



## **Kundenbindung im Retail Banking**

### **Munich Business School Working Paper**

2014-01

**Jan Köllnberger**

Universität der Bundeswehr München  
Werner-Heisenberg-Weg 39  
85577 Neubiberg

**Christian Sander**

Universität der Bundeswehr München  
Werner-Heisenberg-Weg 39  
85577 Neubiberg

**Viktor Wiederkehr**

Universität der Bundeswehr München  
Werner-Heisenberg-Weg 39  
85577 Neubiberg

**Stefan Rottenaicher**

Accenture GmbH  
Anni-Albers-Straße 11  
80807 München

**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)



## Einleitung

Das Retail-Geschäft ermöglicht Banken marktunabhängige Refinanzierung und relativ stabile Erträge. Bankleistungen sind jedoch in diesem Bereich schwer differenzierbar. Onlineaffine und informierte Zielgruppen verhalten sich außerdem zusehends hybrid. Gleichzeitig dringen immer mehr Wettbewerber in den Markt ein wie der britische Einzelhändler Tesco, der Finanzprodukte über die hauseigenen Supermärkte sowie das Internet vertreibt.<sup>1</sup> Weitere Konkurrenz entspringt Mobilfunkkonzernen wie Verizon, Online-Bezahlsystemen wie PayPal, Internetgiganten wie Google oder den neu gegründeten Direktbanken. Diese Entwicklungen führen innerhalb des deutschen Bankenmarkts zu hoher Wettbewerbsintensität und sinkenden Margen.<sup>2</sup> Eine Expansionspolitik, die dem entgegenwirken könnte, schwächt dagegen die Eigenkapitalquote, während eine Diversifikation in andere Geschäftsfelder mit höheren Gewinnpotenzialen und Margen in der Regel auch mit höheren Risiken behaftet ist. Kundenbindung und -entwicklung sind deshalb zentrale Ziele von Banken und Sparkassen.

Die Bankenbranche hat jedoch insbesondere bei Low-Involvement-Produkten Schwierigkeiten, tatsächlich bindende Vorteile zu vermitteln. Speziell bei Produkten, die aufgrund von Automatisierung und dem Einsatz neuer Kommunikationstechnologien wie z. B. Smartphone-Applikationen von zunehmender Entpersonalisierung gekennzeichnet sind, ist Kundenbindung ein zentrales Ziel der Marketingaktivitäten. Es verwundert daher nicht, dass Kundenbindung für Banken eine wichtige Marketingaufgabe ist.

Die zunehmende Fokussierung auf das Thema Kundenbindung ist im Kontext der Gesamtentwicklung zu sehen. Die vormals bürokratischen Strukturen im Bankenbereich wurden in der Vergangenheit erfolgreich neu gestaltet; die Institute haben inzwischen eine umfassende Produktkompetenz aufgebaut. Im nächsten Schritt wird diese Produktsichtweise durch eine kunden-fokussierte Ausrichtung abgelöst.<sup>3</sup> Dazu ist die Optimierung der Vermarktungsfähigkeiten durch verstärkte Nutzung kundengerechter Vertriebswege, bedarfsgerechte Kundensegmentierung und zielgruppenspezifische Marketingprogramme sowie individualisierten Service notwendig. Eine auf den Kunden ausgerichtete Strategie und kundenorientierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Voraussetzungen für eine Qualitätsleistung, die Kunden bindet. Kundenzufriedenheit basiert darauf, wie individuell Produkte maßgeschneidert werden können und wie bequem sie für den einzelnen Kunden erreichbar sind.

Die Banken sind zu sogenannten Customer-Management-Organisationen umzubauen, die sich auf die Weiterentwicklung des bestehenden Kundenstammes konzentrieren.<sup>4</sup> Die Hauptherausforderung besteht jetzt darin, ein Maximum des Geschäftsvolumens der jeweiligen Kunden auf das eigene Institut zu vereinen. Mit welchen Produkten dies geschieht, ist zweitrangig. Heute werden die vorhandenen Kundendaten bei den befragten Instituten ganz überwiegend eingesetzt, um Produkte zu verkaufen oder die Performance einzelner Produkte zu analysieren. Künftig werden Kundeninformationssysteme und Data Mining dazu ver-

---

<sup>1</sup> Vgl. Schempf (2011): S. 89.

<sup>2</sup> Vgl. Geyer (2009), S. 15.

<sup>3</sup> Vgl. Dazu auch Johannsen et al. (2012).

<sup>4</sup> Vgl. dazu auch Breuer/Perrey (2011).



wendet, die Kundenbetreuung zu optimieren und ein umfassendes Verständnis des Kunden und seiner Bedürfnisse zu gewinnen. Wichtig ist hier neben Erfassung und Auswertung auch die zeitnahe Verfügbarkeit der Kundeninformation an der Kundenschnittstelle. Dies ist Grundlage für die individuelle Ansprache und Betreuung des Kundenstammes und ein gezieltes Cross- und Up-Selling. Die Erfahrung zeigt, dass die Sparkassen besonders erfolgreich sind, die integrierte Kundeninformationssysteme und Data Mining professionell einsetzen und ihre Ressourcen gezielt und beständig auf die Pflege des Kundenstammes ausrichten.

Alle Banken und Sparkassen verfügen über 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 aber oft nicht über umfassende und integrierte Kundeninformationen in Echtzeit. Darüber hinaus fehlen Informationen zu Kundenbedürfnissen:

- Wie zufrieden sind die Kunden mit Produkten und Service?
- Welche Vertriebskanäle nutzen die Kunden?
- Wie reagieren die Kunden auf Marketing- und Vertriebsmaßnahmen?
- An welchen Produkten sind die Kunden zusätzlich interessiert?
- Welche Produkte nutzen die Kunden über Wettbewerber?

Nur wenn Banken und Sparkassen wissen, was ihre Kunden wünschen, sind sie auch in der Lage, die Kundenbindung zu steigern. Erst wenn diese kritischen Voraussetzungen erfüllt sind, sollten Banken die operative Ausgestaltung des Kundenbindungsinstrumentariums in Angriff nehmen.

Der früher weit verbreitete Glaube, allein die Einführung von CRM-Systemen löse alle Probleme, hat sich als irrig erwiesen. Entscheidend ist hier, inwieweit die Geschäftsanforderungen bei der Konzeption des Systems berücksichtigt werden und die kundengerichteten Prozesse in der unternehmerischen Realität implementiert sind.

Die Zukunft im Kundenservice wird von zwei wesentlichen Trends geprägt werden: einer höheren Automatisierung durch den Ausbau von Self Services und die Integration von Social Media als Kommunikationskanal. Die neuen interaktiven und mobilen Kommunikationstechnologien werden verstärkt das Bedürfnis wecken, Serviceleistungen zeitlich unabhängig und selbstständig in Anspruch zu nehmen. Da sich Kunden zunehmend Produkt- und Dienstleistungsinformationen durch interaktive Teilnahme am Serviceprozess oder durch Austausch in sozialen Netzwerken sichern, sollten Sparkassen auch hier zeitnah eine Präsenz aufbauen.

Ziel des vorliegenden Arbeitspapiers ist es zu untersuchen, welchen Stellenwert Kundenbindung im Bereich des Retail-Bankings in Deutschland hat. Die hier vorgestellten Ergebnisse basieren auf einer aktuellen Befragung 1.747 deutscher Banken vom Oktober 2013. Die Studie zielt da-rauf ab, den (möglicherweise gewachsenen) Stellenwert des Privatkundengeschäfts zu analysieren, die Entwicklung der Kundenkompetenz deutscher Banken zu verstehen und Erkenntnisse darüber zu gewinnen, inwieweit Banken über die für eine erfolgreiche Kundenbindung notwendigen Systeme und Prozesse verfügen. Besonders interessant ist der



Vergleich mit einer Vorgängerstudie aus dem Jahre 2008<sup>5</sup>, da dies einen Längsschnittvergleich erlaubt.

## **Empirische Analyse und Ergebnisse**

Die Datenerhebung wurde online als Vollerhebung in Form einer schriftlichen Befragung durchgeführt. Befragt wurden alle 1.747 bei Hoppenstedt und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) registrierten Banken. Für die Befragung wurde als Plattform Unipark<sup>6</sup> genutzt. Die Rücklaufquote betrug 5,3%. 12,3% der teilnehmenden Banken entstammen dem Privatsektor, 69,2% dem Genossenschaftssektor und 20% dem öffentlichen Sektor.

Das bereits 2008 von 81% der Befragten als „sehr wichtig“ eingestufte Thema Kundenbindung hat sogar noch leicht an Bedeutung gewonnen: Jetzt schätzen 84% der Befragten Kundenbindung als „sehr wichtig“ ein. Um die Validität dieser Einschätzung zu prüfen, wurde auch nach der relativen Bedeutung der Kundenbindung gefragt. Auch hier wurde eine klare Bestätigung für deren überragende Bedeutung deutlich: Über 78% schätzen Kundenbindung wichtiger ein als Neukundengewinnung. Die übrigen knapp 22% sehen beide Ansätze als gleich wichtig an.

Bei der operativen Umsetzung der Kundenbindung zeigt sich im Zeitvergleich, dass die Banken immer professioneller agieren: Sie setzen verstärkt auf Kundenevents, Differenzierung im Service und bei Preisen sowie auf Direktmarketing, während „Klassiker“ wie Kundenclubs oder Kundenzeitschriften rückläufig sind: Die meistgenutzten Instrumente sind heute Kundenevents (97%), die Preisdifferenzierung (96%) und die Differenzierung im Service (93%). Klassische Instrumente wie die Kundenzeitschrift werden nur noch von 72% der befragten Institute. Die höchsten Zuwachsraten im Zeitvergleich verzeichneten die Instrumente Gewinnspiele (+11 %), Rabatte bei Partnerunternehmen (+11%) und die Preisdifferenzierung (+7%).

Die erstmals abgefragten Instrumente Kundenempfehlungsmarketing (84%), Mobile Devices bzw. Apps (84%) und Social Media (77%) werden von den befragten Instituten bereits intensiv genutzt. Banken und Sparkassen gehen also mit der Zeit und nehmen sich abzeichnende Trends im Bereich der Kundenbindung zeitnah auf. Die zeigt – zumindest überwiegend – auch die Frage nach der Bedeutung der verschiedenen Instrumente für die befragten Institute:

Am wenigsten wichtig empfanden die befragten Banken die Instrumente Gewinnspiele (für 30% „wichtig“ bzw. „sehr wichtig“) und Rabatte bei Partnerunternehmen (20%). Als am bedeutendsten werden Mobile Devices bzw. Apps (49%), Social Media (47%), Preisdifferenzierung (45%), aber auch der „Klassiker“ Kundenzeitschrift (43%) eingeschätzt.

Knapp 70% der befragten Institute geben an, dass die auf Basis der gesetzlich geforderten Beratungsprotokolle<sup>7</sup> erlangten Kundeninformationen für sie zum Zwecke der Kundenbin-

---

<sup>5</sup> Heß et al. (2008).

<sup>6</sup> Vgl. [www.unipark.info](http://www.unipark.info).

<sup>7</sup> Vgl. Ankert (2012).



dung „wichtig“ oder sogar „sehr wichtig“ seien. Nur knapp 6% gaben an, diese Informationen nicht zu nutzen.

Kundenbindungskennzahlen wie „Anzahl der Beschwerden“, „Kündigerrückgewinnungsquote“ oder „Weiterempfehlungsquote“ werden noch zu selten und – wenn überhaupt – zu unregelmäßig abgefragt. Die befragten Institute nutzen dabei die Kennzahl „Anzahl der Beschwerden“ noch am regelmäßigsten: So gaben 23% eine wöchentliche, 37% eine monatliche und weitere 22% eine zumindest vierteljährliche Erhebung an. Nur knapp 5% erheben diese Kennzahl nicht.

71% der befragten Institute erheben hingegen die Kündigerrückgewinnungsquote gar nicht. 49% verfahren so mit der Weiterempfehlungsquote. 20% erheben diese Kennzahl jährlich, 14% vierteljährlich und knapp 9% halbjährlich. Nur knapp 9% nutzten die Weiterempfehlungsquote regelmäßiger.

Welche Auswertungen und Analysen nehmen Banken und Sparkassen im Bereich der Kundenbindung vor? Im Zeitvergleich zeigt sich, dass die bereits 2008 mit 81% bereits sehr populäre Segmentierung heute noch häufiger eingesetzt wird: über 90% der befragten Institute verwenden sie. Eine Stagnation zeigt sich hingegen bei Analysen zu Cross- und Up-Selling<sup>8</sup>: in der aktuellen Befragung geben ebenso wie 2008 67% der befragten Institute an, ein entsprechendes Instrumentarium zu verwenden. Scoring setzen hingegen statt 2008 67% heute nur noch 49% der befragten Institute zum Zwecke der Kundenbindung ein. Die erstmals abgefragten Instrumente Web-Mining (9%) und Social-Media-Monitoring (38%) konnten sich noch nicht in allen Banken etablieren. Nur 3% der befragten Institute setzen im Bereich der Kundenbindung keinerlei Analytik ein (2008: 5%).

Banken und Sparkassen messen inzwischen regelmäßig die Zufriedenheit ihrer Kunden. 75% der befragten Institute führen dazu Kundenbefragungen durch. 61% tun dies jährlich, 14% sogar öfter. Häufiger noch als durch direkte Kundenbefragungen erheben Banken und Sparkassen die Kundenzufriedenheit über – methodisch sicher nicht so valide – Mitarbeiterbefragungen (79%). Bei 51% der befragten Institute geschieht dies in jährlichem Rhythmus, bei 28% mit höherer Frequenz. 52% der befragten Institute setzen zur Messung der Kundenzufriedenheit Mystery Shopping bzw. Testkäufe ein. 36% tun dies allerdings nur einmal pro Jahr, nur 16% häufiger.

Nur knapp 43% der befragten Institute nutzen Kündiger- und Wechslerbefragungen. Knapp 20% fragen dabei unmittelbar bei abtrünnigen Kunden nach, während 23% nach einem bankintern festgelegten Rhythmus verfahren. Dies ist besonders bedauerlich, denn das Wissen um Wechselmotive könnte ganz besonders zur Qualitätsverbesserung bzw. zu Steigerung von Kundenzufriedenheit und -bindung beitragen.

Noch ausbaufähiger erscheint das Potenzial im Bereich der Kundenworkshops: die werden bis-lang nur von 27% der befragten Institute genutzt. 12% nutzen sie jährlich, nur 15% in höherer Frequenz. 52% der befragten Institute setzen Mystery Shopping bzw. Testkäufe ein. 36% tun dies allerdings nur einmal pro Jahr, nur 16% häufiger.

---

<sup>8</sup> Berger/Ebling (2012).



## Fazit

Die Ergebnisse der vorliegenden Umfrage zeigen, dass Banken nach dem Ausbruch der Finanzkrise dem Privatkundengeschäft tatsächlich eine größere Bedeutung zuschreiben. Banken und Sparkassen arbeiten intensiv an der Verbesserung ihrer Kundenkompetenz. Das Thema Kundenbindung wurde noch wichtiger eingeschätzt als 2008 und sogar wichtiger als die Neukundengewinnung. Betrachtet man die Nutzung der Kundenbindungsinstrumente im Vergleich zu 2008, zeigt sich, dass die befragten Institute den Instrumenteneinsatz intensiviert und professionalisiert haben.

Teilweise erhebliche Verbesserungspotenziale bestehen jedoch in der Etablierung noch weitgehend ungenutzter Kennzahlen, die helfen können, bei allen Instituten bestehende Schwachstellen im Kundenbindungsmanagement zu identifizieren. Kritisch ist es hier Transparenz im eigenen Hause zu schaffen. Kunden sind heute weniger loyal<sup>9</sup> – sie agieren schneller und flexibler als noch vor wenigen Jahren. Erkennen Banken und Sparkassen bestehende Probleme nicht rechtzeitig, kann es für eine Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen zu spät sein. Bei der Analyse vorhandener Daten müssen sich Banken und Sparkassen neuen Tools wie Web-Mining oder Social-Media-Monitoring ebenso aufgeschlossen zeigen, wie sie das schon im Bereich moderner Kundenbindungsinstrumente wie z. B. Mobile Devices und Apps oder Social Media sind.

Gleiches gilt für die Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit. Banken und Sparkassen haben hier noch ganz erheblichen Aufholbedarf. Dies wird vor allem im Vergleich mit führenden Anbietern im Hotellerie-, Service- und Handelsbereich deutlich.

Insbesondere solche Institute, die hier aktuell auch im Branchenvergleich noch Nachholbedarf haben, müssen jetzt unmittelbar handeln, um den Rückstand zu verkürzen.

---

<sup>9</sup> Capgemini Consulting (2013).



## Literatur

- Ankert, Stefan* (2012): Beratungsprotokoll: Wie Banken profitieren können. In: Die Bank: Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, Heft 4, S. 20-22.
- Berger, Sven Christian/Ebling, Christine* (2012): Kundenloyalität bei Bankdienstleistungen: Cross-Buying im deutschen Privatkundengeschäft. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis Nr. 64, 2012, S. 426-443.
- Breuer, Peter/Perrey, Jesko* (2011): Kapital Kunde – mehr Markterfolg durch Customer Lifecycle Management. In: Marketing Review St. Gallen: die neue Thexis-Marketingfachzeitschrift für Theorie und Praxis, Nr. 28, 2011, S. 20-25.
- Capgemini Consulting* (2013): World Retail-Banking Report 2013: Über 50 Prozent der Bankkunden spielen mit Gedanken, ihre Bank zu wechseln. [www.de.capgemini.com/news/world-retail-banking-report-2013](http://www.de.capgemini.com/news/world-retail-banking-report-2013).
- Geyer, Günther* (2009): Das Beratungs- und Verkaufsgespräch in Banken, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Heß, Florian/Richter, Sebastian/Wanner, Moritz* (2008): Kundenbindung im Privatkundengeschäft von Banken: Marktforschungsstudie ESB Reutlingen.
- Johannsen, Matthias/Merx, Christian/Pratz, Andreas* (2012): Erneuerungsbedarf im Retail-Banking. In: Die Bank, Heft 11, 2012, S. 8-13.
- Schempf, Thomas* (2011): Studienbrief Bankmanagement: SRH FernHochschule Riedlingen, Riedlingen.