

Stephan Duttenhöfer, Bernhard Keller

Welches Potenzial steckt in welcher Zielgruppe?

Der Wettbewerb um die Kunden tangiert auch Sparkassen. Denn immer mehr ihrer Kunden schauen sich auch bei der Konkurrenz um und das nicht nur mit Blick auf ein zweites Girokonto, sondern zunehmend auf das lukrative Wertpapiergeschäft. Deutlich wird das an der Zahl der Bankverbindungen. Heute besitzt der durchschnittliche Sparkassenkunde 2,0 Bankverbindungen, vor zehn Jahren waren es erst 1,3.

Gezielt oder per Zufall, angesprochen durch ein Mailing oder beraten aus dem Freundeskreis verlassen sich die Kunden nicht mehr einfach auf die Beratung durch den Sparkassenmitarbeiter, sondern suchen zunehmend die Lösung individueller Anforderungen außerhalb der Sparkassen. Dabei sind die eigenen Kunden das größte Potenzial, das eine Sparkasse hat. Denn vor dem Hintergrund der steigenden Zahl an Bankverbindungen und Wettbewerbern sowie immer mehr volatiler Kundenbeziehungen ist es für alle großen Geldinstitute kostengünstiger, bestehende Kundenverbindungen intensiver auszuschöpfen als neue Kunden zu werben. Für die Sparkassen mit ihrem herausragend hohen Marktanteil trifft dies umso mehr zu, als für sie schon die schiere Zahl der noch verfügbaren Nichtkunden wesentlich kleiner ist als für die Wettbewerber, auch wenn der tatsächliche Anteil der für die einzelnen Institute erreichbaren Nichtkunden weitaus geringer ist.¹ Sie werden von der Bindung an ihr(e) Bank(en) zurückgehalten. Diese Bindung ist dabei so stark, dass die Sparkasse für diese Kunden aus rein emotionalen Gründen keine Alternative darstellt.

Intensiv(er)es Cross- oder Up-Selling wird mit Stichworten wie „Effizienzsteigerung der Vertriebsaktivitäten“² verknüpft. Hier geht es vor allem um eine zielgerichtete Ansprache von Kunden. Dabei kann die Markt- und Marketingforschung entscheidend zur Identifikation der relevanten Zielgruppen beitragen.

Denn Identifikation bedeutet nicht, nur die Anforderungen aus den unterschiedlichen Lebensphasen der Kunden zu er-

fragen und dann mit der dazu passenden Beratung anzufangen. Identifikation bedeutet vor allem, das *Potenzial* der Kunden zu kennen. Potenzial heißt aber nicht, die bei der Sparkasse genutzten Produkte von der Gesamtzahl der bei der Sparkassen-Finanzgruppe verfügbaren Produkte zu subtrahieren und dann zu versuchen, den „Rest“ an Mann oder Frau zu bringen. Denn diese Beratung hätte zur Folge, das Kind mit dem Bade auszuschütten. Kunden wehren eine solche Beratung schnell mit dem Vorwurf ab, der Sparkassenmitarbeiter verkaufe, weil er Vorgaben zu erfüllen habe.

Eine marketingorientierte Potenzialanalyse, wie sie etwa EMIND betreibt, geht einen Schritt über diese Skizze hinaus. Sie stellt die Bindung der Kunden der Sparkasse an alle genutzten Banken mitsamt den dort in Anspruch genommenen Produkten fest und eruiert die Determinanten dieser Bindung. Denn bei Wettbewerbern gebundene Kunden sind unerreichbar. Akquisitionsmaßnahmen in dieser Gruppe sind verschwendetes Geld.

➤ Portfolio-Analyse

In einer ersten Sequenz sollte eine mehrstufige Potenzialanalyse (s. Abb. 1) immer den *Kundenstatus* des Befragten erfassen. Der Kundenstatus definiert sich in dem hier verstandenen Sinn einerseits aus den genutzten Produkten bei der Sparkasse, andererseits aus den damit verbundenen Deckungsbeiträgen. Die bereits genutzten Produkte sind ein Indikator für weiteres Cross-Selling-Potenzial und klassifizieren die Kunden in einem ersten Schritt.

Deckungsbeiträge stehen für den monetären Aspekt. Kunden, die bereits einen hohen Deckungsbeitrag erbringen, müssen auf Grund der natürlichen Wachstumsgrenzen durch die Brille des Potenzials anders eingestuft werden als Kunden mit einem niedrigen oder mittleren Deckungsbeitrag, der noch steigerungsfähig ist. Die Kombination der beiden Informationen ist notwendig, da es durchaus die Möglichkeit gibt, auch mit vielen Produkten nur einen geringen Deckungsbeitrag zu leisten. Aus Sparkassensicht zeichnen sich Kunden mit einer positiven Potenzialeinschätzung durch Lücken im Portfolio und einem (auch künftig) positiven Deckungsbeitrag aus.

In einem zweiten Schritt sollte das *Marktpotenzial* ermittelt werden. Wie bei

DIE AUTOREN

Stephan Duttenhöfer und Bernhard Keller sind Mitarbeiter von TNS EMNID Finance in Bielefeld.

einem Puzzle entsteht das vollständige Bild des Kunden erst durch das Zusammenfügen der einzelnen Puzzleteile, den Bankverbindungen des Kunden. Die Lücken im Produktportfolio bei der Sparkasse können durch Produkte anderer Anbieter bereits geschlossen sein. Erst in der Kombination der drei Parameter *Produktnutzung bei der Sparkasse, Deckungsbeitrag bei der Sparkasse und Produktnutzung bei anderen Instituten* wird das Marktverhalten vollständig beschrieben. Erst durch dieses Vorgehen lässt sich erkennen, wo noch weiße Flecken auf der Produktnutzungs-Landkarte und folglich Cross-Selling- oder Akquisitionspotenziale vorhanden sind. Kunden, die ein Produkt bei der Konkurrenz nutzen, können als Potenzial für dieses Produkt auch bei allen anderen Wettbewerbern eingestuft werden, weil der größte Schritt auf Kundenseite bereits getan ist – das Produkt ist im Portfolio.

Kundenbindung

In der nächsten Befragungssequenz bietet es sich an, die (Kunden-)Bindung an allen Marktanbietern zu messen, um zu erkennen, wie stark die Bindung zu anderen (genutzten) Instituten ist oder wie offen die eigenen Kunden für bislang noch nicht genutzte Banken sind. Die Erkenntnis, die hinter einer solchen Analyse steht, ist die mögliche Extension von Bankverbindungen, die auch zu Lasten der Sparkassen geht. Kundenbindung wird hier nicht auf Basis von Loyalitätsindikatoren wie *Wiederwahl* und *künftiges Nutzungsverhalten* gemessen, sondern von der emotionalen Nähe zu jedem der Geldinstitute.

Rational bestimmbare Stärken und Schwächen von Geldinstituten können zwar in detaillierten Zufriedenheits- und Imageuntersuchungen analysiert werden, doch so gut die Institute in diesen Bewertungen auch abschneiden, alle müssen die Erfahrung machen, dass einerseits hoch zufriedene Kunden die Bank ohne Vorwarnung wechseln, andererseits Kunden an ein Haus gebunden sind, ohne mit dessen Leistungserbringung zufrieden zu sein.³

Die maßgebliche, aber selten bewusste, weil emotionale Bindung an ein Geldinstitut sollte in jede Potenzialanalyse aufgenommen werden. Die Fragestellungen für eine Cross-Selling-Potenzialanalyse unter den eigenen Kunden müssen demnach auch die Bindung an die einzelnen Institute mitsamt Begründungen, die psychischen Wechselkosten und die Existenz von Ansprechpartnern als Bindeglieder aufnehmen.

Gegenüber vielen anderen Modellen der Kundenbindung erlaubt diese Vorgehensweise, die Bindung jeder Befragungsperson an alle ihr bekannten Geldinstitute im Markt zu messen.

Die Befragungspersonen etwa im Rahmen einer Sparkassen-Kundenbefragung werden dabei zunächst einer von zwei (Kunden-)Kategorien zugewiesen. Sie werden entweder als *gebundene* oder als *gefährdete Kunden* für die Sparkasse segmentiert. Für alle anderen Institute können die Kunden der Sparkassen ebenfalls gebundene oder gefährdete Kunden sein oder, wenn sie nicht Kunde eines Instituts sind, als *erreichbare* oder *nicht erreichbare Nichtkunden* klassifiziert werden (s. Abb. 2).⁴

Dieser Logik und Abbildung 2 folgend kann beispielsweise ein gefährdeter Kunde der Sparkasse ein erreichbarer Kunde für die Deutsche Bank sein und zugleich

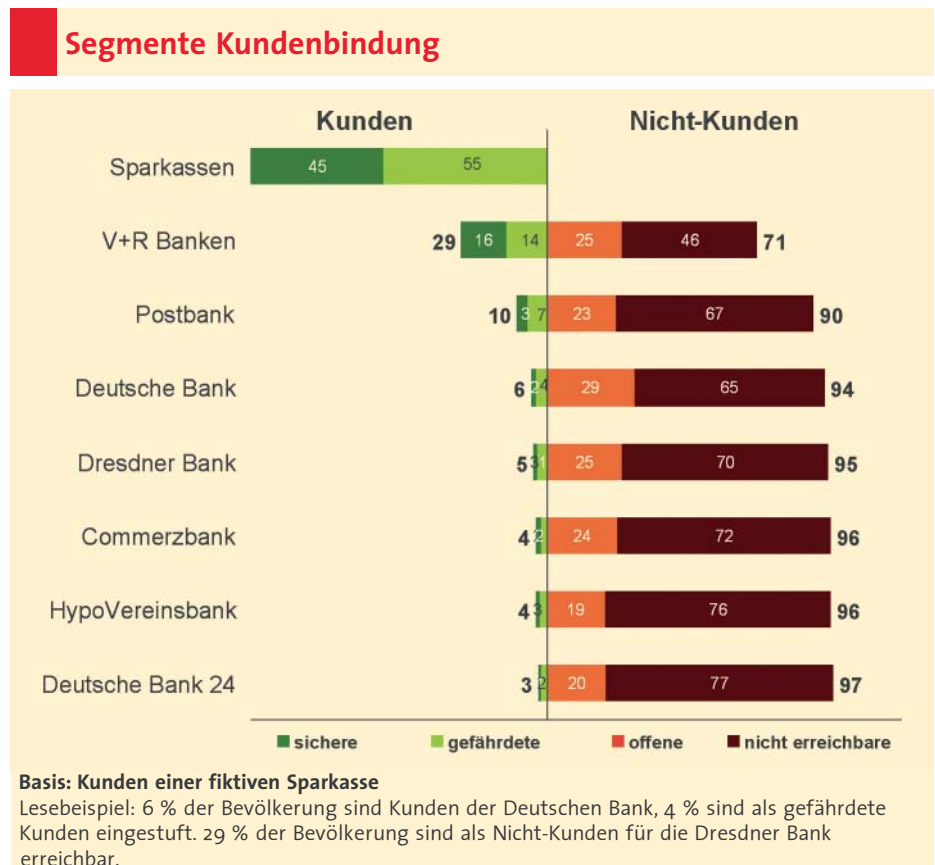
auch ein sicherer Kunde bei der örtlichen Volks- und Raiffeisenbank. Dieses Konstrukt wirkt relativ komplex. Aber genau diese Komplexität bildet das Spannungsverhältnis ab, in dem der einzelne Befragte steht.

Woraus resultiert nun die Gebundenheit an ein Geldinstitut? Kunden stehen in einem Spannungsverhältnis zwischen

- ihrer allgemeinen Meinung zu Geldinstituten, die in Image oder unbestimmbarer Kompetenz ausgedrückt werden kann,
- ihrer Zufriedenheit mit den genutzten Instituten,

Phasen der Potenzialermittlung		
Portfolio-Analyse	Identifikation des Kundenstatus	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Produktnutzung bei der Sparkasse ➤ Deckungsbeitrag
	Identifikation des Marktpotenzials	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Produktnutzung bei der Konkurrenz
Kundenbindungs-Analyse	Kundenbindung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Psychografische Analyse der Kundenbindung
	Treiber der Kundenbindung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bewertung von Leistungsmerkmalen
Potenzialschätzung	Potenzialermittlung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Neuanschaffungen ➤ Verlagerungen (Konzentration/Extension)
	Potenzialbewertung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verknüpfung der Informationen zu einem Potenzialtrichter

Abb. 1 Quelle: ©TNS Emnid 2003



Basis: Kunden einer fiktiven Sparkasse

Lesebeispiel: 6 % der Bevölkerung sind Kunden der Deutschen Bank, 4 % sind als gefährdete Kunden eingestuft. 29 % der Bevölkerung sind als Nicht-Kunden für die Dresdner Bank erreichbar.

Abb. 2 Quelle: TNS EMNID 2003

Gründe für einen Wechsel



Abb. 3 Quelle: TNS EMNID 2003

Spk 05/2003

- den Alternativen, die sie kennen und als Alternativen auch benennen,
- der Wichtigkeit, die sie ihren Bankverbindungen zuweisen,
- der Ambivalenz, die aus den Bewertungen der einzelnen Banken resultiert.

Wie kann man eine Bindung an eine nicht genutzte Bank haben, wird sich vielleicht mancher Leser an dieser Stelle fragen. Hier wird die Qualität des eingesetzten Kundenbindungsmodells nochmals deutlich. Bindung wird auf einer emotionalen Ebene abgebildet und nicht auf einem Erfahrungshintergrund, der auf einer Kundenbeziehung basiert. Auch wenn man noch nie bei einem Geldinstitut Kunde war, kann man eine Meinung über dieses Institut haben, die dann in Verbindung mit den Informationen über die genutzten Banken für die Nichtkunden-Einstufung relativiert und eingesetzt werden kann.

Es gibt Kunden, die in jeder Kundenzufriedenheitsstudie ihrem Institut nur Bestnoten vergeben und ein neues Produkt dann doch beim Wettbewerber abschließen. Mit scheinbar banalen Argumenten wie „etwas Neues ausprobieren“, mit Überlegungen wie „meine Sparkasse muss nicht alles wissen“ oder einfach, weil sie zwar bei und mit der Sparkasse zufrieden sind, aber eben nicht gebunden. Die rational bestimmbare Zufriedenheit mit der Sparkasse wird von der emotionalen Bindung an einen Wettbewerber und/oder Ungebundenheit an die Sparkasse

überlagert und führt zur Abwanderung zum Wettbewerb. Diese emotionale Bindung an Banken ist das Basispotenzial. Die potenziellen Kunden sind offen für die Bank und müssen nur noch in die Filiale geführt werden.

Diese Erkenntnisse über die offenen Kunden lassen sich in zweierlei Weise weiter spezifizieren. Einerseits lässt sich eine Detailanalyse durchführen, die zeigt, von welchen Wettbewerbern diese Kunden gewonnen werden können und von der Sparkasse verstärkt betreut werden sollten. Dadurch bietet sich die Möglichkeit, Kommunikations- und Akquisitionss-

strategien in eine bestimmte Richtung zu lenken.

Aus Sicht der Potenzialanalyse steht aber ein anderer Schritt an. Um erkennen zu können, welche *Treiber für die Bindung* an die Sparkasse verantwortlich sind, sollte, nachdem der Kundenstatus und die Kundenbindung ermittelt worden sind, diese Analyse durchgeführt werden. In der analytischen Betrachtung bedeutet dies nichts anderes als die Erkenntnis, wo die Kunden, die bei einem Wettbewerber als gefährdet eingestuft werden, Stärken der eigenen Sparkasse sehen. In marketingstrategischer Konsequenz bedeutet das nichts anderes als die Umsetzung der These „Stärken stärken“. Mit dieser Strategie werden produktunabhängig die gefährdeten Kunden der Wettbewerber angesprochen. Darüber hinaus gilt es aber auch, das ganze Procedere produktabhängig durchzuführen.

➤ Potenzialschätzung

Wie ist nun eine produktabhängige Potenzialanalyse zur Unterstützung der Vertriebsmaßnahmen umzusetzen?

Der nächste Schritt einer Potenzialanalyse bezieht sich auf die Leistungen, die die Kunden in naher Zukunft in Anspruch nehmen wollen. In die Frage muss immer ein Zeithorizont eingeschlossen werden, denn je näher der Zeitpunkt an der Befragung, desto stärker hat sich der Kunde bereits mit dem Produkt beschäftigt und desto konkreter ist in der Regel auch die Nutzungsabsicht. Mit faktenorientierten Rückfragen kann die Wahrscheinlichkeit der Nutzungsabsicht erschlossen werden. So können Hypothekendarlehen nach der Intensität von Objektbesichtigungen oder konkreten Erstellungen von Finanzierungsplänen verifiziert werden.

Neukundenpotenzial

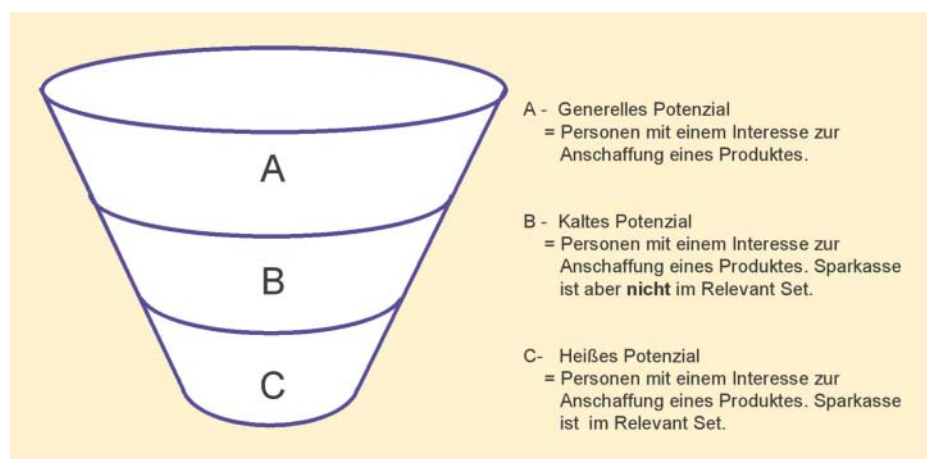


Abb. 4 Quelle: TNS EMNID 2003

Spk 05/2003

Im nächsten Schritt ist zu unterscheiden, ob

- es sich um den Abbruch einer bereits bei Wettbewerbern genutzten Dienstleistung (Giro- oder Sparkonto etc.) oder
- die Wiederanlage von frei gewordenen Geldanlagen (Sparbuch mit festgesetzter Laufzeit, beim Wettbewerber oder der Sparkasse) oder
- einen Abschluss eines vollkommen neu genutzten Produktes (Baufinanzierung etc.)

handelt. Die Unterscheidung ist keineswegs trivial. Im ersten Fall handelt es sich um eine Transferleistung, bei der die Kunden die Kosten des Wechsels zur Sparkasse berücksichtigen müssen. Diese Kosten sind nicht notwendigerweise finanzieller Natur. Viele Kunden belassen aus Bequemlichkeit oder um lästige Nachfragen und damit Legitimationen zu vermeiden, die Produktnutzung bei der in Anspruch genommenen Bank. Denn die Kündigung von Verträgen wird mit Nachfragen durch die Mitarbeiter des Instituts begleitet. Leichter ist es für die Kunden, freie Gelder mitzunehmen und bei einem anderen Institut neu anzulegen (s. Abb. 3).

Welche Institute oder Anbieter aber kommen in Frage? Wer ist im „Relevant Set“ in der Anbieterauswahl und wer nicht? Vor allem aber, aus welchen Gründen ist ein Finanzdienstleister im Bewusstsein eines Kunden als auswahlfähig „gespeichert“? Oft erfährt ein Sparkassenmitarbeiter nur nebenbei, dass ein neues Produkt beim Wettbewerber abgeschlossen wurde, etwa aus Gründen mangelnder Wahrnehmung oder mangelnder Kompetenzzuschreibung gegenüber der Sparkasse. Die Frage nach den Gründen für den geplanten Neuabschluss fördert nicht nur die Vorteile zutage, sondern auch die Nachteile. Sie kann also nicht nur erklären, aus welchen Gründen Produkte bei welchen Instituten abgeschlossen werden sollen, sondern auch, warum sie nicht bei den Wettbewerbern oder der Sparkasse genutzt werden.

Im günstigen Fall ergeben sich hier auch die Ursachen, die positiv dargestellt für eine kommunikative Differenzierung im Markt genutzt werden können. Die humorvolle Halte- und Gewinnungskommunikation der Nassauischen Sparkasse im Zuge der Gründung der Deutsche Bank 24 vor einigen Jahren ist hier noch in deutlicher Erinnerung.

An dieser Stelle verzahnen sich die Ergebnisse der Einzelschritte, die produktabhängig oder unabhängig zu einer Potenzialschätzung führen. Produktunabhängig wird das Potenzial aus der Portfolio-Analyse und der Messung der Kundenbindung bestimmt. Im Folgenden wird, weil sie in ihren Auswirkungen deutlich konkreter und kurzfristiger erkennbar ist, näher auf

die produktabhängige Potenzialschätzung eingegangen.

In der Analyse sind drei Potenziale einer Sparkasse (s. Abb. 4) zu unterscheiden, das

- „generelle“ Potenzial, das aus den für die jeweiligen Produkte erreichbaren Kunden besteht, die aber in nächster Zeit überhaupt keine Produkte zu nutzen beabsichtigen,
- „kalte“ Potenzial, das zwar in kurzer Zeit ein Produkt nutzen will, die Sparkasse aber bislang nicht im Relevant Set hat,
- „heiße“ Potenzial, das die Kunden umfasst, die in kurzer Frist bei der Sparkasse ein Produkt nutzen oder dorthin ein Produkt verlagern wollen.

Mit dieser Vorgehensweise lassen sich latente und manifeste Potenziale quantifizieren und die (Beweg-) Gründe für oder gegen Cross-Selling-Erfolge bestimmen.

Die Ergebnisse der geschilderten Vorgehensweise bilden aber nur die Potenziale bei den befragten Kunden ab. Es fehlt ein wichtiger Schritt, nämlich die Übertragung auf jeden einzelnen Kunden, also die Individualisierung der Ergebnisse auf die Kundendatenbank der Sparkasse. Diese Möglichkeit wird in einer der nächsten Ausgaben beschrieben. ■

- 1 Duttenhöfer, S.; Keller, B.: Banken-Marketing, in: Absatzwirtschaft 3, 2003: 40-46.
- 2 Oertzen, U. von; Weißenberger, L.: Vernetzung von Vertrieb und Kommunikation, in: Sparkasse 11, 2002: 506-507
- 3 Kundenzufriedenheit bedeutet nicht Kundenbindung. Das Konstrukt der Zufriedenheit reicht auf Grund seiner Eindimensionalität nicht aus, als Determinante für „Bindung“ benutzt zu werden, denn auch zufriedene Kunden wechseln ihre Bank oder Sparkasse (dazu: Voß, M.: Warum zufriedene Nutzer dennoch die Marke wechseln, Marketing Journal Oktober 1999). Selbst die Einführung des Begriffes der Loyalität erfasst das Phänomen der emotionalen „Bindung“ nur unzureichend (Mitchell, A.: Loyal yes, staying no. Customer loyalty versus commitment. What makes a customer stay with your brand?, Management Today, May 1998).
- 4 Für Deutschland ist eine aktuelle Untersuchung publiziert in: Keller, B.; Krause, J.; Siek, M.: Kundenbindung als Instrument des Marketing-Controlling, in: Die Bank 8, 2002. Für die vergangenen Jahre sind Ergebnisse zu finden in: Keller, B.: Schlüsselfaktor Kundenbindung. Banken-Positionierung im Internet-Zeitalter, in: Marketing intern 1, 2001; Griese, U., Keller, B., Krüger, St.: Haltemarketing: Kundenbindung und Wertedimensionen bei Sparkassenkunden, in: s-markt 4, 2000; Keller, B., Petras, A., Voß, M.: Kundenbindung im Jugendmarkt, Mediennutzung als Ansatz, in: bank & markt 1, 2000.