



Die Sandwichgeneration der 30- bis 50-Jährigen wird zu wenig direkt angesprochen.  
DSV SparkassenBilderwelt

## KUNDENBINDUNG FÜR DIE ALTERSGRUPPE DER 30- BIS 50-JÄHRIGEN

# Churn Management

Was muss der Vertrieb gegenüber einer Generation leisten, die nicht mehr vor einem Bankschalter, sondern vor einem Geldautomaten groß geworden ist?

Zwischen den heftig umworbenen Jugendlichen und den immeragilen Jungsenioren gibt es eine Zielgruppe, die von Banken und Sparkassen immer häufiger übersehen wird. Im Alter zwischen 30 und 50 Jahren leben, arbeiten, sparen und konsumieren ca. 28 Millionen Kunden. Sie gehören zur Babyboomer-Generation Deutschlands, die zwischen 1955 und 1975 geboren sind.

Zwei Drittel der 30- bis 50-Jährigen\* empfinden bei der Beschäftigung mit Finanzdingen alles andere als Spaß. Gut die Hälfte überlässt es am liebsten einem Fachmann, das eigene Geld anzulegen. Selber will sich König Kunde nicht mehr darum kümmern. Fast drei Viertel der Sparkassen-Kunden sind der Meinung, dass man, wenn's ums Geld geht, den Informationen der Banken und ihren Mitarbeitern trauen kann. – Denn lediglich 42 Prozent der Sparkassenkunden verlassen sich auf die Erfahrungen aus dem Verwandtenkreis und nur 37 Prozent wenden sich an einen spezialisierten Anlage- oder Finanzberater. Die herausragende Stellung der Sparkassen in diesem Prozess wird in der Aussage deutlich,

dass sich 83 Prozent ihrer Kunden immer zuerst an ihre Hausbank wenden. Neben der geografischen Nähe, gewährleistet durch die hohe Filial- und Automaten-dichte, ist es die emotionale Nähe, die über Kompetenz und Kontinuität der Ansprechpartner gebildet wird.

### Fehlende Ansprache der Sandwichgeneration

Wie sieht die überwiegende Praxis der Sparkassen im Umgang mit dieser Zielgruppe aus? Aus Sparkassensicht ist bekannt, dass maximal 20 Prozent der Kunden persönlich bekannt, regelmäßig betreut und eine hohe Produktnutzungsquote (PNQ) aufweisen. Weitere 20 Prozent sind Bestandskunden, die kaum bekannt, nicht systematisch betreut und eine niedrige PNQ haben. Über 50 Prozent sind „Ruhende Kunden“, die möglicherweise unzureichend betreut werden, nur ein Produkt nutzen und nicht persönlich bekannt sind. In allen Befragungen attestiert die Kundengruppe den Sparkassen Nachholbedarf in der aktiven Ansprache, dem Eingehen auf die

Kundenbedürfnisse. Ferner wird von Kundenseite die fehlende Abschlussorientierung festgestellt. Eigentlich ein unverständliches Verhalten, denn die Kunden kommen den Beratern weitentgegen: Die Mehrzahl der Kunden würde für eine qualifizierte Beratung auch in eine weiter entfernte Geschäftsstelle kommen, was gewöhnlich mit Zeit und Fahrtkosten verbunden ist. Und etwa ein Viertel der Kunden würde für eine Beratung sogar bezahlen.

### Kündigungs- und Wechselbereitschaft

Aus diesen schlechten Erfahrungen heraus ist es nicht verwunderlich, dass der typische Bankkunde in diesem Alter eine überdurchschnittliche Kündigungs- und Wechselbereitschaft hat. Anders als seine Eltern und Großeltern wurde er nämlich zu ausgeprägtem Selbstbewusstsein erzogen. So hat bereits jeder Dritte (36 Prozent) aus der Sandwichgeneration schon einmal seine Bankverbindung gewechselt – überwiegend wegen günstigerer Konditionen und Zinsen und häufig aufgrund eines Umzugs. Gerade der Wohnortwechsel dient als Legitimation für eine bereits brüchige Kundenbeziehung. Gegenüber der jüngeren und der älteren Generation ragen mit dem Anspruch an besseren Service/Kundenorientierung und mehr Kulanz sowie besserer Beratung/mehr Kompetenz zwei Begründungen deutlich hervor.

Die gleichen Gründe finden sich auch als Bedingungen für einen möglichen Wechsel in der Zukunft wieder. Zwei weitere spielen für die mittlere Generation eine herausragende Rolle: höhere Flexibilität bzw. weniger Bürokratie und interessante Finanzprodukte. So vielfältig die Gründe für einen potenziellen Wechsel auch sein mögen – konkret geplant haben bereits 13 Prozent einen Bankwechsel!

Was kann eine Sparkasse gegen Kündigungen in diesen wirtschaftlich interessanten Zielgruppen unternehmen?

### Churn Management

Als Strategie zur Verhinderung weiterer Kundenabwanderungen praktizieren immer mehr Sparkassen Churn Management. Ziel ist es, datenbankgestützt ein Frühwarnsystem für ertragsstarke und potenzialträchtige Kunden auf Basis von Kündigungswahrscheinlichkeiten zu entwickeln und frühzeitig den Prozess der Kundenbindung einzuleiten. Neben der Betrachtung der Kündigungen von Kundenseite beachtet professionelles Churn Management auch die „schleichenden“ Kontokündigungen, wie Reduzierung der Anzahl der Transaktionen auf dem Girokonto, Rückgabe von Karten, Anzahl von Beschwerden u. a.

Zunächst steht die Identifikation der abwanderungsgefährdeten Kunden im Vordergrund. Dazu stehen zwei Methoden zur Verfügung.

Erstens: Mit quantitativen Methoden und der Auswertung von Bewegungsdaten aus dem Data-Warehouse können durch Veränderungen im Leistungsportfolio, dem Transaktionsverhalten und verschiedenen Anlässen im Kundenlebenszyklus abwanderungsgefährdete Zielgruppen identifiziert werden. Kündiger weisen immer Gemeinsamkeiten bezüglich bestimmter Merkmale auf: Sie haben überwiegend nur ein Produkt, verringern innerhalb eines Jahres ihre Deckungsbeiträge signifikant und ziehen Geld zu Mitbewerbern ab. Sie nutzen die Sparkasse gerne wegen ihrer besonderen Erreichbarkeit der Filialen und reagieren mit Kündigung bei einer angedrohten Schließung. Sie stehen in einer zeitlichen Nähe zum Ablauf von Zinsfestschreibungen bei Krediten und Fälligkeit bei Einlagen. Sie sind heute schon durch Beschwerden und Reklamationen „aufgefallen“.

Zweitens: Gezielte persönliche Gespräche mit bereits abgewanderten Kunden geben Rückschlüsse auf die Defizite bei der Service- und Beratungsqualität, bei der Prozessqualität in der Bearbeitung von Geschäften, bei der Preis- und Produktpolitik, in der Erreichbarkeit der Sparkasse und beim Umgang mit Reklamationen und Beschwerden.

Um die große Anzahl von abwanderungsgefährdeten Kunden managen zu können, muss berechnet werden, welche Kundengruppen für die Sparkasse wirtschaftlich interessant und damit Zielgruppe im Churn Management sind. Dazu verwendet man das Deckungsbeitragspotenzial als Summe der auf den heutigen Zeitpunkt abdiskontierten zukünftigen Erträge eines Kunden. Diese Vorgehensweise verbindet den aktuellen und strategischen Kundenwert.

Diese Kenntnis der Kündigungsgründe und der wirtschaftlich interessanten Zielgruppe ergibt Ansatzpunkte zur Beseitigung von Leistungsdefiziten.

Maßnahmen zur Kündigungsverhinderung umfassen die frühzeitige individuelle und persönliche Kundenansprache und das Eingehen auf die konkreten Kündigungsdeterminanten mit geeigneten Normstrategien. Diese Maßnahmen können ergänzt werden durch Pannen-, Beschwerde- und Ideenmanagement. Gerade der Abgleich der Kündiger mit den Beschwerdeführern und deren Gründe zeigt auf, welche Prozesse auf Sparkassenseite eine Kündigung auslösten.

**Vier Maßnahmenbündel gegen Abwanderung**

Vier Maßnahmenbündel im Marketing-Mix stehen für eine Immunisierung der Zielgruppe der 30- bis 50-Jährigen für eine Kündigung.

1. In der Produktpolitik muss man sich Gedanken über zielgruppenadäquate Leistungsbestandteile machen. In diesem Zusammenhang kommt der ganzheitlichen Beratung mit dem Sparkassen-Finanzkonzept eine besondere Bedeutung zu. Das darin ausgedrückte Verständnis für die Belange der Kunden drückt der Sparkassenberater durch sein Eingehen auf die Probleme und Wünsche aus. Ermutigend ist, dass die Hälfte der Kunden den Sparkassen bestätigt, dass ihre Berater exzellent bis gut beraten. Leider sind sie aber zu wenig am Abschluss orientiert und binden die Kunden damit zu wenig. Dies weist auf ein zweites Handlungsfeld in der Produktpolitik hin: Mehrwertdienste, die den Sparkassen höhere Erträge und den Kunden ein „Erlebnishanking“ bieten, binden diese Zielgruppe in einem hohen Maß an die Sparkasse.

2. In der Preispolitik helfen Preise nach dem Verursacherprinzip, intelligente Strategien zur Preisbündelung und Rabatt- und Bonussysteme für Kunden.

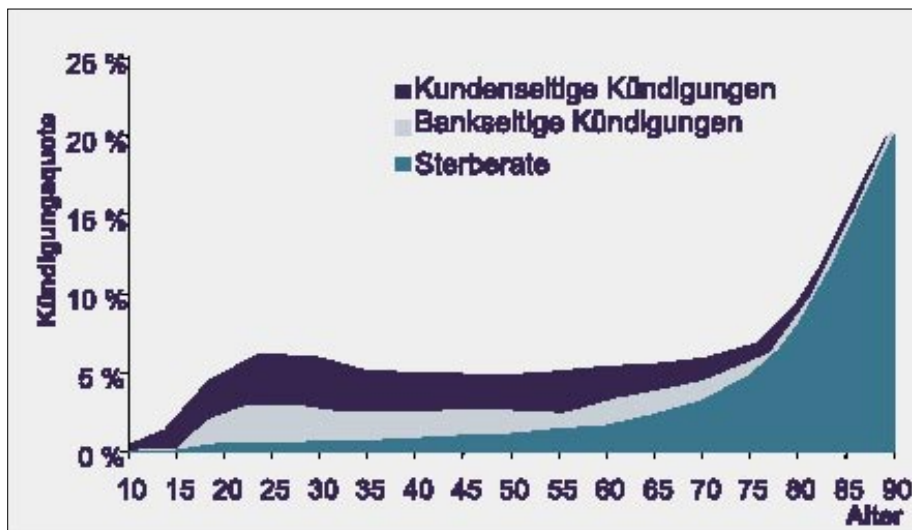
3. In der Vertriebspolitik ist die Betonung des Multikanalvertriebs von besonderer Bedeutung. Der Ausbau der Serviceorientierung und Sozialkompetenz bei den Mitarbeitern befördert die Entwicklung nachhaltig.

4. Die Kommunikationspolitik mit der Zielgruppe muss ausgeprägt dialogorientiert organisiert werden, um dem Kunden ein Feedback bezüglich seiner Anliegen zu ermöglichen. Automatisierte Verfahren im Direktmarketing gehen auf die Ansatzpunkte aus der Kündigeranalyse ein und geben den Mitarbeitern der Sparkasse regelmäßige Impulse zur Ansprache.

Bei der Fülle an möglichen Maßnahmen stellt sich schnell die Frage nach der Rechenbarkeit des Churn Management. Hier gilt allgemein, dass die Nutzenwirkungen der Maßnahmen den anfallenden Kosten permanent gegenübergestellt werden müssen. Der Nutzen über die Rückgewinnungsquote, das Deckungsbeitragspotenzial, die Kostenersparnisse durch geringere Neukundenakquisition, die positiven Kommunikationseffekte und die erhaltenen Informationen zur Leistungsverbesserung müssen durch variable und fixe Kosten abgedeckt werden. Das daraus resultierende Kosten-Nutzen Kalkül lässt den Erfolg der Maßnahmen messen, wenn Kontrollgruppen als Benchmark eingesetzt werden.

Insgesamt ist Churn Management ein wichtiger Baustein in einem Customer Relationship Management. Durch die Fokussierung auf ertragsstarke und potenzialträchtige Zielgruppen und die Pflege der Kundenbindung lassen sich Steigerungen des Unternehmenserfolgs erzielen. Voraussetzung ist ein konsequentes Bekenntnis der Sparkasse zur Kundenorientierung und eine gezielte Beschäftigung mit den eigenen Fehlern auf allen Hierarchiestufen. Das Ertragspotenzial bei Kündigern muss die „Antriebsfeder“ sein, weil sonst gut gemeinte Konzepte zu reinem Aktionismus führen.

**Bernhard Keller**  
Bielefeld  
**Stephan Vomhoff**  
Stuttgart



Typischer Verlauf der altersspezifischen Kündigungsquoten im Girogeschäft einer privatkundenorientierten Bank.

\* Diese und die folgenden Zahlen stammen aus der Studie Soll & Haben 6, Spiegel-Verlag 2006 und sind für die Altersgruppe 30 bis 49 Jahre berechnet. Angeführt sind hier die Werte für die Antwortkategorie sehr wichtig auf einer Skala, die von sehr wichtig und ziemlich wichtig zu weniger wichtig und unwichtig reicht. Die Autoren tragen die Verantwortung für die Berechnungen.