

Wie können Banken ihre privaten Kunden binden?

Munich Business School Working Paper

2005-01

Carsten Rennhak

Munich Business School
Elsenheimerstraße 61
D-80687 München
E-Mail: Carsten.Rennhak@munich-business-school.de

Wolfgang Zirus

Munich Business School
Elsenheimerstraße 61
D-80687 München
E-Mail: Wolfgang.Zirus@munich-business-school.de

Die Verwerfungen an den internationalen Finanzmärkten haben sich bei den Banken, die ihre Strategie stark auf das Investmentbanking ausgerichtet hatten, deutlich negativ auf die Rentabilität ausgewirkt. Das Privatkundengeschäft, darunter v.a. das Geschäft mit individuellen Dienstleistungen für vermögende Privatkunden, ist stärker in den Blickwinkel der Vorstände gerückt. Aber auch im Retail-Banking mit Standardprodukten und -dienstleistungen für Nicht-Firmenkunden mit seiner beachtlichen Bedeutung für die Erfolgsrechnung der Banken werden wieder vermehrt Chancen gesucht.

Dabei ist hier der Wettbewerb für die Banken härter geworden¹. Marktanteile sind gefährdet, Neukundenakquisitionen werden schwieriger. Die Kosten im Privatkundengeschäft sind gestiegen, ohne dass die Erträge pro Kunden maßgeblich gesteigert werden konnten. Außerdem ist die Zufriedenheit deutscher Bankkunden im innereuropäischen Vergleich eher niedrig einzuschätzen.²

Sich daraus ergebende Strategien sollten neben dem Einsatz preispolitischen Instrumentariums und konsequenten Kostenmanagements auch die Stabilisierung der Marktanteile vorsehen³.

Nützlich für letzteres wären die präzise Analyse von Wertbeiträgen einzelner Kundengruppen⁴ sowie eine zielgerichtete Verstärkung der Kundenbindung in lukrativen Segmenten.

Bankleistungen sind immateriell und nur schwer differenzierbar: Produktmerkmalen wird bei Low-Involvement-Leistungen, wie z.B. der Führung des Girokontos, von den Kunden wenig Bedeutung zugemessen.⁵ Anbieter haben hier Schwierigkeiten, tatsächlich bindende Leistungsvorteile zu vermitteln. Banken mussten diesen Besonderheiten in ihren Marketingbemühungen lange Zeit kaum Rechnung tragen,⁶ da sie sich in einem stabilen Umfeld bewegten – inzwischen herrscht jedoch intensiver Wettbewerb in allen Geschäftsfeldern. Banken müssen sich den neuen Herausforderungen eines gesättigten Marktes und eines hybriden Verhaltens ihrer Kunden stellen; die Neukundenakquisition wird immer schwieriger.

¹ vgl. *Hoock/Ulrich* 2003, S. 44ff.

² vgl. *o.V.* 2004, S. 5.

³ vgl. *Hoock/Ulrich* 2003, S. 44ff.

⁴ vgl. *Wiedemann/Buchler/Siemon* (2004): Erträge steigern mit wertvollen Kundenbeziehungen. In: *Bank Magazin*, Heft 1/2004, S. 50.

⁵ vgl. *Zinnbauer/Schwaiger* 2003, S. 572.

⁶ vgl. z.B. *Meyer/Maier* 1997, S. 104.

Wettbewerbstrends im Privatkundengeschäft deutscher Kreditinstitute

- Zunehmend ungünstigere Erlössituation – angespannte Kostensituation
- Mangelnde Differenzierung sowohl bei Preisen und Leistungen
- Globalisierung der Bankgeschäfte auch im Privatkundenbereich
- Eintritt neuer Wettbewerber: verwischende Branchengrenzen, verschwindende Markteintrittsbarrieren
- Neue technologische Möglichkeiten: Automatisierung des Bankgeschäfts durch, verstärkten Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien
- Zunehmend illoyale Kunden, die oft über mehrere Bankverbindungen verfügen
- Zunehmende Markttransparenz, größere Informiertheit und zunehmendes Selbstbewusstsein der Kunden

Abbildung 1: Wettbewerbstrends Banken

Speziell bei Dienstleistungen, die von einer zunehmenden Entpersonalisierung gekennzeichnet sind, wird Kundenbindung zentrales Ziel der Vertriebs- und Marketingaktivitäten. Als Beispiel hierfür kann die zunehmende Abwicklung von Transaktionen auf elektronischem Wege im Privat- und Geschäftskundensegment von Kreditinstituten genannt werden.⁷ Die Wiederherstellung, Aufrechterhaltung und Intensivierung der Kunde-Bank-Beziehung mit dem bestehenden Kundenstamm steht im Vordergrund.

Kundenbindung ist für sich genommen kein Selbstzweck: Maßstab des Kundenbindungsmanagements sollte immer der tatsächliche Mehrwert der entsprechenden Maßnahmen sein.

Kundenbindung wirkt sich in der Regel ausgesprochen positiv auf die Profitabilität eines Unternehmens aus. Dies wird noch deutlicher, wenn man den Deckungsbeitrag im Lebenszyklus eines Kunden betrachtet: Dieser ist zu Beginn der Geschäftsbeziehung oft negativ und rückt erst nach einigen Jahren in den positiven Bereich.

⁷ vgl. Zinnbauer/Bakay/Schwaiger 2004.

Kundenbezogener Deckungsbeitrag

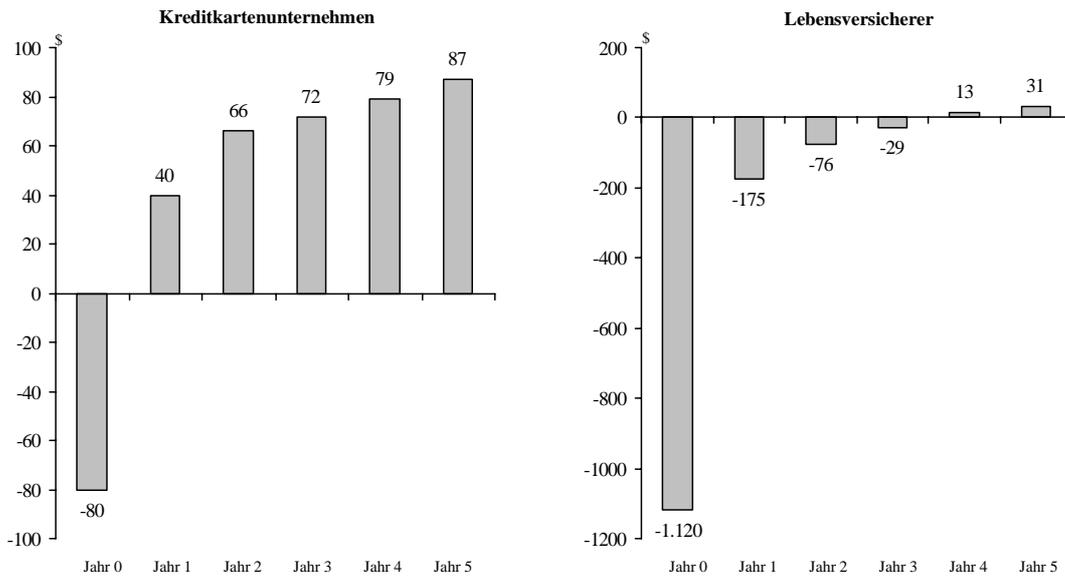


Abbildung 2: Kundenbezogener Deckungsbeitrag⁸

Mit welchen Maßnahmen können Banken nun daran gehen, ihre Kunden zu binden und so ihre Gewinnsituation nachhaltig zu verbessern? Wesentliche Instrumente zur Kundenbindung lassen sich nach *Diller* (1996, S. 81ff.) bzw. *Homburg/Faßnacht* (1998, S. 405ff.) folgendermaßen systematisieren:

	Fokus Interaktion	Fokus Zufriedenheit	Fokus Wechselbarrieren
Produktpolitik	<ul style="list-style-type: none"> Gemeinsame Produktentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> Individuelle Angebote Qualitätsstandards Servicestandards Zusatzleistungen Garantien 	<ul style="list-style-type: none"> Individuelle technische Standards Value-Added-Services
Preispolitik	<ul style="list-style-type: none"> Kundenkarten 	<ul style="list-style-type: none"> Preisgarantien Zufriedenheitsabhängige Preisgestaltung 	<ul style="list-style-type: none"> Rabatt- und Bonussysteme Preisdifferenzierung Preisbundling Finanzielle Anreize Kundenkarten
Kommunikationspolitik	<ul style="list-style-type: none"> Direct Mail Events Service Nummern Outbound Calls 	<ul style="list-style-type: none"> Kundenclubs Kundenzeitschriften Beschwerdemanagement 	<ul style="list-style-type: none"> Rabatt- und Bonussysteme Preisdifferenzierung Preisbundling Finanzielle Anreize Kundenkarten
Distributionspolitik	<ul style="list-style-type: none"> Gewinnspiele Product Sampling Kundenbesuche 	<ul style="list-style-type: none"> Online-Bestellung Katalogverkauf Direktlieferung 	<ul style="list-style-type: none"> Abonnements Ubiquität Standortwahl

Abbildung 3: Systematik Kundenbindungsinstrumente

⁸ vgl. *Reichheld/Teal*, 1996, S. 14.

Daneben können sich Banken Erfahrungen aus anderen Branchen, die intensiv um die Bindung ihrer Kunden bemüht sind, zu Nutze machen.

Die Analyse von Kundenbindungsinstrumenten in Telekommunikations- und Energiebranche verdeutlicht, wie solche Lösungen im Einzelnen aussehen können und welche branchenspezifischen Eigenheiten dabei zu berücksichtigen sind.

Beispiel Telekommunikation

Mobilfunk-Boom, Internet-Hype und Marktliberalisierung im Festnetz haben die Spielregeln in der Telekommunikationsbranche nachhaltig verändert. Im Mobilfunkbereich ist – auf der Basis der (für die Betreiber sehr teuren) Endgerätesubventionierung – eine mehrjährige Kundenbindung über entsprechende Vertragslaufzeiten möglich. Im Festnetzbereich führte die Einführung von Call-by-Call zu einer starken Erosion der Marktanteile der ehemaligen staatlichen Monopolisten. Wesentlich dazu beigetragen hat – neben der aggressiven Werbung der alternativen Anbieter – die zunehmende Emanzipation und Informiertheit der Kunden, die in dieser Industrie genauso wie im Bankwesen zu beobachten ist. Die Netzbetreiber unternahmen verschiedene Versuche, die Kundenbindung nachhaltig zu stärken. Als besonders erfolgreich zeigten sich dabei die Ansätze, die den individuellen und differenzierten Kundenansprüchen in besonderem Maße Rechnung trugen.

Art	Beispiele
Service Club	<ul style="list-style-type: none"> • T-Mobile „Premium Club“ für Kunden mit monatlichem Mindestumsatz von 200 €
Discount Club	<ul style="list-style-type: none"> • Swisscom „Joker“ <ul style="list-style-type: none"> – bis zu 30% Rabatt für Käufe im Swisscom Shop – weitere Sonderangebote
Punkteprogramme	<ul style="list-style-type: none"> • T-Mobile Österreich „mäxchen“ <ul style="list-style-type: none"> – Punkte für gezahlte Grundgebühr und Verbindungsentgelte – Einlösung der Punkte gegen mobile Endgeräte, Reisen, Veranstaltungen etc. – durch Punkte wird Rabatt in Höhe von etwa 5% gewährt
Rabatt-Pläne	<ul style="list-style-type: none"> • British Telecom „Premier Line“ <ul style="list-style-type: none"> – 15% Rabatt auf nationale und internationale Gespräche – 5% Rabatt bei Gesprächen zum Mobilnetz
Calling Circles	<ul style="list-style-type: none"> • AT&T Friends and Family <ul style="list-style-type: none"> – 10% Rabatt auf 5 ausgewählte Nummern
Produktbündel	<ul style="list-style-type: none"> • Deutsche Telekom „T-ISDN/T-DSL und T-Online“ <ul style="list-style-type: none"> – Produktbündel bestehend aus Anschluss und T-Online – monatliche Grundgebühr für T-Online entfällt

Abbildung 4: Kundenbindungsinstrumente in der Telekommunikationsbranche

Beispiel Stromversorger

Charakteristisch für die Kundenbindung im Strommarkt ist – ähnlich wie im Bankenbereich – das hohe kundenseitige Desinteresse am Produkt. Im Strommarkt tritt als zusätzliches Phänomen ein niedriges kundenseitiges Informationsniveau auf. Das Wissen um diesen Zustand machen sich viele Stromversorger zu Nutze, indem sie versuchen, die Involvierung der Kunden nicht unnötig zu erhöhen. Entsprechend finden sich in diesem Markt kaum Versuche (und wohl

auch von Seiten der Versorger kaum plausible Gründe), den Kunden über besondere Angebote oder Serviceleistungen zu binden. Unternehmen greifen bei ihren Bindungsinstrumenten greifen regionale Themen auf und demonstrieren über Kundenkarten, Kundenclubs oder sonstige Aktivitäten (z.B. Sponsoring) ihre regionale Verbundenheit. Den Preis als Bindungsinstrument setzen relativ wenige Unternehmen ein, was möglicherweise mit der geringen Preissensitivität im Strommarkt zu tun hat.

Art	Beispiele
Preis/Tarifsysteme	<ul style="list-style-type: none"> • Yello regio: bestmögliche individuelle Preisberechnung, monatliche Kündigungsfrist
Branding	<ul style="list-style-type: none"> • RWE: Markierung als Verantwortungsträger für zukünftige Generationen (z.B. über Spot „Imagine“)
Kundenkarten	<ul style="list-style-type: none"> • „M-Card“ der Stadtwerke München <ul style="list-style-type: none"> – Bis zu 5% Gutschrift bei Bonushandelspartnern – Diverse Rabatte in kulturellen und öffentlichen Einrichtungen
Kundenclubs	<ul style="list-style-type: none"> • Stadtwerke Greven: Kundenclub bietet z.B. Teilnahme an exklusiven Events, Online-Shop-Rabatte, Kartenservice für lokale Veranstaltungen
Produktbündel	<ul style="list-style-type: none"> • Stadtwerke Schwerte: Ruhrpower-Paket bündelt Strom, Gas, Wasser und Telephonie sowie diverse Serviceleistungen zu einem günstigen Gesamtangebot
Umweltstrom	<ul style="list-style-type: none"> • E.ON AquaPower-Angebot, E.ON SolarSystems

Abbildung 5: Kundenbindungsinstrumente von Stromversorgern

Beide Beispiele dokumentieren, dass es klare branchenspezifische Unterschiede beim Einsatz von Kundenbindungsinstrumenten gibt, da häufig bereits der Charakter eines Produktes das Verhältnis der Kunden zu einem Unternehmen bestimmt.

Im operativen Kundenbindungsmanagement steht eine ganze Reihe von Instrumenten für konkrete Maßnahmen zur Verfügung. Kundenbindung jedoch auf die Auswahl des „richtigen“ Instruments zu beschränken, ist zu kurz gegriffen. Die operative Ausgestaltung von Maßnahmen und Instrumenten muss vielmehr auf einer umfassenden Kunden- und Kundenbindungsstrategie basieren.

Erfolgreiche Kundenbindungsstrategien für Banken

Eine Gefahr im Kundenbindungsmanagement besteht in einem allzu starken und verfrühten Fokus auf konkreten Kundenbindungsmaßnahmen. Die spektakulären Erfolge von Kartenprogrammen wie Miles&More oder auch Payback erhöhen in vielen Fällen den Druck auf das Management, auch ein eigenes, nach außen weithin sichtbares Programm aufzulegen, ohne dass zuvor eine umfassende Kundenbindungsstrategie definiert wurde.

Die zunehmende Fokussierung von Banken auf das Thema Kundenbindung ist im Kontext der übergeordneten Entwicklungslinien in der Branche insgesamt zu sehen: Die vormals herr-

schenden bürokratischen Strukturen im Bankenbereich wurden in der Vergangenheit erfolgreich neu gestaltet; die Institute haben inzwischen eine umfassende Produktkompetenz aufgebaut.

Im nächsten Schritt muss diese Produktsichtweise durch eine kundenfokussierte Ausrichtung abgelöst werden. Dazu ist zum einen eine Optimierung der Vermarktungsfähigkeiten durch verstärkte Nutzung der neuen Vertriebswege, optimierte Kundensegmentierung und zielgruppenspezifische Marketingprogramme sowie ein verbesserter Service und die Entwicklung einer Vertriebskultur notwendig. Eine auf den Kunden ausgerichtete Strategie und kundenorientierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind entscheidende Voraussetzungen für eine Qualitätsleistung, die Kunden an das Institut binden kann. Kundenzufriedenheit basiert nicht nur darauf, wie individuell die Bank ihre Produkte auf die Kundenbedürfnisse maßschneidern kann, sondern auch wie bequem sie für den einzelnen Kunden erreichbar sind. Zum anderen muss parallel zu diesen Anstrengungen muss der Kunde in das Zentrum sämtlicher Anstrengungen rücken; oberste Priorität ist dabei die Weiterentwicklung des bestehenden Kundenstammes. Die Herausforderung besteht jetzt darin, ein Maximum des Geschäftsvolumens der jeweiligen Kunden auf das eigene Institut zu vereinen. Mit welchen Produkten und Diensten dies geschieht, ist zweitrangig.

Heute werden die vorhandenen Kundeninformationssysteme ganz überwiegend eingesetzt, um Produkte zu verkaufen oder die Performance einzelner Produkte zu analysieren. Künftig müssen Kundeninformationssysteme und Data Mining Tools dazu verwendet werden, die Kundenbetreuung zu optimieren und ein umfassendes Verständnis des Kunden und seiner Bedürfnisse zu gewinnen. Hauptfokus soll hier die Erfassung, Auswertung und Verfügbarkeit der Kundeninformationen sein. Darauf aufbauend muss eine individuelle Ansprache und Betreuung des Kundenstammes angestrebt werden. Diese Erkenntnisse können dann genutzt werden, um gezielt Cross- und Up-Selling zu betreiben.

Insbesondere die Finanzdienstleister sind besonders erfolgreich bei der Bindung ihrer Kunden sind, die einerseits ihre Ressourcen gezielt und beständig auf die Pflege des Kundenstammes ausrichten und andererseits integrierte Kundeninformationssysteme und Data Mining professionell einsetzen.

Fehlende Kundeninformationen und mangelhafte Systeme zu deren gezielter Auswertung gehören zu den wesentlichen Herausforderungen bei der Kundenbindung. Fast alle Finanzinstitute verfügen über einige Kerninformationen zu ihren Kunden wie Konten, Kreditlinien, Darlehen und Produktnutzung. Die meisten erstellen auch mehr oder weniger detaillierte Kundenprofile. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Kundenschnittstelle verfügen jedoch oft nicht über Zugriffsmöglichkeiten auf umfassende und integrierte Kundeninformationen in Echtzeit. Darüber hinaus fehlen Informationen zu Kundenbedürfnissen und -einstellungen:

- Wie zufrieden sind die Kunden mit Produkten und Service?
- Welche Vertriebskanäle nutzen die Kunden?

- Wie reagieren die Kunden auf bankseitige Marketing- und Vertriebsmaßnahmen?
- An welchen Produkten sind die Kunden (über die heute bereits genutzten hinaus) besonders interessiert?
- Welche Produkte nutzen die Kunden über andere Institute?

Nur wenn Finanzdienstleister wissen, was ihre Kunden wünschen, sind sie auch in der Lage, Produkte und Service den Kundenbedürfnissen anzupassen und so Kundenzufriedenheit und -bindung zu steigern. Hohe Kundenbindungsraten stehen in direktem Zusammenhang mit der Verfügbarkeit von integrierten Kundeninformationssystemen und Data Mining Tools. Kundeninformationssysteme unterstützen ganz wesentlich die Kundenbetreuung im Front Office. Data Mining Tools helfen den Instituten die richtigen Kunden anzusprechen und zu binden.

Data Mining – Beispiele für Methoden und Anwendungen

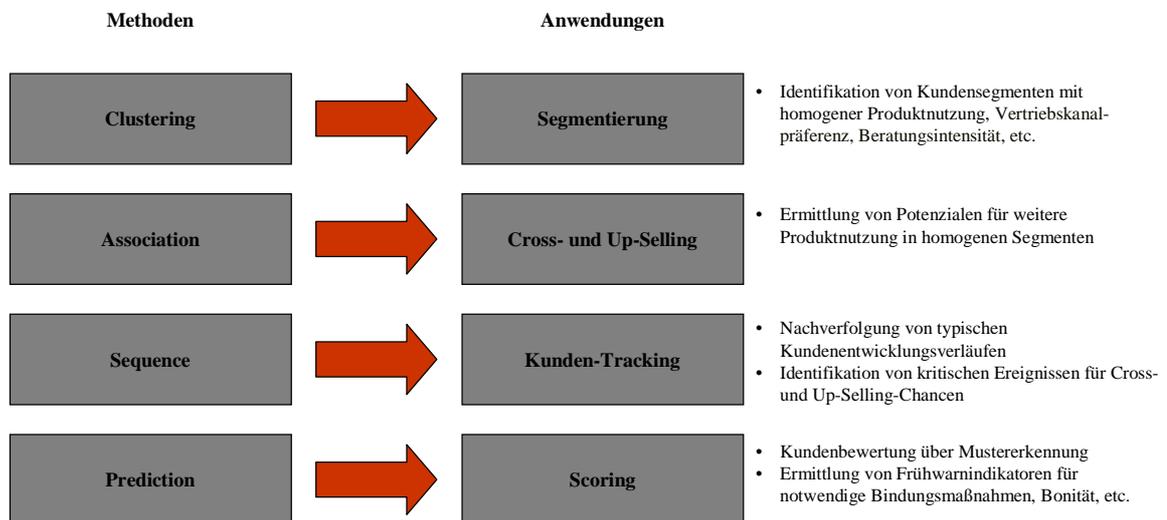


Abbildung 6: Data Mining – Beispiele für Methoden und Anwendungen

Zusammenfassend lässt sich sagen: Kundenbindungsstrategien sind essentiell für die Ausrichtung von Finanzdienstleistern hin zu einer Customer Management-Organisation. Sie müssen auf einem umfassenden Kundenverständnis basieren. Um dieses zu gewinnen, sind die Ressourcen gezielt und beständig auf die Pflege des Kundenstammes auszurichten. Erst wenn diese kritischen Voraussetzungen erfüllt sind, sollten Banken die operative Ausgestaltung von konkreten Kundenbindungsmaßnahmen und -instrumenten in Angriff nehmen.

Kundenbindungsmaßnahmen für Banken

Welche operativen Kundenbindungsmaßnahmen für Banken ideal sind, kann nicht pauschal gesagt werden, zumal im Bankenbereich spezielle Faktoren wie ein Höchstmaß an Vertrauen aber auch die kundenseitige Bequemlichkeit maßgeblich zur Stabilität einer Kundenbeziehung

beitragen. *Lohmann* (1997, S. 155 und 181) systematisiert auf Basis empirisch ermittelter Bindungsursachen folgende Ausprägungen der Kundenbindung im Bankenbereich mit den zugehörigen Verantwortlichkeiten:

Bindungs-ursache	Ausprägung	Akteur	
		Bank	Mitarbeiter
Zufriedenheit mit	der Verfügbarkeit der Leistung	+	+/-
	der Beratungsqualität	+	+
	den Produkten	+	-
	dem Image der Bank	+	+/-
	den Konditionen	+	-
Vertrauen	Bereitschaft zu Vertrauen	+	-
	Glaubwürdigkeit / Kompetenz der Bank	+	+
Commitment	Verbundenheit mit der Bank	-	-
	Sympathie für die Bank	+	+
Bequemlichkeit	Bereitschaft der Bank, dem Kunden Informationen bereitzustellen	+	+
	„Unlust“ des Kunden, Informationen zu suchen	-	-
+ großer Einfluss +/- durchschnittlicher Einfluss - geringer Einfluss			

Abbildung 7: Ausprägungen der Kundenbindung im Bankenbereich

Für Banken bedeutet dies, dass die Besonderheiten der Kunde-Bank-Beziehung bei der Entwicklung von Kundenbindungsmaßnahmen zu berücksichtigen sind. Mögliche Unterscheidungskriterien sind z.B. die Frage, ob eine Bank genossenschaftlich organisiert ist (hier speziell Mitglieder vs. Nicht-Mitglieder), der Grad der regionalen Verwurzelung (häufig bei Sparkassen sowie Volks- und Raiffeisenbanken von Bedeutung) und Eigenheiten in der Kundenstruktur (u.a. Involvement, Soziodemographika, angebotene Leistungen).

Welche Maßnahmen sollten nun also näher betrachtet werden? Konkrete Maßnahmen werden im Bankenbereich zumeist in die Kategorien Sortiment/Produkt, Kontaktsystem/Interaktion und Preise/Konditionen eingeteilt. Von Expertenseite werden diesbezüglich eine Reihe von Möglichkeiten vorgeschlagen,⁹ die geeignet sind, bestimmte Bindungsformen zu adressieren:

⁹ vgl. z.B. *Fest* 1999, S. 106ff., *Lange* 1998, S. 443, *Lohmann* 1997, S. 194ff., *Oevermann* 1996, S. 125ff.

Handlungsebene	Maßnahmen
Sortiment/Produkt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Festlegung von Kernleistungen als Grundlage langfristiger Geschäftsbeziehungen (z.B. Bindung über Girokonto) ▪ Differenzierung über Erweiterung bisheriger Leistungsbündel ▪ Profilierung über Straffung von Kernleistungen zur Steigerung der Prozesseffizienz (z.B. Direktbanken) ▪ Analyse und kommunikative Herausstellung von Qualitätsmerkmalen einzelner Leistungen ▪ Standardisierung von Leistungen zur Erhöhung der Transparenz und Sicherheit für den Kunden
Kontaktsystem/Interaktion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Database basiertes Kontaktmanagement ▪ Kundenscore als Basis eines Retention-Managements (z.B. Prognose von Absprungwahrscheinlichkeiten) ▪ Definition und Garantie von Qualitätsstandards bei der Interaktion ▪ Aufbau eines professionellen, im CRM integrierten Beschwerdemanagements ▪ Systematische Analyse und Behebung von Problemen in der „Line of Visibility“ (d.h. den Kundenkontaktpunkten) ▪ Vermittlung von Vertrauen, Sicherheit und Respekt (z.B. über verbesserte Informationssysteme, kurzen Wartezeiten u.ä.) ▪ Kundenbefragungen und regelmäßige Datenanalysen ▪ Mitarbeiterschulung zur Verbesserung der Kontaktqualität (z.B. Qualitätszirkel, betriebliches Vorschlagswesen, Festlegung von einfachen Regeln) ▪ Zielgruppenspezifische Beratungsangebote zur Steigerung von Vertrauen und Sicherheit ▪ Räumliche Nähe und lange Öffnungszeiten zur Erhöhung der Bequemlichkeit
Preise/Konditionen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selektive Bindung durch günstiges Preis-Leistungsverhältnis bei Einzelleistungen ▪ Allgemeine Bindung durch günstiges Preis-Leistungsverhältnis in der Gesamtbeziehung ▪ Subventionsleistungen z.B. durch kostenlosen Zahlungsverkehr in stark wahrgenommenen Bereichen ▪ Preisbündelung als implizites Cross-Selling-Tool ▪ (Treue-) Rabatte und Boni

Abbildung 8: Bindungsmaßnahmen bei Banken

Fazit und Empfehlungen

Banken müssen sich in einem immer schwierigeren Wettbewerbsumfeld neuen Herausforderungen stellen und ihren Fokus von Neukundenakquisition und Produktorientierung hin zu Kundenmanagement und Cross- und Up-Selling anpassen. Ausgangspunkt ist dabei ein umfassendes Kundenverständnis.

Eine alleinige Schwerpunktsetzung auf den Einsatz konkreter Kundenbindungsmaßnahmen ohne eine umfassende kundenorientierte Strategie greift ebenso zu kurz wie der Glaube, allein die Einführung von CRM-Systemen löse die Probleme. Letzteres wird zwar in Forschung und Praxis häufig gefordert, entscheidend ist dabei aber die Frage, inwieweit zum einen die kritischen Geschäftsanforderungen bei der Konzeptionierung des Systems ausreichend berücksichtigt wurden und zum anderen die kundengerichteten Prozesse in der unternehmerischen Realität implementiert sind. Speziell die Umsetzungsqualität von CRM-Maßnahmen erscheint oft mangelhaft.¹⁰

Für erfolgreiche Kundenbindung ist – statt der Bekämpfung einzelner Symptome mit punktuellen Aktivitäten – ein ganzheitlicher Ansatz notwendig: Am Anfang der Bemühungen sollte eine umfassende Kunden- und Wettbewerbsanalyse stehen. Hier sollten über eine Marktforschung die kritischen Kundenanforderungen an eine Bindungsstrategie erfasst werden. Weitere Hinweise auf Stärken und Schwächen des eigenen Instituts lassen sich über ein Benchmarking ableiten, in dem Wettbewerber, aber auch führende Unternehmen aus anderen Branchen betrachtet werden.

Im Rahmen einer internen Analyse sind bestehende Lücken bei Ressourcen und Systemen zu identifizieren, die einer erfolgreichen und nachhaltigen Umsetzung von Kundenbindungsstrategien und -maßnahmen im Wege stehen.

Aus den erhobenen externen und internen Daten sind dann die Geschäftsanforderungen im Bereich Kundenbindung abzuleiten. Dabei steht zunächst die Konzeptionierung einer umfassenden Bindungsstrategie im Vordergrund. Erst wenn diese definiert und abgestimmt ist, sollten konkrete Maßnahmen zur Schließung bestehender Lücken angegangen werden.

Einen Schwerpunkt bildet dabei im nächsten Schritt die Bereitstellung der benötigten Systeminfrastruktur. Wenn diese zur Verfügung steht, sind die entscheidenden Voraussetzungen für das operative Bindungsmanagement gegeben. Nun kann mit der fortlaufenden Analyse der integrierten Kundendaten mit Hilfe der diskutierten Data Mining Tools begonnen werden: Zunächst ist die „bindungswürdige“ Zielgruppe zu identifizieren. Dabei ist neben dem aktuellen Wert des Kunden auch das zukünftige Potenzial zu berücksichtigen. Für die identifizierten Zielsegmente können dann individualisierte Bindungstool entwickelt und Cross- und Up-Selling-Maßnahmen initiiert werden. Kundenbindung muss zur Überprüfung des Erfolgs der verschiedenen Maßnahmen schließlich operationalisiert und messbar sein, so dass ein entsprechendes Nachsteuern fortlaufend gewährleistet ist.¹¹

¹⁰ vgl. dazu *Zinnbauer/Eberl* 2004.

¹¹ *Keller/Krause/Siek*, 2002, S. 552f.

Literaturverzeichnis

- Diller H.* (1996): Kundenbindung als Marketingziel. In: Marketing ZFP, 18. Jg., Heft 2, S. 81-94.
- Fest, A.* (1999): Motive der Bankloyalität von Privatkunden. In: Sparkasse, 116. Jg., Heft 3, S. 106-115.
- Homburg Ch./Faßnacht M.* (1998): Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen. In: *Bruhn, M./Meffert, H.* (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, Gabler, S. 405-428.
- Hoock, R./Ulrich, J.* (2003): Strategiewechsel im Privatkundengeschäft deutscher Banken. In: Die Bank, Heft 1/2003, S. 44-46.
- Keller B./Krause J./Siek M.* (2002): Kundenbindung als Instrument des Marketing-Controlling. In: Die Bank 8/2002, S. 548-553.
- Lange, H.* (1998): Kundenbindung im Bankbereich: Das Beispiel der Deutschen Bank AG. In: *Bruhn, M., Homburg, Ch.* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden 1998, S. 443-459.
- Lohmann, F.* (1997): Loyalität von Bankkunden, Bestimmungsgrößen und Gestaltungsmöglichkeiten, Wiesbaden, Gabler 1997
- Meyer A./Maier M.* (1997): Alle Banken sind gleich. Was leisten Marken? In: Absatzwirtschaft, Sondernummer Oktober 1997, S. 102-107.
- Oevermann, D.* (1996): Kundenbindungsmanagement von Kreditinstituten, FGM-Verlag 1996.
- o.V.* (2004): Deutsche Bankkunden nicht sehr zufrieden. In: Bank Magazin, Heft 2/2004, S. 5.
- Reichheld F./Teal Th.* (1996): The Loyalty Effect, Harvard Business School Press, Boston.
- Wiedemann, K.-P./Buchler, F./Siemon, N.* (2004): Erträge steigern mit wertvollen Kundenbeziehungen. In: Bank Magazin, Heft 1/2004, S. 50.
- Zinnbauer M./Bakay Z. /Schwaiger M.* (2004): Unternehmensreputation als Treiber der Kundenbindung bei Kreditinstituten. In: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 6, 2004, S. 271-274.
- Zinnbauer M./Eberl M.* (2004): Controlling von CRM-Aktivitäten am Beispiel der Automobilbranche. Erscheint in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, vorr. 4/2004.
- Zinnbauer M./Schwaiger M.* (2003): Verantwortung und Qualität erhöhen die Reputation von Kreditinstituten. In: Sparkasse 12/2003, S. 572-575.