

Bank der Zukunft

Verlagsbeilage zur
Frankfurter Allgemeinen Zeitung

Die vergessene Generation

Kundenbindung für die Altersgruppe der 30- bis 50jährigen

Von B. Keller und S. Vomhoff

Sie sind anspruchsvoll und legen Wert auf Service und Beratungsqualität; sie sind überdurchschnittlich wechselwillig, was die Bankverbindung anbelangt, aber durchaus geneigt, der Hausbank in Sachen Geld und Finanzierung zu vertrauen, sofern Kompetenz und Kontinuität gegeben sind. Gemeint sind die Mitglieder der sogenannten Sandwichgeneration der 30- bis 50jährigen in Deutschland. Rund 20 Millionen zählen sie, und sie zeichnen sich aus durch Einkommensstärke und Konsumfreude.

Wie aber gehen die Banken mit dieser ebenso attraktiven wie selbstbewußten Babyboomer-Generation um? Während Jugendliche heftig umworben und agile Best-Ager mittlerweile auch als zahlungskräftige Klientel entdeckt werden, bleibt die nicht minder kaufkraftstarke und flexible Gruppe der Jahrgänge 1955 bis 1975 unbeachtet. Maximal 20 Prozent der Kunden sind den Bankberatern persönlich bekannt und werden regelmäßig angesprochen. Entsprechend hoch ist die Produktnutzungsquote. Weitere 20 Prozent sind Bestandskunden – kaum bekannt, nicht systematisch betreut, mit niedriger Produktnutzungsquote. Über 50 Prozent sind ruhende Kunden, die gerade mal ein Produkt nutzen. Ihnen wird wenig oder gar keine Aufmerksamkeit geschenkt.

Kein Wunder, daß diese Kundengruppe den Banken Nachholbedarf in der aktiven Ansprache und beim Eingehen auf

ihre Bedürfnisse attestiert. Die Quittung: Jeder dritte (36 Prozent) hat schon einmal seine Bankverbindung gewechselt, überwiegend wegen günstigerer Konditionen und Zinsen an anderer Stelle. Bei den Älteren hat nur jeder vierte (24 Prozent) und bei den Jüngeren erst jeder sechste (16 Prozent) einen Bankwechsel hinter sich.

Dieses volatile Verhalten entspringt offensichtlich einer tiefen Enttäuschung. Denn in der Mehrzahl ist diese Generation bereit, für eine qualifizierte Beratung auch eine weit entfernte Geschäftsstelle aufzusuchen, und sogar willens, für gute Beratung zu zahlen – selbstverständlich erfolgshängig. Sich selbst mit Finanzdingen auseinanderzusetzen, davor schreckt gut die Hälfte zurück und überläßt das lieber einem Fachmann.

Frühwarnsystem für Kündigungen

Einige wenige Banken haben das geschäftspolitische Potential der Sandwichgeneration inzwischen erkannt. Ihr Ziel: datenbankgestützt ein Frühwarnsystem für ertragsstarke Kunden mit hohem Potential auf Basis von Kündigungswahrscheinlichkeiten zu entwickeln und frühzeitig den Prozeß der Kundenbindung als Gegenmaßnahme einzuleiten. Churn Management nennt sich diese Strategie. Neben Kündigungen werden auch schleichende Kontokündigungen beachtet, die sich etwa in der Reduzierung von Transaktionen auf dem Girokonto oder der Rückgabe von Karten zeigen.

Unabdingbar in diesem Zusammenhang ist eine Kosten-Nutzen-Rechnung.

Sie deckt auf, welche Kunden aus dieser Gruppe für Aktivitäten im Churn Management unter betriebswirtschaftlichen Aspekten überhaupt in Frage kommen. Dafür empfiehlt sich das Deckungsbeitragspotential als Summe der auf die zum heutigen Zeitpunkt abdiskontierten zukünftigen Erträge eines Kunden.

Zur Identifikation der abwanderungsgefährdeten Kunden bieten sich zwei Methoden an: Die Auswertung von Bewegungsdaten liefert verlässliche Hinweise auf Anlässe zur Kündigung oder Reduzierung der Bankverbindung. Kündiger weisen immer bestimmte Gemeinsamkeiten auf. Sie nutzen überwiegend nur ein Produkt, verringern innerhalb eines Jahres ihre Deckungsbeiträge signifikant und ziehen Geld zu Mitbewerbern ab. Auch haben sie öfter Beschwerden vorgebracht.

Als sehr hilfreich erweisen sich zudem persönliche Befragungen von Kundigern. Sie geben Aufschluß über die Defizite in Service und Betreuung, bei der Preis- und Produktgestaltung sowie bei der Bearbeitung von Geschäftsvorfällen. Diese Erkenntnisse wiederum führen zu konkreten Ansatzpunkten, um diese Schwachstellen zu beseitigen.

Nur über eine proaktive Differenzierung im Marketingmix kann es gelingen, die Zielgruppe der 30- bis 50jährigen gegen eine Kündigung immun zu machen. Voraussetzung auf Bankseite ist – neben einem konsequenten Bekenntnis zur Kundenorientierung – die schonungslose Beschäftigung mit den eigenen Fehlern auf allen Hierarchiestufen.