

Kundenbindung darf keine „Alibi-Veranstaltung“ sein

Mit Strategie zur Treue

In den Leitbildern der Sparkassen und einer Vielzahl von internen Konzept- und Planungspapieren ist der Wille zur Kundenbindung verankert. Wie sollte es auch anders sein. Die Sparkassen als Marktführer in der Kreditwirtschaft verfügen über die meisten Kundenverbindungen.

HANS JOSEF SCHMITZ

Es gehört inzwischen zum Allgemeinwissen, dass die Gewinnung eines Neukunden einen etwa sieben bis zehn Mal höheren Aufwand verursacht als den vorhandenen Kunden mit einem ansehnlichen Deckungsbeitrag zu binden. Weiterhin dauert es etwa zwei Jahre, bis ein neu gewonnener Kunde einen vergleichbaren Ergebnisbeitrag bietet wie ein Bestandskunde. Insofern sind die formulierten Grund- und Zielsätze völlig richtig.

Der Wettbewerb um Privatkunden hat sich seit Jahren verschärft. Unter anderem auch als Folge der Finanzkrise sowie den Eigenkapitalanforderungen nach Basel III entdecken die Geschäftsbanken den Privatkunden wieder neu, denn er gilt als stabil. Mit Lockangeboten wird auf Kundenfang gegangen; insbesondere wird versucht, Sparkassenkunden für sich mit Einstiegsangeboten zu gewinnen. Die massiven Angebote von kostenlosen Girokonten – nicht nur von Direktbanken – führen letztlich zu Kundenverlusten bei Sparkassen.

Weiterhin ist festzustellen, dass die Neukundenquote im Segment der Erwachsenen (hauptsächlich Zuzügler) mit etwa zehn bis 20 Prozent deutlich

unter der Quote des Marktanteils liegt. Gute Quoten von über 60 Prozent erreichen die Sparkassen im Jugendmarkt. Doch auch hier ist festzustellen, dass mit fortschreitendem Alter es zu erhöhten Kontoauflösungen kommt. Dies wird im Allgemeinen als „Badewanneneffekt“ bezeichnet. Diesen Effekt gibt es jedoch nicht erst seit den Null-Euro-Konten der Wettbewerber; es gibt ihn schon seit mehr als 20 Jahren. Der Handlungsbedarf wird verschärft durch die Tatsache, dass der Anteil der älteren Kunden (ab 60 Jahre), die als treu gelten, stetig steigt und somit langfristig die „treuen Kunden“ wegsterben.

Es gilt der Frage nachzugehen, weshalb die Kunden die Sparkassen verlassen. Basis der Geschäftsbeziehung ist das Ankerprodukt Nummer eins, das Girokonto. Die Gesamtbilanz der Girokontenbestände zeigt bei vielen Sparkassen noch einen Zuwachs. Dieser resultiert jedoch meist aus dem Nachwuchsmarkt. Analysieren wir die Kontoauflösungen, so ist zu erkennen, dass etwa 50 Prozent der Auflösungen durch Bankwechsel bedingt sind. Interessant ist, dass die überwiegende Zahl der Kontowechsler nicht zu einer Direktbank oder einem anderen Null-Preis-Anbieter wechseln. Das nicht nur der Preis für einen Bankwechsel entscheidend ist, belegen Marktstudien.

So zeigt die aktuelle Studie von BBE aus 12/2011 auf, dass tatsächlich in den vergangenen zwölf Monaten der Hauptgrund „Schlechter Service“ war. Dann folgen „Schlechte Konditionen“ und als dritter gewichtiger Grund wurde „Schlechte Beratung“ von Bankkunden genannt. Umgekehrt wurden in der

gleichen Studie als Hauptgründe für die Bankwahl: mit 75 Prozent „Faire Beratung“ gefolgt von „Allgemein guter Service“ (70 Prozent), „Räumliche Nähe des Bankautomaten“ (67), „Gute Betreuung durch den Bankberater“ (64) und dann „Günstiger Preis/Konditionen“ (63 Prozent) genannt. Alles Gründe, die für eine Sparkasse sprechen.

Mit einer Reihe von Maßnahmen und Instrumenten streben die Sparkassen seit Jahren, die Kundenbindung zu stärken. Hierzu gehören Kundenevents, Kundenzeitschriften, Kundenclubs, Gewinnspiele, Direktmailings, Zusatzleistungen und neuerdings auch Dialog über social media Dienste. Die inzwischen etablierte Beratungsphilosophie nach dem Sparkassen-Finanzkonzept bildet dabei neben den Marketinginstrumenten die qualitative Plattform für die Kundenberatung und –betreuung. Hinzu kommt, dass die Institutionen traditionell über eine umfassende Produktkompetenz verfügen. Sparkassen gelten aus Sicht der Kunden zudem als verlässlich.

Weshalb wirken diese Aktivitäten und Tugenden oft nicht genügend, um die Kunden vor den Abwerbersuchen der Wettbewerber zu immunisieren? Jede Sparkasse sollte darauf achten, dass es bei den Maßnahmen nicht bei isolierten Umsetzungen bleibt. Eine Strategie zur Kundenbindung auf Basis des Girokontos, den Kreditkarten und der Altersvorsorge stellt die Grundlage für eine lange und wachsende Kundenverbindung. Eine optimierte Kundensegmentierung sowie zielgruppenspezifische Marketingprogramme sind ebenso wichtig, wie die Nutzung neuer Ver-



Junge Erwachsene gehören auch zur Zielgruppe der Sparkassen. Daher sollten Marketingmaßnahmen auf sie zugeschnitten sein. Foto dpa

triebswege, ein verbesserter Service und die Entwicklung einer Vertriebskultur. Maßgeblich ist es, wie der Kunde die Leistung der Sparkasse als Ganzes wahrnimmt. Um die ganzheitliche Beratung der Kunden auf Basis des Finanzkonzeptes auf den Lebensplan der Kunden auszurichten, sind Impulse über zentrale Marketingprogramme nützlich.

Der Kunde empfindet einen Mehrwert, wenn er regelmäßig von der Sparkasse mit Angeboten versorgt wird. Das Beratungsgespräch und der Finanzcheck allein reichen nicht aus. Eine wiederkehrende Kaufbestätigung ist genauso wichtig, wie emotionale Zusatzangebote. Zu den Erfolg unterstützenden Zusatzleistungen gehören Konzept-

te wie Qualitätsgarantien, Mehrwertpakete, Rabatt- und Bonusprogramme.

Die geübten Instrumente, Kundenveranstaltungen und Newsletter sowie Zeitschriften sollten inhaltlich auf die Kundensegmente ausgerichtet sein und auf das Ankerprodukt Girokonto als Markenprodukt der Sparkasse basieren. Zusatzleistungen sind grundsätzlich geeignet, um den Nutzen beziehungsweise den Wert der Kernleistung in der Wahrnehmung zu steigern. Kunden bleiben der Sparkasse länger treu und wechseln weniger, wenn der vom Kunden wahrgenommene Wert der Geschäftsbeziehung steigt.

■ Der Autor ist Geschäftsführer der S-IMK GmbH.