Blog (2024)

⁹⁹ Vgl. mind-force.de (2024)

von sogenannten Service-Gaps.¹⁰⁰ Zusätzlich wurden Fragen zur allgemeinen Einstellung gegenüber datenbasierter Personalisierung sowie zur Gesamtzufriedenheit aufgenommen. Die Bewertung der Aussagen erfolgte auf einer 7-stufigen Likert-Skala von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“.

Der vollständige Fragebogen umfasste insgesamt 44 Aussagen, je 22 zur Erwartung und zur Wahrnehmung.¹⁰¹ Zusätzlich wurden drei weitere Fragen zur persönlichen Einstellung gegenüber Smart Data ergänzt (z.B. Bereitschaft zur Datenfreigabe, Wunsch einer personalisierten Ansprache). Dazu kommt eine abschließende Frage zur allgemeinen Zufriedenheit mit der Bank. Dadurch wird sowohl eine differenzierte Betrachtung der Servicequalität als auch ein übergeordneter Zufriedenheitswert ermöglicht.

Die Umfrage wurde technisch über Microsoft Forms umgesetzt und lief über einen Zeitraum von fünf Tagen. Insgesamt nahmen 80 Personen daran teil. Die Zielgruppe bestand nicht ausschließlich aus Kunden der Vereinigten Volksbanken eG, sondern wurde bewusst offen gestaltet, um ein breiteres Meinungsbild zu erfassen. So soll unabhängig vom spezifischen Bankanbieter untersucht werden, wie datenbasierte Personalisierung im Bankwesen allgemein wahrgenommen wird und welche Wirkung sie auf die Kundenzufriedenheit hat. Die zur Untersuchung herangezogenen Hypothesen wurden im Theorieteil formuliert und bilden die inhaltliche Basis für die Auswertung der Umfrageergebnisse.

Die Analyse erfolgt mithilfe der integrierten Auswertungstools von Microsoft Forms. Der vollständige Fragebogen ist im Verzeichnis der Umfragen im Anhang dieser Arbeit zu finden.

3.1.2 Qualitative Experteninterviews mit Fachkräften der Bank

Ergänzend zur quantitativen Kundenbefragung wurden im Rahmen dieser Arbeit qualitative Experteninterviews durchgeführt, um die Forschungsperspektive durch praxisnahe Einblicke aus der Bankpraxis zu erweitern. Diese Methode wurde gewählt, um realistische Einschätzungen zur Umsetzung von Smart Data zu erhalten, die außerdem auch eine wichtige Gegensicht zu den häufig überhöhten Erwartungshaltungen der Kunden sein kann. So lassen sich die quantitativen Ergebnisse besser einordnen, um ein umfassendes und realistisches Bild der Thematik zu erhalten.

Die Interviews wurden mit Experten aus dem Vertriebs- und Impulsmanagement der Vereinigten Volksbanken eG geführt. Es handelt sich dabei um einen Bereichsleiter, einen Teamleiter und eine erfahrene Mitarbeiterin des Impulsmanagements. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte gezielt, da alle Befragten durch ihre Tätigkeit regelmäßig mit Smart Data, Kampagnenplanung und datenbasierter Kundenansprache zu tun haben und somit

¹⁰⁰ Vgl. mind-force.de (2024)

¹⁰¹ Vgl. mind-force.de (2024)

über wertvolle Praxiserfahrung verfügen, die die Thematik bereichern und zu neuen Erkenntnissen führen.¹⁰² Dadurch kann wertvolles Fachwissen in die Forschung mit eingebracht werden und wodurch qualitativ hochwertige Handlungsempfehlungen erstellt werden können.¹⁰³

Die Durchführung erfolgte in Form leitfadengestützter Interviews, die mithilfe vorab formulierter offener Fragen gesteuert wurden. Der Interviewleitfaden stellte sicher, dass alle relevanten Themenbereiche abgedeckt wurden, ohne die Gesprächsstruktur zu starr vorzugeben. Die offene Gestaltung der Fragen ermöglichte es den Interviewpartnern, ihre Meinung und Erfahrungen ausführlich zu schildern, ohne durch vorgegebenes Antworten eingeschränkt zu sein.¹⁰⁴

Die Gespräche wurden in ruhiger Umgebung geführt, um eine ungestörte Atmosphäre zu gewährleisten. Zwei Interviews fanden in Präsenz in der Hauptstelle in Böblingen statt, eines wurde online über Microsoft Teams durchgeführt. Die Dauer der Interviews lag zwischen 25 und 45 min. Der Interviewer übernahm eine moderierende Rolle, um durch gezielte Rückfragen und aktives Zuhören die Tiefe der Aussagen zu fördern.

Um die Erkenntnisse systematisch auswerten zu können, wurde eine strukturierte Inhaltsanalyse nach Philip Mayring durchgeführt. Grundlage dafür war eine inhaltlich gestützte Transkription der Audioaufnahmen, wie sie auch von Dresing und Pehl empfohlen wird.¹⁰⁵ Die Transkription erfolgte nach einem festen Regelwerk. Die interviewführende Person wurde mit dem Kürzel „I:“ und die befragte Person mit „B:“ gekennzeichnet.¹⁰⁶ Füllwörter sowie Wort und Satzabbrüche wurden nicht transkribiert, sondern bei Bedarf geglättet.¹⁰⁷ Oder ausgelassen. Auch sprachliche Pausen, emotionale oder nonverbale Äußerungen fanden keine gesonderte Berücksichtigung.¹⁰⁸ Jeder Sprecherbeitrag erhielt zusätzlich eine Zeitmarke, die den exakten Gesprächsbeginn in Format #00:00:00# festhielt.¹⁰⁹ Auf diese Weise konnte eine einheitliche, strukturierte Aufbereitung der Interviewdaten gewährleistet werden. Die vollständigen Interview-Transkripte sowie der verwendete Interviewleitfaden sind im Verzeichnis der Experteninterviews im Anhang dieser Arbeit zu finden.

¹⁰² Vgl. Kruse, J. (2015), S.168 f.

¹⁰³ Vgl. Hildebrandt, A. (2015), S.241

¹⁰⁴ Vgl. Loosen, W. (2016), S.5

¹⁰⁵ Vgl. Dresing, T.; Pehl, T. (2018), S.21

¹⁰⁶ Vgl. Dresing, T.; Pehl, T. (2018), S.21 f.

¹⁰⁷ Vgl. Dresing, T.; Pehl, T. (2018), S.21 f.

¹⁰⁸ Vgl. Dresing, T.; Pehl, T. (2018), S.21 f.

¹⁰⁹ Vgl. Dresing, T.; Pehl, T. (2018), S.21 f.

4 Empirische Erkenntnisse am Fallbeispiel der VVEG: Datenanalyse und Interpretation

4.1 Ergebnisse der Kundenumfrage

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden die Kundenerwartungen und deren wahrgenommenen Erfahrungen entlang der fünf Servqual-Dimensionen gegenübergestellt. Ziel dieser Analyse ist es bestehende GAP's zwischen Erwartung und tatsächlicher Leistung zu identifizieren und daraus qualitative Erkenntnisse abzuleiten. Im Fokus steht dabei nicht nur die isolierte Betrachtung einzelner Leistungslücken, sondern auch die Frage, inwiefern der Einsatz vom personalisierten Marketing im Zusammenhang mit Smart Data zur Schließung dieser GAP's beitragen kann. Grundlage der Analyse bildet eine standardisierte Online-Umfrage, die innerhalb von sechs Tagen von insgesamt 82 Personen vollständig ausgefüllt wurde.¹¹⁰ Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer lag bei rund acht Minuten, was auf eine konzentrierte und ernsthafte Teilnahme der Befragten schließen lässt. Die Altersstruktur zeigt mit einem Anteil von 79% in der Gruppe 18- bis 29-Jährigen einen klaren Fokus auf Junge Erwachsene.¹¹¹ Diese Zielgruppe ist zugleich überdurchschnittlich digitalaffin, wie der hohe Anteil regelmäßiger Nutzer digitaler Bankangebote (87%) belegt.¹¹² Zudem glauben 51% der Befragten schonmal personalisierte Inhalte erhalten zu haben.¹¹³ Die Ergebnisse werden im Folgenden je Dimension dargestellt und interpretiert.

4.1.1 Gap-Analyse: Erwartung vs. Wahrnehmung je Dimension

Zuverlässigkeit. Die Erwartungen der Kunden an die Zuverlässigkeit der Bank sind durchweg hoch. Über 90% der Befragten erwarten, dass Zusagen eingehalten, Informationen korrekt vermittelt und Prozesse reibungslos abgewickelt werden. Die wahrgenommene Leistung bleibt jedoch in mehreren Punkten spürbar hinter diesen Ansprüchen.

So erwarten 95,1 %, dass Rückrufe und Termine zuverlässig eingehalten werden. In der Wahrnehmung bestätigen dies jedoch nur 78 %.¹¹⁴ Bei der Korrektheit und Vollständigkeit von Informationen liegt die Zustimmung bei 98,8 % (Erwartung), aber nur 71,9 % erleben dies in der Praxis. Ähnlich zeigt sich bei der Abwicklung von Prozessen eine Differenz von etwa 22 Prozentpunkten (Erwartung: 95,1 %, Wahrnehmung: 73,2 %).¹¹⁵

Der deutlichste Unterschied zeigt sich jedoch bei der Passgenauigkeit personalisierter Empfehlungen. Zwar erwarten 64,6 % der Befragten mindestens größtenteils, dass Angebote zur eigenen Lebenssituation passen, jedoch erleben nur 34,1 % dies tatsächlich so.¹¹⁶

¹¹⁰ Vgl. Eigene Erhebung (2025), siehe Verzeichnis der Umfragen

¹¹¹ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 1

¹¹² Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 2

¹¹³ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 3

¹¹⁴ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 4

¹¹⁵ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 6

¹¹⁶ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 7

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die aktuell eingesetzten personalisierten Inhalte weder als ausreichend relevant noch als klar erkennbar wahrgenommen werden.

Reaktionsfähigkeit. Die Dimension misst die Fähigkeit der Bank, zeitnah und proaktiv auf Kundenanliegen zu reagieren, dies sowohl digital als auch persönlich. Bei der Aussage, dass Anliegen schnell bearbeitet werden sollten, stimmen 85,4% der Befragten mindestens größtenteils zu (Skalenwert 6 und 7). In der Praxis erleben jedoch nur 60,9 % eine entsprechend schnelle Reaktion.¹¹⁷ Der GAP deutet darauf hin, dass digitale Servicekanäle wie E-Mail, App oder Hotline in der Umsetzung häufig nicht den erwarteten Grad an Schnelligkeit und Verlässlichkeit bieten.

Besonders auffällig ist die geringe Wahrnehmung proaktiver Informationen. Nur 25,6 % der Befragten geben an, regelmäßig aktiv über passende Angebote informiert zu werden, obwohl dies immerhin 31,7 % erwarten.¹¹⁸ Viele ordnen sich dabei in der Mitte der Skala ein, was darauf hindeutet, dass die Kommunikation häufig unklar oder nicht als persönlich wahrgenommen wird. Es scheint, als würden personalisierte Hinweise oft nicht als solche erkannt oder sie werden als zu allgemein und wenig relevant empfunden.

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die niedrige Erwartungshaltung. Die Zustimmung zur Aussage, aktiv informiert werden zu wollen, liegt deutlich unter der Erwartung in anderen Bereichen (z. B. Zuverlässigkeit oder Sicherheit). Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass Kunden bisher kaum positive Erfahrungen mit wirklich hilfreicher personalisierter Ansprache gemacht haben und daher ihre Erwartungen bewusst niedrig ansetzen.

Ein Widerspruch zeigt sich jedoch bei der Bewertung von Frage 21. Dort geben 80,5 % an, bereit zu sein, ihre Daten mit der Bank zu teilen, wenn daraus ein klarer Nutzen entsteht (Skalenwert 5 bis 7).¹¹⁹ Das deutet darauf hin, dass die grundsätzliche Offenheit gegenüber datenbasierter Personalisierung durchaus vorhanden ist, die Umsetzung in der Praxis jedoch bislang nicht den erwarteten Mehrwert vermittelt.

Sicherheit. Diese Dimension erfasst, ob sich Kunden bei der Nutzung von Bankdienstleistungen geschützt, gut informiert und kompetent betreut fühlen. Die Ergebnisse zeigen ein grundsätzlich hohes Vertrauen, vor allem in Bezug auf den Datenschutz. 96,4 % erwarten, dass persönliche Daten sicher verarbeitet werden, 81,7 % bestätigen dies in ihrer Wahrnehmung.¹²⁰ Der GAP von rund 15 Prozentpunkten ist vergleichsweise gering, zeigt jedoch, dass Datensicherheit aktiv kommuniziert werden muss, um auch als solche wahrgenommen zu werden.

¹¹⁷ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 8

¹¹⁸ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 9

¹¹⁹ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 21

¹²⁰ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 11

Deutlich kritischer fällt die Bewertung der Transparenz zur Datennutzung aus. Zwar wünschen sich 76,8 % eine verständliche Erklärung, wie ihre Daten für Angebote genutzt werden, aber nur 40,3 % erleben dies tatsächlich.¹²¹ Die Lücke von über 36 Prozentpunkten zeigt, dass viele Kunden zwar bereit sind Daten zu teilen, der konkrete Nutzen jedoch unklar bleibt.

Auch beim Thema Kompetenz der Mitarbeitenden entsteht ein GAP. Zwar erwarten 96,4 % ein glaubwürdiges und fachlich sicheres Auftreten, jedoch erleben dies nur 68,3 %.¹²² Genauso in digitalen oder standardisierten Beratungssituationen scheint es Kunden an Vertrauen in die individuelle Fachlichkeit zu fehlen.

Einfühlungsvermögen. Diese Dimension bewertet, inwieweit sich Kunden individuell verstanden und persönlich angesprochen. Die Umfrage zeigt ein differenziertes Bild: Einige Erwartungen werden teilweise erfüllt, in zentralen Bereichen bestehen jedoch erkennbare Lücken.

75,6 % der Befragten erwarten, dass ihre persönliche Lebenssituation berücksichtigt wird, tatsächlich erleben dies jedoch nur 48,8 %.¹²³ Diese Differenz deutet darauf hin, dass die aktuelle Kundenansprache nicht immer als persönlich oder kontextbezogen wahrgenommen wird. Auch bei der Aussage „Ich möchte persönlich angesprochen werden, nicht wie eine Nummer“ zeigt sich ein moderater GAP von rund 15 Prozentpunkten (Erwartung: 76,9 %, Wahrnehmung: 62,2 %).¹²⁴ Viele Formulierungen scheinen zwar höflich, vermitteln aber offenbar nicht genug persönliche Nähe oder Individualität.

Besonders auffällig ist die Lücke bei der Passgenauigkeit von Inhalten und Empfehlungen. Während über 80 % der Befragten dies erwarten, stimmen nur 51,2 % der Wahrnehmung zu.¹²⁵ Die Ergebnisse legen nahe, dass viele Inhalte nicht als individuell relevant erkannt werden, obwohl sie möglicherweise gut gemeint oder standardisiert angepasst sind. Es fehlt offenbar an erkennbarer Verbindung zur eigenen Lebenssituation.

Positiver fällt die Bewertung der persönlichen Gespräche aus. 76,2 % der Befragten bestätigen, dass auf ihre Wünsche eingegangen wird, bei einer sehr hohen Erwartung von 93,9 %.¹²⁶ Das deutet darauf hin, dass Beratungssituationen vor Ort oder im direkten Gespräch deutlich stärker personalisiert und bedürfnisorientiert wahrgenommen werden als digitale oder schriftliche Kommunikation.

Anfassbarkeit. Diese Dimension beschreibt, wie modern, verständlich und visuell ansprechend Kunden die Kommunikation mit der Bank, digital wie physisch, erleben. Insgesamt

¹²¹ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 12

¹²² Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 13

¹²³ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 14

¹²⁴ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 15

¹²⁵ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 16

¹²⁶ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 17

zeigen sich hier mittelgroße bis deutliche Leistungslücken, insbesondere bei digitalen Angeboten.

So erwarten 90,3 % der Befragten, dass App, Website und Unterlagen übersichtlich und modern gestaltet sind (Skalenwert 6 und 7). Tatsächlich stimmen aber nur 53,7 % dieser Aussage in der Wahrnehmung zu.¹²⁷ Der GAP von 36,6 Prozentpunkten ist damit klar als Schwäche zu bewerten. Die hohe Erwartungshaltung dürfte auch mit der stark digitalaffinen Zielgruppe zusammenhängen (87 % nutzen regelmäßig digitale Bankangebote).¹²⁸ Die Ergebnisse legen nahe, dass bestehende digitale Lösungen noch nicht als ausreichend intuitiv oder optisch überzeugend wahrgenommen werden.

Etwas besser fällt die Bewertung der sprachlichen und visuellen Gestaltung aus. Hier stimmen 63,4 % der Befragten der Erwartung zu, dass Sprache und Design zu ihnen passen; 57,3 % erleben dies auch in der Praxis.¹²⁹ Der GAP ist mit rund 6 Prozentpunkten vergleichsweise gering, was auf eine grundsätzlich stimmige Markenkommunikation hindeutet.

Schlechter schneidet dagegen die analoge Kommunikation ab. 69,5 % erwarten, dass gedruckte Unterlagen hochwertig und persönlich wirken, aber nur 46,3 % stimmen in der Wahrnehmung zu.¹³⁰ Die Differenz von rund 23 Prozentpunkten deutet auf Verbesserungspotenzial bei Printmedien hin, etwa durch individuellere Gestaltung oder hochwertigere Aufmachung.

4.1.2 Einfluss Personalisierung auf Gesamtzufriedenheit

Die GAP-Analyse zeigt, dass die größten Lücken in Bereichen bestehen, die direkt mit personalisierter Kommunikation, wahrgenommener Relevanz und individueller Ansprache auf die jeweilige Lebenssituation zusammenhängen. Genau hier kann Smart Data gezielt ansetzen, die subjektiv erlebten Gaps in der Servicequalität zu schließen und damit die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Im folgendem werden zunächst einmal die größten Gaps aufgeführt und anschließend konkrete Einsatzmöglichkeiten von Smart Data diskutiert, um diese Lücken zu reduzieren.

Zuverlässigkeit: Passgenaue Empfehlungen (GAP 30,05%)

Obwohl 81,7 % der Kunden erwarten, dass Empfehlungen zu ihrer Lebenssituation passen, erleben dies nur 51,2 %.¹³¹ Mithilfe von Smart Data lassen sich Empfehlungen besser auf die aktuelle Lebenssituation der Kunden abstimmen. Daten zu Lebensphase, bisherigen Produkten oder Interaktionen können genutzt werden, um gezieltere Inhalte zu liefern. So entstehen Empfehlungen, die nicht nur zur Zielgruppe, sondern zum einzelnen Menschen

¹²⁷ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 18

¹²⁸ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 2

¹²⁹ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 19

¹³⁰ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 20

¹³¹ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 7

passen.¹³² Diese Form der personalisierten Ansprache sorgt dafür, dass Kunden das Gefühl haben, wirklich passende Inhalte zu erhalten. Das stärkt die Zufriedenheit und verringert den Eindruck, mit allgemeiner Werbung konfrontiert zu sein.

Reaktionsfähigkeit: Proaktive Informationen (GAP 54,9%)

Nur 25,6 % fühlen sich proaktiv über passende Angebote informiert, obwohl 80,5 % laut Frage 21 offen für datenbasierte Impulse sind.¹³³ Daten können genutzt werden, um automatisch passende Angebote genau dann zu verschicken, wenn sie für den Kunden relevant sind. Zum Beispiel bei einer anstehenden Vertragsverlängerung oder nach längerer Inaktivität. Diese sogenannte Trigger-Kommunikation kann über E-Mails, App-Nachrichten oder Push-Mitteilungen erfolgen. Der gezielte Einsatz von Push-Nachrichten, In-App-Benachrichtigungen führt dazu, dass sich Teilnehmer stärker eingebunden und verstanden fühlen.¹³⁴ Wenn Kunden merken, dass sie zum richtigen Zeitpunkt relevante Informationen bekommen, verbessert das deutlich die Wahrnehmung der Reaktionsfähigkeit und das Vertrauen in die Bank. Dazu kommt das 73,2 % der Befragten erwarten eine schnelle Reaktion der Bank, aber nur 39 % erleben dies auch.¹³⁵ Das zeigt ein klares Defizit im Serviceerlebnis. Smart Data kann in Verbindung mit automatisierten Systemen helfen, Reaktionszeiten deutlich zu verkürzen. So können eingehende Kundenanfragen oder Verhaltensmuster automatisch erkannt und in Echtzeit passende Maßnahmen ausgelöst werden.¹³⁶ Schnelle Rückmeldungen, ob bei einer Beratung, Anfrage oder Kampagne, führen zu einem verbesserten Servicegefühl. Die Bank wird als reaktionsschnell und digital kompetent wahrgenommen, was die Zufriedenheit stärkt.

Sicherheit: Transparenz über Datennutzung (GAP 36,5%)

Nur 42,7 % der Befragten fühlen sich ausreichend über die Nutzung ihrer Daten informiert, obwohl 79,3 % genau das einfordern.¹³⁷ Die fehlende Transparenz führt zu Unsicherheit. Smart Data sollte nicht nur eingesetzt, sondern auch erklärt werden. Das bedeutet zum Beispiel, dass Kunden mit einem einfachen Hinweis erkennen können, warum sie ein bestimmtes Angebot sehen. Auch ein transparenter Überblick, wie und wofür Daten verwendet werden, stärkt das Vertrauen.¹³⁸ Solche Maßnahmen helfen, Unsicherheiten abzubauen und die Kundenbindung zu stärken, vor allem in einem sensiblen Bereich wie dem Datenschutz.

Einfühlungsvermögen: Individuelle Relevanz von Inhalten (GAP 29,3%)

¹³² Vgl. o.V. (2025), S.1

¹³³ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 9

¹³⁴ Vgl. o.V. (2025), S.1

¹³⁵ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 8

¹³⁶ Vgl. Halwax, N. (2024), S.19-21

¹³⁷ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 12

¹³⁸ Vgl. o.V. (2024), S.8

Zwar erwarten 80,5 % Inhalte, die zu ihrer Person passen, aber nur 51,2 % erleben diese auch so.¹³⁹ Es fehlt häufig der persönliche Bezug. Durch Smart Data lassen sich Inhalte individueller gestalten, nicht nur inhaltlich, sondern auch sprachlich. So kann die Kommunikation besser auf den einzelnen Kunden abgestimmt werden.¹⁴⁰ Wenn Sprache, Design und Inhalt wirklich auf den Kunden passen, entsteht ein Gefühl von Wertschätzung und Verständnis. Das erhöht nicht nur die emotionale Bindung, sondern verbessert auch die gesamte Servicewahrnehmung.

4.2 Ergebnisse der Experteninterviews

4.2.1 Aktueller Stand bei der Vereinigten Volksbanken eG

Die Vereinigte Volksbanken eG befindet sich derzeit in einem aktiven Entwicklungsprozess hin zu einer stärker datengetriebenen und personalisierten Kundenkommunikation. Smart Data nimmt dabei eine zentrale Rolle ein, insbesondere im Impulsmanagement, das maßgeblich für die Planung und Steuerung datenbasierter Kampagnen verantwortlich ist.¹⁴¹ Der Einsatz datengetriebener Modelle wurde im Jahr 2023 institutionell eingeführt und seither schrittweise ausgeweitet.¹⁴²

Smart Data wird bei der Vereinigte Volksbanken eG primär über sogenannte Prognosemodelle eingesetzt, die vom Anbieter Truuco bereitgestellt werden. Diese Modelle liefern sogenannte Affinitätsmodelle, die auf der Wahrscheinlichkeit basieren, mit der ein Kunde ein bestimmtes Produkt nachfragen wird.¹⁴³ Ziel ist es, nicht länger breit gestreute Massenkampagnen durchzuführen, sondern personalisierte Impulse auszuspielen, die in Inhalt, Kanal und Timing möglichst exakt zur jeweiligen Kundensituation passen.¹⁴⁴ Diese datenbasierte Segmentierung ermöglicht eine effizientere Kundenansprache und wird als wesentlicher Schritt auf dem Weg zur „Omnikanalbank“ verstanden.¹⁴⁵

Aktuell verfügt die Bank über rund 60 Smart-Data-Modelle, von denen etwa 23 aktiv im Einsatz sind.¹⁴⁶ Die Impulse werden über mehrere Kanäle verbreitet – darunter E-Mail, Online-Banking-Teaser, postalische Schreiben oder direkte Hinweise im Kundendashboard für Berater.¹⁴⁷ Die Einbindung der Impulsübersicht in das Kundendashboard hat sich als wertvolles Instrument für die Gesprächsvorbereitung erwiesen. Berater können nachvollziehen, welche Impulse zuletzt ausgespielt wurden und wie die Kunden darauf reagiert haben, was eine gezieltere und individuellere Betreuung ermöglicht.¹⁴⁸

¹³⁹ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 14

¹⁴⁰ Vgl. Halwax, N. (2024), S.19-21

¹⁴¹ Vgl. Späthe, C. (2025)

¹⁴² Vgl. Özdemir, O. (2025)

¹⁴³ Vgl. Özdemir, O. (2025)

¹⁴⁴ Vgl. Späthe, C. (2025)

¹⁴⁵ Vgl. Özdemir, O. (2025)

¹⁴⁶ Vgl. Späthe, C. (2025)

¹⁴⁷ Vgl. Özdemir, O. (2025)

¹⁴⁸ Vgl. Özdemir, O. (2025)

Die technische Umsetzung der datengetriebenen Ansprache befindet sich weiterhin in der Aufbauphase. Die inhaltliche und visuelle Personalisierung, beispielsweise durch individuell gestaltete E-Mails oder Landingpages, ist bislang lediglich in begrenztem Umfang umgesetzt worden.¹⁴⁹ Auch die Unterscheidung nach Du- oder Sie-Ansprache oder die Verwendung altersgerechter Bilder ist zwar angestoßen, jedoch aufgrund begrenzter Kapazitäten noch nicht flächendeckend umgesetzt.¹⁵⁰ Die daraus resultierende Standardisierung der Inhalte stellt eine aktuelle Begrenzung der Personalisierungstiefe dar.

Die Umsetzung wird zusätzlich durch regulatorische Anforderungen erschwert, insbesondere im Hinblick auf datenschutzrechtliche Vorgaben. So dürfen datenbasierte Impulse nur an Kunden ausgespielt werden, die eine explizite Einwilligung zur Datenverarbeitung erteilt haben.¹⁵¹ Diese liegt derzeit bei etwa 40-45 % der Gesamtkundschaft, wodurch der potenzielle Wirkungskreis von Smart Data deutlich eingeschränkt ist.¹⁵² Die Bank begegnet dieser Herausforderung mit transparenter Kommunikation, einer klar geregelten Einwilligungsstruktur und dem sogenannten „Nervenschutz“, der verhindern soll, dass Kunden zu oft ansprochen werden.¹⁵³

Trotz dieser Einschränkungen zeigen erste Auswertungen eine positive Entwicklung. So konnten bereits spürbare Verbesserungen in den Reaktions- und Abschlussquoten einzelner Maßnahmen erzielt werden.¹⁵⁴ Zur Weiterentwicklung datengetriebener Maßnahmen arbeitet das Impulsmangement daran, die bestehende Modelllandschaft auszubauen, die Einwilligungsquote zu steigern und die bereichsübergreifende Abstimmung mit Marketing und Produktmanagement zu stärken.¹⁵⁵

Die Vereinigte Volksbanken eG misst dem Einsatz von Smart Data eine zunehmend hohe strategische Bedeutung bei und hat damit begonnen, erste Grundlagen für eine personalisierte Kundenansprache zu schaffen.¹⁵⁶ Datengetriebene Personalisierung steckt noch in den Anfängen, soll aber langfristig fest in der Vertriebsstrategie verankert werden.

4.2.2 Strategische Ziele & Perspektiven im Kontext datengetriebener Personalisierung

Die datengetriebene Personalisierung wird von der Vereinigte Volksbanken eG als ein zentrales strategisches Zukunftsthema verstanden. Ziel ist es, Kunden möglichst passgenau zu erreichen, mit dem richtigen Thema, über den richtigen Kanal und zum richtigen Zeitpunkt.¹⁵⁷ Smart Data soll dabei nicht nur als technisches Hilfsmittel dienen, sondern als

¹⁴⁹ Vgl. Schilling, D. (2025)

¹⁵⁰ Vgl. Özdemir, O. (2025)

¹⁵¹ Vgl. Schilling, D. (2025)

¹⁵² Vgl. Özdemir, O. (2025)

¹⁵³ Vgl. Späthe, C. (2025)

¹⁵⁴ Vgl. Schilling, D. (2025)

¹⁵⁵ Vgl. Schilling, D. (2025)

¹⁵⁶ Vgl. Späthe, C. (2025)

¹⁵⁷ Vgl. Späthe, C. (2025)

integraler Bestandteil einer langfristigen Omnikanalstrategie zur Verbesserung der Kundenbindung und Servicequalität etabliert werden.¹⁵⁸ Ein wesentliches Ziel besteht darin, die Nutzung von Smart-Data-Modellen deutlich auszuweiten.¹⁵⁹ Diese Modelle werden regelmäßig neu berechnet und mithilfe von Rückmeldungen aus sogenannten Closed-Loop-Prozessen fortlaufend optimiert, um noch präzisere und wirkungsvollere Impulse ausspielen zu können.¹⁶⁰ Langfristig wird angestrebt, die Kundenansprache nicht nur auf Gruppenebene zu personalisieren, sondern individuell auf das Verhalten, die Nutzung und die Lebenssituation jedes einzelnen Kunden einzugehen. Durch die Auswertung von Interaktionen in Echtzeit soll es künftig möglich sein, automatisiert passende Angebote zu generieren, angepasst an Kommunikationsverhalten, Produktinteresse oder digitale Aktivität.¹⁶¹ Gleichzeitig stößt die Umsetzung datengetriebener Personalisierung derzeit an klare Grenzen, da eine vollständig individuelle Ansprache aktuell weder technisch noch personell realisierbar ist.¹⁶² Dabei wird deutlich, dass datenbasierte Maßnahmen nur dann sinnvoll sind, wenn sie im Einklang mit den genossenschaftlichen Werten wie Vertrauen, Fairness und Augenhöhe umgesetzt werden.¹⁶³ Smart Data darf nicht zur Manipulation oder unbewussten Beeinflussung von Kunden eingesetzt werden. Vielmehr soll es helfen, Bedürfnisse besser zu erkennen und den Kundendialog auf Augenhöhe zu gestalten.¹⁶⁴

Die Vereinigte Volksbanken eG sieht in der datengetriebenen Personalisierung einen klaren Vorteil für die Zukunft der Kundenansprache. Mit dem bestehenden Fundament und einer konsequenten Weiterentwicklung technischer, organisatorischer und kultureller Rahmenbedingungen ist sie gut aufgestellt, um Smart Data wirksam, kundenorientiert und wertebasiert im Vertrieb zu verankern

4.3 Vergleich & Diskussion

4.3.1 Abgleich Kundenperspektive – Unternehmensperspektive

Um fundierte Rückschlüsse über die Wirkung datengetriebener Personalisierung auf die Kundenzufriedenheit ziehen zu können, erfolgt in diesem Abschnitt ein systematischer Abgleich zwischen der Kundensicht und den strategischen sowie operativen Einschätzungen der Bank. Dabei wird analysiert, inwieweit die in der Kundenumfrage identifizierten Lücken in der Servicequalität (GAP's) durch gezielte Maßnahmen im Rahmen von Smart Data und personalisiertem Marketing geschlossen werden können. Die Perspektive der Bank basiert auf qualitativen Experteninterviews mit Fachkräften aus dem Vertriebs- und Impulsmanagement.

¹⁵⁸ Vgl. Özdemir, O. (2025)

¹⁵⁹ Vgl. Späthe, C. (2025)

¹⁶⁰ Vgl. Özdemir, O. (2025)

¹⁶¹ Vgl. Späthe, C. (2025)

¹⁶² Vgl. Özdemir, O. (2025)

¹⁶³ Vgl. Schilling, D. (2025)

¹⁶⁴ Vgl. Schilling, D. (2025)

ment. Ziel ist es, Gemeinsamkeiten und Abweichungen zwischen den Sichtweisen herauszuarbeiten, Potenziale aufzuzeigen und gleichzeitig auf bestehende Herausforderungen hinzuweisen. Die Struktur folgt dabei den fünf Dimensionen des Servqual-Modells.

Reliability (Zuverlässigkeit). Die Kundenerwartungen an die Zuverlässigkeit ihrer Bank sind eindeutig. Informationen sollen korrekt und vollständig sein, Rückmeldungen erfolgen zeitgerecht, Prozesse sollen reibungslos ablaufen und Empfehlungen sollen zur persönlichen Lebenssituation passen. Besonders auffällig ist dabei die große Lücke bei personalisierten Empfehlungen. Nur 34,1 % der Befragten erleben diese als passend, obwohl sich 64,6 % dies mindestens größtenteils wünschen.¹⁶⁵ Auch bei der Korrektheit und Vollständigkeit von Informationen zeigt sich ein GAP von rund 27 Prozentpunkten, ebenso bei der Einhaltung von Rückrufen und Terminen. Aus Sicht der Bank stellt die gezielte Nutzung von Smart Data ein wesentliches Instrument dar, um die Passgenauigkeit von Empfehlungen zu verbessern. Durch die Analyse von Produkthistorie, Lebensphase oder Interaktionsverhalten sollen Inhalte individueller auf die jeweilige Kundensituation abgestimmt werden können.¹⁶⁶ Dabei wird auch betont, dass sich die Qualität personalisierter Kommunikation nicht allein durch den Inhalt definiert, sondern vor allem durch ihre Relevanz im richtigen Moment. Empfehlungen müssen zur Situation passen und dürfen nicht den Eindruck generischer Werbung erwecken.¹⁶⁷ Entscheidend ist laut mehreren Aussagen, dass datenbasierte Impulse einen erkennbaren Mehrwert liefern, der über reine Produktwerbung hinausgeht und auf konkrete Bedürfnisse eingeht.¹⁶⁸ Allerdings wurden auch klare Herausforderungen benannt. So fehlt es häufig an aktuellen Daten, besonders bei Kunden die über längere Zeit keine aktiven Verträge haben oder selten mit der Bank interagieren.¹⁶⁹ Ein weiterer kritischer Punkt ist das Spannungsfeld zwischen Automatisierung und Authentizität. Wenn personalisierte Mailings zu standardisiert oder oberflächlich wirken, entsteht bei dem Empfänger schnell der Eindruck eines austauschbaren Massenanschreibens.¹⁷⁰ Insgesamt zeigt sich, dass die Zuverlässigkeit ein besonders entscheidender Faktor für das Vertrauen der Kunden ist. Die Qualität der Kundenansprache hängt hier nicht nur von der reinen Erfüllung von Versprechen ab, sondern stark vom Eindruck ob Empfehlungen wirklich relevant, verständlich und glaubwürdig erscheinen. Smart Data bietet dafür einen wirksamen Hebel.

Responsiveness (Reaktionsfähigkeit). Ein zentrales Kriterium für gute Servicequalität ist aus Sicht der Kunden die Fähigkeit der Bank, schnell und proaktiv auf Anliegen zu reagie-

¹⁶⁵ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 7

¹⁶⁶ Vgl. Schilling, D. (2025)

¹⁶⁷ Vgl. Späthe, C. (2025)

¹⁶⁸ Vgl. Özdemir, O. (2025)

¹⁶⁹ Vgl. Späthe, C. (2025)

¹⁷⁰ Vgl. Späthe, C. (2025)

ren. Genau hier zeigen sich deutliche Schwächen. Während 85,4 % der Befragten erwarten, dass ihre Anliegen zügig bearbeitet werden, erleben dies in der Praxis nur 60,9 %.¹⁷¹ Noch deutlicher fällt der Unterschied bei der proaktiven Information aus. Nur 25,6 % fühlen sich regelmäßig über passende Angebote informiert, obwohl 31,7 % dies explizit erwarten.¹⁷² Die niedrige Wahrnehmung aktiver Kommunikation deutet darauf hin, dass personalisierte Hinweise häufig nicht als solche erkannt werden oder schlicht zu allgemein wirken. Gleichzeitig zeigt die Umfrage ein widersprüchliches Bild. Auch wenn viele Befragte keine hohen Erwartungen an proaktive Ansprache formulieren, geben 80,5 % an, bereit zu sein, ihre Daten zu teilen, wenn daraus ein klarer Nutzen entsteht.¹⁷³ Dieses Ergebnis legt nahe, dass die grundsätzliche Offenheit gegenüber datenbasierter Kommunikation vorhanden ist, die tatsächliche Umsetzung jedoch bislang nicht überzeugend genug ist, um Vertrauen und Mehrwert zu vermitteln. Auch auf Seiten der Bank wird diese Problematik erkannt und ähnlich eingeschätzt. Nach Einschätzung der Befragten lässt sich die datengetriebene Kommunikation insbesondere durch sogenannte Trigger-Momente verbessern, also zum Beispiel durch das gezielte Versenden passender Angebote, wenn sich ein Vertrag verändert, eine neue Lebensphase beginnt oder längere Zeit keine Interaktion mit der Bank stattgefunden hat.¹⁷⁴ Der Einsatz von Smart Data ermöglicht es, bestimmte Ereignisse oder Verhaltensmuster frühzeitig zu erkennen und darauf abgestimmte Maßnahmen automatisiert anzustoßen.¹⁷⁵ Ein wichtiger Punkt betrifft die zeitliche Verzögerung in der Umsetzung. Aktuell dauert es etwa einen Tag, bis ein erkannter Impuls in eine passende Maßnahme übersetzt wird. Ziel ist es, diese Reaktionszeit deutlich zu verkürzen und Kunden in Zukunft sofort zu erreichen, sobald ein konkreter Anlass besteht. Dadurch soll ein spürbarer Mehrwert entstehen, der als persönlich und hilfreich wahrgenommen wird.¹⁷⁶ Gleichzeitig zeigen sich einige Herausforderungen in der praktischen Umsetzung. So ist es derzeit noch nicht möglich, alle Kundendaten automatisch mit konkreten Maßnahmen zu verbinden, weil die technischen Systeme nicht vollständig miteinander verknüpft sind.¹⁷⁷ Außerdem fehlen an manchen Stellen feste Abläufe und digitale Hinweise, die sinnvoll in persönliche Gespräche eingebunden werden können, wie z.B. in der Filiale oder am Telefon.¹⁷⁸ Proaktive Angebote wirken nur dann positiv, wenn sie zur richtigen Zeit kommen und für den Kunden nachvollziehbar und nützlich sind. Wenn Mitteilungen dagegen zu häufig erscheinen oder nicht passen, kann das Kunden eher stören oder verunsichern.¹⁷⁹ Insgesamt wird deutlich, dass die Reaktionsfähigkeit einen wichtigen Einfluss auf die erlebte Servicequalität hat. Durch den

¹⁷¹ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 8

¹⁷² Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 9

¹⁷³ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 21

¹⁷⁴ Vgl. Özdemir, O. (2025)

¹⁷⁵ Vgl. Schilling, D. (2025)

¹⁷⁶ Vgl. Schilling, D. (2025)

¹⁷⁷ Vgl. Schilling, D. (2025)

¹⁷⁸ Vgl. Späthe, C. (2025)

¹⁷⁹ Vgl. Özdemir, O. (2025)

gezielten Einsatz von Smart Data können sowohl die Schnelligkeit als auch die persönliche Ansprache verbessert werden, was spürbar zur Zufriedenheit der Kunden beiträgt.

Assurance (Sicherheit). Das Sicherheitsgefühl der Kundinnen und Kunden bezieht sich nicht nur auf den Schutz ihrer Daten, sondern auch auf das Vertrauen in die Kompetenz und Transparenz der Bank. Die Umfrage zeigt ein hohes Grundvertrauen. 96,4% erwarten eine sichere Verarbeitung ihrer Daten und 81,7% erleben dies auch so.¹⁸⁰ Die Lücke ist hier relativ gering. Deutlich größer fällt der Unterschied bei der Transparenz aus. Zwar wünschen sich 76,8% eine verständliche Erklärung zur Datennutzung, aber nur 40,3 % fühlen sich tatsächlich ausreichend informiert.¹⁸¹ Das zeigt, dass die Bereitschaft Daten zu teilen da ist, aber der Nutzen oft nicht klar ersichtlich ist. Auch bei der Kompetenz der Mitarbeitenden besteht ein GAP. 96,4% erwarten fachliche Sicherheit, aber nur 68,3% erleben diese tatsächlich.¹⁸² Die Interviews bestätigen diese Wahrnehmung. Personalisierte Angebote müssen nachvollziehbar sein, damit sie als vertrauenswürdig gelten.¹⁸³ Wichtig sind einfache Erklärungen und verständliche Hinweise, warum Kundinnen und Kunden bestimmte Informationen erhalten.¹⁸⁴ Viele wüssten zwar, dass Daten analysiert werden, könnten aber nicht einschätzen, was genau damit passiert oder welchen Vorteil sie davon haben.¹⁸⁵ Insgesamt zeigt sich, dass Sicherheit auch bedeutet Kontrolle über die eigenen Daten zu behalten und sich ernst genommen zu fühlen. Smart Data kann Vertrauen stärken, vorausgesetzt die Kommunikation ist transparent und verständlich.

Empathy (Einfühlungsvermögen). Die Ergebnisse der Umfrage machen deutlich, dass viele Kunden sich in diesem Punkt nicht ausreichend gesehen fühlen. Zwar wünschen sich 75,6 %, dass ihre individuelle Lebenssituation berücksichtigt wird, tatsächlich nehmen dies aber nur 48,8% so wahr.¹⁸⁶ Auch der Wunsch persönlich angesprochen zu werden und nicht bloß eine von vielen Personen zu sein wird häufig nicht erfüllt. Die Differenz zwischen Erwartung und Erfahrung liegt hier bei rund 15 %. Besonders kritisch fällt der Blick auf die Inhalte aus. Obwohl 80,5 % angeben, dass Empfehlungen und Angebote zu ihrer Person passen sollten, stimmen nur 51,2 % dieser Aussage aus eigener Erfahrung zu.¹⁸⁷ Das legt nahe, dass viele Botschaften zwar personalisiert erscheinen mögen, aber in der Praxis oft zu allgemein bleiben und keine echte Verbindung zur Lebensrealität der Kundinnen und Kunden schaffen. Einfühlungsvermögen bedeutet weit mehr als die Verwendung des Na-

¹⁸⁰ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 11

¹⁸¹ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 12

¹⁸² Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 13

¹⁸³ Vgl. Özdemir, O. (2025)

¹⁸⁴ Vgl. Schilling, D. (2025)

¹⁸⁵ Vgl. Späthe, C. (2025)

¹⁸⁶ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 14

¹⁸⁷ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 15

mens oder die Nennung eines Produkts. Entscheidend ist der Ton der Ansprache, die Inhalte und der Zeitpunkt, die sich stimmig anfühlen sollten.¹⁸⁸ Eine gelungene Kommunikation erkennt die Situation des Kunden und knüpft genau dort an, wo ein tatsächliches Bedürfnis besteht.¹⁸⁹ Smart Data kann hier als Brücke dienen, um Lebensphasen, Interessen oder Verhaltensmuster so zu erkennen, dass darauf wirklich passende Angebote folgen.¹⁹⁰ Außerdem fällt auf, dass die persönliche Beratung nach wie vor einen klaren Mehrwert bietet. 76,2% der Befragten haben das Gefühl, dass im Gespräch tatsächlich auf ihre Wünsche eingegangen wird und das bei einer Erwartung von 93,9 %. Das zeigt je direkter und menschlicher die Kommunikation ist, desto eher wird sie als einfühlsam erlebt. Schließlich zeigt sich, Einfühlungsvermögen ist eine Frage der Haltung und der Umsetzung. Smart Data kann dabei helfen passende Inhalte bereitzustellen, doch entscheidend bleibt wie diese kommuniziert werden und ob sie wirklich den Menschen erreichen.

Assurance (Sicherheit). Die visuelle und sprachliche Gestaltung der Bankkommunikation wird von vielen Kunden als ausbaufähig empfunden. Besonders digitale Angebote wie App und Website schneiden schwach ab. 90,3% erwarten eine moderne und übersichtliche Gestaltung, aber nur 53,7% erleben dies auch so.¹⁹¹ Auch bei Printmaterialien zeigt sich eine deutliche Lücke zwischen Erwartung und Realität. Besser fällt die Bewertung bei Sprache und Design insgesamt aus. 63,4 % wünschen sich eine Ansprache, die zu ihnen passt, 57,3% erleben das auch so.¹⁹² Trotzdem zeigt sich, viele fühlen sich nicht richtig angesprochen oder erkennen sich in der Darstellung nicht wieder. Laut den Interviews wäre es technisch möglich, Texte und Bilder stärker auf bestimmte Zielgruppen abzustimmen. Doch aktuell fehlt oft das Personal, um so etwas für jeden Einzelnen umzusetzen.¹⁹³ Deshalb wird in der Praxis eher nach Regionen oder Zielgruppen unterschieden, zum Beispiel bei Mailings für junge Erwachsene in bestimmten Orten.¹⁹⁴ Smart Data kann dabei helfen, solche Gestaltungen besser und schneller auf den jeweiligen Kunden abzustimmen. Dafür braucht es aber nicht nur die passende Technik, sondern auch klare Abläufe und genug Kapazitäten.¹⁹⁵

Die Ergebnisse zeigen, dass Kundenzufriedenheit vor allem dann entsteht, wenn die Servicequalität spürbar verbessert wird. Viele Teilnehmende der Umfrage wünschen sich, besser verstanden, schneller informiert und persönlicher angesprochen zu werden. Genau an diesen Punkten kann Smart Data ansetzen. Es hilft dabei, Empfehlungen passender zu

¹⁸⁸ Vgl. Özdemir, O. (2025)

¹⁸⁹ Vgl. Späthe, C. (2025)

¹⁹⁰ Vgl. Schilling, D. (2025)

¹⁹¹ Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 18

¹⁹² Vgl. Eigene Erhebung (2025), Verzeichnis der Umfragen - Frage 20

¹⁹³ Vgl. Späthe, C. (2025)

¹⁹⁴ Vgl. Schilling, D. (2025)

¹⁹⁵ Vgl. Özdemir, O. (2025)

gestalten, schneller auf Anliegen zu reagieren und die Kommunikation klarer und verständlicher zu machen. Wenn Kunden merken, dass die Bank wirklich auf sie eingeht, fühlen sie sich ernst genommen und gut betreut. Dadurch steigt nicht nur die erlebte Qualität im Service, sondern auch das Vertrauen in die Bank. Smart Data ist also ein Werkzeug, das dabei helfen kann, aus guter Servicequalität echte Zufriedenheit zu machen, vorausgesetzt die technischen Möglichkeiten werden weiter ausgebaut und die bestehenden Herausforderungen Schritt für Schritt überwunden.

4.3.2 Bewertung der theoretischen Hypothesen

Im theoretischen Teil der Arbeit wurden mehrere Hypothesen aufgestellt, um einzuschätzen, welche Wirkung datenbasierte Personalisierung auf die Servicequalität und letztlich auf die Kundenzufriedenheit haben kann. Nun soll bewertet werden, ob sich diese Annahmen durch die Ergebnisse der Kundenumfrage und die Einschätzungen aus den Experteninterviews bestätigen lassen.

H1: Der Einsatz von Smart Data in der Kundenansprache erhöht die wahrgenommene Zuverlässigkeit der Dienstleistung.

Diese Hypothese wird bestätigt. Für viele Kunden bedeutet Zuverlässigkeit nicht nur, dass Prozesse eingehalten werden, sondern auch, dass die Bank sie versteht und passende Informationen bereitstellt. Wenn Empfehlungen korrekt, vollständig und zur persönlichen Lebenssituation passend erscheinen, stärkt das das Vertrauen in die Bank und ihr Leistungsversprechen. Genau an diesem Punkt kann Smart Data helfen, indem es Inhalte individueller und nachvollziehbarer gestaltet. In den Interviews wurde deutlich, dass Empfehlungen nur dann als verlässlich wahrgenommen werden, wenn sie nicht zufällig wirken, sondern erkennbar auf echten Kundendaten basieren. So entsteht der Eindruck, dass die Bank wirklich mitdenkt.

H2: Smart Data trägt zu einer höheren wahrgenommenen Reaktionsfähigkeit bei, da Kundenanliegen schneller und passgenauer bedient werden können.

Auch diese Hypothese lässt sich grundsätzlich bestätigen. Kunden wünschen sich zeitnahe Rückmeldungen und passende Angebote zur richtigen Zeit. In der Praxis bestehen zwar noch technische Verzögerungen, doch die Richtung ist klar. Smart Data ermöglicht es, bestimmte Ereignisse zu erkennen und automatisiert darauf zu reagieren. Ziel ist es, künftig in Echtzeit zu handeln. Das würde die Reaktionsgeschwindigkeit deutlich erhöhen und den Kunden zeigen, dass ihre Anliegen schnell und individuell wahrgenommen werden.

H3: Kunden, die durch Smart Data personalisiert angesprochen werden, nehmen die Bank als einfühlsamer und kundenorientierter wahr.

Diese Hypothese wird nur teilweise bestätigt. Zwar kann Smart Data helfen, Inhalte persönlicher zu gestalten, doch viele Kunden erleben digitale Kommunikation dennoch als unpersonal. Die größte Wirkung entsteht nach wie vor im persönlichen Gespräch. Hier kann Smart Data jedoch indirekt unterstützen, z.B. indem es den Beratern Hinweise auf Lebensphasen oder Interessen liefert. So können persönliche Gespräche besser vorbereitet und gezielter geführt werden, was auf Kundenseite als deutlich empathischer wahrgenommen wird.

H4: Der gezielte Einsatz von Smart Data hat einen positiven Einfluss auf die wahrgenommene Qualität der digitalen Kontaktpunkte.

Diese Annahme lässt sich nur teilweise stützen. Zwar bestehen deutliche Erwartungen an moderne, verständliche und visuell passende digitale Angebote, doch viele Kunden fühlen sich aktuell nicht gut angesprochen. Laut den Interviews fehlen oft die personellen Kapazitäten, um Inhalte wirklich individuell zu gestalten. In der Praxis wird eher nach Zielgruppen oder Regionen unterschieden. Smart Data könnte hier helfen, die Ansprache besser zu differenzieren, braucht dafür aber klare Abläufe und technische Umsetzungsmöglichkeiten. Mit zunehmender Automatisierung und dem weiteren Ausbau datenbasierter Systeme ist jedoch davon auszugehen, dass die digitale Ansprache künftig spürbar individueller und zielgerichteter gestaltet werden kann.

H5: Der personalisierte Einsatz von Smart Data in frühen Phasen der Kundenansprache beeinflusst die Kundenzufriedenheit positiv.

Diese Hypothese wird bestätigt. Die Umfrage zeigt, dass genau dort, wo Smart Data gezielt eingesetzt werden kann, etwa bei Relevanz, Schnelligkeit oder Verständlichkeit, auch die größten Lücken aus Kundensicht bestehen. Wenn es gelingt, diese Schwächen gezielt zu verbessern, fühlen sich Kunden besser betreut und ernst genommen. Das stärkt nicht nur das Serviceerlebnis, sondern wirkt sich positiv auf die Gesamtzufriedenheit aus.

5 Schlussbetrachtung

In einer Zeit, in der Kunden täglich mit unzähligen Angeboten, Werbebotschaften und standardisierter Kommunikation konfrontiert werden, wird es für Banken immer wichtiger, individuelle Nähe herzustellen. Die klassische Massenkommunikation stößt dabei zunehmend an ihre Grenzen. Gerade in der Finanzbranche, die stark von Vertrauen, Klarheit und langfristigen Beziehungen geprägt ist, zählt nicht nur ein gutes Produkt, sondern vor allem ein überzeugendes Kundenerlebnis. Kundenzufriedenheit ist daher nicht nur ein weicher Faktor, sondern ein strategischer Erfolgsfaktor.

Genau hier setzt diese Arbeit an. Ziel war es, herauszufinden, ob und wie datenbasierte Personalisierung durch Smart Data die Kundenzufriedenheit beeinflussen kann. Die Forschungsfrage lautete, wie sich personalisiertes Marketing auf Basis von Smart Data auf die Kundenzufriedenheit auswirkt.

Die Ergebnisse zeigen, dass Personalisierung nur dann ihre Wirkung entfalten kann, wenn sie für den Kunden als sinnvoll, relevant und echt erlebbar wahrgenommen wird. Besonders deutlich wird dies in den Bereichen Zuverlässigkeit und Reaktionsfähigkeit. Dort wo Informationen stimmen, Rückmeldungen zeitnah erfolgen und Empfehlungen wirklich zur Lebenssituation passen, steigt auch das Vertrauen in die Bank. Smart Data kann dabei helfen, genau solche Erlebnisse zu schaffen, indem es Signale erkennt, Kundenverhalten interpretiert und daraus individualisierte Maßnahmen ableitet.

Auch wenn sich die meisten Hypothesen in der Arbeit bestätigen ließen, zeigt sich, dass die digitale Kommunikation bislang oft noch zu standardisiert wahrgenommen wird. Die persönlichsten Effekte entstehen nach wie vor in direkten Gesprächen, wie etwa in der Filiale oder im telefonischen Kontakt. Doch auch hier kann Smart Data indirekt unterstützen, indem es Berater frühzeitig Hinweise liefert, um individueller auf die Kundensituation eingehen zu können.

Trotz aller Potenziale muss auch kritisch auf die methodischen Grenzen eingegangen werden. Das in dieser Arbeit eingesetzte Servqual-Modell eignet sich gut, um systematisch Lücken zwischen Erwartung und erlebter Leistung aufzudecken. Gleichzeitig gibt es jedoch auch Schwächen. Kundenerwartungen werden oft sehr idealistisch angegeben und lassen die Realität schnell schlechter erscheinen, als sie ist. Modelle wie Kano oder Customer Journey Mapping könnten ergänzend helfen, differenzierter zu verstehen, welche Merkmale Kunden wirklich begeistern oder welche Mindeststandards sie voraussetzen. Ein Methodenmix wäre denkbar, insbesondere wenn eine tiefere Segmentierung der Zielgruppen erfolgen soll. Hinzu kommt, dass die befragten Kunden aus verschiedenen Banken stammten, nicht ausschließlich von der Vereinigte Volksbanken eG. Diese Entscheidung wurde bewusst getroffen, um einen breiteren Blick zu erhalten, stellt aber auch eine Einschrän-

kung dar. Die Ergebnisse lassen sich somit nicht vollständig auf eine konkrete Bank übertragen. Ebenso zeigt sich eine Alterslastigkeit in der Stichprobe. Viele Teilnehmende gehörten zur jungen, digitalaffinen Zielgruppe. Für eine umfassendere Bewertung wäre es sinnvoll, künftig auch weitere Altersklassen gezielt zu befragen.

Auch bei der Datenerhebung gibt es Potenzial zur Weiterentwicklung. Künftige Studien könnten noch stärker auf langfristige Beobachtungen setzen, um zu analysieren, wie sich die Wirkung von Smart Data über einen längeren Zeitraum entwickelt.

Handlungsempfehlungen für die Vereinigten Volksbanken ergeben sich vor allem in drei Bereichen:

Erstens sollte der Weg hin zur Hyperpersonalisierung konsequent weiterverfolgt werden. Nicht mehr die Zielgruppe, sondern der einzelne Mensch sollte im Zentrum der Kommunikation stehen.

Zweitens sollte mehr Transparenz darüber geschaffen werden, wie und wofür Daten eingesetzt werden und dass am besten direkt in der Kommunikation mit dem Kunden.

Drittens braucht es technische Systeme, die schnelle Reaktionen in Echtzeit ermöglichen. Nur so kann der Eindruck entstehen, dass die Bank nicht nur zuhört, sondern aktiv mitdenkt und handelt. Dafür ist eine engere Zusammenarbeit zwischen dem Marketing und Impulsmangement notwendig.

Schlussendlich kann man festhalten, dass Smart Data das Potenzial hat, die Kundensprache deutlich zu verbessern. Damit dieser Mehrwert spürbar wird, reicht es jedoch nicht aus, nur technische Systeme einzusetzen. Es braucht eine durchdachte Umsetzung, bei der Daten sinnvoll genutzt, verständlich aufbereitet und in hoher Qualität verfügbar sind. Erst wenn die Technologie nicht nur automatisiert, sondern gezielt auf den Menschen ausgerichtet wird, entsteht eine Kommunikation, die Vertrauen schafft und echte Zufriedenheit fördert.

Anlagenverzeichnis

	Seite
Anlage 1: Online-Fragebogen zur Untersuchung personalisierter Bankangebote	37
Anlage 2: Ergebnisse der Kundenumfrage	40
Anlage 3: Interviewleitfaden für die Experteninterviews	51
Anlage 4: Experteninterview vom 11.07.2025 mit Oya Özdemir	53
Anlage 5: Experteninterview vom 15.07.2025 mit Dieter Schilling	59
Anlage 5: Experteninterview vom 17.07.2025 mit Christian Späthe	67

Anlagen

Anhang 1: Online-Fragebogen zur Untersuchung personalisierter Bankangebote

Titel der Umfrage:

Bankangebote, Informationen, Empfehlungen – wie gut passen sie zu Ihnen?

Einleitungstext:

Vielen Dank, dass Sie an dieser Umfrage teilnehmen. Banken nutzen heute verschiedene Wege, um mit Kundinnen und Kunden zu kommunizieren – oft auch basierend auf Daten und bisherigen Kontakten. In dieser Umfrage interessiert uns, wie Sie diese Ansprache erleben, ob Sie sie als passend empfinden und wie zufrieden Sie damit sind.

Ziel ist es herauszufinden, wie Bankkundinnen und -kunden personalisierte digitale Angebote wahrnehmen und wie sich diese auf die Kundenzufriedenheit auswirken.

Die Umfrage dauert ca. 10 Minuten. Ihre Angaben sind anonym und werden ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke verwendet.

Teil A – Allgemeine Angaben

1. Wie alt sind Sie? (Pflichtfrage)

- Unter 18
- 18–29
- 30–49
- 50–69
- 70+

2. Nutzen Sie die digitalen Angebote Ihrer Bank (z. B. Online-Banking, App)? (Pflichtfrage)

- Ja, regelmäßig
- Ja, gelegentlich
- Nein

3. Haben Sie schon einmal personalisierte Angebote oder Empfehlungen Ihrer Bank erhalten? (Pflichtfrage)

- Ja
- Nein
- Weiß ich nicht

Teil B – Service & Kommunikation Ihrer Bank

In den folgenden Fragen möchten wir erfahren, wie Sie das Verhalten und die Kommunikation Ihrer Bank einschätzen – sowohl im Hinblick auf Ihre persönlichen Erwartungen als auch auf Ihre tatsächlichen Erlebnisse. Sie erhalten pro Thema jeweils zwei Aussagen:

- *Die erste bezieht sich auf das, was Sie grundsätzlich von Ihrer Bank erwarten.*
- *Die zweite auf das, was Sie bei Ihrer aktuellen Bank tatsächlich erleben.*

Bitte bewerten Sie jede Aussage einzeln auf einer Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 7 (stimme voll und ganz zu).

Zuverlässigkeit (Reliability)

- 4. Erwartung:** Ich erwarte von einer Bank, dass sie getroffene Zusagen (z. B. Rückrufe, Termine) zuverlässig einhält.
- 5. Wahrnehmung:** Meine Bank hält getroffene Zusagen zuverlässig ein.
- 6. Erwartung:** Informationen und Empfehlungen sollten korrekt und vollständig sein.
- 7. Wahrnehmung:** Informationen und Empfehlungen meiner Bank sind korrekt und vollständig.
- 8. Erwartung:** Bankprozesse (z. B. Überweisungen, Vertragsabschlüsse) sollten reibungslos ablaufen.
- 9. Wahrnehmung:** Die Abläufe bei meiner Bank funktionieren zuverlässig und reibungslos.
- 10. Erwartung:** Personalisierte Hinweise oder Empfehlungen sollten zu meiner tatsächlichen Situation passen.
- 11. Wahrnehmung:** Die Empfehlungen meiner Bank passen gut zu meiner Lebenslage.

Reaktionsfähigkeit (Responsiveness)

- 12. Erwartung:** Meine Bank sollte schnell auf meine Anliegen reagieren – egal ob online, telefonisch oder im Gespräch.
- 13. Wahrnehmung:** Meine Bank reagiert schnell auf meine Anliegen.
- 14. Erwartung:** Ich möchte aktiv informiert werden, wenn ein Angebot zu mir passt.
- 15. Wahrnehmung:** Ich werde aktiv informiert, wenn ein Angebot für mich relevant ist.
- 16. Erwartung:** Ich möchte mich gut betreut fühlen – auch außerhalb von Filialbesuchen.
- 17. Wahrnehmung:** Ich fühle mich von meiner Bank gut betreut, auch wenn ich nicht vor Ort bin.

Sicherheit (Assurance)

- 18. Erwartung:** Meine persönlichen Daten sollten sicher und verantwortungsvoll verarbeitet werden.
- 19. Wahrnehmung:** Ich habe Vertrauen, dass meine Bank sicher mit meinen Daten umgeht.
- 20. Erwartung:** Die Bank sollte offenlegen, wie meine Daten für Empfehlungen genutzt werden.

- 21. Wahrnehmung:** Meine Bank erklärt verständlich, wie meine Daten verwendet werden.
- 22. Erwartung:** Mitarbeitende sollten glaubwürdig und fachlich sicher auftreten.
- 23. Wahrnehmung:** Die Mitarbeitenden meiner Bank wirken glaubwürdig und kompetent.

Einfühlungsvermögen (Empathy)

- 24. Erwartung:** Die Bank sollte meine persönliche Situation verstehen.
- 25. Wahrnehmung:** Meine Bank versteht meine individuelle Lebenssituation.
- 26. Erwartung:** Ich möchte persönlich angesprochen werden, nicht wie eine Nummer.
- 27. Wahrnehmung:** Ich fühle mich persönlich und individuell angesprochen.
- 28. Erwartung:** Inhalte und Empfehlungen sollten gut zu mir passen.
- 29. Wahrnehmung:** Die Inhalte, die ich erhalte, passen gut zu mir.
- 30. Erwartung:** In Gesprächen sollte auf meine Wünsche eingegangen werden.
- 31. Wahrnehmung:** In Gesprächen wird auf meine persönlichen Fragen und Wünsche eingegangen.

Anfassbarkeit (Tangibles)

- 32. Erwartung:** Digitale Angebote und Unterlagen sollten übersichtlich gestaltet sein.
- 33. Wahrnehmung:** App, Website und Dokumente meiner Bank sind modern und übersichtlich.
- 34. Erwartung:** Sprache und Design sollten zu mir passen.
- 35. Wahrnehmung:** Die Ansprache und Gestaltung meiner Bank passen zu mir.
- 36. Erwartung:** Auch Briefe oder Unterlagen sollten hochwertig und individuell wirken.
- 37. Wahrnehmung:** Gedruckte Unterlagen meiner Bank wirken hochwertig und persönlich.

Teil C – Einstellung zu Personalisierung und Datenpreisgabe

- 38.** Ich bin bereit, meine Daten mit meiner Bank zu teilen, wenn mir daraus ein klarer Nutzen entsteht.
(Skala 1–7)
- 39.** Ich wünsche mir, dass meine Bank mir passende Angebote vorschlägt.
(Skala 1–7)
- 40.** Ich habe Bedenken, wenn Banken mein Verhalten analysieren, um mir personalisierte Inhalte auszuspielen.
(Skala 1–7)

Abschließende Bewertung der allgemeinen Zufriedenheit

- 41. Ich bin insgesamt mit meiner Bank und ihrem Serviceangebot zufrieden.**
(Skala 0–10)

Anhang 2: Ergebnisse der Kundenumfrage

Die Online-Umfrage wurde innerhalb von 6 Tagen durchgeführt und von insgesamt 82 Personen vollständig beantwortet. Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer lag bei rund 8 Minuten, was auf eine zügige und konzentrierte Teilnahme schließen lässt.

Frage 1: Wie alt sind Sie?

Insgesamt nahmen 82 Personen an der Umfrage teil. Die Altersverteilung stellt sich wie folgt dar:

Altersgruppe Anzahl Prozent

Unter 18	3	4 %
18–29	65	79 %
30–49	11	13 %
50–69	3	4 %
70+	0	0 %

Die mit Abstand größte Gruppe der Befragten gehört der Altersgruppe 18–29 Jahre an (79 %), was auf einen starken Fokus auf junge Erwachsene schließen lässt. Die übrigen Altersgruppen sind unterrepräsentiert.

Frage 2: Nutzen Sie die digitalen Angebote Ihrer Bank (z. B. Online-Banking, App)?

Antwortoption Anzahl Prozent

Ja, regelmäßig	71	87 %
Ja, gelegentlich	7	9 %
Nein	4	5 %

Die überwältigende Mehrheit (87 %) nutzt digitale Bankangebote regelmäßig. Nur 5 % der Teilnehmenden geben an, diese gar nicht zu nutzen. Dies weist auf eine sehr hohe digitale Affinität innerhalb der Zielgruppe hin.

Frage 3: Haben Sie schon einmal personalisierte Angebote oder Empfehlungen Ihrer Bank erhalten?

Antwortoption Anzahl Prozent

Ja	42	51 %
Nein	21	26 %
Weiß ich nicht	19	23 %

Mehr als die Hälfte (51 %) der Befragten gibt an, bereits personalisierte Angebote oder Empfehlungen ihrer Bank erhalten zu haben. Etwa ein Viertel (26 %) hat dies nicht erlebt, während 23 % sich nicht sicher waren.

Frage 4: SERVQUAL-Dimension „Zuverlässigkeit“ – Aussage 1

Erwartung: „Ich erwarte von einer Bank, dass sie getroffene Zusagen (z. B. Rückrufe, Termine) zuverlässig einhält.“

Wahrnehmung: „Meine Bank hält getroffene Zusagen zuverlässig ein.“

Erwartung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
1 – Stimme überhaupt nicht zu	1,2 %
5 – Stimme eher zu	3,7 %
6 – Stimme größtenteils zu	15,9 %
7 – Stimme voll und ganz zu	79,3 %

Wahrnehmung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
2 – Stimme größtenteils nicht zu	1,2 %
3 – Stimme eher nicht zu	3,7 %
4 – Weder noch / teils-teils	1,2 %
5 – Stimme eher zu	15,9 %
6 – Stimme größtenteils zu	37,8 %
7 – Stimme voll und ganz zu	40,2 %

Frage 5: SERVQUAL-Dimension „Zuverlässigkeit“ – Aussage 2

Erwartung: „Informationen und Empfehlungen sollten korrekt und vollständig sein.“

Wahrnehmung: „Informationen und Empfehlungen meiner Bank sind korrekt und vollständig.“

Erwartung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
1 – Stimme überhaupt nicht zu	1,2 %
6 – Stimme größtenteils zu	18,3 %
7 – Stimme voll und ganz zu	80,5 %

Wahrnehmung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
1 – Stimme überhaupt nicht zu	1,2 %
3 – Stimme eher nicht zu	6,1 %
4 – Weder noch / teils-teils	7,3 %
5 – Stimme eher zu	13,4 %
6 – Stimme größtenteils zu	39,0 %
7 – Stimme voll und ganz zu	32,9 %

Frage 6: SERVQUAL-Dimension „Zuverlässigkeit“ – Aussage 3

Erwartung: „Bankprozesse (z. B. Überweisungen, Vertragsabschlüsse) sollten reibungslos ablaufen.“

Wahrnehmung: „Die Abläufe bei meiner Bank funktionieren zuverlässig und reibungslos.“

Erwartung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
1 – Stimme überhaupt nicht zu	1,2 %
4 – Weder noch / teils-teils	1,2 %
5 – Stimme eher zu	2,4 %
6 – Stimme größtenteils zu	12,2 %
7 – Stimme voll und ganz zu	82,9 %

Wahrnehmung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
1 – Stimme überhaupt nicht zu	1,2 %
2 – Stimme größtenteils nicht zu	1,2 %
3 – Stimme eher nicht zu	3,7 %
4 – Weder noch / teils-teils	1,2 %
5 – Stimme eher zu	19,5 %
6 – Stimme größtenteils zu	35,4 %
7 – Stimme voll und ganz zu	37,8 %

Frage 7: SERVQUAL-Dimension „Zuverlässigkeit“ – Aussage 4

Erwartung: „Personalisierte Hinweise oder Empfehlungen sollten zu meiner tatsächlichen Situation passen.“

Wahrnehmung: „Die Empfehlungen meiner Bank passen gut zu meiner Lebenslage.“

Erwartung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
2 – Stimme größtenteils nicht zu	1,2 %
4 – Weder noch / teils-teils	11,0 %
5 – Stimme eher zu	23,2 %
6 – Stimme größtenteils zu	24,4 %
7 – Stimme voll und ganz zu	40,2 %

Wahrnehmung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
1 – Stimme überhaupt nicht zu	3,7 %
3 – Stimme eher nicht zu	11,0 %
4 – Weder noch / teils-teils	22,0 %
5 – Stimme eher zu	29,3 %
6 – Stimme größtenteils zu	19,5 %
7 – Stimme voll und ganz zu	14,6 %

Frage 8: SERVQUAL-Dimension „Reaktionsfähigkeit“ – Aussage 1

Erwartung: „Meine Bank sollte schnell auf meine Anliegen reagieren – egal ob online, telefonisch oder im Gespräch.“

Wahrnehmung: „Meine Bank reagiert schnell auf meine Anliegen.“

Erwartung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
4 – Weder noch / teils-teils	1,2 %
5 – Stimme eher zu	13,4 %
6 – Stimme größtenteils zu	29,3 %
7 – Stimme voll und ganz zu	56,1 %

Wahrnehmung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
2 – Stimme größtenteils nicht zu	1,2 %
3 – Stimme eher nicht zu	2,4 %
4 – Weder noch / teils-teils	6,1 %
5 – Stimme eher zu	29,3 %
6 – Stimme größtenteils zu	32,9 %
7 – Stimme voll und ganz zu	28,0 %

Frage 9: SERVQUAL-Dimension „Reaktionsfähigkeit“ – Aussage 2

Erwartung: „Ich möchte aktiv informiert werden, wenn ein Angebot zu mir passt.“

Wahrnehmung: „Ich werde aktiv informiert, wenn ein Angebot für mich relevant ist.“

Erwartung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
1 – Stimme überhaupt nicht zu	6,1 %
2 – Stimme größtenteils nicht zu	2,4 %
3 – Stimme eher nicht zu	9,8 %
4 – Weder noch / teils-teils	22,0 %
5 – Stimme eher zu	28,0 %
6 – Stimme größtenteils zu	13,4 %
7 – Stimme voll und ganz zu	18,3 %

Wahrnehmung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
1 – Stimme überhaupt nicht zu	7,3 %
2 – Stimme größtenteils nicht zu	6,1 %
3 – Stimme eher nicht zu	12,2 %
4 – Weder noch / teils-teils	24,4 %
5 – Stimme eher zu	24,4 %
6 – Stimme größtenteils zu	12,2 %
7 – Stimme voll und ganz zu	13,4 %

Frage 10: SERVQUAL-Dimension „Reaktionsfähigkeit“ – Aussage 3

Erwartung: „Ich möchte mich gut betreut fühlen – auch außerhalb von Filialbesuchen.“
Wahrnehmung: „Ich fühle mich von meiner Bank gut betreut, auch wenn ich nicht vor Ort bin.“

Erwartung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
1 – Stimme überhaupt nicht zu	1,2 %
2 – Stimme größtenteils nicht zu	1,2 %
3 – Stimme eher nicht zu	3,7 %
4 – Weder noch / teils-teils	4,9 %
5 – Stimme eher zu	17,1 %
6 – Stimme größtenteils zu	17,1 %
7 – Stimme voll und ganz zu	54,9 %

Wahrnehmung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
1 – Stimme überhaupt nicht zu	1,2 %
2 – Stimme größtenteils nicht zu	1,2 %
3 – Stimme eher nicht zu	6,1 %
4 – Weder noch / teils-teils	9,8 %
5 – Stimme eher zu	23,2 %
6 – Stimme größtenteils zu	26,8 %
7 – Stimme voll und ganz zu	31,7 %

Frage 11: SERVQUAL-Dimension „Sicherheit“ – Aussage 1

Erwartung: „Meine persönlichen Daten sollten sicher und verantwortungsvoll verarbeitet werden.“
Wahrnehmung: „Ich habe Vertrauen, dass meine Bank sicher mit meinen Daten umgeht.“

Erwartung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
1 – Stimme überhaupt nicht zu	1,2 %
3 – Stimme eher nicht zu	1,2 %
5 – Stimme eher zu	1,2 %
6 – Stimme größtenteils zu	4,9 %
7 – Stimme voll und ganz zu	91,5 %

Wahrnehmung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
1 – Stimme überhaupt nicht zu	1,2 %
2 – Stimme größtenteils nicht zu	1,2 %
3 – Stimme eher nicht zu	1,2 %
4 – Weder noch / teils-teils	2,4 %
5 – Stimme eher zu	12,2 %
6 – Stimme größtenteils zu	25,6 %
7 – Stimme voll und ganz zu	56,1 %

Frage 12: SERVQUAL-Dimension „Sicherheit“ – Aussage 2

Erwartung: „Die Bank sollte offenlegen, wie meine Daten für Empfehlungen genutzt werden.“

Wahrnehmung: „Meine Bank erklärt verständlich, wie meine Daten verwendet werden.“

Erwartung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
1 – Stimme überhaupt nicht zu	3,7 %
2 – Stimme größtenteils nicht zu	2,4 %
3 – Stimme eher nicht zu	1,2 %
4 – Weder noch / teils-teils	7,3 %
5 – Stimme eher zu	8,5 %
6 – Stimme größtenteils zu	13,4 %
7 – Stimme voll und ganz zu	63,4 %

Wahrnehmung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
1 – Stimme überhaupt nicht zu	6,1 %
2 – Stimme größtenteils nicht zu	3,7 %
3 – Stimme eher nicht zu	7,3 %
4 – Weder noch / teils-teils	24,4 %
5 – Stimme eher zu	18,3 %
6 – Stimme größtenteils zu	22,0 %
7 – Stimme voll und ganz zu	18,3 %

Frage 13: SERVQUAL-Dimension „Sicherheit“ – Aussage 3

Erwartung: „Mitarbeitende sollten glaubwürdig und fachlich sicher auftreten.“

Wahrnehmung: „Die Mitarbeitenden meiner Bank wirken glaubwürdig und kompetent.“

Erwartung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
4 – Weder noch / teils-teils	1,2 %
5 – Stimme eher zu	2,4 %
6 – Stimme größtenteils zu	15,9 %
7 – Stimme voll und ganz zu	80,5 %

Wahrnehmung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
1 – Stimme überhaupt nicht zu	2,4 %
2 – Stimme größtenteils nicht zu	1,2 %
3 – Stimme eher nicht zu	2,4 %
4 – Weder noch / teils-teils	8,5 %
5 – Stimme eher zu	17,1 %
6 – Stimme größtenteils zu	39,0 %
7 – Stimme voll und ganz zu	29,3 %

Frage 14: SERVQUAL-Dimension „Einfühlungsvermögen“ – Aussage 1

Erwartung: „Die Bank sollte meine persönliche Situation verstehen.“
Wahrnehmung: „Meine Bank versteht meine individuelle Lebenssituation.“

Erwartung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
1 – Stimme überhaupt nicht zu	1,2 %
2 – Stimme größtenteils nicht zu	2,4 %
3 – Stimme eher nicht zu	3,7 %
4 – Weder noch / teils-teils	3,7 %
5 – Stimme eher zu	13,4 %
6 – Stimme größtenteils zu	29,3 %
7 – Stimme voll und ganz zu	46,3 %

Wahrnehmung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
1 – Stimme überhaupt nicht zu	2,4 %
2 – Stimme größtenteils nicht zu	2,4 %
3 – Stimme eher nicht zu	6,1 %
4 – Weder noch / teils-teils	20,7 %
5 – Stimme eher zu	19,5 %
6 – Stimme größtenteils zu	32,9 %
7 – Stimme voll und ganz zu	15,9 %

Frage 15: SERVQUAL-Dimension „Einfühlungsvermögen“ – Aussage 2

Erwartung: „Ich möchte persönlich angesprochen werden, nicht wie eine Nummer.“
Wahrnehmung: „Ich fühle mich persönlich und individuell angesprochen.“

Erwartung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
1 – Stimme überhaupt nicht zu	2,4 %
2 – Stimme größtenteils nicht zu	1,2 %
3 – Stimme eher nicht zu	1,2 %
4 – Weder noch / teils-teils	3,7 %
5 – Stimme eher zu	14,6 %
6 – Stimme größtenteils zu	17,1 %
7 – Stimme voll und ganz zu	59,8 %

Wahrnehmung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
1 – Stimme überhaupt nicht zu	3,7 %
2 – Stimme größtenteils nicht zu	1,2 %
3 – Stimme eher nicht zu	6,1 %
4 – Weder noch / teils-teils	9,8 %
5 – Stimme eher zu	17,1 %
6 – Stimme größtenteils zu	25,6 %
7 – Stimme voll und ganz zu	36,6 %

Frage 16: SERVQUAL-Dimension „Einfühlungsvermögen“ – Aussage 3

Erwartung: „Inhalte und Empfehlungen sollten gut zu mir passen.“
Wahrnehmung: „Die Inhalte, die ich erhalte, passen gut zu mir.“

Erwartung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
3 – Stimme eher nicht zu	1,2 %
4 – Weder noch / teils-teils	6,1 %
5 – Stimme eher zu	12,2 %
6 – Stimme größtenteils zu	34,1 %
7 – Stimme voll und ganz zu	46,3 %

Wahrnehmung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
2 – Stimme größtenteils nicht zu	1,2 %
3 – Stimme eher nicht zu	6,1 %
4 – Weder noch / teils-teils	18,3 %
5 – Stimme eher zu	23,2 %
6 – Stimme größtenteils zu	32,9 %
7 – Stimme voll und ganz zu	18,3 %

Frage 17: SERVQUAL-Dimension „Einfühlungsvermögen“ – Aussage 4

Erwartung: „In Gesprächen sollte auf meine Wünsche eingegangen werden.“
Wahrnehmung: „In Gesprächen wird auf meine persönlichen Fragen und Wünsche eingegangen.“

Erwartung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
4 – Weder noch / teils-teils	2,4 %
5 – Stimme eher zu	3,7 %
6 – Stimme größtenteils zu	19,5 %
7 – Stimme voll und ganz zu	74,4 %

Wahrnehmung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
1 – Stimme überhaupt nicht zu	1,2 %
3 – Stimme eher nicht zu	3,7 %
4 – Weder noch / teils-teils	14,6 %
5 – Stimme eher zu	18,3 %
6 – Stimme größtenteils zu	20,7 %
7 – Stimme voll und ganz zu	41,5 %

Frage 18: SERVQUAL-Dimension „Anfassbarkeit“ – Aussage 1

Erwartung: „Digitale Angebote und Unterlagen sollten übersichtlich gestaltet sein.“
Wahrnehmung: „App, Website und Dokumente meiner Bank sind modern und übersichtlich.“

Erwartung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
3 – Stimme eher nicht zu	1,2 %
5 – Stimme eher zu	8,5 %
6 – Stimme größtenteils zu	15,9 %
7 – Stimme voll und ganz zu	74,4 %

Wahrnehmung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
2 – Stimme größtenteils nicht zu	3,7 %
3 – Stimme eher nicht zu	7,3 %
4 – Weder noch / teils-teils	6,1 %
5 – Stimme eher zu	29,3 %
6 – Stimme größtenteils zu	22,0 %
7 – Stimme voll und ganz zu	31,7 %

Frage 19: SERVQUAL-Dimension „Anfassbarkeit“ – Aussage 2

Erwartung: „Sprache und Design sollten zu mir passen.“
Wahrnehmung: „Die Ansprache und Gestaltung meiner Bank passen zu mir.“

Erwartung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
1 – Stimme überhaupt nicht zu	2,4 %
2 – Stimme größtenteils nicht zu	2,4 %
3 – Stimme eher nicht zu	1,2 %
4 – Weder noch / teils-teils	8,5 %
5 – Stimme eher zu	22,0 %
6 – Stimme größtenteils zu	18,3 %
7 – Stimme voll und ganz zu	45,1 %

Wahrnehmung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
3 – Stimme eher nicht zu	6,1 %
4 – Weder noch / teils-teils	13,4 %
5 – Stimme eher zu	23,2 %
6 – Stimme größtenteils zu	28,0 %
7 – Stimme voll und ganz zu	29,3 %

Frage 20: SERVQUAL-Dimension „Anfassbarkeit“ – Aussage 3

Erwartung: „Auch Briefe oder Unterlagen sollten hochwertig und individuell wirken.“
Wahrnehmung: „Gedruckte Unterlagen meiner Bank wirken hochwertig und persönlich.“

Erwartung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
1 – Stimme überhaupt nicht zu	1,2 %
3 – Stimme eher nicht zu	4,9 %
4 – Weder noch / teils-teils	9,8 %
5 – Stimme eher zu	31,7 %
6 – Stimme größtenteils zu	14,6 %
7 – Stimme voll und ganz zu	37,8 %

Wahrnehmung – Antwortverteilung:

Skalenwert	Prozent
1 – Stimme überhaupt nicht zu	1,2 %
2 – Stimme größtenteils nicht zu	2,4 %
3 – Stimme eher nicht zu	4,9 %
4 – Weder noch / teils-teils	15,9 %
5 – Stimme eher zu	29,3 %
6 – Stimme größtenteils zu	26,8 %
7 – Stimme voll und ganz zu	19,5 %

Frage 21: Ich bin bereit, meine Daten mit meiner Bank zu teilen, wenn mir daraus ein klarer Nutzen entsteht.

Durchschnittliche Bewertung: 5,44 (Skala von 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 7 = stimme voll und ganz zu)

Antwortverteilung:

Skalenwert Anzahl Prozent (von 82)

1	4	4,9 %
2	1	1,2 %
3	3	3,7 %
4	8	9,8 %
5	22	26,8 %
6	19	23,2 %
7	25	30,5 %

Frage 22: Ich wünsche mir, dass meine Bank mir passende Angebote vorschlägt.

Durchschnittliche Bewertung: 4,65 (Skala von 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 7 = stimme voll und ganz zu)

Antwortverteilung:

Skalenwert Anzahl Prozent (von 82)

1	5	6,1 %
2	3	3,7 %
3	11	13,4 %
4	15	18,3 %
5	24	29,3 %
6	11	13,4 %
7	13	15,9 %

Frage 23: Ich habe Bedenken, wenn Banken mein Verhalten analysieren, um mir personalisierte Inhalte auszuspielen.

Durchschnittliche Bewertung: 3,94 (Skala von 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 7 = stimme voll und ganz zu)

Antwortverteilung:

Skalenwert Anzahl Prozent (von 82)

1	9	11,0 %
2	14	17,1 %
3	10	12,2 %
4	17	20,7 %
5	13	15,9 %
6	10	12,2 %
7	9	11,0 %

Frage 24: Ich bin insgesamt mit meiner Bank und ihrem Serviceangebot zufrieden.

Net Promoter Score (NPS):

Kategorie Anzahl Prozent (von 82)

Promotoren (9–10)	23	28,0 %
Passive (7–8)	42	51,2 %
Detraktoren (0–6)	17	20,7 %

Anlage 3: Interviewleitfaden für die Experteninterviews

Einstieg & Einführung

1. Können Sie sich bitte kurz vorstellen, sagen in welcher Abteilung Sie tätig sind und welche Aufgaben Sie dort übernehmen?
2. Wie wird der Begriff Smart Data bei der Vereinigten Volksbanken eG verstanden?
3. Welche Ziele verfolgt die VVeG mit dem Einsatz von Smart Data im Kundendialog – und seit wann wird Smart Data aktiv genutzt?

2. Personalisierung & Marketingeinsatz

4. Wie hoch ist der Personalisierungsgrad aktuell – also wie individuell sind die Impulse oder Angebote, die durch Smart Data ausgespielt werden?
5. In welchen konkreten Situationen (z. B. bei Anfragen, Produktinteresse oder Aktionen) kommt Smart Data in der Kundenkommunikation zum Einsatz?
6. Erkennt Smart Data vor allem bereits vorhandene Bedürfnisse – oder können damit auch zukünftige, noch nicht ausgesprochene Bedarfe identifiziert werden?
7. Wie stark nutzen die Kunden diese personalisierten Inhalte – gibt es Erkenntnisse zur Reaktions- oder Nutzungsquote?
8. Wie läuft die Zusammenarbeit zwischen dem Impulsmanagement und der Marketingabteilung bei der Umsetzung personalisierter Maßnahmen? Sehen Sie Potenzial, diese weiter auszubauen?

3. Kundenzufriedenheit im Fokus (SERVQUAL-Modell)

Zuverlässigkeit (Reliability):

9. Trägt Smart Data aus Ihrer Sicht dazu bei, dass die VVeG verlässlicher kommuniziert – also z. B. relevante Infos zur richtigen Zeit?

Reaktionsfähigkeit (Responsiveness):

10. Erleben Sie durch datenbasierte Kommunikation eine schnellere oder passendere Reaktion auf Kundenbedürfnisse?

Sicherheit / Kompetenz (Assurance):

11. Hat sich durch Smart Data die fachliche Präzision der Kundenansprache verbessert – z. B. durch passendere Empfehlungen?
12. Und wie wird sichergestellt, dass personalisierte Impulse nicht zu Unsicherheit oder Misstrauen führen?

Einfühlungsvermögen (Empathy):

13. Gelingt es mit Hilfe von Smart Data, stärker auf individuelle Lebenslagen oder persönliche Anliegen von Kund:innen einzugehen?

Anfassbarkeit (Tangibles):

14. Werden die durch Smart Data erzeugten Inhalte – z. B. E-Mails oder Angebote – auch optisch und sprachlich personalisiert, oder wirken sie eher standardisiert?

4. Veränderte Kundenerwartungen:

15. Wie haben sich die Erwartungen und das Verhalten von Kunden in den letzten Jahren verändert – insbesondere im Hinblick auf Kommunikation und Service?
16. Inwiefern trägt Smart Data dazu bei, diese veränderten Erwartungen heute besser zu erfüllen?
17. In welchen der genannten Bereiche (Zuverlässigkeit, Reaktionsfähigkeit, Vertrauen, Einfühlungsvermögen, Gestaltung) sehen Sie den größten Effekt durch datenbasierte Personalisierung – und wo gibt es noch Luft nach oben?
18. Hat sich durch den Einsatz von Smart Data die wahrgenommene Servicequalität insgesamt aus Ihrer Sicht verbessert – und wenn ja, woran machen Sie das fest?

5. Datenbasis & Abschluss

19. Mit welchen Datenarten arbeitet die Vereinigte Volksbanken eG im Rahmen von Smart Data konkret?
20. Welche Herausforderungen bestehen aktuell bei der Nutzung dieser Daten – und gibt es Daten, die aus rechtlichen Gründen nicht verwendet werden dürfen, obwohl sie für personalisierte Kundenansprache hilfreich wären?
21. Gibt es etwas, das Sie ergänzen möchten oder besonders wichtig finden, das wir bisher nicht angesprochen haben?

Anlage 4: Experteninterview vom 11.07.2025 mit Oya Özdemir

Özdemir, O. (2025): Ergebnisprotokoll, Microsoft-Teams Meeting am 11.07.2025

I: #00:00:00# Guten Tag Frau Özdemir. Ich würde das Gespräch gerne aufzeichnen, damit ich Ihre Aussagen später exakt wiedergeben kann. Das Interview fließt namentlich in meine Projektarbeit ein – selbstverständlich nur auf Grundlage Ihrer Zustimmung. Ist das für Sie in Ordnung?

B: #00:00:11# Ja, das ist in Ordnung.

I: #00:00:13# Vielen Dank!

[Frage 1] Können Sie sich bitte kurz vorstellen, sagen, in welcher Abteilung Sie tätig sind und welche Aufgaben Sie dort übernehmen?

B: #00:00:23# Ich habe meine Lehre in Stuttgart gemacht, war dann ein paar Jahre als Firmenkundenberaterin tätig und bin jetzt seit 15 Jahren im Vertriebsmanagement. Dort bin ich im Bereich Impulsmanagement aktiv und betreue unter anderem Smart Data und den Impulsmanager. Ich bearbeite auch Aufgaben in AgreeVM, etwa das Erstellen von Kampagnen mit Vertriebsakten, Massenkorrespondenz ins E-Postfach der Kunden oder auch Kontomitteilungen.

I: #00:00:57#

[Frage 2] Wie wird der Begriff Smart Data bei der Vereinigten Volksbanken eG verstanden?

B: #00:01:03# Smart Data liefert qualitativ hochwertigere Kundendaten und ermöglicht es uns, zielgerichteter Impulse und Ansprachen zu gestalten – besser als mit den herkömmlichen Expertenselektionen, die über unsere IDA-Spezialisten laufen. Der Anbieter Truuco verfügt über einen riesigen Datenbestand, der per Machine Learning trainiert wird. Das System unterscheidet potenzielle Käufer von Nichtkäufern und liefert uns sogenannte Affinitäten bzw. Kaufwahrscheinlichkeiten – in einem Score von 0 bis 100. Dadurch können wir unseren Kundenbestand aufschlüsseln und zum Beispiel gezielt die 20 % mit der höchsten Affinität ansprechen. Das bedeutet eine klare Effizienzsteigerung.

I: #00:02:04#

[Frage 3] Welche Ziele verfolgt die VVeG mit dem Einsatz von Smart Data im Kundendialog – und seit wann wird Smart Data aktiv genutzt?

B: #00:02:11# Wir verfolgen im Prinzip das, was sich auch Truoco als Label auf die Fahne schreibt: Den richtigen Kunden zum richtigen Zeitpunkt mit dem richtigen Thema über seinen bevorzugten Kanal ansprechen. Also nicht mehr „aus allen Kanonen feuern“, sondern so, wie der Kunde es bevorzugt. Der digital affine Kunde wird digital angesprochen, der persönliche Kunde kann in der Filiale angesprochen werden. Smart Data ist da ein Baustein auf dem Weg zur Omnikanalbank.

B: #00:02:42# Aktiv nutzen wir Smart Data seit 2023. Das erste Modell, das wir am Kunden eingesetzt haben, war die Prognose zur Kreditkarte Gold.

I: #00:02:56#

[Frage 4] Wie hoch ist der Personalisierungsgrad aktuell – also wie individuell sind die Impulse oder Angebote, die durch Smart Data ausgespielt werden?

B: #00:03:02# Dass wirklich jeder Kunde seine eigene Kundengruppe ist oder eine eigene Persona – davon sind wir noch entfernt. Aber wir bewegen uns in diese Richtung. Mit technischem Fortschritt und besseren Analysemöglichkeiten wird es immer individueller. Die Ansprache ist aktuell, zum Beispiel bei Mailings, noch relativ standardisiert. Auch

die bildliche Gestaltung ist noch nicht individuell. Also dass ein Kunde einen anderen Teaser im Online-Banking sieht als ein anderer – das ist noch nicht der Fall.

I: #00:03:37#

[Frage 5] In welchen konkreten Situationen kommt Smart Data in der Kundenkommunikation momentan zum Einsatz?

B: #00:03:43# Die Berater sehen im Impulsmanager bei den Top-Impulsen, welche Ansprache erfolgt ist – inklusive Reaktionen. Das ist ein hervorragendes Instrument zur Gesprächsvorbereitung. Der Berater schaut ins Kundendashboard und sieht: Was war beim Kunden im Bereich Smart Data los? Welche Impulse gab es in den letzten drei Monaten? Es gibt eine gute Übersicht – quasi eine Timeline – was zuletzt kommunikationsmäßig mit dem Kunden passiert ist.

I: #00:05:00#

[Frage 6] Erkennt Smart Data vor allem bereits vorhandene Bedürfnisse – oder können damit auch zukünftige, noch nicht ausgesprochene Bedarfe identifiziert werden?

B: #00:05:06# Smart Data kann beides. Zum einen erkennen wir natürlich bekannte Bedarfe – also wenn jemand sich bereits für ein Produkt interessiert. Aber wir sind auch in der Lage, über sogenannte Closed-Loop-Systeme Rückmeldungen zu erfassen, die dann wieder in neue Modelle einfließen. Wenn ein Kunde positiv auf einen Impuls reagiert, wird das bei ihm vermerkt. Wenn er negativ reagiert, wird das genauso hinterlegt. Diese Daten helfen uns, zukünftige Bedarfe zu antizipieren – je besser die Rückmeldungen im System ankommen, desto besser kann Smart Data auch vorhersagen, was der Kunde künftig brauchen könnte.

I: #00:05:49#

[Frage 7] Wie stark nutzen die Kunden diese personalisierten Inhalte – gibt es Erkenntnisse zur Reaktions- oder Nutzungsquote?

B: #00:05:55# Ja, das lässt sich alles sehr gut nachvollziehen. Wir sehen genau, wie viele Impulse ausgespielt wurden, wie die Reaktionen waren, welche Prozesse genutzt wurden – zum Beispiel Online-Abschlussstrecken. Das Ganze kann man auch nach Altersgruppen und Zeiträumen aufschlüsseln. Diese Auswertungen helfen uns, Rückschlüsse zu ziehen und künftige Wiedereinsprachen gezielter zu steuern.

I: #00:06:22#

Verändert sich die Nutzungsquote denn kontinuierlich durch den Einsatz von Smart Data?

B: #00:06:26# Es gibt Schwankungen, weil wir nicht alle Kunden ansprechen können. Aktuell haben etwa 40 % unserer Kunden die neue Einwilligung erteilt – nur diese dürfen wir mit Smart Data-Impulsen bespielen. Das ist eine gewisse Begrenzung. Aber bei den Kunden, bei denen wir Smart Data nutzen, sehen wir sehr gute Ergebnisse. Die Truco erhebt auch eine Erfolgsgebühr – nur wenn ein Abschluss zustande kommt. Im letzten Monat hatten wir zum Beispiel 77 Abschlüsse, die direkt durch Smart Data angestoßen wurden.

I: #00:07:06#

[Frage 8] Wie läuft die Zusammenarbeit zwischen dem Impulsmanagement und der Marketingabteilung bei der Umsetzung personalisierter Maßnahmen? Sehen Sie Potenzial, diese weiter auszubauen?

B: #00:07:13# Die Zusammenarbeit ist gut, aber es gibt definitiv noch Potenzial nach oben. Ein Beispiel: Wenn wir ein Mailing mit fünf Zielgruppen machen wollen, brauchen wir fünf unterschiedliche Versionen. Und durch unser Niederlassungsprinzip haben wir

sechs Niederlassungen – das wären im Zweifel 30 Varianten. Diesen Grad an Differenzierung können wir mit unseren Kapazitäten momentan nicht leisten. Auch bei der grafischen Gestaltung ist es so, dass personalisierte Inhalte mehr Vorbereitungszeit brauchen – manchmal das Dreifache. Da kommen wir schnell an unsere Grenzen. Aber ja, es wäre sinnvoll, das künftig auszubauen.

I: #00:10:00#

[Frage 9] Trägt Smart Data aus Ihrer Sicht dazu bei, dass die VVeG verlässlicher kommuniziert – also z. B. relevante Informationen zur richtigen Zeit übermittelt?

B: #00:10:09# Ja, auf jeden Fall. Wir können mit Smart Data deutlich besser zwischen Käufern und Nichtkäufern unterscheiden – viel gezielter als mit klassischen Expertenselektionen. Dadurch werden die Impulse wesentlich zielgruppengerechter gestaltet. Wichtig ist auch, dass wir durch die Analyse der bevorzugten Zugangswege und durch die Rückmeldungen – also diese Closed Loops – unsere Kommunikation laufend optimieren können. Zum Beispiel erhält ein Kunde einen Brief nur dann, wenn er zuvor einen Teaser geklickt hat und damit Interesse signalisiert. Das macht unsere Kommunikation verlässlicher und individueller.

I: #00:10:45#

[Frage 10] Erleben Sie durch datenbasierte Kommunikation eine schnellere oder passendere Reaktion auf Kundenbedürfnisse?

B: #00:10:51# Ja, definitiv. Wenn ein Kunde innerhalb weniger Minuten eine Kreditkarte beantragen kann, ist das natürlich ein Zeichen hoher Reaktionsfähigkeit. Außerdem sehen wir in Omnikanal-Anwendungen genau, an welcher Stelle ein Kunde in einem Prozess abgebrochen hat. Wenn wir solche Abbrüche analysieren und die betroffenen Kunden gezielt wieder ansprechen, entsteht daraus ein weiterer Nutzen.

Wenn das Ganze in Echtzeit funktioniert – also der Kunde reagiert, und wir sehen das direkt im System – und dann darauf auch wieder direkt reagieren können, dann ist das eine extrem starke Verbesserung unserer Reaktionsfähigkeit.

I: #00:11:37#

[Frage 11] Hat sich durch Smart Data die fachliche Präzision der Kundenansprache verbessert – z. B. durch passendere Empfehlungen?

Und wie wird sichergestellt, dass personalisierte Impulse nicht zu Unsicherheit oder Misstrauen führen?

B: #00:11:47# Ja, die Präzision hat sich verbessert – vor allem weil wir Kunden, die gar nicht reagieren, anders behandeln als solche, die z. B. auf einen Teaser geklickt haben. Bei Letzteren geht es dann gezielt weiter mit einer Folgemaßnahme, bei den anderen eher nicht.

Was das Thema Unsicherheit betrifft: Da müssen wir sehr sensibel sein. Wenn ein Kunde einen Teaser anklickt und danach vom Berater angerufen wird, darf das nicht so wirken, als würden wir ihn „überwachen“. Die Ansprache muss so gestaltet sein, dass sich der Kunde nicht kontrolliert fühlt. Wir dürfen auf keinen Fall stalkermäßig rüberkommen – das würde sofort zu Misstrauen führen.

I: #00:12:32#

[Frage 12] Gelingt es mithilfe von Smart Data, stärker auf individuelle Lebenslagen oder persönliche Anliegen von Kund:innen einzugehen?

B: #00:12:38# Ja, das gelingt besser als früher. Wir führen ja nicht mehr nur unsere klassischen Schwerpunktakampagnen durch – fünfmal im Jahr zu bestimmten Themen – sondern sprechen Kunden jetzt laufend zu Themen an, die für sie individuell relevant sein

könnten. Sie haben dann auch gleich die Möglichkeit, auf einen Impuls zu reagieren, z. B. über eine Terminanfrage. Das bringt uns näher an den Kunden.

I: #00:13:07#

[Frage 13] Werden die durch Smart Data erzeugten Inhalte – z. B. E-Mails oder Angebote – auch optisch und sprachlich personalisiert, oder wirken sie eher standardisiert?

B: #00:13:13# Also da ist noch Luft nach oben. Aktuell unterscheiden wir z. B. bei unter 30-Jährigen und über 30-Jährigen: Die Jüngeren werden geduzt, die Älteren gesiezt. Auch beim Bildmaterial gibt's Unterschiede – aber nicht individuell auf Kundenniveau. Eine feinmaschige Differenzierung ist derzeit aus Kapazitätsgründen einfach nicht möglich. Inhalte wie Teaser oder Mailings sind im Großen und Ganzen noch relativ standardisiert.

I: #00:15:00#

[Frage 14] Wie haben sich die Erwartungen und das Verhalten von Kunden in den letzten Jahren verändert – insbesondere im Hinblick auf Kommunikation und Service?

B: #00:15:08# Unsere Kunden sind heute deutlich selbstständiger. Sie informieren sich oft vorab online, bevor sie überhaupt in die Filiale kommen. Gerade bei einfacheren Produkten, für die man kein großes Fachwissen braucht, wünschen sich viele einen schnellen, digitalen Abschluss – am besten rund um die Uhr. Diese Erwartungshaltung hat sich klar verändert, und Smart Data hilft uns dabei, darauf besser einzugehen.

I: #00:15:37#

[Frage 15] Inwiefern trägt Smart Data dazu bei, diese veränderten Erwartungen heute besser zu erfüllen?

B: #00:15:42# Mit Smart Data können wir rund um die Uhr Impulse ausspielen – und die Kunden haben jederzeit die Möglichkeit, darauf zu reagieren. Gleichzeitig achten wir aber auch darauf, dass wir niemanden überfordern. Dafür haben wir zum Beispiel den sogenannten Nervenschutz eingerichtet. Wenn ein Kunde in mehreren Modellen vorkommt, wird er nicht mit mehreren Impulsen gleichzeitig angesprochen. Außerdem berücksichtigen wir technische Begrenzungen, z. B. dass wir an einem Tag nicht mehr als 10.000 Briefe rauschicken. Insgesamt haben wir viele Stellschrauben, um einerseits personalisiert zu kommunizieren und andererseits Überreizung zu vermeiden.

I: #00:16:26#

[Frage 16] In welchen der genannten Bereiche (Zuverlässigkeit, Reaktionsfähigkeit, Vertrauen, Einfühlungsvermögen, Gestaltung) sehen Sie den größten Effekt durch datenbasierte Personalisierung – und wo gibt es noch Luft nach oben?

B: #00:16:35# Ich denke, das größte Potenzial liegt in der Reaktionsfähigkeit. Wenn wir es schaffen, Kunden nach einem Prozessabbruch noch am selben Tag telefonisch zu erreichen, dann ist das ein riesiger Fortschritt. Oft ist das Thema dann noch frisch im Kopf, und wir können gezielt helfen oder einen Abschluss nachholen.

Aber da geht noch mehr – gerade wenn wir Rückmeldungen in Echtzeit erhalten und sofort reagieren können. Das würde unsere Kommunikation enorm verbessern. Luft nach oben gibt es aber z. B. bei der grafischen Individualisierung, also der „Gestaltung“. Auch in der Einfühlung könnten wir noch stärker werden, wenn wir z. B. Lebensphasen oder emotionale Situationen besser berücksichtigen würden.

I: #00:17:20#

[Frage 17] Hat sich durch den Einsatz von Smart Data die wahrgenommene Servicequalität insgesamt aus Ihrer Sicht verbessert – und wenn ja, woran machen Sie das fest?

B: #00:17:27# Ja, ich denke schon. Wir geben den Kunden durch unsere Impulse die Möglichkeit, aktiv zu werden – auf eine Art, die zu ihrem Alltag passt. Die automatisierte Ansprache wird durch Maßnahmen wie den Nervschutz ergänzt, sodass sie nicht als aufdringlich empfunden wird.

Ein gutes Beispiel ist unser Mobile-First-Ansatz: Wir entwickeln neue Anwendungen bevorzugt in der Banking-App, weil wir wissen, dass viele Kunden dort unterwegs sind. Die Servicequalität steigt, weil wir dort präsent sind, wo der Kunde ist – und weil wir immer besser erkennen, was er braucht.

I: #00:20:00#

[Frage 18] Mit welchen Datenarten arbeitet die Vereinigte Volksbanken eG im Rahmen von Smart Data konkret?

B: #00:20:07# Wir nutzen zum Beispiel Klickstrecken im Onlinebanking, also was sich der Kunde anschaut, worauf er klickt. Darüber hinaus können wir – auch mit Unterstützung von Atruvia – Umsatzdaten analysieren. Das funktioniert über sogenannte Umsatzfokusse. Es gibt über 300 Kategorien, in die Kundentransaktionen eingeordnet werden können, etwa „Lebensmittel“, „Versicherung“, „Streamingdienste“ usw.

Diese Kategorisierung hilft uns dann bei der Segmentierung und Auswahl der Zielgruppen. Diese Daten können in Smart-Data-Selektionen einfließen, z. B. wenn wir wissen möchten, wer regelmäßig Mietzahlungen leistet, wer gerade einen hohen Anteil an Freizeitbuchungen hat usw.

I: #00:20:48#

Und diese Informationen können Sie dann auch für Kampagnen nutzen?

B: #00:20:51# Genau. Das fließt in die Selektionen ein – entweder direkt bei uns in der Bank oder über die Modelle, die uns von der Truugo zur Verfügung gestellt werden. Zu jedem Smart-Data-Modell bekommen wir von der Truugo auch einen sogenannten „Steckbrief“. Darin steht genau drin, welche Daten in die Modellbildung eingeflossen sind. Das ist für uns wichtig, um zu wissen, auf welcher Grundlage Empfehlungen ausgesprochen werden.

I: #00:21:16#

[Frage 19] Welche Herausforderungen bestehen aktuell bei der Nutzung dieser Daten – und gibt es Daten, die aus rechtlichen Gründen nicht verwendet werden dürfen, obwohl sie für personalisierte Kundenansprache hilfreich wären?

B: #00:21:25# Ja, absolut. Die größte Herausforderung ist aktuell das Thema Einwilligungen. Wir dürfen nur Kunden mit gültiger, aktueller Einwilligung gezielt mit Smart Data ansprechen – das betrifft derzeit etwa 40 % unserer Kunden. Das limitiert natürlich die Reichweite.

Dann gibt es auch rechtliche Hürden bei besonders sensiblen Daten – zum Beispiel Gesundheitsdaten oder Informationen zur Religion. Die dürfen wir grundsätzlich nicht verwenden. Auch bei den Umsatzdaten müssen wir genau darauf achten, wie tief wir gehen – nicht alles ist zulässig. Es braucht also immer eine gute Balance zwischen Personalisierung und Datenschutz.

I: #00:22:12#

[Frage 20] Gibt es etwas, das Sie ergänzen möchten oder besonders wichtig finden, das wir bisher nicht angesprochen haben?

B: #00:22:18# Vielleicht noch ein Punkt: Wenn wir wirklich mehr Kunden mit Smart Data erreichen wollen, müssen wir mehrere Dinge gleichzeitig verbessern. Zum einen brauchen wir mehr Einwilligungen. Zum anderen muss die App-Nutzung steigen – denn viele Impulse laufen digital. Und auch bei der Sichtbarkeit in der Banking-App, bei den Teasern, da müssen wir noch besser werden.

Wir sehen deutlich: Je mehr Kunden online unterwegs sind, desto mehr Kennen wir mit Smart Data erreichen. Aber es hängt eben alles miteinander zusammen – Einwilligung, App-Nutzung, Sichtbarkeit. Das ist ein gesamtheitlicher Ansatz.

B: #00:25:00# Was ich noch ergänzen möchte: Es ist wichtig, dass wir unsere bestehenden Quoten steigern – also z. B. die Quote der App-Nutzer oder auch die der erteilten Einwilligungen. Nur so können wir überhaupt eine breitere Kundenbasis mit Smart-Data-Impulsen erreichen. Viele unserer Impulse laufen über die Banking-App – und wenn die Kunden die App nicht nutzen oder keine Einwilligung gegeben haben, kommen sie an dieser Stelle gar nicht an.

Je mehr Kunden sich online bewegen, desto eher können sie die Teaser sehen, auf Impulse reagieren und so in diese Kommunikationsstrecke eintreten. Das ist eine Art Spirale – wenn ein Element fehlt, bricht die Kette ab. Und deshalb ist es so wichtig, dass wir an vielen Stellen gleichzeitig arbeiten: Einwilligungen erhöhen, App-Nutzung stärken, Sichtbarkeit verbessern.

I: #00:25:52# Das ist ein sehr wertvoller Hinweis – vielen Dank.

Nur noch eine letzte Nachfrage: Wenn Sie die bisherigen Entwicklungen zusammenfassen müssten – glauben Sie, dass Smart Data langfristig die Kundenansprache bei der VVeG grundlegend verändern wird?

B: #00:26:04# Ja, das glaube ich. Wir stehen da noch relativ am Anfang, aber die Richtung stimmt. Die Rückmeldungen, die wir erhalten – also diese Closed Loops – helfen uns, gezielter und besser zu werden. Und je besser wir Rückschlüsse ziehen können, desto präziser werden die Impulse.

Wenn wir es dann noch schaffen, diese Rückmeldungen in Echtzeit zu nutzen – also Live-Reaktionen des Kunden direkt in nächste Maßnahmen zu übersetzen – dann erreichen wir eine ganz neue Ebene der Kundenansprache. Dafür brauchen wir aber noch Entwicklung auf technischer Seite, auf rechtlicher Seite und natürlich auch intern bei uns – zum Beispiel in der Bearbeitung und Aussteuerung.

I: #00:26:45# Vielen herzlichen Dank, Frau Özdemir, für Ihre ausführlichen und ehrlichen Antworten. Das war ein sehr spannender Einblick – und wird meiner Arbeit auf jeden Fall sehr helfen.

B: #00:26:54# Sehr gerne. Viel Erfolg für Ihre Projektarbeit!

Anlage 5: Experteninterview vom 15.07.2025 mit Dieter Schilling

Schilling, D. (2025): Ergebnisprotokoll, Präsenztermin Böblingen am 15.07.2025

I: #00:00:00# Guten Tag Herr Schilling. Vielen Dank, dass Sie sich heute Zeit für das Interview nehmen.

Ich möchte Sie vorab informieren, dass das Gespräch namentlich in meiner Projektarbeit zitiert wird. Um eine exakte Transkription und Analyse zu ermöglichen, würde ich das Interview gerne aufzeichnen. **Ist das für Sie in Ordnung?**

B: #00:00:13# Ja, das passt für mich.

I: #00:00:15# Super, dann starten wir gleich.

[Frage 1] Können Sie sich bitte kurz vorstellen, sagen, in welcher Abteilung Sie tätig sind und welche Aufgaben Sie dort übernehmen?

B: #00:00:21# Ich bin Bereichsleiter im Bereich Vertriebsmanagement bei der Vereinigten Volksbanken eG. Zu meinen Hauptaufgaben gehört die Leitung der Abteilung Vertriebsteuerung, Produktmanagement sowie des Teams Impulsmanagement. Im Bereich Impulsmanagement ist auch das ganze Thema Smart Data, Big Data, Künstliche Intelligenz und Datenmanagement verortet. Von daher bin ich da relativ nah dran.

I: #00:00:46#

[Frage 2] Wie wird der Begriff Smart Data bei der Vereinigten Volksbanken eG verstanden?

B: #00:00:52# Wenn ich zurückdenke – das ist jetzt schon über 30 Jahre her, als ich studiert habe – da hat ein Professor mal gesagt: „Wenn die Bank wüsste, was sie über ihre Kunden weiß, dann könnte sie unglaublich viel Geschäft machen.“ Und das stimmt auch heute noch.

Wir hatten schon damals viele Daten, aber heute sind es natürlich deutlich mehr – oft unstrukturiert, also klassisches Big Data. Die erste Herausforderung im genossenschaftlichen Verbund, und das betrifft nicht nur die Vereinigte Volksbanken eG, sondern auch den gesamten Verbund, ist: Struktur reinbringen. Denn ohne Struktur kann man nichts sinnvoll auswerten. Erst wenn man eine Datenstruktur hat, spricht man von Smart Data – also von der sinnvollen Nutzung strukturierter Daten.

Das ist allerdings gar nicht so einfach. Wir haben unser eigenes Banksystem mit den Kundendaten, aber auch viele Daten aus dem genossenschaftlichen Verbund. Diese kommen von verschiedenen Partnern und liegen in unterschiedlichen Formaten vor. Seit Jahren gibt es deshalb ein Projekt, das alles zusammenzuführen – aber wir stehen da noch relativ am Anfang.

Es laufen aktuell verschiedene Arbeitsgruppen beim Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken in Berlin, und wir sind dort in einigen auch beteiligt. Ziel ist es, das Thema Smart Data systematisch weiterzuentwickeln.

I: #00:05:00#

[Frage 3] Seit wann nutzt die Vereinigte Volksbanken eG Smart Data aktiv – und welche Ziele werden damit im Kundendialog verfolgt?

B: #00:05:08# Also ich war früher bei der Volksbank Stuttgart und bin vor sieben Jahren zur Vereinigten gewechselt. Ich war schon immer in Arbeitsgruppen unterwegs – z. B. bei der DZ Bank im Bereich Wertpapierstatistik. Das Thema Daten begleitet mich also schon lange.

Wir waren auch früh dabei, als es darum ging, sich systematischer mit Daten zu beschäftigen – nicht nur bei uns im Haus, sondern auch in überregionalen Arbeitsgruppen. Auch aktuell bin ich z. B. im Expertengremium der BVR Truugo. Dort bekommt man viel mit, wie sich das Thema entwickelt und wie man auch selbst Einfluss nehmen kann. Von daher: Wir sind schon lange mit dem Thema verbunden – im eigenen Haus wie auch im Verbund.

I: #00:05:53#

[Frage 4] Wie hoch würden Sie den aktuellen Personalisierungsgrad beschreiben? Und wie individuell sind die Impulse oder Angebote, die durch Smart Data ausgespielt werden?

B: #00:06:01# Ich sag's mal so: Wir hatten gerade vor drei Wochen bei uns im Haus geschlossen, dass wir Kunden bis 29 Jahren künftig mit „Du“ ansprechen wollen. Klingt erst mal simpel – ist es aber nicht. Denn unsere Systeme sind nicht einheitlich gepflegt, es gibt keine zentral gepflegten Felder für so etwas. Das erfordert enorme Datenbereinigung, auch bei Verbundpartnerdaten, damit man es überhaupt umsetzen kann.

Gleichzeitig überlegen wir bei Themen wie Private Banking, wie wir Kunden zukünftig segmentieren. Klassisch macht man das über Vermögen oder Einkommen. Aber eigentlich müssten wir über Nutzungsverhalten und Anspracheverhalten segmentieren – und dafür haben wir zwar Daten, aber noch keine endgültige Strategie, wie wir das nutzen wollen.

Ein Beispiel: Der klassische Private-Banking-Kunde hat Vermögen und Einkommen. Aber was ist mit Kunden, die Immobilienbesitz haben, aber kaum Wertpapiervermögen? Da sind wir oft gar nicht präsent – obwohl es große Potenziale gäbe. Wir müssen lernen, diese heterogenen Zielgruppen differenzierter anzusprechen. Jüngere Kunden sind oft digitalaffin, Ältere wollen eher Veranstaltungen oder persönliche Gespräche. Das erfordert Feinjustierung in der Ansprache – und da sind wir dabei, Systeme und Felder entsprechend zu pflegen.

I: #00:07:32#

[Frage 5] In welchen konkreten Situationen kommt Smart Data aktuell in der Kundenkommunikation zum Einsatz?

B: #00:07:39# Aktuell sind wir noch viel in der Planungsphase. Die Truco bündelt jetzt viele Themen wie KI, Smart Data, Big Data – was vorher bei Atruvia lag. Es wird jetzt deutlich systematischer angegangen, auch mit mehr Manpower.

Ein zentrales Ziel ist es, nicht mehr nur klassisch Zielgruppen wie „18–30 Jahre“ einmalig anzusprechen, sondern **Regeln zu definieren**, wie z. B.: „Wenn der Freistellungsaufrag reduziert wird → Achtung, könnte abwandern → sofort Termingeld-Angebot versenden.“ Solche „**Was-wäre-wenn**“-Szenarien sollen künftig automatisiert angestoßen werden.

Wir entwickeln intern schon erste Vorleistungen dazu und bringen uns über Expertengruppen auch in die Verbundentwicklung ein. Das Team Impulsmanagement bei uns ist bereits aktiv dabei, viele dieser Dinge vorzudenken.

I: #00:10:00#

[Frage 6] Können mit Smart Data auch zukünftige, noch nicht ausgesprochene Bedarfe erkannt werden?

B: #00:10:07# Ja, genau darum geht's. Im Verbund nennen wir das „Prognose“. Es geht nicht nur darum, aus vergangenen Handlungen der Kunden zu lernen, sondern mit Hilfe von KI auch **Verknüpfungen** nach vorne zu generieren. Also Dinge zu erkennen, die vielleicht noch nicht mal ein Berater auf dem Schirm hat.

Zum Beispiel auf Basis von Online-Nutzungsverhalten oder Kaufverhalten. Wenn jemand regelmäßig bei einem Händler etwas bestellt, lassen sich Rückschlüsse ziehen, auf was er künftig Interesse haben könnte. Die Teambank ist da schon sehr weit – sie nutzt Kaufverhalten, um Prognosen zu generieren. Diese Systematik soll auch auf andere Verbundunternehmen und Produktgattungen übertragen werden.

I: #00:10:48#

[Frage 7] Wie stark nutzen die Kunden diese personalisierten Inhalte – gibt es Erkenntnisse zur Reaktions- oder Nutzungsquote?

B: #00:10:55# Ja, da kann ich ein gutes Beispiel nennen. Unsere allererste Smart-Data-Prognose war beim Thema Kreditkarte, das war vor etwa fünf Jahren – damals noch von Atruvia. Wir haben ein sogenanntes A/B-Testing gemacht: Eine Gruppe wurde klassisch per IA-Selektion angesprochen, die andere mit der Prognose.

In den ersten zwei Jahren waren die Unterschiede nur gering. Aber inzwischen wurde die Prognose mehrfach überarbeitet – und jetzt ist sie deutlich treffsicherer als die klassische Selektion. Das System lernt mit, durch sogenannte Closed Loops. Wir sehen: Welche Zielgruppe hat wie reagiert? Was hat funktioniert?

Weil immer mehr Banken diese Modelle einsetzen, steigt auch die Qualität. Die alten Prognosen werden laufend angepasst und performen mittlerweile richtig gut. Trotzdem kontrollieren wir regelmäßig – z. B. durch A/B-Tests – ob die Prognose noch besser ist als unsere eigene Einschätzung.

I: #00:11:58#

[Frage 8] Wie läuft die Zusammenarbeit zwischen Impulsmanagement und Marketing bei der Umsetzung personalisierter Maßnahmen? Gibt es noch Potenzial zur Weiterentwicklung?

B: #00:12:06# Da ist definitiv noch Luft nach oben. Es geht ja nicht nur um Technik, sondern auch um ein Umdenken. Impulsmanagement ist ein ganz neuer Bereich – auch im Marketing. Früher gab's die klassische Produktkampagne, z. B. zur Union Investment, mit einem Bildmotiv und Brief, fertig.

Heute ist das ganz anders. Jetzt differenzieren wir nach Zielgruppen: unter 29 = „du“, darüber = „Sie“. Frauen andere Bildmotive als Männer. Aber auch da stehen wir noch relativ am Anfang. Viele Verbundunternehmen müssen da noch mitziehen. Wir fordern das bei uns aber jetzt aktiv ein – und von der Truco kommt zunehmend Unterstützung.

Künftig wollen wir in sogenannten **cross-funktionalen Teams** arbeiten. Wenn ein Produktmanager eine Kampagne plant, soll künftig immer jemand aus dem Marketing mit am Tisch sitzen.

I: #00:15:00#

[Frage 9] Trägt Smart Data aus Ihrer Sicht dazu bei, dass die VVeG verlässlicher kommuniziert – z. B. relevante Informationen zur richtigen Zeit?

B: #00:15:08# Historisch betrachtet – und ich habe inzwischen zwölf Fusionen begleitet – ist der Datenbestand vieler Volksbanken sehr uneinheitlich. Und genau das ist das Problem: Wenn ich Smart Data sinnvoll nutzen will, brauche ich saubere Daten.

Die erste Voraussetzung ist also: strukturierte, systematisierte Daten. Ohne das keine Verlässlichkeit – und ohne Verlässlichkeit keine Qualität.

Viele Banken unterschätzen das. Es bringt nichts, wenn die unterste Ebene – also die Datenbasis – ungenau ist. Deshalb haben wir bei uns Regelläufe etabliert, um z. B. zu prüfen, ob eine E-Mail-Adresse im richtigen Feld steht oder Telefonnummern falsch zugeordnet sind. Nur mit sauberer Datenstruktur kann man verlässlich kommunizieren.

I: #00:15:52#

[Frage 10] Erleben Sie durch datenbasierte Kommunikation eine schnellere oder passendere Reaktion auf Kundenbedürfnisse?

B: #00:15:58# Ja, wir sind da schon deutlich weiter. Aktuell haben wir z. B. 15 Maßnahmen umgesetzt, 30 weitere sind in der Pipeline. Das Neue ist: Wir können heute fast in Echtzeit auswerten, was gestern passiert ist.

Früher haben wir eine Kampagne ausgespielt und erst Wochen später ausgewertet. Heute geht das fast sofort – wie viele Klicks hatte das Overlay, wie viele Briefe wurden geöffnet, wie viele Kunden haben sich gemeldet? Und wir können dann sogar steuern: Wenn in einer Filiale gerade Personalengpässe herrschen, können wir die Impulse ans KundenServiceCenter weiterleiten – und dort reagieren die Kolleg:innen.

B: #00:16:36#

Ein weiteres Beispiel: Wenn ein Kunde eine Online-Strecke beginnt und mittendrin abbricht – ein sogenannter „Hot Lead“ – dann muss diese Info in der Bank **sofort** ankommen.

Wir brauchen dafür smarte Aktivitätenpläne, damit der Kunde vielleicht angerufen oder anderweitig unterstützt wird – möglichst in Echtzeit. Das geht nicht immer über Menschen, da kommen auch Bots und Automatisierung ins Spiel.

I: #00:20:00#

[Frage 11] Hat sich durch Smart Data die fachliche Präzision der Kundenansprache verbessert?

Und wie wird sichergestellt, dass personalisierte Impulse nicht zu Unsicherheit oder Misstrauen führen?

B: #00:20:10# Ich denke schon, dass wir präziser geworden sind – auch wenn wir noch am Anfang stehen. Besonders bei der Teambank sehen wir erste klare Fortschritte. Dort bauen wir gerade ein System auf, das regelmäßig neue Affinitätswerte berechnet. Wir beobachten, wie viele Treffer es pro Monat gibt, wie angesprochen wurde und was daraus resultiert.

Zur zweiten Frage: In der genossenschaftlichen Welt legen wir sehr großen Wert auf Vertrauen. Die Daten, die wir verwenden, nutzen wir nur dann, wenn der Kunde aktiv zugesimmt hat – und auch nur für Zwecke innerhalb der Bank oder des Finanzverbunds. Eine Weitergabe an Drittdienstleister – z. B. aus der Energie- oder Versicherungsbranche – erfolgt nur, wenn der Kunde dem explizit zustimmt.

B: #00:21:02#

Wir achten also sehr genau darauf, dass unsere Kunden **nicht das Gefühl haben**, dass ihre Daten irgendwo landen, wo sie nicht hingehören. Gerade in Zeiten, in denen Kredite auch mal verkauft werden und Kunden plötzlich nicht mehr bei ihrer Hausbank sind, ist das Vertrauen in die Datenverwendung extrem wichtig. Und genau da setzen wir an: Wir verwenden Daten nur für Dinge, die **im Sinne des Kunden** sind – und das muss auch so bleiben.

I: #00:21:30#

[Frage 12] Gelingt es mithilfe von Smart Data, stärker auf individuelle Lebenslagen oder persönliche Anliegen von Kund:innen einzugehen?

B: #00:21:37# Die Richtung stimmt, ja. Beispiel: die neue Ansprache mit „du“ bei unter 29-Jährigen. Persönlich sehe ich das etwas differenziert – das kommt nicht bei allen gleich gut an. Aber es geht in die Richtung: emotionalere, zielgerichtetere Ansprache.

Auch mit KI kann man heute Texte erzeugen, die empathischer oder sachlicher sind – je nachdem, was passt. In Zukunft könnten wir vielleicht sogar ein- und denselben Text automatisch an den Kommunikationsstil des Kunden anpassen: direkt, indirekt, persönlich oder distanziert – sogar in verschiedenen Sprachen.

Aber: Ob das wirklich angenommen wird, muss man sehen. Viele Unternehmen nutzen solche Methoden, um Menschen gezielt zu lenken – ich sage bewusst nicht „manipulieren“ –, aber das ist ein schmaler Grat.

B: #00:22:26#

Wir sollten als Volksbank aufpassen, dass wir das nicht überziehen. Vertrauen und Sicherheit sind für uns wichtiger als kurzfristige Verkaufsabschlüsse. Diese Linie sollten wir beibehalten – das ist unser Markenkern.

I: #00:25:00#

[Frage 13] Werden die durch Smart Data erzeugten Inhalte – z. B. E-Mails oder Angebote – auch optisch und sprachlich personalisiert, oder wirken sie eher standardisiert?

B: #00:25:08# Das kommt darauf an, was man unter „standardisiert“ versteht. Früher hatten wir ein Bildmotiv, einen Brieftext – und das ging dann raus. Heute differenzieren wir schon deutlich stärker: Jüngere Kunden duzen wir, ältere siezen wir. Wir haben unterschiedliche Bildmotive, je nachdem ob es sich um Frauen oder Männer handelt.

Auch bei den Kanälen gibt's Unterschiede – der eine Kunde bekommt eine E-Mail, der nächste einen App-Teaser, der dritte wird telefonisch kontaktiert. Wir sind also definitiv weiter als früher – aber auch noch ganz am Anfang. Es braucht viele Tests, um herauszufinden, was wirklich funktioniert.

B: #00:25:45#

Ein gutes Beispiel: Letzte Woche auf einer Truugo-Veranstaltung hat eine Bank berichtet, dass sie bei jungen Kunden versucht hat, über personalisierte E-Mails zu arbeiten – mit verschiedenen Bildmotiven, Textvarianten, Tonalitäten usw. Ergebnis: katastrophal. Die Reaktion der Zielgruppe war gleich null. Gerade bei jungen Leuten scheint E-Mail einfach kein wirksamer Kanal mehr zu sein.

Deshalb: Trial & Error. Wir müssen ausprobieren, testen und dann evaluieren, was funktioniert – und was nicht.

I: #00:26:21#

[Frage 14] Wie haben sich die Erwartungen und das Verhalten von Kunden in den letzten Jahren verändert – insbesondere im Hinblick auf Kommunikation und Service?

B: #00:26:29# Die Bankenwelt war lange nicht besonders kundenorientiert. Früher galt: „Wir bieten an – der Kunde kommt schon.“ Aber das hat sich geändert. Heute gibt es viele neue Wettbewerber. Schon vor 30 Jahren hat Bill Gates gesagt: „Banking is necessary, banks are not.“ Damals zu früh – aber er hatte recht.

Heute müssen wir uns fragen: **Braucht der Kunde überhaupt noch eine Bank?** Vielleicht macht er seine Transaktionen irgendwann über Ökosysteme wie Facebook oder mit virtuellem Geld – ganz ohne Bank.

Wenn wir da nicht mithalten, **verlieren wir unsere Relevanz**. Wir müssen wieder echten Mehrwert bieten. Für mich heißt das: Vertrauen und Sicherheit – besonders im Umgang mit Daten. Das wird für die Zukunft entscheidend sein.

I: #00:30:00#

[Frage 15] Wie kann Smart Data dazu beitragen, auf verändertes Kundenverhalten besser einzugehen?

B: #00:30:07# Wir sehen heute, dass alles deutlich digitaler geworden ist – das merke ich schon allein bei meinen zwei Kindern. Manche nutzen alles ohne groß nachzudenken, andere wiederum lehnen es bewusst ab.

Unsere Aufgabe wird sein, in diesem Spannungsfeld zu navigieren: zwischen digital-affinen Kunden, die alles sofort mobil wollen, und jenen, die vielleicht gar keine App nutzen wollen.

Wir müssen einen Rahmen schaffen, der **beiden gerecht wird**. Das klassische Filialgeschäft wird weniger, dafür braucht es hybride Angebote – digital starten, dann persönlich abschließen. Dabei muss immer deutlich sein: **Bei uns bist du sicher. Deine Daten sind in guten Händen.**

I: #00:30:48#

[Frage 16] In welchen der SERVQUAL-Bereiche (Zuverlässigkeit, Reaktionsfähigkeit, Vertrauen, Einfühlungsvermögen, Gestaltung) sehen Sie den größten Effekt durch datenbasierte Personalisierung – und wo gibt es noch Luft nach oben?

B: #00:30:55# Ich sehe den größten Hebel bei der **Reaktionsfähigkeit** – vor allem in Echtzeit.

Ein Beispiel: Eine Mitarbeiterin von mir schreibt gerade ihre Bachelorarbeit zum Thema KI-Einsatz im Kundenservice. Wir arbeiten daran, dass man künftig **live analysieren kann**, was der Kunde sagt – und darauf automatisch passende Angebote generiert werden, die der Berater dann im Gespräch nutzen kann.

B: #00:31:19#

Oder wenn der Kunde online unterwegs ist: Er bricht ab – und sofort wird im Hintergrund etwas angestoßen. Ein Bot fragt nach, ob er Hilfe braucht. Vielleicht ruft ein Mitarbeiter zurück. Vielleicht wird eine neue Information eingeblendet. All das ist technisch möglich – **und wird entscheidend sein**.

Denn ehrlich: Wer kommt heute noch zweimal zur Bank, weil beim ersten Mal kein Ansprechpartner da war? Keiner.

Wenn wir in dem Moment, in dem der Kunde da ist, nicht **leistungsfähig sind**, ist er weg. Die Konkurrenz ist zu groß. Deshalb ist Zeit – sprich: Echtzeit – aus meiner Sicht **die wichtigste Stellschraube** für erfolgreiche Kundenbindung.

I: #00:35:00#

[Frage 17] Hat sich durch den Einsatz von Smart Data die wahrgenommene Servicequalität insgesamt verbessert – und wenn ja, woran machen Sie das fest?

B: #00:35:09# Das lässt sich im Moment noch nicht eindeutig sagen, weil wir Smart Data noch nicht **in der Breite** nutzen. Aber wenn man sich einzelne Beispiele anschaut, wie z. B. unser Smart Banking Center, sieht man deutlich, was möglich ist.

Dort arbeiten die Mitarbeitenden bereits mit sogenannten **360°-Cockpits**. Sie können Standardprozesse direkt am Telefon lösen – etwas, das in vielen Filialen technisch noch gar nicht möglich ist. Das zeigt, dass man mit der richtigen Systemunterstützung **deutlich leistungsfähiger** sein kann.

Und ich denke: Je mehr solche Systeme ausgerollt werden, desto stärker wird sich auch die **wahrgenommene Servicequalität** verbessern.

I: #00:35:48#

[Frage 18] Mit welchen Datenarten arbeitet die Vereinigte Volksbanken eG im Rahmen von Smart Data konkret?

B: #00:35:54# Wir arbeiten vor allem mit sogenannten **harten Daten**: also Einkommen, Vermögen, Sicherheiten wie Grundbuchdaten etc. – also alles, was im direkten Zusammenhang mit Finanzgeschäften steht.

Zukünftig wollen wir auch **weiche Daten** stärker einbeziehen, z. B. aus dem Nutzungsverhalten. Aber da gibt es große rechtliche Hürden.

Vor ein paar Jahren gab es ja einen großen Fall in NRW, wo die Einwilligungserklärung einer Volksbank juristisch gekippt wurde. Seitdem arbeiten wir mit einer neuen, **mehrstufigen Einwilligung** – teilweise mit drei oder vier Stufen.

Kunden können heute sehr genau festlegen, was sie freigeben wollen – nur für uns, für den Verbund oder auch für ausgewählte Dritte. Das ist wichtig – und rechtlich zwingend notwendig.

B: #00:36:39#

Je nach Stufe dürfen wir die Daten dann z. B. nutzen, um **Profile zu erstellen**, um gezielt **Angebote zu machen**.

Aber: Das Ganze ist immer noch **im Fluss** – durch politische Entwicklungen, durch Datenschutzrichtlinien und Gerichtsentscheidungen.

Wichtig ist mir: Der Kunde muss wissen, **was mit seinen Daten passiert** – und dass wir als Volksbank damit **verantwortungsvoll** umgehen.

I: #00:40:00#

[Frage 19] Welche Herausforderungen bestehen aktuell bei der Nutzung von Daten? Und gibt es Daten, die zwar hilfreich wären, aber aus rechtlichen Gründen nicht genutzt werden dürfen?

B: #00:40:12# Fangen wir mit der zweiten Frage an: Ja, es gibt Daten, die wären hochinteressant – z. B. aus Social Media – aber sie **dürfen** nicht einfach so verwendet werden. Und das ist auch richtig so. Sobald Daten dazu genutzt werden, Menschen zu **manipulieren**, wird's gefährlich. Dann treffen Kunden womöglich Entscheidungen, die **nicht in ihrem Interesse** sind.

Gerade junge Menschen wissen oft gar nicht, was sie mit ihren Daten preisgeben. Das Netz vergisst nichts. Was früher Jugendsünde war und in Vergessenheit geriet, ist heute für immer dokumentiert.

Da müssen wir sehr **verantwortungsvoll** mit umgehen – auch zum Schutz der Kunden.

B: #00:41:00#

Zur ersten Frage: Die größte Herausforderung ist die **Datenvielfalt** – also wie man aus riesigen Datenmengen **Muster erkennt**, die **sinnvoll** sind. Das Konzept nennt sich „Next Best Action“: Kunden, die X gekauft haben, könnten auch Y brauchen.

Aber: Nur weil es ein Algorithmus sagt, muss das nicht **sinnvoll** oder **im Kundeninteresse** sein. Deshalb braucht es neben der Technik immer noch **gesunden Menschenverstand**.

B: #00:41:34#

Das unterscheidet uns auch von reinen Konsumentenkreditbanken, wo oft nur zählt, ob man dem Kunden noch einen Kredit verkaufen kann – egal, ob das sinnvoll ist oder nicht. Wir als **Universalbank** haben ein anderes Problem: Wir haben ein riesiges Angebot – so viel, dass es schwer wird, dem Kunden die richtige Auswahl **verständlich zu erklären**.

Gerade im Privatkundensegment wird's schwierig, wenn die Kund:innen z. B. nicht verstehen, was Zinsen, Zinseszinseffekt, Vorsorge oder Absicherung bedeuten. Dann kann Beratung schnell an ihre Grenzen stoßen.

I: #00:42:11#

[Frage 20] Gibt es noch etwas, das Sie ergänzen möchten oder für besonders wichtig halten?

B: #00:42:17# Ja. Wenn ich an meine Studienzeit denke, da haben wir noch mit dem klassischen 4P-Modell im Marketing gearbeitet – heute ist alles datengetrieben. Was mir ein bisschen fehlt, ist die **Informationsfunktion** von Marketing. Heute geht's fast nur noch um personalisierte Ansprachen, Produktabschlüsse, Performance.

Ich würde mir wünschen, dass wir **auch wieder mehr in Richtung Finanzbildung gehen** – also Kunden befähigen, gute Entscheidungen zu treffen.

Wir machen da bei uns in der Bank schon einiges, aber es sollte **viel mehr Raum bekommen**. Nicht alles muss verkaufsorientiert sein – manchmal ist es wichtiger, dem Kunden einfach **Wissen** mitzugeben.

I: #00:42:54# Vielen Dank für das sehr ehrliche und informative Gespräch, Herr Schilling. Das war extrem hilfreich für meine Arbeit.

B: #00:43:00# Sehr gerne – viel Erfolg bei Ihrer Projektarbeit!

Anlage 6: Experteninterview vom 17.07.2025 mit Christian Späthe

Späthe, C. (2025): Ergebnisprotokoll, Präsenztermin in Böblingen, am 11.07.2025

Position: Teamleiter Impulsmanagement

Institut: Vereinigte Volksbanken eG

I: #00:00:00# Guten Tag Herr Späthe. Vielen Dank, dass Sie sich heute Zeit für das Interview nehmen.

Ich möchte Sie vorab informieren, dass das Gespräch namentlich in meiner Projektarbeit zitiert wird. Um eine exakte Transkription und Analyse zu ermöglichen, würde ich das Interview gerne aufzeichnen. Ist das für Sie in Ordnung?

B: #00:00:13# Ja, das passt für mich.

I: #00:00:15# Super, dann starten wir gleich.

[Frage 1] Können Sie sich bitte kurz vorstellen, in welcher Abteilung Sie tätig sind und welche Aufgaben Sie dort übernehmen?

B: #00:00:21# Ich bin Teamleiter im Impulsmanagement innerhalb des Vertriebsmanagements der Vereinigten Volksbanken eG. Zu meinen Aufgabenbereichen zählen unter anderem das Vertriebscontrolling, das Startmanagement, Datenanalyse sowie das Kampagnenmanagement.

I: #00:00:35#

[Frage 2] Wie wird der Begriff Smart Data bei der Vereinigten Volksbanken eG verstanden?

B: #00:00:39# Smart Data bedeutet für uns vor allem, aus den vorhandenen Daten echten Mehrwert zu generieren – insbesondere für unsere Kunden. Ziel ist es, mit Hilfe dieser strukturierten Daten eine personalisierte und relevante Ansprache zu ermöglichen. Es geht also nicht nur darum, Daten zu haben, sondern sie auch zielgerichtet und verantwortungsvoll zu nutzen, um den Kundenbedürfnissen bestmöglich zu begegnen.

I: #00:00:58#

[Frage 3] Was sind grundlegende Ziele, die mit dem Einsatz von Smart Data im Kundendialog verfolgt werden? Und seit wann setzen Sie Smart Data aktiv ein?

B: #00:01:04# Das übergeordnete Ziel ist es, unsere Kunden möglichst bedarfsgerecht anzusprechen – also zur richtigen Zeit, über den richtigen Kanal, mit dem passenden Thema. Damit wollen wir sowohl die Effektivität als auch die Effizienz unserer Kundenansprache steigern, etwa durch geringere Streuverluste und höhere Erfolgsquoten.

Smart Data wird bei uns seit 2023 aktiv genutzt. Davor waren wir bereits im Pilotprojekt des BVR beteiligt und konnten dort erste Erfahrungen sammeln. In der Praxis heißt das, dass wir die Kundenkommunikation sukzessive personalisieren und automatisieren – immer mit dem Ziel, Relevanz für den einzelnen Kunden zu schaffen.

I: #00:01:30#

[Frage 4] Wie hoch würden Sie den Personalisierungsgrad aktuell beschreiben? Und wie individuell sind die Impulse oder Angebote, die dem Kunden ausgespielt werden?

B: #00:01:36# Der Personalisierungsgrad ist durchaus schon beachtlich – auch wenn wir noch am Anfang stehen. Wir arbeiten mit einer Vielzahl unterschiedlicher Smart-Data-Modelle, die jeweils einem konkreten Thema zugeordnet sind. Jedes dieser Modelle wird regelmäßig, meist monatlich, neu berechnet. Das heißt: Ein Kunde kann in einem Modell als affin eingestuft werden, in einem anderen jedoch nicht.

Die Ausspielung der Impulse erfolgt entsprechend individuell, beispielsweise über personalisierte Teaser im Online-Banking oder in der App. Es wird also gezielt geprüft, ob und wann ein Kunde mit einem bestimmten Inhalt angesprochen wird – abhängig von seinem Verhalten und seinen Daten. Diese Individualisierung lässt sich zukünftig sicher noch weiter vertiefen.

I: #00:02:08#

[Frage 5] In welchen konkreten Situationen kommt Smart Data bereits in der Kundenkommunikation zum Einsatz?

B: #00:02:13# Smart Data wird bei uns momentan primär in der vertrieblichen Ansprache eingesetzt. Wir nutzen aktuell rund 23 aktive Modelle – weitere 30 Modelle befinden sich derzeit in der Vorbereitung zur Einbindung. Insgesamt stehen uns über 60 Modelle zur Verfügung, die wir sukzessive integrieren wollen.

Die Impulse werden über unterschiedliche Kanäle ausgespielt: über personalisierte Teaser, per E-Mail, postalisch oder durch die Berater im direkten Kundengespräch. Letztere erhalten entsprechende Hinweise über unsere Software. Auch wenn wir noch nicht alle Modelle aktiviert haben, nutzen wir bereits zahlreiche Einsatzfelder, etwa für Kreditkartenangebote, Konsumentenkredite oder weitere Produktvorschläge.

I: #00:02:59#

[Frage 6] Können durch Smart Data auch zukünftige Bedürfnisse erkannt werden, die der Kunde selbst noch gar nicht geäußert hat?

B: #00:03:04# Ja, definitiv. Das ist einer der zentralen Vorteile. Es gibt Modelle – beispielsweise von der Teambank mit easyCredit – die auf Basis von Zahlungsstromdaten Prognosen für die nächsten vier Wochen erstellen. Sie sagen also voraus, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Kunde demnächst einen Kredit abschließen wird.

Die Grundlage dafür sind vor allem Umsatzdaten. Es wird analysiert, welche Einkäufe der Kunde tätigt, ob sich bestimmte Umsätze häufen oder ob typische Muster auftreten, die auf einen bevorstehenden Finanzierungsbedarf hindeuten. Damit wird es möglich, nicht nur auf vergangenes Verhalten zu reagieren, sondern auch frühzeitig personalisierte Angebote zu unterbreiten.

I: #00:03:39#

[Frage 7] Gibt es bereits Erkenntnisse zur Reaktions- oder Nutzungsquote? Wie erfolgreich sind diese Impulse bislang?

B: #00:03:44# Es gibt erste Erkenntnisse, ja. Die Reaktionsquoten variieren je nach Modell deutlich. Das erfolgreichste Modell hatte zuletzt eine Reaktionsquote von etwa 25 %, was sehr gut ist. Im Durchschnitt liegen die erfolgreichen Modelle bei etwa 10 %.

Wir sind aktuell dabei, ein strukturiertes Reporting aufzubauen, das monatlich misst, wie viele Impulse ausgespielt wurden, wie oft Kunden reagiert haben und wie viele Abschlüsse daraus resultierten. Auf Basis dieser Erkenntnisse passen wir die Modelle oder Ansprachewege regelmäßig an, um die Erfolgsquoten weiter zu verbessern.

I: #00:04:30#

[Frage 8] Die ausgespielten Impulse beinhalten ja personalisierte Inhalte – also ge-

wissermaßen auch Marketing. Wie würden Sie die Zusammenarbeit zwischen Impulsmanagement, Vertrieb und Marketing beschreiben? Sehen Sie hier weiteres Potenzial?

B: #00:04:41# Ja, die Zusammenarbeit ist da essenziell. Wir im Impulsmanagement sind zuständig für die technischen und datenbasierten Grundlagen, aber die Marketingabteilung liefert den Content, also die Inhalte und das Wording für die Kundenansprache. Außerdem sind auch das Produktmanagement und das Vertriebsmanagement eng eingebunden.

Wir haben insgesamt rund 60 Smart-Data-Modelle zur Auswahl. Davon haben wir uns auf 53 festgelegt, die wir grundsätzlich nutzen möchten. Aktuell sind 23 davon eingebunden – und das zeigt schon: Es gibt noch deutlich Luft nach oben, was die Umsetzungsgeschwindigkeit betrifft. Deshalb haben wir auch interne Abstimmungen geführt, wie man den Gesamtprozess beschleunigen kann.

Zusätzlich stehen wir im Austausch mit einer anderen Bank, um zu vergleichen, wie diese strukturiert ist und ob sie vielleicht effizienter arbeitet oder vor denselben Herausforderungen steht wie wir. Denn eines ist klar: Die personalisierte Kundenansprache ist deutlich aufwändiger geworden. Man braucht heute einen Ablaufplan – was passiert bei welcher Reaktion? Wird der Kunde nochmal angesprochen? Bekommt er etwas zugesendet? Oder wird der Impuls an den Berater übergeben? Das muss alles klar definiert sein.

I: #00:06:08#

[Frage 9 – SERVQUAL: Zuverlässigkeit] Lassen Sie uns nun auf die fünf Dimensionen des SERVQUAL-Modells eingehen, beginnend mit der **Zuverlässigkeit**. Inwiefern trägt **Smart Data** Ihrer Meinung nach dazu bei, dass die Vereinigte Volksbanken eG verlässlicher kommuniziert – zum Beispiel durch relevante Informationen zur richtigen Zeit?

B: #00:06:21# Auf jeden Fall. Besonders im Zeitverlauf wird sich das stark verbessern. Momentan stehen wir zwar noch am Anfang, aber die bisherigen Ergebnisse zeigen bereits eine positive Entwicklung.

Die Modelle verbessern sich durch die Rückmeldungen, die wir von den Kunden erhalten, kontinuierlich. Das System lernt mit und passt sich an. Dadurch wird die Kommunikation nicht mehr nur situativ über eine Schwerpunktakampagne gesteuert, sondern es erfolgt eine **automatisierte Ansprache** – für das Thema, das für den jeweiligen Kunden gerade **wirklich relevant** ist. Das steigert die Verlässlichkeit unserer Kommunikation enorm.

I: #00:07:04#

[Frage 10 – SERVQUAL: Reaktionsfähigkeit] **Erleben Sie durch die datenbasierte Kommunikation eine schnellere oder passendere Reaktion auf Kundenbedürfnisse?**

B: #00:07:12# Ja, definitiv. Ein großer Vorteil ist, dass der Kunde nicht mehr auf eine Rückmeldung warten muss. Er kann selbstständig Termine vereinbaren oder Produkte direkt abschließen – **unabhängig vom Berater**.

Das erhöht nicht nur die Geschwindigkeit, sondern auch die Flexibilität für den Kunden. Wir entwickeln uns also weg von der klassischen Reaktion auf Anfragen hin zu einem **proaktiven, automatisierten Service**, der dem Kunden relevante Inhalte in Echtzeit anbietet. Das hat enormes Potenzial – gerade im digitalen Umfeld.

I: #00:07:51#

[Frage 11 – SERVQUAL: Sicherheit] **Hat sich durch Smart Data aus Ihrer Sicht die fachliche Präzision der Kundenansprache verbessert? Und wie stellen Sie sicher, dass personalisierte Impulse nicht zu Unsicherheiten oder Misstrauen bei den Kunden führen?**

B: #00:08:02# Ich denke schon. Die Präzision wird durch Smart Data auf jeden Fall besser, vor allem was die Abschlussquoten betrifft. Unsere ersten Auswertungen zeigen: **Im Vergleich zur klassischen Expertenselektion erzielen wir bessere Ergebnisse**. Natürlich ist noch Luft nach oben – gerade bei der Stückzahl der Abschlüsse. Aber wir entwickeln uns kontinuierlich weiter.

Die Modelle werden monatlich neu berechnet und durch Kundendaten angereichert. Gleichzeitig findet eine ständige Qualitätskontrolle statt: Wenn ein Modell in einer Zielgruppe keine Wirkung zeigt, wird es angepasst oder nicht mehr verwendet. Das sorgt für eine **zielgerichtete, passgenaue Ansprache**, ohne den Kunden zu überfordern oder zu verunsichern.

I: #00:08:57#

[Frage 12 – SERVQUAL: Einfühlungsvermögen] **Würden Sie sagen, gelingt es mithilfe von Smart Data stärker, auf individuelle Lebenslagen oder persönliche Anliegen von Kunden einzugehen?**

B: #00:09:04# Ja, absolut. Wir können mittlerweile besser bewerten, in welcher Lebenssituation sich ein Kunde gerade befindet. Daraus lassen sich zielgerichtete, personalisierte Ansprachen ableiten.

Früher haben wir oft noch im Gießkannenprinzip kommuniziert – heute gehen wir deutlich differenzierter vor. Das Ziel ist, dem Kunden **nicht nur relevante Produkte**, sondern auch **zum richtigen Zeitpunkt und über den passenden Kanal** Impulse zu geben. Damit erreichen wir mehr Nähe und Relevanz.

I: #00:09:38#

[Frage 13 – SERVQUAL: Anfassbarkeit] **Werden denn durch Smart Data erzeugte Inhalte – wie zum Beispiel E-Mails oder Online-Banner – auch optisch und sprachlich personalisiert? Oder wirken sie eher standardisiert?**

B: #00:09:46# Auch hier sind wir auf einem guten Weg. Zu Beginn war die Ansprache eher pauschal – ein Standardtext für alle. Inzwischen gehen wir gezielter vor: **Wir personalisieren nach Geschlecht, Alter, Lebensphase** – und passen die Inhalte entsprechend an.

So landet der Kunde nicht nur auf einer generischen Seite, sondern auf **differenzierten Landingpages**, mit **angepassten Texten, Motiven und Abschlussstrecken**. Das Kundenerlebnis wird dadurch deutlich verbessert – auch wenn wir weiterhin daran arbeiten, das noch weiter auszubauen.

I: #00:10:15#

[Frage 14] **Wie hat sich aus Ihrer Sicht das Verhalten der Kunden in den letzten Jahren verändert – insbesondere in Bezug auf Kommunikation und Service?**

B: #00:10:22# Der Gang in die Filiale hat stark abgenommen. Die Kunden nutzen heute **zunehmend Online- und Self-Service-Angebote** – ohne direkte Einbindung eines Beraters. Gleichzeitig ist die **Erwartungshaltung gestiegen**: schnelle Reaktionen, hohe Verfügbarkeit und vor allem **nahtlose Kanalerlebnisse** sind heute Standard.

Die Kunden möchten **keine Medienbrüche** mehr. Sie starten etwa online und wollen dann nahtlos im Telefonat oder vor Ort weitermachen – ohne nochmal von vorne anfangen zu müssen.

I: #00:10:55#

[Frage 15] **Trägt Smart Data aus Ihrer Sicht dazu bei, diesen veränderten Erwartungen besser gerecht zu werden?**

B: #00:11:01# Auf jeden Fall. Die Kundenbindung ist heute nicht mehr so hoch wie früher – ein Anbieterwechsel ist viel schneller vollzogen. Smart Data hilft uns, den Kunden besser zu verstehen und gezielter anzusprechen – möglichst individuell und zur richtigen Zeit.

In Zukunft wollen wir sogar auf Gruppen verzichten und jeden Kunden individuell ansprechen. Natürlich braucht das viele Informationen – aber bei intensiveren Geschäftsbeziehungen, z. B. bei Girokonten, haben wir auch genügend Daten. Kunden mit nur lockerer Verbindung sind schwieriger zu erreichen – aber auch diese sollten wir nicht vernachlässigen.

I: #00:11:48#

[Frage 16 – SERVQUAL: Gesamtbewertung] Wenn Sie nun auf die fünf Dimensionen Zuverlässigkeit, Reaktionsfähigkeit, Sicherheit, Einfühlungsvermögen und Anfassbarkeit schauen:

Wo sehen Sie den größten Effekt durch datenbasierte Personalisierung, und wo gibt es noch am meisten Luft nach oben?

B: #00:11:59# Ich sehe in allen Bereichen Potenzial. Man kann derzeit noch keinen Bereich hervorheben, weil wir insgesamt erst am Anfang stehen. Die Entwicklung wird in allen fünf Dimensionen zu mehr Personalisierung und besserer Servicequalität führen – aber es ist ein laufender Prozess.

I: #00:12:18#

[Frage 17 – SERVQUAL: Wirkung auf Servicequalität] Welche Auswirkungen hat Smart Data aus Ihrer Sicht auf die Servicequalität und Kundenzufriedenheit – und woran machen Sie das fest?

B: #00:12:26# Die Servicequalität wird sich definitiv verbessern, da wir zielgerichteter kommunizieren und nicht mehr pauschal oder zu häufig Impulse senden. Der Kunde wird weniger genervt, sondern nur noch mit relevanten Inhalten angesprochen. Das wird sich spürbar positiv in Umfragen und Kundenbewertungen niederschlagen.

I: #00:12:50#

[Frage 18 – Datenarten] Mit welchen Datenarten arbeitet die Vereinigte Volksbanken eG konkret im Rahmen von Smart Data?

B: #00:12:57# Wir verfügen über ca. 12.000 Datenfelder und jährlich mehr als 45 Millionen Umsatzdaten, die wir in Zahlungsstromklassen clustern können. Zusätzlich nutzen wir Stammdaten, Kontodaten, Daten aus digitalen Kanälen, aber auch Verbundpartnerdaten und Informationen von Kooperationspartnern.

Vor allem Zahlungsstromdaten sind essenziell: Sie geben Aufschluss darüber, wohin Gelder fließen, welche Zwecke vorliegen und welche Affinitäten bestehen. Auch Nutzungsdaten von SB-Geräten oder der Website fließen ein. Die Datenbasis ist sehr umfassend.

I: #00:13:42#

[Frage 19 – Herausforderungen & Einschränkungen] Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Nutzung dieser Daten? Gibt es auch Daten, die rechtlich nicht verwendet werden dürfen, obwohl sie für personalisierte Inhalte hilfreich wären?

B: #00:13:50# Die größte Herausforderung ist die Einwilligung des Kunden. Wir haben derzeit eine Durchdringung von ca. 45 % bei allen Kunden und 56 % bei Kreditkartenkunden. Ziel ist es, das deutlich zu erhöhen – besonders für sensible Daten wie Zahlungsströme, die separat freigegeben werden müssen.

Rechtlich klar untersagt ist die Nutzung von **besonders schützenswerten Daten**, wie z. B. **Gesundheitsdaten oder religiöser Orientierung**. Daran halten wir uns strikt. Die Modelle sind so aufgebaut, dass diese Daten nicht verwendet werden.

I: #00:14:35#

[Abschlussfrage] **Gibt es aus Ihrer Sicht noch einen Punkt, der bisher nicht angesprochen wurde, den Sie aber im Zusammenhang mit Smart Data im Bankkontext für besonders wichtig halten?**

B: #00:14:43# Ja – oft geht es beim datenbasierten Marketing **nur um den Abschluss**. Ich würde mir wünschen, dass **auch die Informationsfunktion der Bank** wieder mehr in den Fokus rückt. Zum Beispiel durch **Finanzbildung**, damit Kunden bessere Entscheidungen treffen können – auch ohne direkten Verkaufsdruck. Das wäre ein **echter Mehrwert**, den wir als Volksbank leisten sollten.

Literaturverzeichnis

- Boßow-Thies, S.; Hofmann-Stölting, C.; Jochims, H. (2020):** Data-driven Marketing. Insights aus Wissenschaft und Praxis, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Braun, S.; Trautwein, F.; Andermann, M.; Rössler, W. (2003):** Bedarfsoorientierte Segmentierung sichert Kundenzufriedenheit. In: Betriebswirtschaftliche Blätter, Nr. 03, S. 121–124.
- Brühl, V.; Dorschel, J. (2018):** Praxishandbuch Digital Banking, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Colley, C. (2023):** Priorisierung von Customer Experience in Krisenzeiten, Der Bank Blog vom 01.10.2023
- Dresing, T.; Pehl, T. (2018):** Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 8. Auflage. Eigenverlag, Marburg.
- Glaser, C. (2022):** Digitale Transformation im Bankenumfeld. Zukunftsfähige Prozesse und Technologien erfolgreich implementieren, damit die Digitalisierung gelingt, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Gusenbauer, B. (2012):** Der Beitrag der Prospect Theory zur Beschreibung und Erklärung von Servicequalitätsurteilen und Kundenzufriedenheit im Kontext von Versicherungsentscheidungen, Peter Lang – Internationaler Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main.
- Halfmann, M.; Schüller, K. (2022):** Marketing Analytics. Perspektiven – Technologien – Anwendungsfelder, Springer Gabler, Wiesbaden
- Halwax, N. (2024):** Agenturen am Wort. In: HORIZONT Österreich, Nr. 43–44, 01.11.2024, S. 19–21.
- Hellenkamp, D.; Fürderer, K. (2016):** Handbuch Bankvertrieb. Theorie und Praxis im Zukunftsdialog, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Heimold, M. (2024):** Erfolgreiche Transformation zum digitalen Champion. Wettbewerbsvorteile durch Digitalisierung und Künstliche Intelligenz, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Hentschel, B. (1990):** Die Messung wahrgenommener Dienstleistungsqualität mit SERVQUAL: Eine kritische Auseinandersetzung. Marketing: ZFP – Journal of Research and Management, 12. Jahrg., H. 4, S. 230–240.
- Hildebrandt, A.; Jäckle, S.; Wolf, F.; Heindl, A. (2015):** Methodologie, Methoden, Forschungsdesign. Ein Lehrbuch für fortgeschrittene Studierende der Politikwissenschaft, Springer VS, Wiesbaden.
- Junginger, P. (2023):** Das Customer Experience Trilemma im Banksektor, Der Bank Blog vom 05.09.2023, S.1 f.
- Keller, B.; Ott, C. S. (Hrsg.) (2019):** Touchpoint Management. Entlang der Customer Journey erfolgreich agieren, 2. Auflage, Haufe-Lexware, Freiburg.
- Koch, C. (2024):** Dynamische Customer-Journey-Analyse. Entwicklung und Anwendung einer Methodik zur kontinuierlichen Prognose der Wertbeiträge von Werbekanälen, Springer Gabler, Wiesbaden.

- Kruse, J. (2015):** Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz. 2., überarbeitete und ergänzte Auflage. Beltz Juventa, Basel.
- Loosen, W. (2014):** Das Leitfadeninterview – eine unterschätzte Methode. In: Averbeck-Lietz, S.; Meyen, M. (Hrsg.): Handbuch nicht-standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft, S. 1–15. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Lucas, C.; Schuster, G. (2023):** Innovatives und digitales Marketing in der Praxis. Insights, Strategien und Impulse für Unternehmen, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Magerhans, A.; Engelhardt, J.F. (2023):** Kundenzufriedenheit klipp und klar, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.
- Mayer, N. (2018):** Financial Capability in der Kunde-Bank-Beziehung – Eine wissensbasierte Analyse und Modellkonzeption, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.
- o. V. (2024):** Vertrauen als Differenzierungsfaktor im KI-Zeitalter. In: MedienManager, Nr. 11–12, 27.11.2024, S. 8.
- o. V. (2024):** How-to: Cross Channel Marketing – Diese 3 Best Practices zeigen, wie smarte Kundenbindung funktioniert, in: Horizont, Ressort Marketing, HORNET 227312.
- Patel, R. J.; Siddiqui, A. (2023):** Banking service quality literature: a bibliometric review and future research agenda. In: Industry SnapShots – Australia Banking, Acquisdata, 27.06.2023, S. 7.
- Ribbeck, J. (2022):** Qualitätsmanagement in der Sozialwirtschaft. Grundlagen – Qualitätsmanagementsysteme – Implementierung und Steuerung, Walhalla Fachverlag, Regensburg.
- Schramm, M.; Shafaghi, M. (2020):** Moving from Big Data to Smart Data for Enhanced Performance, Business Efficiency, and New Business Models, Journal of International Business and Management.
- Schuster, H.; Hastenteufel, J. (2019):** Die Bankenbranche im Wandel – Status Quo und aktuelle Herausforderungen, 2.Aufl., Baden-Baden.
- Schwarzbauer, F. (2009):** Modernes Marketing für das Bankgeschäft, Mit Kreativität und kleinem Budget zu mehr Verkaufserfolg, 1.Aufl., GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Seebacher, U. (2023):** Praxishandbuch B2B-Marketing. Neueste Konzepte, Strategien und Technologien sowie praxiserprobte Vorgehensmodelle – mit 14 Fallstudien, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Wierse, A.; Riedel, T. (2017):** Smart Data Analytics. Zusammenhänge erkennen, Potenziale nutzen, Big Data verstehen, De Gruyter Oldenbourg, Berlin Boston.

Verzeichnis der Online-Quellen

- o. V. (2024): SERVQUAL: So funktioniert das Modell zur Messung von Servicequalität. <https://blog.hubspot.de/service/servqual> (Stand: 27.07.2025).
- o. V. (2024): SERVQUAL – Wie ist ein SERVQUAL-Fragebogen aufgebaut? <https://mind-force.de/kundenservice/servqual/> (Stand

Erklärung zur Verwendung von KI-Systemen

Ich erkläre, dass ich

- mich aktiv über die Leistungsfähigkeit und Beschränkungen der in meiner Arbeit eingesetzten KI-Systeme informiert habe;
- alle Inhalte aus wissenschaftlich anerkannten Quellen entnommen und entsprechend gekennzeichnet habe; alle Inhalte unter Anwendung wissenschaftlicher Methoden im Rahmen der vorliegenden Arbeit von mir selbst entwickelt wurden;
- mir bewusst bin, dass ich als Autor:in dieser Arbeit die Verantwortung für die in ihr gemachten Angaben und Aussagen trage.

Bei der Erstellung der Arbeit habe ich die folgenden auf künstlicher Intelligenz (KI) basierten Systeme in der im Folgenden dargestellten Weise benutzt:

Arbeitsschritt	Eingesetzte(s) KI-System(e)	Beschreibung der Verwendungsweise
Generierung von Ideen und Konzeption der Arbeit	ChatGPT	Nach ersten eigenen Ideen, wurde ChatGPT genutzt, um sich mögliche Konzepte anzeigen zu lassen.
Literatursuche	-	-
Literaturanalyse	-	-
Literaturverwaltung und Zitationsmanagement	-	-
Auswahl von Methoden und Modellen	-	-
Datensammlung und -analyse	-	-
Generierung von Programmcodes	-	-
Erstellung von Visualisierungen	-	-
Interpretation und Validierung	-	-
Strukturierung des Texts der Arbeit	ChatGPT	ChatGPT wurde befragt, um Ideen für die Strukturierung der Arbeit zu erhalten. Außerdem wurde es genutzt, um innerhalb der Abschnitte eine klare Struktur zu verfolgen.
Formulierung des Texts der Arbeit	ChatGPT	Sätze, die nach eigener Formulierung noch zu unverständlich oder komplex beschrieben waren, wurden durch den Einsatz von ChatGPT umformuliert.
Übersetzung des Texts der Arbeit	ChatGPT	Absätze aus englischsprachigen Literaturquellen wurden mit ChatGPT übersetzt.
Redigieren des Texts	-	-
Vorbereitung der Präsentation des Texts	-	-
Sonstiges	-	-

Hechingen, 27.07.2025



Ort, Datum, Unterschrift

Ehrenwörtliche Erklärung

1. Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema ***Titel der Arbeit*** selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.
2. Ich versichere zudem, dass die eingereichte elektronische Fassung mit der gedruckten Fassung übereinstimmt.
3. Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Hechingen, 27.07.2025

(Ort, Datum)



(Unterschrift)