

# Kundenbindung als Instrument des Marketing Controlling

Bernhard Keller / Jens Krause / Martin Siek

**Dem Aufbau und der Pflege von Kundenbeziehungen im Allgemeinen und der Kundenbindung im Speziellen kommt eine neue, wachsende Bedeutung zu. Komplexere Bedürfnisse und individualisierte Wünsche auf Verbraucherseite erfordern ein qualifiziertes Bindungsmanagement und den Aufbau einer starken Marke, um im Wettlauf um profitable Geschäftsbeziehungen bestehen zu können. Kundenzufriedenheit und -bindung sind somit wichtige Herausforderungen, der sich die Finanzinstitute stellen müssen. Für die Messung der Zufriedenheit gibt es eine lange Tradition in der Forschung, aber für die Kundenbindung?**

Kundenbindung ist nicht, wie viele Marketingspezialisten annehmen, dasselbe wie Kundenzufriedenheit und kann folglich auch nicht mit der gleichen Operationalisierung analysiert werden. In den vergangenen Jahrzehnten setzten nicht wenige Unternehmen unter hohem Ressourceneinsatz auf das Thema »Kundenorientierung« und etablierten ein ausgefeiltes Qualitätsmanagement in Verbindung mit Marktforschung, die Indikatoren der Kundenorientierung als zentrale Kennziffern des Marketing Controlling liefern sollten.

Marktforschung zur Kundenorientierung bestand im Wesentlichen aus der Erhebung der Zufriedenheit der Kunden mit einem Anbieter allgemein und mit den speziellen, über die Wahrnehmungsdimensionen hinweg operationalisierten Leistungsmerkmalen. Unter Kundenzufriedenheit wurde dabei der Abgleich zwischen subjektiven Erwartungen des Kunden und erhaltenen Leistungen des Anbieters verstanden. Die Umsetzung des Themas Kundenbindung erfolgte zumeist lediglich durch die klassischen Loyalitätsindikatoren Wiederwahl und Weiterempfehlung, die manchmal um die Komponente Vorteile eines Anbieters im Vergleich zur Konkurrenz ergänzt wurden.

Die Forschungsmethodik entwickelte sich in den 90er Jahren weiter. Mit dem Aufbruch in das neue Jahrtausend stellte sich bei den Marketingverantwortlichen die Frage, ob Kundenzufriedenheit als zentrale Kennziffer des Marketing Controlling

ausreicht, oder ob nicht doch eine größere Analysetiefe notwendig sei, um das reale Verhalten der Kunden und die tatsächlichen Marktentwicklungen abzubilden. Denn es war klar, dass die ermittelten Werte der Kundenzufriedenheit nicht immer mit der Bindung eines Kunden an den Anbieter korrespondierten.

Zahlreiche empirische Untersuchungen belegen, dass auch überdurchschnittlich zufriedene Kunden ihren Anbieter wechseln und dass auch unzufriedene Kunden zu echten Stammkunden werden können, die trotz dauerhaft latenten Missmuts einem Anbieter jahrelang die Treue halten<sup>1</sup>. Ebenso kann empirisch nachgewiesen werden, dass sich das Produktnutzungsprofil gebundener Bankkunden deutlich von dem der ungebundenen Kunden unterscheidet. Der Share of Wallet, der kundenspezifische Marktanteil, ist bei den gebundenen Kunden größer als bei den ungebundenen. Zudem zeigen Marktstudien, dass »echte« Wechselbewegungen<sup>2</sup> innerhalb der Finanzbranche relativ schwach ausgeprägt sind. Was ist also der beste Indikator für die Bindung eines Kunden an ein Institut, der möglichst hoch mit dem tatsächlichen Kundenverhalten korreliert und sowohl den Share of Wallet als auch das reale Wechselverhalten so gut wie möglich abbildet?

Von der reinen Zufriedenheitsmessung zur Kundenbindungsmessung – so die Vorgehensweise der Marktforschung seit Ende der 1990er Jahre<sup>3</sup>. Kundenbindung wurde dabei

oft noch an vergangenem Verhalten oder Verhaltensabsichten gemessen, operationalisiert über vergangenheitsbezogene Indikatoren wie z. B. Wiederkauf, Weiterempfehlung und Kaufintensivierung (z. B. Cross Buying – Absichten)<sup>4</sup>. Damit wird aber eher Loyalität gemessen, über die Kundenbindung unterstellt wird. Als innere Bindung, basierend auf emotionalen Aspekten, wird Kundenbindung seltener angesehen<sup>5</sup>. Dabei hat das Konzept der eher emotionalen als rationalen Verbundenheit mit einem Anbieter oder einer Marke in den angelsächsischen Ländern schon seit längerem Eingang in die Forschung gefunden<sup>6</sup>.

Das bereits in den 1980er Jahren entwickelte und in Europa immer häufiger eingesetzte Modell des Commitment<sup>7</sup> analysiert die Kundenbindung anhand verschiedener Dimensionen. Neben der Globalzufriedenheit und der generellen Meinung werden auch die Wichtigkeit der Entscheidung für ein Finanzinstitut sowie die Alternativen und ihre Beurteilung erfasst. Die Analysen aus diesem Modell geben sowohl den Grad der Kundenbindung und damit das Gefährdungspotenzial als auch die aktuelle Wechselintention, die Wechselrichtung und damit die Anbieterpräferenz an. Auf diese Weise ist es möglich, die Kundenbindung und gleichzeitig das Abwanderungspotenzial (Haltemarketing) wie auch das Zugewinnpotenzial (Gewinnungsmarketing) abzuschätzen.

In der Kombination mit speziellen Zufriedenheits- und Imagebewertungen lassen sich Gründe für die Abwendung von einem Finanzinstitut und damit auch für die Attraktivität der Alternativen aufzeigen. In Kombination mit Deckungsbeitragsberechnungen und Kundenportfolioanalysen kann

### 1. Nutzungsstruktur nach Kundenbindung bzw. Globalzufriedenheit

	Anteil Hauptbankverbindungen	Anteil Nebenbankverbindungen	Anzahl Bankverbindungen insgesamt	Anteil an Bankverbindungen
<b>Grad der Kundenbindung<sup>1</sup></b>				
Verwurzelt	100%	–	1,3	12%
Verbunden	92%	8%	1,4	36%
Schwankend	77%	23%	1,7	31%
Wechselbereit	38%	62%	2,3	21%
<b>Globalzufriedenheit<sup>2</sup></b>				
Überzeugt	83%	17%	1,6	45%
Zufrieden gestellt	81%	19%	1,6	49%
Enttäuscht	56%	44%	1,9	6%

<sup>1</sup> operationalisiert über die mehrdimensionalen Fragestellungen des Conversion-Model<sup>TM</sup>

<sup>2</sup> operationalisiert über die eindimensionale Fragestellung einer verbalisierten 5er-Skala (vollkommen zufrieden/sehr zufrieden = »Überzeugt«; zufrieden = »Zufriedengestellt«; weniger zufrieden/unzufrieden = »Enttäuscht«)

ein Kundenbewertungsmodell konzipiert werden, das nicht nur unidimensional die monetären (Umsatz, Deckungsbeitrag, ABC-Analysen) und nicht-monetären (Kundenzufriedenheit, Loyalität) Parameter erfasst<sup>8</sup>. Daneben werden weitere Einflussgrößen einbezogen wie:

- *Das reale Nutzungsverhalten der Kunden innerhalb der Branche:* Beispielsweise müssen Financial Shopper, salopp auch als Rosinenpicker bezeichnet, selbst bei hoher Zufriedenheit per se als ungebundener bezeichnet werden, denn sie bieten jedem der genutzten Finanzinstitute die Möglichkeit, sie als Kunden ununterbrochen zu adressieren.

- *Die Wahrnehmung der Konkurrenz durch die Kunden:* Der Blickwinkel auf die Konkurrenten verrät viel über die Wechselbereitschaft eines Kunden.

- *Die Motivatoren und Hemmnisse einer eventuellen Wechselbereitschaft:* Beispielsweise können faktische Bindungsgründe wie Erreichbarkeit für immobile Personen oder Kontoführung für Sozialhilfeempfänger trotz Unzufriedenheit zu einer hohen Kundenbindung führen.

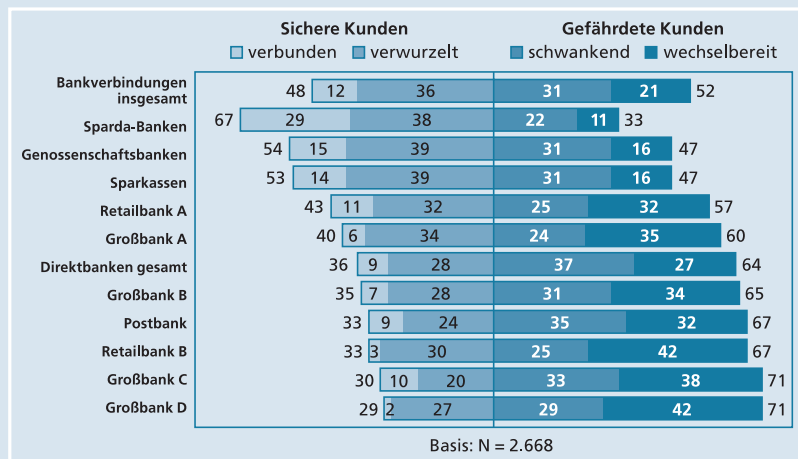
- *Die persönliche Lebenssituation eines Kunden:* Je nachdem, welche Rolle die Auswahl einer Bankverbindung im persönlichen Lebenskontext spielt, können Wechselmotivatoren eine unterschiedliche Wirkung entfalten.

### Die Branchenstudie

Im Rahmen einer TNS Emnid-Branchenstudie »Banken und Sparkassen« wurde das Erklärungskonzept des Conversion Model<sup>TM9</sup> bundesweit für die Gewinnung von Benchmarkdaten eingesetzt. Diese Benchmarkstudie erfüllt die Anforderungen konkurrierender Banken, die Referenzwerte aus dem Markt einerseits und gegenüber Wettbewerbern andererseits in ihre Analysen einbeziehen wollen. Alle folgenden Ergebnisse beruhen auf einer telefonischen Befragung von 2.686 Personen ab Alter 18, durchgeführt im Zeitraum 5.9. bis 9.10.2001.

Die Branchenstudie zeigt, dass das Modell das tatsächliche Kundenverhalten (Bindung) deutlich besser widerspiegelt, als z. B. der Indikator Gesamtzufriedenheit (aus der traditionellen Kundenzufriedenheitsforschung) es zu tun vermag ►(1).

2. Ranking Kundenbindung (Conversion) – in Prozent



Quelle: TNS EMNID Benchmarkingstudie inkl. Conversion Model™ 2001, Abweichungen in der Summe zu 100% beruhen auf Rundungen, Fallzahlen zw. N = 183 und N = 1148 Interviews pro Institut

Die Nutzungsstrukturen verschieben sich mit abnehmender Kundenbindung deutlich in Richtung einer intensiveren Konkurrenznutzung. Mit zurückgehender Kundenbindung finden sich innerhalb der betroffenen Bankverbindungen abnehmende Anteile an Hauptbankverbindungen; zudem steigt die Zahl der genutzten Bankverbindungen insgesamt erheblich an. Mit den wechselbereiten Kunden kann ein Fünftel der Bankverbindungen identifiziert werden, die auf Grund ihres Verhaltens wie auch ihrer Beurteilungen insbesondere der Konkurrenz-Banken als gefährdet bezeichnet werden müssen. Verbundene und verwurzelte Kunden, die man vereinfachend auch als sichere Kunden bezeichnen kann, nehmen knapp die Hälfte ein.

Im Vergleich zu den Ergebnissen der Kundenbindungsanalyse ist die Tendenz zunehmender Bankverbindungen bei abnehmender Bindung in der Analyse der Kundenzufriedenheit wesentlich schwächer ausgeprägt. Enttäuschte Kunden werden mit einer

geringeren Zahl an Bankverbindungen ausgewiesen, ihr Anteil an allen Kunden beträgt nur 6%. Die globale Unzufriedenheit mit einem Institut zeigt oft eine punktuelle Unzufriedenheit, die eher auf singulären Ereignissen basiert als auf Verhalten und Einstellungen, und somit langfristige Gefährdungspotenziale nur unzureichend widerspiegelt.

**Kundenzufriedenheit = Kundenbindung?**

Besonders deutlich wird die Fehleinschätzung der Kundenbindung als Resultante von Kundenzufriedenheit, wenn beide zueinander in Beziehung gesetzt werden. Besonders bei Großbanken ist der Anteil der Kunden, die laut ihrem Zufriedenheitsurteil von der Bank überzeugt, trotzdem aber ungebunden sind, sehr hoch (bis zu 40%). Doch wie sieht die Bindung der Privatkunden an die Institute der bundesdeutschen Finanzlandschaft im Einzelnen aus? Die Institutsgruppe mit der mit Abstand höchsten Kundenbindung sind die Sparda-Banken

mit einem herausragenden Anteil von 67% sicheren bzw. 29% verwurzelten Kunden ►(2). Die exponierte Stellung der Sparda-Banken wird auch durch andere Studien zur Kundenorientierung bestätigt<sup>10</sup>. In diesem Fall zeigt sich im Gegensatz zu den Großbanken eine hohe Deckungsgleichheit von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.

Fast identische Kundenbindungswerte weisen die Sparkassen und die Volks- und Raiffeisenbanken auf. Beide Institutsgruppen schaffen es, etwas mehr als die Hälfte der Kunden fest an sich zu binden. Der Grund für die überdurchschnittliche Kundenbindung ist sicherlich in der Historie der Banken und der daraus resultierenden besonderen Sozialisation der Kunden zu Sparkassen und Genossenschaftsbanken zu suchen. Flächendeckende Filialversorgung und hohe Automatendichte bestärken die überwiegend ein Girokonto nutzenden Kunden in der Meinung, dass es kaum einen Grund geben könnte, zu einem anderen Finanzinstitut zu wechseln. Das Gefährdungspotenzial in Form von wechselbereiten Kunden beträgt bei beiden Institutsgruppen 16% und liegt damit deutlich unter den Gefährdungspotenzialen der übrigen Institute mit Ausnahme der Sparda-Banken. Die höchsten Anteile wechselbereiter Kunden weisen die Großbanken auf.

Die Begründung spiegelt sich auch in den Nutzungsstrukturen wider ►(3): Während Sparkassen und Genossenschaftsbanken primär die Grundversorgung der Bevölkerung mit einem laufenden Konto vornehmen – grob durch die geringere Zahl der Bankverbindungen beider Kundengruppen indiziert –, finden sich bei den Großbanken ver-

stärkt die selektiv nutzenden Produktkunden, die sich in hohem Maße durch Nutzung vor allem der Aktivprodukte auszeichnen.

### Lebensphasen-Konzept

Das Beispiel zeigt auch, dass neben dem allgemeinen Wissen um den Grad der Kundenbindung der Zielgruppenanalyse im Rahmen einer Kundenbindungsuntersuchung eine besondere Bedeutung beikommt. Die Zielgruppen sollten zum einen nach dem aktuellen Wert eines Kunden, zum anderen aber auch nach dem zukünftigen Potenzial der Kunden gebildet werden. Die Segmentation nach dem Kundenwert ist insbesondere notwendig, da die Maßnahmen des Marketings sowie des Qualitätsmanagements zielgerichtet auf die Bedürfnisse der einzelnen Zielgruppen abgestimmt werden müssen.

Die qualifiziertesten Maßnahmen zur Steigerung der Kundenorientierung zeigen sich im monetären Sinne wirkungslos, wenn sie auf Kunden mit geringem Kundenwert oder mit nur geringem Potenzial für die Zukunft fehlgeleitet sind. So wird es sich z. B. lohnen, Studenten, die über den Multi-Kanal-Vertrieb der Institute immer stärker gezielt angesprochen werden, an sich zu binden, um aus den angehenden Akademikern so früh wie möglich treue Stammkunden zu machen. Zudem sollten etwa Personen, die sich in der Familienbildungsphase (und damit der Vorsorge-Planungsphase) befinden, im Haltemarketing von Personen abgegrenzt werden, die sich in einer späteren Lebensphase befinden, und deren Finanzkonzepte weitestgehend gefestigt sind.

Der Blick auf die Kundenbindung ausgewählter Zielgruppen zeigt, dass

### 3. Nutzung ausgewählter Produkte nach Kundenbindung

Ausgewählte Produkte	Kundenbindung			
	verwurzelt	verbunden	schwankend	wechselbereit
Girokonto	94%	91%	83%	69%
Kreditkarte	42%	33%	29%	20%
Sparanlagen	83%	71%	67%	60%
Bausparvertrag	29%	30%	22%	20%
Baufinanzierung (Hypothekendarlehen)	14%	20%	15%	15%
Depot mit Aktien	32%	23%	25%	27%
Depot mit Fonds	24%	20%	25%	21%
Sonstige Wertpapieranlagen	10%	13%	13%	12%
Privat-/Konsumentenkredit	8%	10%	9%	12%
Versicherungen	21%	22%	16%	5%
Zahl der Produkte	3,6	3,3	3,0	2,6

### 4. Kundenbindung in ausgewählten Zielgruppen

Zielgruppe	Kundenbindung				Anzahl Bankverbindungen
	verwurzelt	verbunden	schwankend	wechselbereit	
Studenten	1%	31%	57%	12%	1,8
Alter 20–39 Jahre Mind. 1 Kind unter 14 J. im HH HH-Nettoeinkommen < 2.500 EUR	15%	33%	34%	19%	1,5
Alter 20–39 Jahre Mind. 1 Kind unter 14 J. im HH HH-Nettoeinkommen ≥ 2.500 EUR	9%	42%	19%	30%	1,7
Alter 40–59 Jahre HH-Nettoeinkommen < 2.500 EUR	15%	41%	31%	13%	1,6
Alter 40–59 Jahre HH-Nettoeinkommen ≥ 2.500 EUR	16%	31%	33%	20%	2,0

HH = Haushalt

der höchste Anteil wechselbereiter Kunden innerhalb der Gruppe der 20- bis 39-jährigen Personen mit Kind unter 14 und überdurchschnittlichem Einkommen existiert ► (4). Offensichtlich findet in dieser Phase der Familienbildung und damit einhergehender Vermögensplanung eine Neuorientierung statt, die in verringerter Kundenbindung und einer überdurchschnittlichen Zahl von Bankverbindungen mündet.

Den geringsten Anteil wechselbereiter Kunden, aber auch den geringsten Anteil verwurzelter Kunden,

weisen die Studenten auf. Dies spricht für eine gewisse Indifferenz in dieser Klientel, die sich weder einer bestimmten Bank besonders verbunden fühlt noch andere Banken so positiv bewertet oder das Thema Finanzen so wichtig nimmt, als dass daraus eine ausgeprägte Wechselbereitschaft resultieren würde. Die Aufgabe der Institute ist es daher, sich bei den angehenden Akademikern so nachhaltig zu platzieren, dass sich eine langfristige Kundenbindung auch bis in spätere Lebensphasen hinein entwickelt. Insgesamt zeigt der Zielgruppenauf-

5. Treiber der Kundenbindung in ausgewählten Zielgruppen

Einträge: Korrelationen zwischen Einflussfaktoren und Kundenbindung (Pearson's r)

Zielgruppe	Einflussfaktoren der Kundenbindung					
	Globalzufriedenheit	Gesamtimago	Zufriedenheit persönlicher Ansprechpartner	Zufriedenheit Preis-Leistungs-Verhältnis	Wechselbarrieren	Attraktivitätsvorteil gegenüber Alternativen
Studenten	0,4	0,3	0,3	0,2	0,0	0,5
Alter 20-39 Jahre Mind. 1 Kind unter 14 Jahren im HH HH-Nettoeinkommen < 2.500 EUR	0,5	0,0	0,5	0,4	0,0	0,8
Alter 20-39 Jahre Mind. 1 Kind unter 14 Jahren im HH HH-Nettoeinkommen ≥ 2.500 EUR	0,6	0,0	0,6	0,4	0,0	0,8
Alter 40-59 Jahre HH-Nettoeinkommen < 2.500 EUR	0,3	0,1	0,2	0,2	0,0	0,7
Alter 40-59 Jahre HH-Nettoeinkommen ≥ 2.500 EUR	0,5	0,3	0,4	0,3	0,2	0,8

bruch auch, dass vermögendere Kunden insgesamt gefährdeter sind als die jeweilige Gegengruppe. Dieses Ergebnis korrespondiert mit einer höheren Zahl an Bankverbindungen in diesen Gruppen.

Treiber der Kundenbindung

Um die Kundenbindung in den einzelnen Lebensphasen noch tiefergehender zu analysieren, wurde ein Kernmodell aufgestellt, das die wichtigsten Treiber von Kundenbindung enthält und Kausalanalysen hinsichtlich des Einflusses der Kernkomponenten auf die Kundenbindung erlaubt ►(5). Die Elemente sind im Einzelnen:

- Die Globalzufriedenheit als zentraler Indikator der Kundenzufriedenheit: Operationalisierung über eine eindimensionale skalierte Abfrage.
- Das Gesamtimago eines Geldinstituts: Operationalisierung als »3. Person Image«, um die Interkorrelation mit der Globalzufriedenheit gering zu halten, über eine eindimensionale skalierte Abfrage.

- Die Zufriedenheit mit dem persönlichen Ansprechpartner als Indikator der Qualität der persönlichen Beziehung: Operationalisierung über eine eindimensionale skalierte Abfrage.

- Die Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis als Indikator für die Kostenwahrnehmung der Kunden: Operationalisierung über eine eindimensionale skalierte Abfrage

- Die Wechselbarrieren (Costs of Change) als Indikator für die faktischen Hemmnisse bei einem hypothetischen Wechsel der Bankverbindung: Operationalisierung über eine eindimensionale skalierte Abfrage.

- Der Attraktivitätsvorteil eines Geldinstituts gegenüber Alternativen als Indikator für die Vorteile, die ein Institut in der Wahrnehmung der Kunden gegenüber der Konkurrenz besitzt: Operationalisierung über die Umrechnung der Präferenz bezüglich aller bekannten Institute.

Der Treiber mit der höchsten Korrelation ist in allen ausgewählten Zielgruppen der Attraktivitätsvorteil ge-

genüber Alternativen. Die Abgrenzung eines Anbieters gegenüber der Konkurrenz und das Herausarbeiten der eigenen Vorteile ist demnach eine der zentralen Aufgaben des Haltemarketings. Bei Kunden ohne nennenswerte Konkurrenzwahrnehmung ist dieser Zustand so lange wie möglich zu konservieren. Dass diese Tendenz wiederum bei den Studenten am schwächsten ausgeprägt ist, kann als relative Entfernung der Studenten zum Thema Finanzen interpretiert werden. Neben dem Attraktivitätsvorteil von Alternativen ist die Globalzufriedenheit in allen Zielgruppen der Haupt-Treiber der Kundenbindung, ergänzt um jeweils andere Seitenfaktoren. So spielt der persönliche Ansprechpartner gerade in der Familien- und Vermögensbildungsphase eine bedeutende Rolle für die Kundenbindung, da hier der Informations- und Beratungsbedarf deutlich höher ist als in anderen Lebensphasen.

In Verbindung damit erhält auch das Preis-Leistungs-Verhältnis eine besondere Bedeutung. Gute Konditionen, z. B. bei der Baufinanzierung, der Geldanlage oder auch bei Versicherungen, sind die Grundlage, auf der eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Institut und Kunde errichtet werden kann. Die Meinung anderer Menschen über die eigene Bank (Gesamtimago) spielt lediglich bei den Studenten und bei den älteren vermögenden Kunden eine nennenswerte Rolle für die Kundenbindung. Das Gefühl, die »richtige« bzw. innerhalb des eigenen Lebenskontextes »anerkannte« Bank zu nutzen, ist in diesen Zielgruppen offensichtlich einer der Seitentreiber der Kundenbindung. Für das zielgruppengerichtete Gewinnungs- wie Haltemarketing der Institute bedeutet dies z. B., dass eine auf

Studenten ausgerichtete Imagekampagne in Ergänzung zu günstigen Einstiegsangeboten ein erfolgreiches Instrument sein kann.

**Fazit**

Die Ergebnisse der Benchmarkstudie zeigen deutlich, dass das Konzept der Kundenbindung über die Kundenzufriedenheit hinaus die Gebundenheit und Verbundenheit der Kunden mit ihren Finanzinstituten erfassen und erklären kann. Kundenzufriedenheit ist dabei einer der elementaren Erklärungsfaktoren, aber nicht mehr der alles determinierende. Der Einschluss von Nutzungsstrukturen und Lebensphasen erlaubt eine detaillierte Betrachtung der Ausbildung und der Intensität von Bindung. Neben dem schon in bisherigen Untersuchungen einbezogenen Faktor »Zufriedenheit« spielen die Faktoren »persönlicher Ansprechpartner« und »Attraktivität von Alternativen« eine stärkere Rolle als zuweilen artikuliert. Die Faktoren »Preis-Leistungsverhältnis« und »Wechselbarrieren« treten dagegen deutlich in den Hintergrund.

3 Scheffler, H.: Instrumente für eine starke Marke, in: absatzwirtschaft 10, 2001

4 Homburg, C. & Faßnacht, M.: Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M. & Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 1998

5 Eggert, A.: Kundenbindung aus Kundensicht, Wiesbaden 1999 unterscheidet in seinem Konzept zwischen der Gebundenheit der Kunden an eine Bank und der Verbundenheit an sie. Die Gebundenheit kann auf schwer zu beeinflussenden Faktoren wie Erreichbarkeit (einzige Bank in der Umgebung) beruhen und ist strikt von der Verbundenheit (emotionale Hinwendung) zu unterscheiden.

6 Hofmeyr, J. & Rice, B.: Commitment Marketing: Markentreue aus Begeisterung, München 2002, berichten aus über 10 Jahren Praxis

7 Unter der Bezeichnung Conversion-Model™ wird es in der Marktforschung verwendet. Zu den Modellspezifikationen siehe Hofmeyr, J. & Rice, B.: Commitment led marketing, 2000

8 Zu Kundenbewertungsmodellen siehe besonders Cornelsen, J.: Kundenwertanalyse im Beziehungsmarketing. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich, Nürnberg 2000

9 Das Conversion Model™ benutzt Fragen aus vier Dimensionen von Kundeneinstellungen zur Segmentierung von eigenen Kunden in verwurzelte, verbundene, schwankende und wechselbereite Kunden und eine entsprechende Segmentierung der Kunden der Wettbewerber (Nichtkunden) in offene (schwankende und wechselbereite Kunden) und nicht erreichbare Kunden der Wettbewerber inkl. einer Analyse, für welche Finanzinstitute diese wechselbereiten Kunden der Wettbewerber offen sind. Für Deutschland liegen bereits aus früheren Untersuchungen Ergebnisse vor, siehe: Keller, B.: Schlüsselfaktor Kundenbindung. Banken-Positionierung im Internet-Zeitalter, in: Marketing intern 1, 2001

10 siehe Kundenmonitor Deutschland 2001 – Qualität und Kundenorientierung, München 2001

1 Schultz, D. E.: Are we too loyal to our concept of loyalty?, in: AMA's Marketing News, 1998. Voß, M.: Warum zufriedene Nutzer dennoch die Marke wechseln, in: Marketing Journal, 1999

2 Als Wechsler eines Finanzinstitutes werden die Kunden angesehen, die ihre alte Bankbeziehung komplett abbrechen und eine neue eingehen. Dieses Verhalten kommt aber realiter nur in geringem Maße vor. In der Regel werden eher auslaufende Dienstleistungen oder Produktnutzungen nicht mehr verlängert, die Kunden suchen sich einen neuen Anbieter. Psychologisch ist das leicht zu erklären, denn der Kunde muss damit rechnen, dass ihm eine Erklärung für den Abbruch der Bankbeziehung abverlangt wird. Es ist also für ihn leichter, bei einer anderen Bank eine neue Dienstleistung in Anspruch zu nehmen.

**Autoren:**

Bernhard Keller ist Director Finanzmarktforschung, Jens Krause Director Kundenzufriedenheitsforschung und Martin Siek Research Consultant Kundenzufriedenheitsforschung bei TNS Emnid, Bielefeld.



Um genauer zu sein: übers Netz. Als spannende und lebendige Online-Kurse rund um die Finanzwelt:

**Finanzplanung  
Projektmanagement  
Bilanzanalyse IAS  
Basel II**

Bauen Sie Ihre Kompetenz im ständigen Austausch mit qualifizierten Tutoren, Fachexperten und anderen Lernenden aus.

**Sie wollen mehr wissen?**

efiport AG  
Ein Unternehmen der Fon +49-69-154008-637  
Bankakademie e. V. Fax +49-69-154008-670  
Postfach 100733 E-Mail info@efiport.de  
60007 Frankfurt/M. Web www.efiport.de

**Ja, ich will mehr wissen!**

Bitte senden Sie mir Informationsmaterial zu Ihrem Weiterbildungsangebot zu.

Besonders interessieren mich folgende Themen:

- »Projektmanagement«
- »Bilanzanalyse IAS«
- »Finanzplanung«
- »Controlling«
- »Aktienanalyse«
- »Rechnungswesen«
- »Basel II«

Absender:

Name \_\_\_\_\_

Vorname \_\_\_\_\_

Straße, Hausnummer \_\_\_\_\_

PLZ, Ort \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

02 002 002 08

Bitte informieren Sie mich regelmäßig über neue Kursangebote. (Falls nicht gewünscht bitte streichen.)