

Kundenbindung: zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Von Jens Grafarend und Isabel Dickenscheid



Zwei Drittel der Kreditinstitute schätzen die Loyalität ihrer Kunden nur als mittelmäßig ein. Die Umsetzung des Kundenbindungsmanagements hält nach Einschätzung der Autoren mit dessen strategischer Bedeutung jedoch nicht mit. Insbesondere fehlt es am Controlling der ergriffenen Maßnahmen. Als wirksamste Mittel der Kundenbindung nennen die Autoren die persönliche Zuordnung von Betreuern sowie eine systematische Kundenansprache. Kundenclubs, Prämien für Neukundengewinnung und dergleichen gehören dagegen auf den Prüfstand. Red.

Kundenbindung ist für Kreditinstitute von zentraler Bedeutung und wird für den Unternehmenserfolg in Zukunft noch wichtiger werden. Obwohl dies in der Branche weitgehend bekannt ist, liegt die Umsetzung dieser Erkenntnis in der Praxis im Argen, wie eine Studie der Unternehmensberatung MSU Consulting aus Bad Homburg in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl Marketing I der Johannes Gutenberg-Universität in Mainz aufzeigt.

Kundenbindung erhöht die Cross-Buying-Absicht von Bankkunden, steigert die Toleranz gegenüber Preiserhöhungen und wirkt sich positiv auf die Weiterempfehlungsbereitschaft aus. Die Effekte einer

verbesserten Kundenbindung auf den Unternehmenserfolg sind erheblich. Neukundenanwerbungen erfordern hohe Investitionen – die Pflege aktueller Kundenpotenziale beansprucht lediglich 15 bis 20 Prozent jener Aufwendungen, die eingesetzt werden müssen, um neue Kunden zu gewinnen. Mit zunehmender Dauer der Geschäftsbeziehung können die operativen Kosten gesenkt sowie die Erlöse gesteigert werden, so dass die Profitabilität mit zunehmender Kundenbindung steigt. Um langfristig erfolgreich am Markt zu agieren, stellen der Aufbau und die Pflege stabiler Kundenbeziehungen für Kreditinstitute somit eine der wichtigsten Aufgaben dar.

Jeder sechste Kunde ist abwanderungsgefährdet

Aus einer Befragung des Top-Managements der nach Bilanzsumme 1 000 größten Kreditinstitute Deutschlands (Großbanken, Sparkassen, Genossenschaftsbanken, Automobil- und Direktbanken)

Zu den Autoren

Jens Grafarend ist Senior Management Consultant bei der MSU Consulting GmbH, Bad Homburg. **Isabel Dickenscheid** ist Projektmitarbeiterin am Lehrstuhl Marketing I der Johannes Gutenberg-Universität, Mainz.

geht hervor, dass die Zeichen der Zeit erkannt werden – 98 Prozent aller Befragten schätzen die zukünftige Relevanz der Kundenbindung für den Unternehmenserfolg als noch wichtiger als bisher ein – die Verankerung und operative Umsetzung erfolgen dennoch bis dato unzureichend.

■ Ein Kunde führt durchschnittlich 2,3 verschiedene Geschäftsbeziehungen mit Kreditinstituten – eine potenzielle Gefahr, da Kunden von verschiedenen Wettbewerbern mit gezielten Produktangeboten regelmäßig angesprochen werden.

■ Die durchschnittliche Kundenabwanderungsrate in den Kreditinstituten beträgt knapp vier Prozent pro Jahr.

■ Der Anteil abwanderungsgefährdeter Kunden liegt jedoch bei durchschnittlich 15 Prozent – in mehr als jedem fünften Kreditinstitut sogar bei über 20 Prozent.

■ Die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden ist in über 80 Prozent aller Banken mittelmäßig bis gering.

Mangelhafte Umsetzung

Dieser Faktenlage entsprechend schätzen zwei Drittel aller Kreditinstitute die Bindung ihrer Kunden lediglich als mittelmäßig ein. Somit bleiben erhebliche Geschäftspotenziale ungenutzt: Cross-Selling-Potenziale werden von 50 Prozent, Up-Selling-Poten-

ziale sogar von 65 Prozent aller Kreditinstitute als „niedrig“ bis „sehr niedrig“ beurteilt.

Die wesentliche Schwäche im Kundenbindungsmanagement der Banken liegt in einer nicht optimalen Implementierung – von der Strategie bis zur operativen Ausgestaltung und Kontrolle wird das Kundenbindungsmanagement nicht konsequent umgesetzt. Zwischen Anspruch und Wirklichkeit klafft eine große Lücke.

■ Zwar bescheinigen 98 Prozent der Befragten dem Thema Kundenbindung eine hohe strategische Relevanz für den Unternehmenserfolg, und es findet immerhin noch in 73 Prozent der Institute eine Verankerung der Kundenbindung in der Unternehmensstrategie statt, auf der operativen Ebene wird Kundenbindung jedoch unzureichend umgesetzt.

■ So existieren in gerade einmal 36 Prozent der Institute klare Zielvorgaben zur Umsetzung der Kundenbindungsstrategie. Nur in 30 Prozent der Unternehmen werden die genutzten Kundenbindungsinstrumente in ein umfassendes Gesamtkonzept integriert – nach welchen Kriterien die Instrumente ausgewählt werden, bleibt somit fraglich.

■ Zudem existiert lediglich in ernüchternden 18 Prozent aller befragten Kredit-

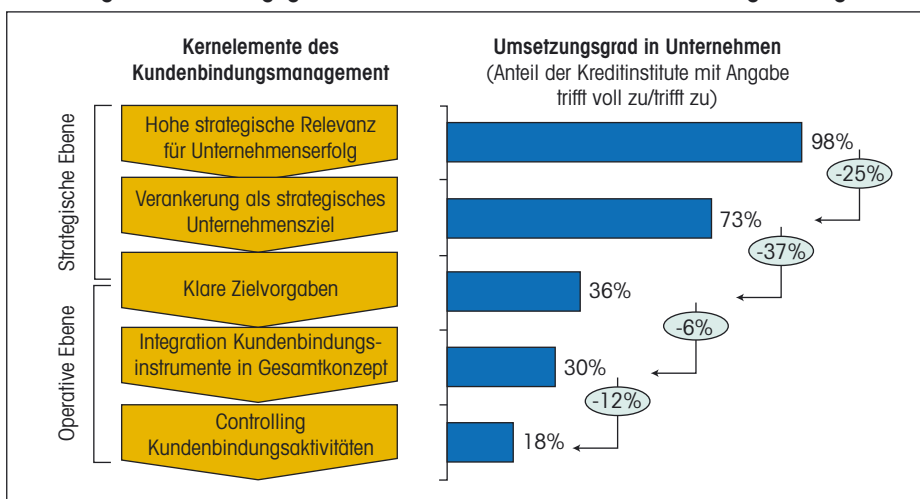
Abbildung 2: Bedeutung der Kundenbindungsinstrumente



institute ein systematisches Controlling der Kundenbindungsaktivitäten. Obwohl das Budget für Kundenbindungsaktivitäten mit mehr als einem Drittel den höchsten Anteil des Marketingbudgets in den

Kreditinstituten ausmacht, ist vor diesem Hintergrund davon auszugehen, dass diese Investitionen weitgehend verpuffen ohne die gewünschten Effekte zu erzielen. Ein gewissenhaftes Controlling ist daher unverzichtbar, um ineffiziente Instrumente zu entlarven, durch gewinnbringende Instrumente zu ersetzen und folglich ein erfolgreiches Gesamtsystem aufzubauen.

Abbildung 1: Umsetzungsgrad der Kernelemente des Kundenbindungsmanagements



Persönliche Mitarbeiterzuordnung wirkt

Neben der Verankerung des Kundenbindungsmanagements in den Kreditinstituten besteht erheblicher Optimierungsbedarf hinsichtlich der Ausgestaltung und des Einsatzes der Kundenbindungsinstrumente. Im Rahmen der Studie wurde für die Kategorien CRM, Vertriebskanalmanagement, Mitarbeiterqualifikation und Anreizsysteme sowie spezifische Kunden-

programme die jeweilige Bedeutung der einzelnen Instrumente für die Kundenbindung ermittelt. Hier zeigt sich ein relativ klares Profil, welche Instrumente von hoher Relevanz und welche von nachrangiger Bedeutung.

Der erste Hebel liegt in der Ausgestaltung des Multi-Kanalmanagements der Kreditinstitute, das heißt im Management der Kontakt- und Ansprachewege zu den Kunden. Die Studienergebnisse weisen insbesondere auf die positive Wirkung einer persönlichen und direkten Zuordnung von Bankmitarbeitern hin. Neben dem persönlichen Faktor ist jedoch auch der „Online-Faktor“ von Relevanz – 85 Prozent der befragten Institute sehen in einem exzellenten Online-Banking-Angebot einen wesentlichen Hebel für Kundenbindung (24h-Banking, Convenience in der Bedienung, Bankportal als Informations-, Aktions- und Abschlussplattform, Kunde agiert als Bank-/Fondsmanager).

Der zweite Hebel liegt im Customer Relationship Management. Insbesondere die Zielgruppensegmentierung, eine systematische Kundenansprache, ein konsequentes Kampagnenmanagement (zum Beispiel Jahresaktionsplanung) sowie ein umfassendes Beschwerdemanagement stellen hier die zentralen Instrumente der Kundenbindung dar.

Bonusprogramme bringen wenig

Gegenüber den skizzierten gibt es eine ganze Reihe von Instrumenten, die eine deutlich geringere Bedeutung für die Kundenbindung aufweisen. Hierunter fallen insbesondere spezifische Programme wie zum Beispiel Kundenzeitschriften, Kundenclubs, Weiterempfehlungsprämien und Bonusprogramme.

Aufgrund ihrer geringen Hebelwirkung für die Kundenbindung sind diese Instrumente in den Kreditinstituten einer kritischen Analyse zu unterziehen und gegebenenfalls aus dem Kundenbindungsinstrumentarium zu entfernen. ■■■■