

Steuerung des Marketing

im Bankenwesen

Tom Hinzdorf & Christian von Thaden

Der Bankensektor gehört zu den Branchen, die einen hohen Sättigungsgrad aufweisen. Entsprechend sind Neukundengewinne nur über Marktanteilsverschiebungen möglich. Sich diesem bewusst, achten die Banken besonders darauf, ihre Bestandskunden zu pflegen, um so von möglichen Abwanderungsbewegungen verschont zu bleiben.

Doch was erweist sich als effiziente Kundenbindungs- bzw. Akquisitionsmaßnahme? Um diese Frage beantworten zu können, greifen die Autoren auf eine speziell entwickelte Kundensegmentierung zurück. Diese bildet für Banken eine mögliche Grundlage der Marketingplanung, wie bspw. die Positionierung gegenüber Wettbewerbern oder der Ausgestaltung der Kommunikationsstrategie (Auswahl der Werbemittel, -inhalte und -instrumente).

In der nachfolgend beschriebenen Studie für den Bankmarkt wurden Segmentierungskriterien verwendet, die unter dem Begriff **Commitment** zusammengefasst werden können. Commitment wird von Hofmeyr (2003) als die tiefe Überzeugung und persönliche Identifikation mit einem Produkt, Unternehmen oder einer Marke definiert. Auf den Anwendungsfall bezogen drückt es eine emotionale Bindung zwischen der Bank und dem Kunden aus, die über die reine Zufriedenheit hinausgeht und zu einem hohen Ausmaß das Wechselverhalten von Bankkunden erklärt. Commitment kann nach den Ergebnissen verschiedener empirischer Studien durch die Grö-

ßen Zufriedenheit, Image, Involvement und der Attraktivität von Alternativen operationalisiert werden. Anhand dieser Kriterien wird mittels der Segmentierung ermittelt, ob ein Kunde sich mit seiner Bank identifiziert oder nicht. Mit Hilfe kombinierter statistischer Verfahren wird dabei der Gesamtmarkt in vier Commitment-Segmente unterteilt. Über die Abbildung dieser Segmente ist das Marketing anschließend in der Lage, das Kauf- und Wechselverhalten von Kunden und Nichtkunden zu erklären. Als Ergebnis entsteht eine Differenzierung dieser in **(a) begeisterte**, **(b) zufriedene**, **(c) tendenziell wechselbereite** und **(d) stark wechselfähigste** Kunden (vgl. dazu Abb. 1), die sich folgendermaßen beschreiben lassen:

- a) Begeisterte Kunden sind überzeugte Kunden ihrer Bank mit einer hohen emotionalen Bindung. Diese Kunden haben eine geringe Wechselneigung und sind daher für Wettbewerber **völlig unerreichbar**.
- b) Zufriedene Kunden sind nur teilweise überzeugte Nutzer ihrer Bank mit einer mittleren emotionalen Bindung. Die Wechselneigung dieser Kunden ist nur derzeit gering und wird sich mittelfristig bis langfristig erhöhen. Diese Kunden sind daher für Wettbewerber **tendenziell unerreichbar**.
- c) Tendenziell wechselbereite Kunden haben nur eine schwach ausgeprägte emotionale Bindung zu ihrer Bank. Sie besitzen damit eine hohe Wechselneigung und sind daher für Wettbewerber **erreichbar**.
- d) Stark wechselfähigste Kunden haben keine emotionale Bindung zu ihrer derzeitigen Bank und werden aller Wahrscheinlichkeit nach abwandern.

Dieser Artikel wurde Ihnen überreicht durch



Diese Kunden sind daher emotional für Wettbewerber sehr **leicht erreichbar**.

Hofmeyr (2003) hat durch diverse Langzeitstudien nachgewiesen, dass sich mit dem Commitment valide ermitteln lässt, welche Verbraucher zukünftig von einer Marke/Unternehmen abwandern oder für dieses gewonnen werden können. Der von ihm empirisch ermittelte Zusammenhang zwischen dem Commitment und dem tatsächlichen Wechselverhalten der Kunden beträgt dabei ca. 80%. Damit stellt das Commitment für Unternehmen eine überaus wichtige und grundlegende marketingstrategische Größe dar, die Antworten auf folgende Fragen gibt:

- Welcher Anteil meiner Kunden ist wechselgefährdet und ist damit für Wettbewerber erreichbar (Grad der Kundenbindung)?
- Welcher Anteil meiner Nicht-Kunden ist damit für mich als Unternehmen erreichbar (Grad der Neukundengewinnung)?
- Wie hoch ist das Akquisepotenzial einer Neuprodukteinführung in einem gesättigten Markt, und wie lassen sich die potenziellen Kunden beschreiben?
- Mit welchen Marketingstrategien bearbeite ich meine Kunden und Nicht-Kunden in Abhängigkeit von ihrem Commitment?

Das Commitment wird dadurch zu **der** Grundlage einer Marketingstrategie, weil es einer „erobernden Bank“ hilft, sich auf solche Kundengruppen zu konzentrieren, die überhaupt **erreichbar** sind. Entsprechend zeigt es „verteilenden Banken“ auf, um welche Kunden sich das Mar-

keting verstärkt kümmern muss, wenn man sie (be-)halten will.

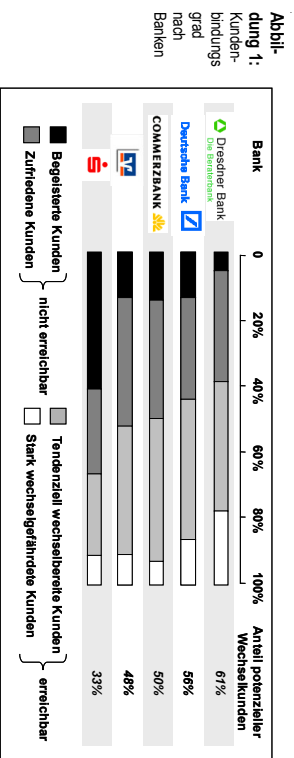
Eine Fallstudie am Beispiel der Sparkassen

Der Bankenmarkt ist aufgrund der Leichtigkeit, mit der Kunden ihre Bankbeziehungen verändern können, ein guter Anwendungsfall für eine Segmentierung durch Commitment. Im Gegensatz zu der weit verbreiteten Meinung, dass zufriedene Kunden ihre Geschäftsbeziehungen nicht abbrechen, wird oft die Kundenzufriedenheit zum obersten Marketingziel erklärt. Allerdings zeigt sich, dass die Stabilität von Geschäftsbeziehungen nicht allein von der Zufriedenheit abhängt und auch zufriedene Bankkunden ihr Institut wechseln bzw. unzufriedene Kunden ihrer Bank treu bleiben. Folglich eignet sich die Messung der Kundenzufriedenheit als Instrument der Kundenbindung heutzutage nur noch bedingt.

Im Folgenden sollen die marketingstrategischen Entscheidungen am Beispiel der Sparkassen in Deutschland anhand einer commitmentbasierten Segmentierung näher beleuchtet werden. Hierzu wurden deutschlandweit jeweils 80 Bankkunden unterschiedlicher Bankinstitute im Rahmen einer Pilotstudie befragt. Neben der Darstellung und Diskussion der Ergebnisse werden zunächst die Implikationen der Segmentierung für die Kundenbindung diskutiert. Anschließend werden mögliche Maßnahmen für die Neukundengewinnung für Sparkassen näher beleuchtet.

Kundenbindung durch Commitment

Durch Anwendung der commitmentbasierten Segmentierung ist es für die betrachteten Banken möglich, den jeweiligen Kundenbindungsgrad zu bestimmen. Als Beispiel haben wir in der Kundenbindungsanalyse die Sparkassen im Umfeld der wichtigsten auf nationaler Ebene agierenden Wettbewerber dargestellt. Im Ergebnis (vgl. Abb. 1) wird deutlich, dass der Grad der Kundenbindung bei den befragten Sparkassen-Kunden am höchsten ist.



Die Abb. 1 zeigt im Detail für die betrachteten Banken den Grad an Commitment, wobei die Gruppe der „Begeisterten“ und die Gruppe der „Zufriedenen“ den loyalen Kundenstamm ausmachen und damit für Wettbewerber **nicht** oder nur sehr schwer **erreichbar** sind. Im Gegensatz dazu sind die tendenziell und stark Wechselgefährdeten für Wettbewerber **erreichbar** und stellen somit das Verlustpotenzial aus Sicht ihrer Hausbank dar. Als erstes wichtiges Ergebnis sagt das Commitment an dieser Stelle aus, mit welcher Wahrscheinlichkeit Kunden in der Zukunft ihre Bank wechseln werden. Es zeigt sich hierbei, dass ca. 40 % der Sparkassen-Kunden von ihrer Bank begeistert sind. Über 61 % der Dresdner-Bank-Kunden sind

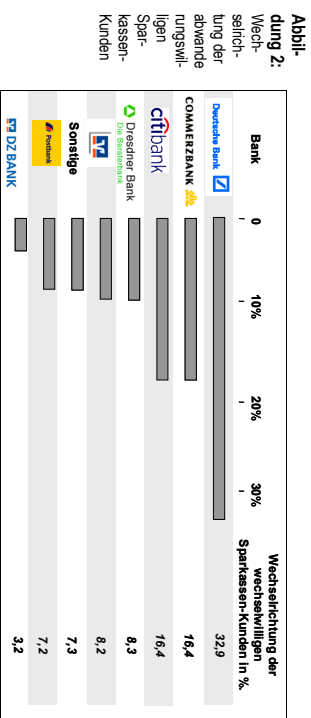
hingegen zumindest tendenziell bereit, in nächster Zeit Ihre Hausbank zu wechseln.

Damit wurde im **ersten Schritt** der Kundenbindungsgrad für die betrachteten Banken gemessen. Dies ist jedoch erst der Ausgangspunkt für weitere bankenindividuelle Untersuchungen. So wird bei jeder Bank zu ermitteln sein, aus welchen Gründen Kunden eher „begeistert“ bzw. eher „wechselbereit“ sind. Die begeisterten Sparkassen-Kunden gaben bspw. an, dass für sie die Kundennähe und der außerordentliche Service im Vordergrund stehen. Im Gegensatz dazu war bspw. den wechselwilligen Kunden ihre Bank eher gleichgültig bzw. das Image der Sparkasse zu „angestaubt“. Diese Analysen sind weiter zu vertiefen, um im Rahmen der Kundenbindung insbesondere die nichtertüllten Bedürfnisse der Abwanderungswilligen zu identifizieren. Auf diese Weise sind Banken in der Lage, die Beziehung zwischen ihnen und der Bank zu optimieren, einschließlich einer gezielteren Kommunikation und Bedürfnisbefriedigung. Letztlich geht es darum, die Rentabilität der Kunden zu steigern.

In einem nächsten Schritt wäre es an dieser Stelle notwendig, die *abwanderungswilligen* Kunden in *rentable* und *unrentable* Kunden einzuteilen und diese separat zu analysieren. Wie ist es möglich, aus unrentablen Kunden rentable zu machen? Wenn das nicht realisierbar ist, sollte man um diese Kunden überhaupt kämpfen. Da in dieser Untersuchung die Rentabilität der Bankkunden nicht ermittelbar war, können an dieser Stelle dazu keine Aussagen getroffen werden. Solche Analysen können nur

in Zusammenarbeit mit der betroffenen Bank erstellt werden.

Anders sieht es mit den rentablen, aber abwandlungswilligen Bankkunden aus. Diese will die Bank behalten. Interessant ist es an dieser Stelle zu wissen, warum einige rentable Kunden begeistert sind und andere nicht. Lag es vielleicht an der Länge der Geschäftsbeziehung, der Qualität des Kundenservice oder üben andere Faktoren wie Bildung und Vermögen Einfluss auf das Commitment aus. Vertiefte Analysen müssen an dieser Stelle darüber Auskunft geben. Erschwerend kommt noch hinzu, dass die wechselfreudigen Kunden bereits für andere Banken Interesse zeigen (vgl. Abb. 2). Doch zu welchen Banken wandern die wechsellwilligen Sparkassen-Kunden ab?



Mit Hilfe der commitmentbasierten Segmentierung ist es nun möglich, für diese *abwanderungswilligen* Kunden der Sparkassen die Wechsellrichtung zu bestimmen. Die Ergebnisse aus Abb. 2 machen deutlich, dass die befragten Sparkassen-Kunden am stärksten mit der Deutschen Bank

sympathisieren. D.h. das von den 32% der wechsellwilligen Sparkassen-Kunden (vgl. Abb. 1) wahrscheinlich ein knappes Drittel (32,9%) eine neue oder weitere Bankverbindung bei der Deutschen Bank suchen wird. Auf diese Weise können somit zunächst die *Haupttreuthefter* für die Bank bestimmt werden. Anschließend können Benchmarkings helfen, Potenziale der Sparkasse bei der Kundenbindung offenzulegen. Sind diese analysiert, kann jede Bank mit den eigentlichen CRM-Maßnahmen beginnen, indem nur zufriedenen Kunden zu begeisterten Kunden der Bank gemacht werden können. Hier können je nach Untersuchungsergebnisse bspw. spezielle Produktingebote oder Serviceleistungen, ein persönliches Gespräch oder die Beseitigung von Problemen mit dem Kundendienst eine Möglichkeit darstellen. Auf der anderen Seite können begeisterte Kunden durch bestimmte Maßnahmen wie ein Treueprogramm der Bank belohnt werden.

Doch wie kann ein individuelles Beziehungsmanagement zum Kunden aufgebaut werden, das eine auf den einzelnen Kunden persönlich ausgerichtete und damit hoch effiziente Kommunikation ermöglicht, wenn sich bisher das Commitment nicht jedem Kunden zuordnen lässt. Banken verfügen zwar heute über unterschiedliche Arten von Datenbanken und Informationen über ihre Kunden, jedoch sollte es für die Steuerung des Kundenbindungsmanagements das Ziel sein, jedem Kunden in der Datenbank seinem Commitmentsegment zuzuordnen. Doch wie ist das möglich?

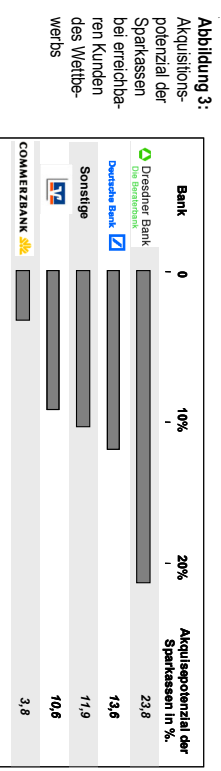
Mittels einer zufällig ausgewählten Stichprobe wird das Commitmentprofil in Kombination mit dem Profil dieser Kunden bestimmt. Darauf aufbauend wird ein Modell entwickelt, welches in der Lage ist, auf Basis bereits in der Kundendatenbank vorhandener Variablen wie Alter, Bildung, Produktnutzung, Einkommen, Beschwerden, etc. das Commitment zu prognostizieren. Anhand einer zweiten Studie wird das Modell validiert. Bei erfolgreicher Gegenvalidierung wird mittels statistischer Verfahren (CHAID) jedem Kunden aufgrund seiner demografischen und psychografischen Struktur sein Commitmentsegment zugeordnet. Auf diese Weise ist die Bank nun in der Lage, das Commitment seiner Kunden ohne diese persönlich zu interviewen, bspw. monatlich neu zu bestimmen. Somit können Veränderungen des Commitments sofort ohne Kontaktierung des Kunden registriert werden und insbesondere bei den rentablen Kunden ein entsprechend verändertes Beziehungsmanagement vorgenommen werden.

Neukundengewinnung durch Commitment

Ist es das Ziel der Sparkassen Neukunden zu gewinnen, erhalten die Sparkassen durch die commitmentbasierte Segmentierung ebenfalls wichtige Steuerungsinformationen. Aufgrund des gesättigten Bankenmarktes bleibt auch für die Sparkassen nur die Strategie der Verdrängung, d.h. es müssen Kunden des Wettbewerbes gewonnen werden. Für das Marketing der Sparkassen bedeutet das, die Zielgruppe danach abzugrenzen, welche Kunden der Konkurrenz-Banken überhaupt **erreichbar** sind. In Abb. 1 wurde die Wechselneigung der Bankkunden und damit das mögliche Akquisitionspotenzial für andere Banken

ermittelt. Es wird deutlich, welche Banken es geschafft haben, ihre Kunden zu binden und welche nicht. Das ist jedoch noch keine Aussage dazu, in **welche Richtung** die Nicht-Begeisterten Kunden der Wettbewerber der Sparkasse zu wechseln bereit sind. So könnten die erreichbaren Kunden der Dresdner Bank demnächst ihrer Bank untreu werden, aber nicht zur Sparkasse wechseln. Das heißt, um speziell für das Neukundenmanagement der Sparkassen die relevante Zielgruppe zu ermitteln, müssen die Ergebnisse des Commitments mit der Bereitschaft, zu Sparkassen zu wechseln, kombiniert werden (vgl. dazu Abb. 3).

Daher muss in einem nächsten Schritt ermittelt werden, bei welchen Wettbewerbern wie viele Kunden für ein Abwerbungsangebot offen sind. Doch wie hoch ist das Akquisitionspotenzial der Sparkassen je Wettbewerber?



Entsprechend den Ergebnissen aus der Abb. 3 ist nun das Marketing der Sparkassen in der Lage, seine kommunikativen Bemühungen zur Abwerbung von Kunden insbesondere auf Kunden der Dresdner Bank und der Deutschen Bank zu konzentrieren. Diese besagt, dass von den

61% abwanderungswilligen Kunden der Dresdner Bank knapp 24% sich derzeit vorstellen können, zu einer Sparkasse zu wechseln. Insbesondere diese Kunden sind aufgrund ihres geringen Commitments überhaupt über kommunikative Maßnahmen erreichbar. Werden an dieser Stelle noch die Abwanderungswahrscheinlichkeit und -richtung mit den Marktanteilen in Millionen Kunden der betrachteten Wettbewerber kombiniert, kann das Neukundenpotenzial der Sparkassen mengenmäßig berechnet werden. Des weiteren muss durch vertiefte Analysen herausgefunden werden, wo die unbefriedigten Bedürfnisse dieser Kunden liegen, um diese dann in den Inhalten der Kommunikation einzubauen. Es müssen also für diese Kunden die genutzten Kommunikationskanäle erkannt werden, um die richtigen Inhalte in einer aktiven Kampagne zur Neukundengewinnung umsetzen zu können.

Ausblick

Anhand eines empirischen Beispiels im Bankenwesen wurden strategische und operative Möglichkeiten einer commitmentbasierten Marketingsteuerung deutlich. Das Commitment ermöglicht es, Zielgruppen valide anhand von handlungsrelevanten Kriterien für das Marketing von Unternehmen abzugrenzen. In Verbindung mit Datenbanken dient es insbesondere dazu, die Gründe für das Verhalten von Kunden zu erforschen und zu prognostizieren. Das Marketing von Banken ist dadurch in der Lage, Kunden die abwandern könnten, zu identifizieren. Sie erfahren, warum eine Abwanderung bevorsteht und welche etwaigen Maßnahmen erforderlich sind. Die Integration des Commitments in Datenbanken ermöglicht, auf

den einzelnen Kunden abgestimmte Kommunikationsstrategien zu formulieren. Inhalt und Art der Kommunikation unterscheiden sich dabei je nach Commitment und Rentabilität des einzelnen Kunden. Dies wirkt sich entscheidend auf die Rentabilität aus.

Im Hinblick auf die *Neukundengewinnung* können Banken feststellen, von welchen Wettbewerbern wie viele neue potenzielle Kunden aufgrund nicht erfüllter Bedürfnisse abwandern. Dank dieser Methode erkennt die Bank frühzeitig, wie sie sein Marketingbudget optimal einsetzen sollte. Die erhaltenen Erkenntnisse stellen damit einen wichtigen Ausgangspunkt aller marketingstrategischen Überlegungen von Unternehmen dar. Denn letztlich helfen sie bei der Vermeidung von Fehlinvestitionen, der Verringerung von Streuverlusten, der Gestaltung des Pricing und der Kommunikation und sind somit ein unverzichtbarer Bestandteil der Effizienz und Effektivität von Marketing-Maßnahmen.

Über die Autoren



Dr. Tom Hinzdorf



Dr. Christian von Thaden

Dr. Tom Hinzdorf & Dr. Christian von Thaden

Geschäftsführer der Marketingberatung Sophus Consulting mit den branchenübergreifenden Schwerpunkten Marktforschung, Kundenbindungsmanagement, und Pricing. Gleichzeitig sind sie Gastdozenten für Marketing an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.