

# Kundenbindung, aber wie?

Artikelnummer: 2013004  
Erscheinungsdatum: Mär-2013  
Themen: Strategie

Hoher Wettbewerbsdruck und austauschbare Produkte kennzeichnen den Retailbanking-Markt. Eine hohe Kundenzufriedenheit und gute Kundenbindung gelten als Grundvoraussetzung, um in diesem hart umkämpften Markt bestehen und wachsen zu können. Trotzdem verhalten sich viele Banken wie Angler. Der bereits geangelte Fisch bekommt keinen Wurm mehr. Der Neukunde erhält gute Zinsangebote und/oder zusätzlich Bargeldzuschüsse, der Stammkunde hingegen Brot und Wasser.

Aufgrund zunehmend substituierbarer Produkte, Services und sinkender Kundenloyalität versuchen Banken, langfristige Kundenbeziehungen in den Mittelpunkt zu stellen. Die Bedeutung des Kundenbindungsmanagements, das alle auf den aktuellen Kundenbestand gerichteten Maßnahmen umfasst, hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Loyale Bestandskunden weisen eine niedrigere

Preissensitivität auf, kaufen weitere Finanzprodukte und empfehlen diese auch potenziellen Neukunden. Erfolgreiche Banken verstehen wie Kundenbeziehungen genau funktionieren, wieso ihre Kunden zur Konkurrenz wechseln wollen, was sie besonders schätzen oder wovon der „Share-of-Wallet“ eines Kunden abhängt.

## Grundvoraussetzung – Kundenzufriedenheit

Die Kernvoraussetzung einer guten Kundenbeziehung ist die Kundenzufriedenheit. Diese wird u.a. aufgebaut durch die Einhaltung der Produktversprechen aus Werbung und aus dem Verkaufsgespräch. Die erfahrene und täglich erlebbare Qualität des Produktes und der Dienstleistung stehen im Vordergrund. Zudem muss das Gesamtbild an Produkt- und Bankerfahrung vom Kunden als fair eingestuft werden. Zu diesem Gesamtbild gehören alle Erfahrungspunkte des Kunden mit der Bank. Der Informationsprozess, der Produkterwerb, das Gefühl beim Kundengespräch, die Nutzerfreundlichkeit des Produktes, das Servicelevel, die Meinungen Dritter, etc. Grundsätzlich stellt sich Kundenzufriedenheit dann ein, wenn die Kundenerwartungen getroffen werden. Je besser und öfter die Erwartungen übertroffen werden, desto zufriedener ist der Kunde und desto schneller wird Vertrauen zur Bank aufgebaut. Das Problem: Viele Kreditinstitute kennen die genauen Wünsche ihrer Kunden nicht.

Sie wissen nicht genau, an welchen Punkten der Leistungskette die Kunden mit weniger Service/Aufmerksamkeit zufrieden wären und an welchen Punkten sie mehr Service oder Qualität erwarten. Einige Institute sind der Meinung, ihre Kunden benötigen sehr häufig Produktinformationen zu neuen Produkten. Die Kunden werden geradezu überschüttet mit Produktangeboten aller Art. Andere Institute werden zu einer lokalen Informationsbörse mit regionalen Kulturangeboten, z.B. Kino-, Opern-, Theaterkarten oder verwässern ihre Kernkompetenz, indem sie spezielle Tarife für Reisen oder sogar Kundenkonzerte bieten. Bei diesem Lärmteppich an begleitenden Maßnahmen zur Kundenbindung werden die Grundbedürfnisse der eigenen Kunden gerne übersehen. Hinzu kommt, dass sobald die operative Produktrealität nicht stimmt, d.h. z.B. die versprochenen operativen Leistungsmerkmale des Bankproduktes nicht gegeben sind, der Spott groß ist. Ein Kunde einer norddeutschen Sparkasse hat es folgendermaßen auf den Punkt gebracht: „Bei Euch kann ich eine Kundenreise nach Birma buchen, aber Geld abheben am Automaten funktioniert nicht.“ (dies war nach einer IT-Umstellung eine Woche lang für einige Kunden der Fall)

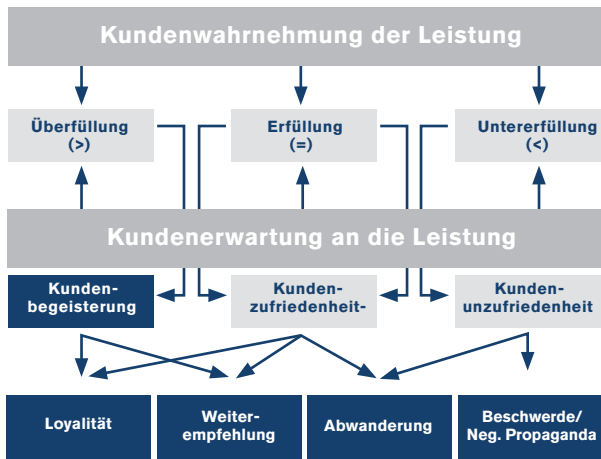
Das Überladen von Kunden mit Marketing und Bindungsinstrumenten, auch zu vielen bankfremden Leistungen ist schwierig, sobald die einfache Leistungserbringung im Bankfachlichen und im Thema Servicequalität stockt. Die operationale Realität führt dann zu mehr Kundenverdruss als Freude in der Beziehung Kunde zu Bank.

## Wechselhürden werden immer geringer

Kunden fragen sich regelmäßig, wie groß der Vorteil ist, bei der gegenwärtigen Bank Kunde zu bleiben. Wenn Kunden subjektiv einen großen Vorteil bei ihrer Bank wahrnehmen, sind sie loyaler. Sie prüfen seltener Angebote der Konkurrenz, erzählen ihre positiven Erfahrungen weiter und sind weniger preissensitiv. Allerdings empfinden auch immer weniger Kunden einen Wechsel zu einer anderen Bank als schwierig oder riskant. Aber selbst unzufriedene Kunden blieben in der Vergangenheit häufig ihrer Hausbank treu. Zwei Gründe sprachen für einen Verbleib bei der Hausbank. Nummer eins: die eigene Faulheit, sich dem administrativen Aufwand zu widmen. Kontowechsel hat in etwa den Charmefaktor von Kelleraufräumen. Nummer zwei: die Unsicherheit, ob die neue Bank nicht genauso sorglos ist wie es die alte Bank war. Die Banken sind doch schließlich alle gleich.

Doch aufgepasst, viele Banken bespielen genau diese zwei Trägheitspunkte inzwischen sehr geschickt. Umzugswechsellservice gibt es zwar schon länger, aber neuerdings sind das bei einigen Instituten tatsächlich Prozesse und Formulare, die für die Neukunden äußerst einfach und leicht zu bedienen sind. Auch das Gefühl, am zweiten Tag keinen Wurm mehr zu bekommen, ist vielfach verflogen. Banken positionieren sich geschickt als fairer Partner.

Abbildung 1: Mögliche Kundenreaktionen auf Erfüllungsgrad der Leistung



### Beschwerdemanagement – Negative Emotionen in positive drehen

Das Beschwerdemanagement ist ein Bereich, in dem Banken oft ohne großen Aufwand positiv auffallen können. Unzufriedene Kunden sind besonders sensibel und registrieren jede Reaktion der Bank mit großer Aufmerksamkeit. Umso mehr sind die Kunden überrascht, wenn die Bank ein Problem professionell, schnell und entgegenkommend löst. Dann sind die Chancen gut, dass der Kunde nicht nur weiter Kunde bleibt, sondern sogar positive Mund-zu-Mund-Propaganda betreibt. Neben passivem Beschwerdemanagement (Kunden beschweren sich per Kontaktformular), sollten die Banken vor allem ein aktives Beschwerdemanagement etablieren, bei dem sie bspw. öffentliche User-Foren scannen und bei Problemen den User direkt kontaktieren mit den Worten „Kann ich Ihnen helfen?“ Diese direkte Ansprache zeigt dem Kunden, dass er wichtig für die Bank ist und diese sogar aktiv auf ihn zugeht, obwohl die Beschwerde nicht über das vorgefertigte Formular zugegangen ist.

Der Anstieg der Kundenbeschwerden im Bankwesen in den letzten Jahren zeigt die Notwendigkeit eines guten Beschwerdemanagements für eine langfristige Bindung. Die Zahl der Kundenbeschwerden, die bei den Schlichtungsstellen/Ombudsmännern der Kreditinstitute eingehen, hat in 2011 mit 13.556 Fällen einen Rekordstand erreicht. Damit erhöhte sich der Wert um 33% gegenüber dem Vorjahr. Zudem sind nur 50% der Kunden, die sich beschweren,

mit der Beschwerdebehandlung der Bank zufrieden. Fakten wie diese zeigen, dass ein professionelles Beschwerdemanagement ein „Muss“ für die Kundenbindung darstellt. Als gutes Vorbild dient der Versandhändler Amazon. Bei einer von Amazon verschuldeten fehlerhaften Lieferung reagiert er äußerst kulant. Der Kunde erhält nach Reklamation sofort eine individuelle Entschuldigung, selbstverständlich die Nacherfüllung der Bestellung und meist ein kleines Bonbon in Form eines Gutscheins oder Gratis-Artikels. Die Lösung des Problems findet sogar zu Gunsten des Kunden statt und dieser erweist Amazon in Zukunft weiterhin die Treue. Darüber hinaus wird versucht, die Lösung beim Erstkontakt des Kunden direkt herbei zu führen oder aber innerhalb von 24 Stunden.

### Positive Emotionen durch Mehrwertdienste

Kreditinstitute können sich durch sogenannte (kostenlose) Mehrwertdienste von den Wettbewerbern differenzieren. Dabei handelt es sich um Leistungen (auch aus dem Non-Banking-Bereich), die die traditionellen Bankprodukte ergänzen und deren Zusatznutzen vom Kunden als attraktiver Mehrwert wahrgenommen wird. Ziel einer Zusatzleistung ist es, die Erwartungen des Kunden zu übertreffen, ihn also positiv zu überraschen, und damit die Zufriedenheit zu steigern. Mehrwertdienste wie z. B. Umzugsservice, kostenlose Geldabhebung im Ausland oder vergünstigter Ticketverkauf (für Events) bieten eine Möglichkeit, die Kundenbindung zu erhöhen. Für Bankeneröffnen sich dabei viele Gestaltungsmöglichkeiten, wie das erfolgreiche Beispiel der Raiffeisen-Volksbank Donauwörth zeigt.

Die RVB Donauwörth hat einen VR VIP-Club für Kunden zwischen 16 und 27 Jahren eröffnet. Dabei wird den jungen Kunden eine speziell designte Bankkarte ausgegeben, die gleichzeitig als Eintrittskarte für kostenlose Kino-Vorstellungen, Partys in lokalen Diskotheken oder Tanzveranstaltungen mit Stars dient oder zu Vergünstigungen beim lokalen Friseur, der Tankstelle oder beim Fotografen berechtigt. Mit dieser Aktion kann die Bank einem speziellen Kundensegment (jungen Leute, die sich noch nicht so sehr für Banking interessieren) regionale, speziell zugeschnittene Vorteile bieten und besser auf die

(auch nicht bankspezifischen) Kundenbedürfnisse eingehen.

### **Kundenkarten – Wege zur Kundenbindung**

Rabatt- und Bonussysteme stellen klassische Mittel zur Kundenbindung dar. Auch wenn diese Maßnahme weit verbreitet ist, gibt es nach wie vor ein ungebrochenes Interesse an Bonussystemen. Eine Studie ergab, dass ein Bonusprogramm zur Bindung von Bestandskunden viermal erfolgreicher ist als bspw. Preisaktionen. Gute Programme erhöhen die Wechselbarrieren für die Kunden. Aber die Anforderungen an Bonussysteme/Kundenkarten steigen. Sie müssen sehr genau auf die Bedürfnisse der jeweiligen Kundenklientel eingehen und durch die Programme selbst sowie durch den gezielten Einsatz moderner Technologien (bspw. Smartphone oder Fingerabdruck statt physischer Kundenkarte) in der Wahrnehmung der Kunden eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerber schaffen. Allerdings sollten Bonussysteme nur in Verbindung mit anderen Maßnahmen eingesetzt werden, da die Kundenbeziehung meist nur auf einer preispolitischen Zweckbindung basiert, die bei Wegfall der Preisvorteile oft wertlos wird.

Viele Banken wenden sich bereits Bonussystemen zu, um das Kundenverhalten besser steuern sowie für Direktmarketing-Maßnahmen verwenden zu können. Beispielsweise betreibt die Citibank mit ihrem „Thank You Network“ ein erfolgreiches Treueprogramm, das seine Teilnehmer für „everyday banking“ belohnt. Kunden können sowohl bei Banktransaktionen (Kreditkartennutzung, Überweisungen, Produktabschlüssen) als auch beim Shopping (Online oder bei Partnern) Punkte sammeln. Der Kunde hat dadurch einen größeren Anreiz, mehr Geschäft bei und mit seiner Bank durchzuführen und bindet sich damit stärker an seine Bank. Da die meisten Kunden an verschiedenen Bonussystemen teilnehmen, kann es für eine Bank sinnvoll sein, sich einem bereits bestehenden System wie der Deutschlandcard oder Payback anzuschließen, so dass die Kunden in ihrem bisherigen Bonussystem noch mehr Punkte sammeln und schneller Prämien einlösen können.

Bonusprogramme können bspw. durch die Nutzung von Social Media Plattformen sogar auf Gruppen/

Familien ausgeweitet werden. Freunde, die Kunden derselben Bank sind, können gemeinsam Punkte sammeln und diese für Gemeinschaftsprojekte (Spenden, Gruppenreise) einlösen. Dadurch kann sogar eine Art Gruppendynamik entstehen, die den Bindungseffekt noch verstärkt.

### **Fazit – Anspruchsvolle Kunden wollen immer wieder gewonnen werden!**

Die langfristige Bindung von Kunden stellt einen entscheidenden Erfolgsfaktor für Banken dar. Bankkunden sind anspruchsvoll, informiert, kritisch, wechselbereit und wollen deshalb mit guten Produkten, perfektem Service und akzeptablen Angeboten umworben und gewonnen werden. Banken können sich daher nicht mehr darauf verlassen, dass einmal gewonnene Kunden/Stammkunden treu bleiben, sondern müssen den Kunden durch stetig gute Beratungs- und Produktqualität überzeugen und durch zusätzliche Kundenbindungsinstrumente begeistern. Banken müssen dem Kunden deutlich machen: Du bist zu Recht unser Kunde! Ein professionelles Beziehungsmanagement für Stammkunden reduziert die Abwanderung, überzeugt durch Mund-zu-Mund-Propaganda auch Neukunden und kann helfen Ergebnismrückgänge zu kompensieren.

## Quellen:

Die Welt, Bankkunden sind so unzufrieden wie nie zuvor, <http://www.welt.de/finanzen/article106273765/Bankkunden-sind-so-unzufrieden-wie-nie-zuvor.html> (08.05.2012)

Diller (1996), Kundenbindung als Marketingziel, Marketingzeitschrift für Forschung und Praxis

Ecfs Forschungsbericht (2004), Internetbasiertes Kundenbindungsmanagement im Firmenkundengeschäft von Kreditinstituten

Finacle, A Fresh Look at Banking Loyalty Programs, <http://www.infosys.com/finacle/solutions/thought-papers/Documents/A-Fresh-Look-at-Banking-Loyalty-Programs.pdf> (06.10.2012)

Homburg/Faßnacht, Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn/Meffert [Hrsg.]: Handbuch Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden

Homburg/Fürst (2003), Complaint Management Excellence: Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, Management Know-how Papier M073

Rennhak/Halfmann/Numberger (2005), Kundenbindung bei Banken – Status Quo und Ausblick, Munich Business School Working Paper, [http://www.munich-business-school.de/fileadmin/mbs/documents/working\\_papers/MBS-WP-2005-04.pdf](http://www.munich-business-school.de/fileadmin/mbs/documents/working_papers/MBS-WP-2005-04.pdf) (05.10.2012)

Richter (2007), Festigung der Kundenbindung durch den Einsatz von After-Sales-Instrumenten, GRIN Verlag

Schwarz, Leitfaden Online Marketing, [http://www.absolit.de/PDF/Leitfaden\\_Online\\_Marketing\\_Band2\\_Kapitel\\_10\\_Social\\_Media\\_Herangehensweise.pdf](http://www.absolit.de/PDF/Leitfaden_Online_Marketing_Band2_Kapitel_10_Social_Media_Herangehensweise.pdf) (08.10.2012)

Schönrock, Kundenbindungsinstrumente: Das beste Mittel zur Kundenbindung ist ehrliches Interesse, Perspektive Mittelstand, <http://www.perspektive-mittelstand.de/Das-beste-Mittel-zur-Kundenbindung-ist-ehrliches-Interesse/management-wissen/4640.html> (02.10.2012)

Süddeutsche.de (09.05.2012), Wut auf Banken wächst, <http://www.sueddeutsche.de/geld/unzufriedene-kunden-wut-auf-die-banken-waechst-1.1352522> (03.10.2012)

TNS Infratest, Wie funktioniert Kundenbindung?, [http://www.tns-infratest.com/marketing\\_tools/pdf/TRIM/TRIM\\_Wie\\_funktioniert\\_Kundenbindung.pdf](http://www.tns-infratest.com/marketing_tools/pdf/TRIM/TRIM_Wie_funktioniert_Kundenbindung.pdf) (04.10.2012)

**MOONROC** ist eine führende Managementberatung. Strategischer Weitblick, Ergebnisorientierung und unternehmerische Umsetzbarkeit sind unsere Leitlinien. Wir verstehen uns als ganzheitlich denkender Partner für Unternehmer und Management. Unsere Berater kennzeichnet ihr führendes fachliches Knowhow, langjährige operative Berufserfahrung und die Fähigkeit, innovative Strategien entwickeln und umsetzen zu können.



MOONROC Advisory Partners GmbH  
Ludwigstrasse 8  
D-80539 München

E-Mail: [company\(at\)moonroc.de](mailto:company(at)moonroc.de)  
Internet: [www.moonroc.de](http://www.moonroc.de)