

**Kundenbindung bei Banken –  
Status Quo und Ausblick**

**Munich Business School Working Paper**

2005-04

**Carsten Rennhak**  
Munich Business School  
Elsenheimerstraße 61  
D-80687 München  
E-Mail: [Carsten.Rennhak@munich-business-school.de](mailto:Carsten.Rennhak@munich-business-school.de)

**Marion Halfmann**  
FH Köln

**Siegfried Numberger**  
LMU München

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.<sup>1</sup> Anbieter haben hier Schwierigkeiten, tatsächlich bindende Leistungsvorteile zu vermitteln.<sup>2</sup> Banken mussten diesen Besonderheiten in ihren Marketingbemühungen lange Zeit kaum Rechnung tragen,<sup>3</sup> 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; denn Neukundenakquisitionen werden immer schwieriger.

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.<sup>4</sup> Die Wiederherstellung, Aufrechterhaltung und Intensivierung der Kunde-Bank-Beziehung mit dem bestehenden Kundenstamm steht im Vordergrund.

Um die aktuellen Trends beim Thema Kundenbindung im Bankensektor zu erfassen, haben die Autoren von Mai bis August 2004 eine breit angelegte Branchenstudie durchgeführt. Insgesamt wurden 1936 Marketingverantwortliche in deutschen Kreditinstituten telefonisch zu diesem Themenkomplex befragt.

Wie Abbildung 1 zeigt, wird der Kundenbindung von Banken heute eine überragende Bedeutung zugemessen: Über 94% der Befragten stufen das Thema als „sehr wichtig“ bzw. „eher wichtig“ ein.

---

<sup>1</sup> vgl. *Zinnbauer/Schwaiger* 2003, S. 572.

<sup>2</sup> vgl. *Halfmann* 1997, S. 5.

<sup>3</sup> vgl. z.B. *Meyer/Maier* 1997, S. 104.

<sup>4</sup> vgl. *Zinnbauer/Bakay/Schwaiger* 2004.

### Wie wichtig ist das Thema „Kundenbindung“ für Ihr Institut?

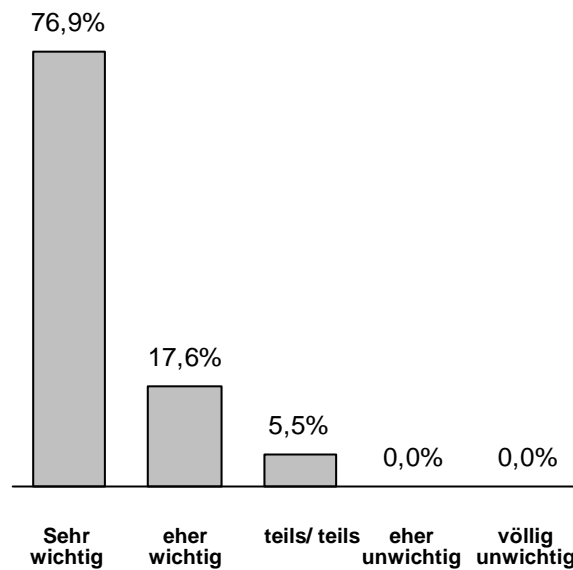


Abbildung 1: Bedeutung der Kundenbindung bei Banken

Kundenbindung ist für sich genommen jedoch 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.

Selbst wenn es – durch entsprechende Vertriebsanstrengungen – gelingt, den Kundenbestand im Zeitablauf konstant zu halten, hat mangelnde Kundenbindung erhebliche Implikationen auf die Gesamtprofitabilität von Finanzdienstleistern: Eine entsprechende Analyse für eine europäische Großbank zeigt, dass die jährliche Kundenfluktuation bei einer nahezu konstanten Zahl an Bestandskunden durchaus 10-15% betragen kann; die abwandernden Kunden generieren deutlich höhere Erträge als die neu hinzugewonnenen. Im Beispiel der untersuchten Bank dauerte es etwa zwei Jahre, bis Neukunden die Profitabilitätsschwelle erreicht hatten.

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

Abbildung 2: Systematik Kundenbindungsinstrumente

Welche Lösungen für Banken und Sparkassen ideal sind, kann allerdings 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. Eine Gefahr im Kundenbindungsmanagement besteht in einem allzu starken und verführten Fokus auf konkreten Kundenbindungsmaßnahmen. Die spektakulären Erfolge von Kartenprogrammen wie Miles & More oder auch Payback verführen Entscheider noch zu oft dazu, auch ein eigenes, nach außen weithin sichtbares Programm aufzulegen, ohne dass zuvor eine umfassende Kundenbindungsstrategie definiert wurde. Auch werden die Besonderheiten der Branche und die Spezifika der eigenen Kundenbeziehungen nicht ausreichend berücksichtigt.

### **Welche Kundenbindungsinstrumente setzen Banken heute ein?**

Unsere Befragung zeigt, dass Banken ein breites Spektrum von Instrumenten einsetzen, um ihre Kunden zu binden (vgl. Abbildung 3). Besonderer Beliebtheit erfreuen sich dabei Kundenevents, Direct Mail und Gewinnspiele.

**Welche Instrumente setzt Ihr Institut aktuell zur Kundenbindung ein?  
(Mehrfachnennung möglich)**

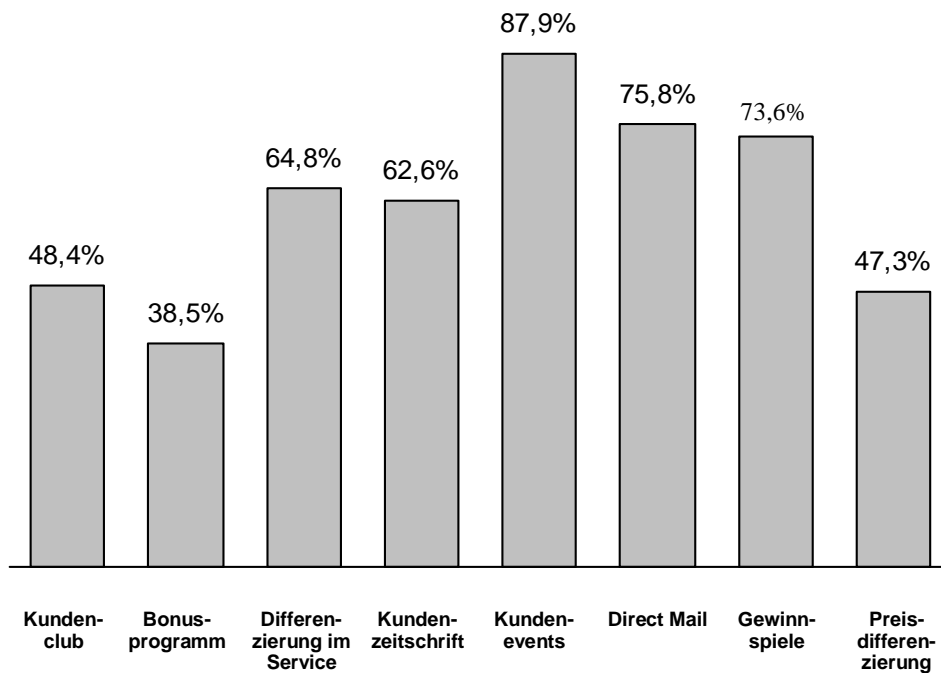


Abbildung 3: Von Banken eingesetzte Kundenbindungsinstrumente

Banken setzen aber auch in großer Zahl auf Differenzierung in Service und Konditionen sowie Kundenzeitschriften. Demgegenüber fällt die Zahl derer, die Kundenclubs einrichten oder Bonusprogramme aufsetzen etwas ab. Über die in Abbildung 3 dargestellten Instrumente hinaus nannten unsere Gesprächspartner noch Informationsveranstaltungen zu Bankthemen, Geschenke zu bestimmten Anlässen und (Sport-) Sponsoring als weitere Maßnahmen zur Bindung ihrer Kunden.

Im operativen Kundenbindungsmanagement von Banken kommt also eine ganze Reihe unterschiedlicher Instrumente zum Einsatz. Erstaunlich ist jedoch die Tatsache, dass sich Banken sehr stark auf die ad-hoc Umsetzung von Bindungsinstrumenten fokussieren, ohne diese – wie die Befragung zeigt – auf einer umfassenden Kundenbindungsstrategie zu basieren oder zumindest die Bindungsursachen, die eigentlich die Basis für die Entwicklung konkreter Bindungsinstrumente bilden sollten, näher zu analysieren. Nur wenige Gesprächspartner gaben an, regelmäßig Marktforschungsstudien bzw. Kundenzufriedenheitsanalysen durchzuführen. Ein systematisches Benchmarking mit Wettbewerbern oder gar branchenfremden Unternehmen findet praktisch nicht statt Gerade der Mangel an kritischer Kunden- und Umfeldinformation sowie geeigneter Infrastruktur zu deren Auswertung und Analyse führen zu einem weitgehend punktuellen und teilweise auch unkoordiniertem Einsatz einzelner Instrumente. Jede Kundenbindungsmaßnahme steht in Konkurrenz zu Aktivitäten branchennaher aber auch branchenfremder Unternehmen steht. Im Zuge der Kundenbindung stellt sich daher auch die Frage, ob das jeweils eingesetzte Instrument eine genügend hohe Aufmerksamkeitswirkung erzielen kann, um

Kunden nachhaltig an das Unternehmen zu binden. Im Rahmen der Umsetzung konkreter Maßnahmen sollte daher immer berücksichtigt werden, ob Variationen wie z.B. eine Individualisierung der Instrumente oder eine emotionale Aufladung möglich sind.

## **Erfolgreiche Kundenbindungsstrategien für Banken**

Die zunehmende Fokussierung von Banken auf das Thema Kundenbindung ist im Kontext der übergeordneten Entwicklungslinien in der Branche insgesamt zu sehen:<sup>5</sup> Die vormals herrschenden 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. Zum einen basiert Kundenzufriedenheit nicht nur darauf, wie individuell die Bank ihre Produkte auf die Kundenbedürfnisse zuschneiden kann, sondern auch wie bequem die Institution für den einzelnen Kunden erreichbar ist. Zum anderen muss parallel zu diesen Anstrengungen der Kunde in das Zentrum sämtlicher Anstrengungen rücken; oberste Priorität ist dabei die Weiterentwicklung des bestehenden Kundestammes. 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.

Nur 41% der befragten Banken und Sparkassen verwenden bereits CRM-Systeme. Noch dazu werden die vorhandenen Kundeninformationssysteme ganz überwiegend dazu eingesetzt, um die Performance einzelner Produkte zu analysieren (vgl. Abbildung 4).

---

<sup>5</sup> vgl. auch *Rennhak/Bakay/Zinnbauer* (2004)

### Welche Daten erfassen Sie mit Ihrem CRM-System heute? (Mehrfachnennung möglich)

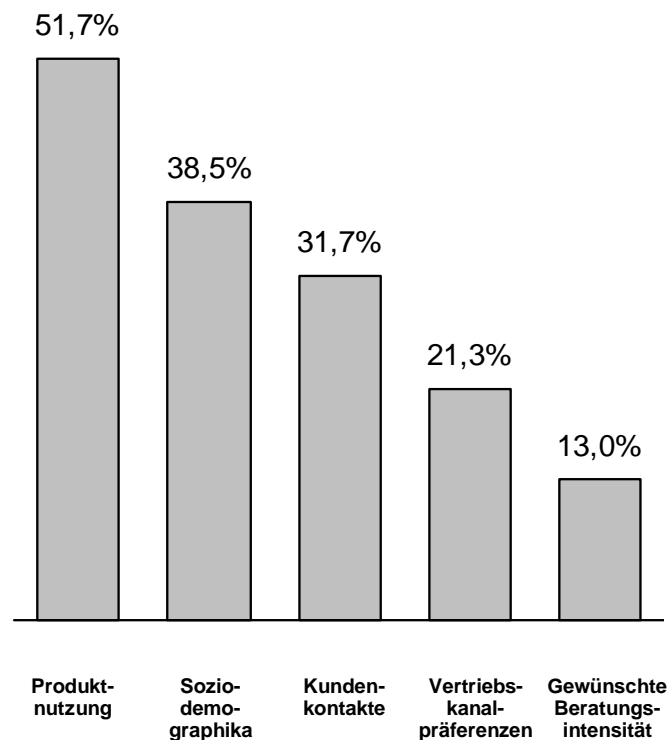


Abbildung 4: Erfasste Daten in CRM-Systemen von Banken und Sparkassen

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, die ihre Ressourcen gezielt und beständig auf die Pflege des Kundenstammes ausrichten und integrierte Kundeninformationssysteme / 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, angebotene Leistungen 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.

Heute steht der Einsatz von Data Mining in Banken erst am Anfang wie Abbildung 5 zeigt: Von den wenigen Instituten, die derartige Tools überhaupt verwenden konzentriert sich knapp die Hälfte auf Fragestellungen der Kundensegmentierung, nur etwas mehr als ein Viertel der Institute setzt diese Instrumente für Cross- und Up-Selling-Initiativen ein. Der Anteil der Banken, die Kunden-Scoring oder -Tracking zur Anwendung bringen bleibt noch deutlich dahinter zurück. Die systematische und umfassende Analyse der vorhandenen Kundendaten ist und bleibt somit eine der zentralen Herausforderungen für die Institute, um Kundenbindung erfolgreich umzusetzen. In dieser Beziehung besteht noch erhebliches Verbesserungspotenzial.



**Welche Data Mining-Anwendungen setzt Ihr Institut aktuell ein?  
(Mehrfachnennung möglich)**

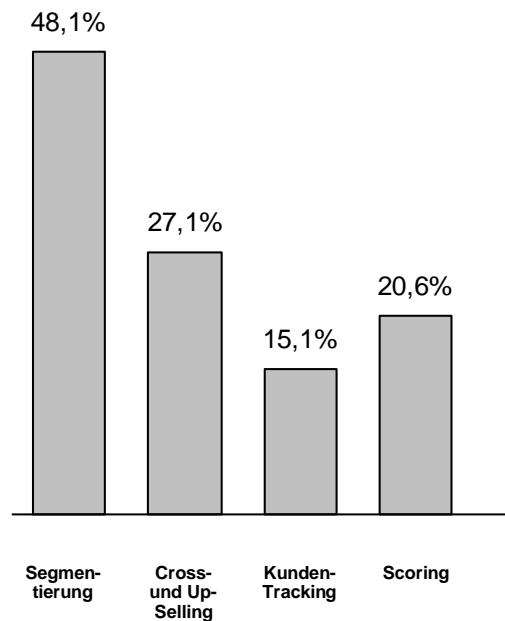


Abbildung 5: Aktuell genutzte Data Mining-Anwendungen

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.

### **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

tät implementiert sind. Speziell die Umsetzungsqualität von CRM-Maßnahmen erscheint in diesem Zusammenhang oft mangelhaft.<sup>6</sup>

## Literaturverzeichnis

*Diller H.* (1996): Kundenbindung als Marketingziel. In: Marketing ZFP, 18. Jg., Heft 2, S. 81-94.

*Halfmann, M.* (1997): Angebot und Leistungsmerkmale klaffen bei Direktbanken noch häufig auseinander, Kernfragen des Marketing in Direktbanken, Teil 2. In: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 197 vom 21. Oktober 1997, S. 5.

*Homburg Ch./Faßnacht M.* (1998): Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen. In: *Bruhn, M./Meffert, H.* (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, Gabler, S. 405-428.

*Meyer A./Maier M.* (1997): Alle Banken sind gleich. Was leisten Marken? In: Absatzwirtschaft, Sondernummer Oktober 1997, S. 102-107.

*Rennhak C./Bakay Z./Zinnbauer M.* (2004): Kundenbindung – Herausforderung für Banken und Sparkassen. In: S-Markt, 5/2004.

*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.

---

<sup>6</sup> vgl. dazu *Zinnbauer/Eberl* 2004.