Betriebswirtschaftliche Blätter

FACHZEITSCHRIFT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN DER SPARKASSEN-FINANZGRUPPE

SPARKASSENZEITUNG | SPARKASSE MANAGERMAGAZIN | BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BLÄTTER | VORSTAND DIREKT

Kundenbindung

Verlorener Kunde ist teuer

von Ulrich Welzel

Einen langjährigen Kunden zu verlieren, kostet das Marketing sehr viel Geld. Der Vertrieb hat die größte Mühe, die Lücke zu füllen. Die betroffene Sparkasse kostet es die jahrelang aufgebaute Expertise und Reputation. Wie lange kann es sich ein Institut leisten, diese gewaltigen Herausforderungen zu ignorieren?

Was ist die Ursache für den Verlust von Kunden? Dazu einige Stimmen aus dem Bankalltag:

Kunden, die von ihrer Bank enttäuscht sind, verbreiten anschließend auch bei Freunden und Bekannten eine Negativstimmung gegenüber dem Institut.

„So lang ich denken kann, bin ich bei der Sparkasse und fühlte mich bis Ende 2012 gut beraten. Seit Anfang 2013 werde ich monatlich angerufen, um unterschiedliche Anlage- und Versicherungsprodukte zu kaufen. Jedes Mal sage ich dem Berater, dass ich mit meiner Anlagestrategie zufrieden bin und meine Firma auch keine Kredite benötigt. Nach acht Monaten des Drängens habe ich die Nase voll und bei der Sparkasse sowohl mein Firmen- wie Privatkonto gekündigt“, sagt der sehr erfolgreiche Mittelständler Manfred L.

„Als Private Banking-Kunde habe ich mit meiner Beraterin einen sehr guten persönlichen Draht. In den letzten zehn Jahren hat Sie mein Vermögen strukturiert und mir mehrere Beteiligungen verkauft. Seit 2008 frage ich immer wieder nach, ob mit meinen Anlagen alles in Ordnung ist. Als Mediziner habe ich keine Ahnung vom Kapitalmarkt. Bei zwei Schiffsbeteiligungen kommen die Ausschüttungen unregelmäßig, aber laut Beraterin ist grundsätzlich alles in Ordnung. Vor sechs Woche kam ein Schreiben des Treuhänders, dass ein Schiff insolvent ist und ich mit einem Totalverlust leben muss. Auf Nachfrage bei meiner Beraterin kommt heraus, dass schon seit zwei Jahren Finanzierungsverhandlungen laufen und sie davon wusste, mir aber nichts gesagt hat. Auch wenn mich der Verlust wirtschaftlich nicht ruiniert, habe ich mich so geärgert, dass ich die Bank gewechselt habe. Der Berater der neuen Bank hat meine Anlagen überprüft. Es ist herausgekommen, dass noch mehr Finanzanlagen gefährdet sind. Vielen meiner Medizinerkollegen, denen ich vor Jahren meine Beraterin empfohlen habe, habe ich jetzt geraten die Bank zu wechseln“, sagt ein wütender Chirurg Peter M.

Trauerfall birgt größtes Kundenverlustrisiko

„Herzliches Beileid, ich brauche den Erbschein und die Sterbeurkunde, war das einzige, was mir mein langjähriger Berater zum Tod meiner Mutter sagte. Nach sechs Jahren bin ich noch immer so wütend und verletzt über die fehlende Sensibilität des Beraters. Viele meiner Freunde rieten mir schon kurz nach der Beerdigung, die Sparkasse zu verlassen, bei der ich von Kindesbeinen an Kundin war. Dem Rat bin ich gefolgt und habe mein Erbe von 164.000 Euro auf eine andere Bank überwiesen“, sagt Gabi S.

Im Trauerfall kommt ein wesentlicher Punkt „Wir fühlen uns missachtet“ oder „Sie gehen nicht auf meine emotionale Situation ein“ hinzu. Die Folgen sind fatal. Sparkassen sind etwa nach Todesfällen mit gewaltigen Mittelabflüssen und Kundenverlusten konfrontiert. Sind die geschilderten Begebenheiten Einzelfälle? Leider nein, sondern täglich Realität in Banken und Sparkassen.

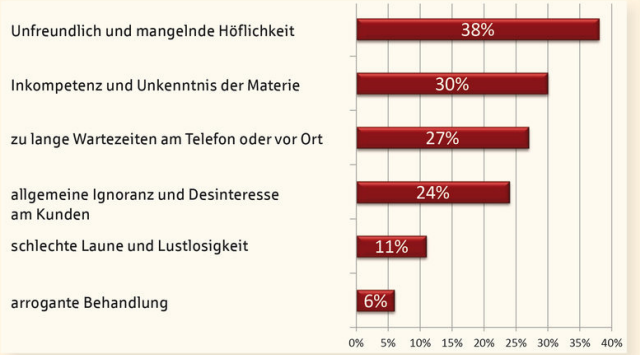
Der US-amerikanische Autor Jerry R. Wilson hat 2000 einmal aufgelistet, aus welchen Gründen Unternehmen ihre Kunden verlieren:

⇒ durch Tod (1 %)
⇒ durch Umzug (3 %)
⇒ Kauf bei Freunden (5 %)
⇒ Kauf anderswo günstiger (9 %)
⇒ ergebnislos beschwert (14 %)
⇒ fühlen sich missachtet (68 %).

Bei Befragungen geben Kunden gerne rationale Gründe für die Kündigung einer Geschäftsbeziehung an. Wer die allerdings genauer hinterfragt, bekommt ganz andere Gründe genannt. Fehlende Wertschätzung ist, wie Abbildung 1 zeigt, der häufigste Grund für Kündigungen.[1]

ABBILDUNG 1

Emotionale Gründe für Kündigung



Einer Befragung[2] zufolge geben 33 Prozent der Deutschen an, in den nächsten sechs Monaten wahrscheinlich ihre Bankverbindung zu kündigen. Über den längerfristigen Verbleib in der Bank sind sich 29 Prozent unsicher. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine Umfrage des Beraters Ernst & Young[3].

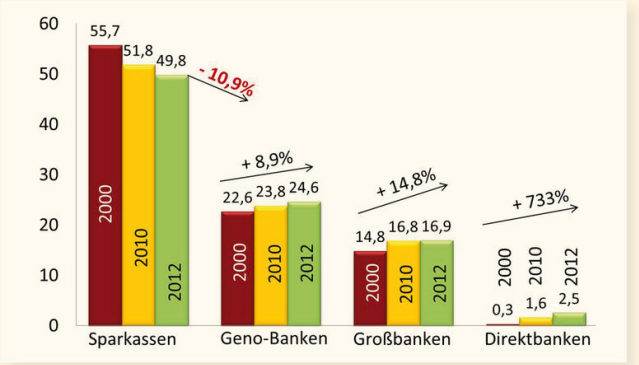
Mehr als die Hälfte (58 %) der deutschen Bankkunden hat weniger Vertrauen in die Bankenbranche als vor zwölf Monaten. Schlechte Beratungsqualität war zu 42 Prozent Ursache für den Vertrauensverlust. Zu sehr deutlichen Aussagen kommt auch eine Umfrage des Marktforschers YouGov aus 2011.

Laut DSGV ist die Kundenzufriedenheit enttäuschend und liegt weit hinter den eigenen Ansprüchen.

Galten Sparkassen noch vor drei Jahren als die Gewinner der Krise, hat sich das Blatt mächtig gedreht.[5] Die These einer drohenden Regionalbankenkrise will der DSGV „nicht so teilen“, verschweigt aber nicht, dass die Erträge 2013 im Vorjahresvergleich zurückgegangen sind. Tatsache ist, dass der Hauptmarktanteil schon seit 2000 rückläufig ist (s. Abb. 2) und Sparkassen mit massiven Verlusten bei Konsumentenkrediten und Einlagen zu kämpfen haben.[6]

ABBILDUNG 2

Hauptbankenmarktanteil



© tns Infratest, PK-FMDS 2012

Auf Vorstands- und Entscheiderebene empfiehlt es sich spätestens jetzt, Fragen zu stellen:

⇒ Was lässt sich mit einem zufriedenen Kunden erwirtschaften?
⇒ Was kostet ein verlorener Kunde an Umsatz und Gewinn?
⇒ Was passiert, wenn der Abwärtstrend nicht schnell gestoppt wird?

Große Potenziale durch Empfehlungen

Bis 2011 galt als Berechnungsgrundlage pro Individualkunde ein jährlicher Ertrag von 1 bis 3.000 Euro. In 2012 sind es nur noch 861 Euro.[7] Im Private Banking konnte bisher mit einem Ertrag 6 bis 8.000 Euro pro Kunde gerechnet werden. In 2012 hat sich der Ertrag auf 5.701 Euro reduziert. Wer eigene Zahlen heranziehen kann, sollte selbstverständlich mit eigenen Zahlen nachrechnen.

Ziel einer jeden Beratung ist es, dass neben dem Umsatz, begeisterte Kunde Empfehlungen aussprechen. Familie, Freunde und Kollegen sind wichtigere Informationsquellen für Bankprodukte als der Bankberater.[8]

[1] Anne Schüller http://bit.ly/1gbYySO

[2] 9.World Retail Banking Report von Capgemini und Efma (2012)

[3] Global Consumer Banking Survey 2012 basiert auf weltweit 28.521 Interviews, in Deutschland wurden 1.003 Bankkunden befragt.

[4] Online-Kundenbefragung n=11.000 von Oktober bis Dezember 2011

[5] Die Krise der Musterschüler, in Handelsblatt, 03. Januar 2014.

[6] Fragestellung: „Gibt es unter den Geldinstituten, bei denen Sie Kunde sind, eines, welches Sie als wichtigste Bankverbindung, also als Ihre Hauptbank bezeichnen würden?“ Quelle: Privatkunden-FMDS 2012.tns infratest Finanzforschung (Basis n=28153); DSGV Bll; Marktanteile PK nach Volumen; Bankenstatistik der Dt. Bundesbank, DSGV-eigene Berechnungen; Einlagen inkl. Termingelder; Wertpapiere: Depot B + Depot; Sichteinlagen inkl. Tagesgelder.

[7] DSGV Bll.

[8] Ernst & Young 2012

Laut Umfragen spricht ein begeisterter Kunden mit zehn weiteren Personen, wenn er mit der Beratung und Dienstleistung zufrieden ist.
Diese zehn Personen geben es an fünfzig Prozent ihres Freundeskreises weiter und zu guter Letzt geben es diese es an fünfundzwanzig Prozent Ihrer Freude weiter. Unterm Strich sind es 16 angesprochene potenzielle Kunden, die über die nächsten fünf Jahre kommen können.

Die Berechnungen zur Frage „Was erwirtschaften wir in einem Zeitraum von fünf Jahren mit einem sehr zufriedenen Individualkunden?“ zeigt Abbildung 3.

ABBILDUNG 3

Fünfjährige Ertragsberechnung zufriedener Kunden

Der Ertrag eines begeisterten Individualkunden bringt der Bank/dem Honorarberater ...	Emp-feh-lungen	durch-schnitt-licher Umsatz pro Jahr	Kunde seit Jahren	Summe
Eigenumsatz 1. Jahr *	1	861 €		861 €
Eigenumsatz 2. bis 5. Jahr			4	3.444 €
Empfohlene Kunden	10	861 €		8.610 €
Umsatz der empfohlenen Kunden 2. bis 5. Jahr			4	34.440 €
Empfohlene Kunden	5	861 €		4.305 €
Umsatz der empfohlenen Kunden 3. bis 5. Jahr			4	12.915 €
Empfohlene Kunden im 3. Jahr	1	861 €		861 €
Umsatz der empfohlenen Kunden 4. bis 5. Jahr			2	1.722 €
Gesamtumsatz innerhalb von 5 Jahren				**67.158 €**
Gesamtzahl der Kunden	16			

Im Lauf der nächsten fünf Jahre eröffnet sich danach die Chance, mit einem sehr zufriedenen Individualkunden 67.158 Euro Ertrag zu erwirtschaften, obwohl mit dem Empfehlungsgeber nur ein Bruchteil des Ertrags zu erzielen ist.

Abbildung 4 zeigt dagegen, welche Auswirkungen es hat, wenn man einen enttäuschten Individualkunden verliert. Bei Enttäuschungen müssen Banken und Sparkassen häufig erleben, dass Menschen negative Erfahrung leider mehr Personen mitteilen, als sie es mit positiven Erfahrungen tun.
Was heißt das auf der Ertragsseite? Werden mit dem

ABBILDUNG 4

Umsatzverluste durch enttäuschte Kunden

Der Verlust eines enttäuschten Individualkunden kostet Umsatz ...	Emp-feh-lungen	durch-schnitt-licher Umsatz pro Jahr	Kunde seit Jahren	Summe
Eigenumsatz 1. Jahr *	1	-861 €		-861 €
Eigenumsatz 2. bis 5. Jahr			4	-3.444 €
Empfohlene Kunden	16	-861 €		-13.776 €
Umsatz der empfohlenen Kunden 2. bis 5. Jahr			4	-55.104 €
Empfohlene Kunden	8	-861 €		-6.888 €
Umsatz der empfohlenen Kunden 3. bis 5. Jahr			3	-20.664 €
Empfohlene Kunden im 3. Jahr	2	-861 €		-1.722 €
Umsatz der empfohlenen Kunden 4. bis 5. Jahr			2	-3.444 €
Gesamtumsatz innerhalb von 5 Jahren				**-105.903 €**
Gesamtzahl der Kunden	26			

begeisterten Individualkunden insgesamt 67.158 Euro erwirtschaftet, so steht beim unzufriedenen Kunden ein Minus von 105.903 Euro zu Buche. Im Klartext heißt das: Ein unzufriedener Kunde, der die Sparkasse verlässt, kostet die Sparkasse 38.745 Euro oder liefert 58 Prozent weniger Ertrag oder den 11,25-fachen Ertrag eines Individualkunden.

Wie ist die Situation bei Privat Banking-Kunden?
Abbildung 5 zeigt die Ergebnisse auf die Frage, was sich in einem Zeitraum von fünf Jahren mit einem sehr be-

ABBILDUNG 5

Erträge durch begeisterte Privat Banking-Kunden

Der Ertrag eines begeisterten Private Banking-Kunden bringt der Bank	Emp-feh-lungen	durch-schnitt-licher Umsatz pro Jahr	Kunde seit Jahren	Summe
Eigenumsatz 1. Jahr *	1	5.701 €		5.701 €
Eigenumsatz 2. bis 5. Jahr			4	22.804 €
Empfohlene Kunden	10	5.701 €		57.010 €
Umsatz der empfohlenen Kunden 2. bis 5. Jahr			4	228.040 €
Empfohlene Kunden	5	5.701 €		28.505 €
Umsatz der empfohlenen Kunden 3. bis 5. Jahr			3	85.515 €
Empfohlene Kunden im 3. Jahr	1	5.701 €		5.701 €
Umsatz der empfohlenen Kunden 4. bis 5. Jahr			2	11.402 €
Gesamtumsatz innerhalb von 5 Jahren				**444.678 €**
Gesamtzahl der Kunden	16			

geisterten Private Banking-Kunden erwirtschaften lässt. Im Private Banking erwirtschaften Banken und Sparkassen danach im Laufe der nächsten fünf Jahre 444.678 Euro. Auch hier wird mit dem Empfehlungsgeber nur einen Bruchteil des Ertrags erzielt.

Abbildung 6 macht auch die Gegenrechnung auf, welche Auswirkungen es hat, wenn man einen enttäuschten Private Banking-Kunden verliert. Wie schon beim IKB-Kunden fällt das Ergebnis negativ aus. In Summe führt das zu 701.223 Euro Minderertrag. Ein Delta von 256.545 Euro tut sich auf.

ABBILDUNG 6

Auswirkungen auf die Ertragslage durch enttäuschte Privat Banking-Kunden

Der Verlust eines enttäuschten Private Banking-Kunden kostet die Sparkasse Umsatz	Emp-feh-lungen	durch-schnitt-licher Umsatz pro Jahr	Kunde seit Jahren	Summe
Eigenumsatz 1. Jahr *	1	-5.701 €		-5.701 €
Eigenumsatz 2. bis 5. Jahr			4	-22.804 €
Empfohlene Kunden	16	-5.701 €		-91.216 €
Umsatz der empfohlenen Kunden 2. bis 5. Jahr			4	-364.864 €
Empfohlene Kunden	8	-5.701 €		-45.608 €
Umsatz der empfohlenen Kunden 3. bis 5. Jahr			3	-136.824 €
Empfohlene Kunden im 3. Jahr	2	-5.701 €		-11.402 €
Umsatz der empfohlenen Kunden 4. bis 5. Jahr			2	-22.804 €
Gesamtumsatz innerhalb von 5 Jahren				**-701.223 €**
Gesamtzahl der Kunden	26			

Reputationsverluste kosten Ansehen bei Kunden und Mitarbeitern

Jeder verlorene Kunde zieht neben dem finanziellen Verlust einen Reputationsverlust nach sich. Diesen zu bewerten, ist naturgemäß sehr schwierig. Immer wieder hört man von Fällen, in denen sich unzufriedene Bankkunden umgehend an die Presse wenden. Man erinnere sich etwa an Zertifikateinhaber, die monatelang lautstark vor einer Sparkasse demonstriert haben, eine nicht gewährte Kontoeröffnung[9] oder auch eine geschlossene Beteiligung die nicht so funktioniert, wie prognostiziert. Diese Fälle ziehen oft Negativkreise über die jeweilige Region hinaus. Gerne stürzen sich bundesweit erscheinende Zeitungen, Fernsehsender und Verbraucherschützer darauf. Ganz zu schweigen, was passiert, wenn die Sparkasse im Internet von einem sogenannten Shitstorm überrollt wird.

Zu klären ist deshalb:

⇒ Welche Anstrengungen müssen vom Marketing unternommen werden, um diese Mittelabflüsse bei nur zwei verlorenen Kunden zu kompensieren.
⇒ Welchen finanziellen Mittel müssen aufgebracht werden, um das Loch zu stopfen?
⇒ Wie lange kann die Sparkasse die Marktlage ignorieren?

Banken und Sparkassen bieten nicht, was Kunden wirklich wollen, zu dieser Erkenntnis kommt der Berater Bain & Company[10] schon im Sommer 2012 und skizziert fünf Erfolgsfaktoren:

⇒ Klare Positionierung und Emotionalisierung der Marke. Es muss wieder Spaß machen, in die Sparkasse zu gehen.
⇒ Maximaler Kundenfokus (Jan Carlzon ex-CEO von SAS: „ALLES für den Kunden“[11])
⇒ Integration von On- und Offline-Welt (Omni-Channel)
⇒ Straffung und neue Filialformate in der Fläche: Es reicht nicht aus, eine Musterfiliale wie die Deutsche Bank oder Commerzbank einzurichten. Die österreichische Raiffeisenbank Eberndorf[12] betreibt zum Vergleich sieben Filialen, die gleichzeitig sieben Musterfilialen sind. Das ist Kundennähe pur – Folge: Mittelzuflüsse!
⇒ Mobilisierung und Qualifizierung der Mitarbeiter: Wenn Sportler an Leistung verlieren, gehen sie knallhart in die Analyse, suchen nach sofort umsetzbaren Lösungen und wenn es sein muss, greifen sie auch finanziell in die Tasche. Kaum vorstellbar, dass Red Bull-Chef Dietrich Mateschitz bei Leistungsschwäche einer seiner gesponserten Mannschaft nicht massiv in die Weiterbildung seines Teams investieren würde. Wie problematisch es ist, in Krisenzeiten an der Ausbildung zu sparen symbolisiert nachfolgendes Bild sehr plastisch: „Lieber Ofen wärme mich, dann gibt es auch ein Scheit Holz“.
⇒ „Wir wissen, dass wir jedes Jahr rund 125 Millionen Euro an Einlagen verlieren, aber ich habe kein Ausbildungs-Budget, um sinnvolle Maßnahmen einzuleiten.“[13] Die Auswirkungen der Reduktion von Ausbildungs-Budgets spüren Sparkassen bei genauer Betrachtungsweise jeden Tag. Kunden und deren Einlagen wandern ab zu Wettbewerbern. Das muss nicht sein. Es bedarf keiner komplizierten Strategien, um die Abwanderung zu stoppen, um sich als Experte zu positionieren.[14]

Fazit

Allen Sparkassenmitarbeitern und Beratern sollte klar sein, dass nur begeisterte Kunden den Ertrag bringen, von dem sie letztendlich bezahlt werden. Fehlt diese Begeisterung, steigt die Wechselbereitschaft.

Der sehr erfolgreiche Mittelständler Manfred L. (s. Anfangsstatement) ist heute Kunde einer ethisch und sozial aufgestellten Bank aus dem Genossenschaftsbereich. Der Geschäftsbericht dieser Bank liest sich wie folgt: Bilanzsumme 3,3 Milliarden Euro, Zuwachs in 2012 + 19,3 Prozent; Neukunden + 16 Prozent; Neuanlagen + 19,7 Prozent, Mitarbeiter + acht Prozent usw.

Auch die Sparkassen müssen ihren Kunden noch stärker mit Wertschätzung und Empathie begegnen und sehr hohe Beratungsqualität sowie außergewöhnlichen Service in allen Lebenslagen bieten. Tun sie das, werden sie auch künftig punkten können.

Autor

Ulrich Welzel ist Inhaber der Unternehmerberatung BRAIN|ACTIVE in Taufkirchen bei München. Der frühere Banker ist Europas Spezialist Nummer 1 in „Kundenbindung über den Tod hinaus - Einlagensicherung nach Todesfällen in der Bank“, arbeitet als Trainer, Fachbuchautor, Hospizbegleiter und Demenzhelfer. **www.brain-active.com**

[9] Baden-Württembergische Sparkasse Dez. 2013
[10] „Was Kunden wirklich wollen“
[11] „Moments of Truth“ (Cambridge, Massachusetts 1987)
[12] siehe http://www.raikaeberndorf.at
[13] Aussage eines Personalentwicklers, aus einer der zehn besten Sparkassen
[14] Ein Beispiel aus dem Maschinenbau http://bit.ly/MpLwqA