

# Kundenforen als Impulsgeber

**Von Frank A. Künneke** – Viele Banken erleben derzeit ein Paradoxon. Nie war der Zugang zu Daten umfassender und zugleich die Distanz zur Lebensrealität größer. Produktentwicklung erfolgt zunehmend auf Basis von KPIs, Benchmarks und digitalen Interaktionsmustern. Was fehlt, ist die Stimme der Kunden – verdichtet, kontextbezogen und anschlussfähig.

Klassische Marktforschung liefert zwar Daten, doch selten Erkenntnisse mit Gestaltungskraft. Gerade in frühen Entwicklungsphasen fehlt ein Resonanzraum, in dem neue Ideen geprüft, Perspektiven gespiegelt und Hypothesen hinterfragt werden können. Hier setzen Kundenforen an: als strukturierte Dialogformate, die subjektive Erlebnisse in strategische Impulse übersetzen. Sie schaffen Nähe und geben Orientierung in komplexen Entscheidungsprozessen.

## Nahe an der Lebenswirklichkeit

Im Spannungsfeld zwischen Effizienz und Relevanz droht Banken der Verlust echter Verbindung. Digitale Kontaktpunkte ersetzen den persönlichen Austausch, ohne jedoch Resonanz zu erzeugen. Doch wer marktfähige Angebote gestalten will, muss verstehen, wie Menschen denken, fühlen und entscheiden.

Kundenforen ermöglichen diesen Perspektivwechsel – vom Anbieter zum Zuhörer, von Zielgruppendenken zur erlebten Realität. In der Praxis berichten Teilnehmer von konkreten Nutzungserfahrungen, benennen Erwartungen und Hürden, etwa bei der Bedienung digitaler Services oder der Verständlichkeit von Produktinformationen. Aus punktuellen Feedback entsteht strukturiertes Erfahrungswissen. Voraussetzung dafür ist eine methodische Verdichtung und eine systematische Rückkopplung in Entwicklung und Kommunikation.

## Zukunftsbezogene Impulse

Klassische Marktforschung misst vorwiegend vergangenheitsorientierte Haltungen. Foren hingegen liefern zukunftsbezogene Impulse. Sie machen

nicht Märkte messbar, sondern Bedürfnisse erfahrbar. In einem Regionalinstitut beispielsweise testeten Kunden die Konzeption einer neuen Haushaltsbudget-App. Zehn ausgewählte Personen analysierten Funktionen, Interaktionen und intuitive Nutzbarkeit. Innerhalb von zwei Stunden zeigte sich, welche Angebote verstanden wurden und welche nicht. Überraschende Rückmeldungen zur Benutzerführung, zu Gamification-Wünschen und zu sozialen Teilfunktionen lieferten wertvolle Hinweise für die Weiterentwicklung. Diese Tiefe hätte kein Pretest erzeugen können.

Ein anderes Kreditinstitut plante eine Produktlinie für biografische Umbruchsphasen wie Scheidung oder beruflichen Neuanfang. Im Kundenforum berichteten Betroffene von emotionalen und organisatorischen Belastungen. Es wurde deutlich, dass es weniger um Produkte und vielmehr um Orientierung geht. Eine Teilnehmerin schlug vor, einen digitalen Navigator zu entwickeln, der typische Fragen aufgreift: „Was passiert mit dem Gemeinschaftskonto?“, „Wie reagiere ich auf Einkommenslücken?“ So wurde aus einer Produktidee eine Lebensbegleitung.

## Vom Feedback zur Mitgestaltung

Kundenforen folgen einer eigenen Logik. Teilnehmer werden zu Co-Kreatoren, die nicht nur Produkte, sondern auch Haltung mitgestalten. Aus Rückmeldung wird so Mitverantwortung. Damit das gelingt, braucht es sorgfältige Planung und Umsetzung: Zielgruppen müssen sinnvoll ausgewählt, Themen präzise fokussiert und Ergebnisse sauber dokumentiert werden. Entscheidend ist die Moderation. Sie erkennt Spannungsfelder, verdichtet Perspektiven und überführt Impulse. Nicht jede

Diskussion liefert eine Lösung, aber jede kann Denkgrenzen verschieben.

Nicht weniger ausschlaggebend ist die Haltung des Instituts. Wer lediglich Bestätigung sucht, wird Enttäuschung ernten. Wer hingegen bereit ist, kritische Reaktionen zuzulassen und konstruktiv zu nutzen, stärkt Glaubwürdigkeit und Akzeptanz.


## Seismograf für Kundenbedürfnisse

Anders als klassische Marktforschung, die auf standardisierte Kennzahlen fokussiert ist, liefern Foren verdichtete Alltagsnarrative. Sie decken auf, was Zahlen überdecken – Brüche in der Customer Journey, widersprüchliche Erwartungen, emotionale Barrieren. Damit wird das Forum zum Seismografen für Kundenbedürfnisse und zum Sensor für organisationale Lernfähigkeit. Doch Erkenntnisse entfalten erst Wirkung, wenn sie konsequent in Angebote, Prozesse oder Kommunikation überführt werden, etwa in crossfunktionalen Deutungsformaten oder Entscheidungsvorlagen.

Ein Beispiel: Nach einem Forum zu digitalen Beratungsprozessen entwickelte ein Institut eine interne „Customer Story Map“, die Feedback aus Kundensicht sichtbar machte, inklusive zentraler Schmerzpunkte, typischer Nutzungskontexte und Vorschläge zur Vereinfachung. Diese Visualisierung wurde in Strategie-Workshops integriert und begleitete die Weiterentwicklung der Plattform über mehrere Monate hinweg.

– Erfolgreiche Institute begreifen Beteiligung nicht als Ausnahme, sondern als Strukturprinzip.

– Sie etablieren Co-Creation-Labs, in denen neue Services gemeinsam mit Nutzergruppen entstehen.



IHR ANSPRUCH IST EXPERTENWISSEN.  
UNSERER AUCH!

Unser **RESEARCH SERVICE** für Sie:

**WWW.KREDITWESEN.DE/RESEARCH**

**AKTUELLE STUDIEN RUND UM DAS RETAILBANKING**  
zum kostenlosen Download

- Sie schaffen digitale Plattformen für kontinuierliches Feedback, etwa zu Finanzbildung, Pflegeverantwortung oder Gründungsfragen.
- Und sie entwickeln Themenforen entlang biografischer Übergänge wie Ruhestand, Nachfolge oder Familiengründung.

Ein Forum zur Finanzbildung initiierte beispielsweise das Format „30 Minuten Finanzen“ – ein modulares Lernkonzept für Schulen und Ausbildungsbetriebe, flankiert von einer App mit Mikroübungen und Erklärvideos. Allen Varianten gemeinsam ist, dass sie reale Lebenssituationen adressieren und Zielgruppen zu Mitgestaltenden machen.

### Kulturwandel nach innen

Beteiligung wirkt auch nach innen als Impuls für Haltung, Dialog und ge-

meinsames Lernen. Wer die Kunden sieht ernsthaft einbezieht, vermittelt damit im eigenen Haus: Mitdenken ist gewollt. Vielfalt ist Mehrwert. Gerade Jüngere erleben das als Einladung zur Mitwirkung – an einer Unternehmenskultur, die zuhört, hinterfragt und verändert.

Einige Institute haben auf Basis von Forenerkenntnissen interne Resonanzformate etabliert, beispielsweise Brown-Bag-Sessions oder Learning Circles, in denen Teams gemeinsam mit Forumsteilnehmern konkrete Veränderungsbedarfe reflektieren. So wird aus Feedback ein kollektiver Lernprozess. Mitarbeiter sehen unmittelbar, wie Angebote wirken, wo Erwartungen enttäuscht und wo Innovationen getragen werden.

In Zeiten von Fachkräftemangel und Wertewandel wird genau das zum Erfolgsfaktor. Wer erlebt, dass sein Insti-

tut zuhört und handelt, entwickelt Vertrauen, Motivation und Bindung. Kundenforen werden so zum Treiber einer lernfähigen Organisation und zur Plattform für eine neue Form der Zusammenarbeit.

Kundenforen sind Frühindikator, Ideenlabor und Navigationshilfe in einem. Sie verbinden Perspektivenvielfalt mit Steuerungsrelevanz und schaffen Orientierung in Märkten, die sich ständig verändern. Immer mehr Institute verankern den strukturierten Dialog daher als Kernelement moderner Unternehmenssteuerung. Denn der Wettbewerb verlagert sich: weg von Produkten, hin zu Haltung. Und genau dort, wo andere den Kontakt verlieren, entsteht ein neuer Raum – für Dialog, Differenzierung und dauerhafte Bindung.

Frank A. Künneke, Geschäftsführer, attentus Gesellschaft für Marketing und Kommunikation, kuenneke@attentus.com



**DIE DIGITALE BANK**

#### Verlag und Redaktion

Verlag Fritz Knapp GmbH  
Gerbermühlstraße 9,  
60594 Frankfurt am Main,  
Postfach 700362,  
60553 Frankfurt am Main  
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-0  
Telefax + 49 (0) 69/7 07 84 00

Internet: [www.kreditwesen.de](http://www.kreditwesen.de)  
E-Mail: [red.bum@kreditwesen.de](mailto:red.bum@kreditwesen.de)

**Chefredaktion:** Philipp Otto (P.O.),  
Swantje Benkelberg (sb)

**Redaktion:** Carsten Englert (ce)

**Redaktionsassistentin und Lektorat:**  
Volker Schmidt

#### Satz und Layout:

Jens Altstadt, Mike Moleri

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.

**Manuskripte:** Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter [www.kreditwesen.de](http://www.kreditwesen.de).

**Verlagsleitung:** Philipp Otto

**Anzeigenverkauf:** Heinrich Reuß,  
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-0

Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 54 vom 1.1.2025.

**Erscheinungsweise:** Am 15. jeden Monats.

**Bezugsbedingungen:** Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich 616,01 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: ½ jährlich 320,04 Euro. Ausland: jährlich 646,61 Euro. Preis des Einzelheftes 30,00 Euro (zzgl. Versandkosten). **Verbundabonnement** mit der „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“: jährlich 1.153,56 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: ½ jährlich 610,04 Euro. Ausland: jährlich 1.257,96 Euro.

Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt.

Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter  
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-25

Als Supplement liegt „cards KARTEN cartes“ jeweils am 15. Februar, 15. Mai, 15. August und 15. November dieser Zeitschrift bei.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

#### Bankverbindungen:

Frankfurter Sparkasse, IBAN: D68 5005 0201 0200 1469 71, BIC: HELADEF1822  
Postbank Frankfurt, IBAN: DE96 5001 0060 0060 4826 09, BIC: PBNKDEFFXXX

**Druck:** Hoehl-Druck Medien + Service GmbH,  
Gutenbergstraße 1, 36251 Bad Hersfeld  
ISSN 1433-5204

Mitteilung gemäß § 5 Abs. 2 des Hessischen Pressegesetzes: Gesellschafter der Verlag Fritz Knapp GmbH, Frankfurt am Main, ist Philipp Otto.

Wir legen Wert auf gendergerechte Sprache. Zur besseren Lesbarkeit der Artikel ist auch bei Verwendung der männlichen Form immer auch die weibliche beziehungsweise neutrale sprachliche Form gemeint.

#### Quellenangaben Fotos

Seite 2: FKV; Seite 10: Sparkasse Leverkusen, sparkasse.de, Arag; Seite 11: Sparda-Bank Berlin, Scholz & Friends, Commerzbank; Seite 14: Adobe Stock/Achim Wagner, Baumbach/vzbv; Seite 18: Adobe Stock/Stockwerk-Fotodesign, Peter Himself; Seite 20: AdobeStock/niroworld, Hoffotografen; Seite 23: AdobeStock/Zerbor, Fritz Knapp Verlag; Seite 25: AdobeStock/IDOLfoto, Experian; Seite 28: Adobe Stock/phonlamaiphoto, Eraneos; Seite 29: Eraneos; Seite 32: AdobeStock/fabrizun\_amrod, zeb; Seite 33: zeb; Seite 36: Christian Löbke/VWF, Dr. Jan Dorhhofer-Böhm/Fürstlich Castell'sche Bank, Dennis Bach/derivatex, Dr. Ingo Wiedemeier/Fraspa, Oliver Löffler/Sparkasse Coburg-Lichtenfels, Janina Rieke/Christian Grosser/Sparkasse Lüneburg, Miguel Soto Palma/KSK Heilbronn; Seite 37: Jörn Ehrke/Sparda-Bank Hamburg, Klaus Berge/Allianz, Paul Harrald/Pliant, Sebastian Kösters/EB-SIM, Torsten Krieger/Reisebank, Željko Kaurin/Atruvia; Seite 38: Scalable Capital; Seite 40: Kraken