

# BANKMAGAZIN

01  
2012

FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE DER FINANZWIRTSCHAFT

**FIRMENKUNDEN:**  
Die Spreu vom Weizen  
trennen

Seite VIII

**INNOVATIONSPROZESS:**  
Einfach mal den Kunden  
fragen

Seite XII

**BERATUNGSANSÄTZE:**  
An den Markt  
anpassen

Seite XIV

D01511E, Eine Zeitschrift  
des Gabler-VerlagesSPECIAL: MODERNES  
KUNDENMANAGEMENT

➤ **Kundenbindung**

Die Kunst der Segmentierung Seite II



Foto: © Yuri Arcurs/Fotolia.com

## KUNDENBINDUNG

# Die Kunst der Segmentierung

Privatkunde ist nicht gleich Privatkunde. Der eine ist risikobereit, der nächste braucht Beratung, der übernächste will nur online mit seiner Bank in Kontakt treten. All dies zu wissen und zu berücksichtigen, ist eine Herausforderung für Banken, die aber machbar ist.

➔ Anja Kühner

**E**s gibt nicht ‚den‘ Durchschnittskunden, Kunden sind individuell zu unterschiedlich“, sagt Dr. Markus Guthier, Senior Consultant für Customer & Business Analytics beim Business-, IT- und Beratungsunternehmen SHS Viveon. Daher segmentieren Geldhäuser ihre Kunden. Leider geschieht die Eingruppierung dabei selten anhand der drei Dimensionen Lebensphase, Risikobereitschaft und Beratungs- sowie Kontaktpreferenzen. „Aber erst wenn ich als Bank diese Dimensionen kenne, kann ich auf Basis der vorhandenen Kundenda-

ten meine Produkt- und Serviceangebote passgenau auf den Kunden ausrichten“, meint Guthier.

Doch es ist nicht einfach, diese Daten von den eigenen Kunden zu bekommen – und vor allem diese dann auch zu verwenden. Läuft hier etwas schief, kann es schnell zu einem Vertrauensskandal kommen, wie etwa bei der Kundensegmentierung der Hamburger Sparkasse (Haspa) im vergangenen Jahr geschehen. Die Haspa geriet in die öffentliche Kritik, weil sie psychologische Kundenprofile erstellt und zum besse-

ren Produktverkauf genutzt hatte. Genau hier liegt die Krux: „Wenn die Kunden spüren, dass die Segmentierung nur der Bank beim Vertrieb hilft, ihnen selbst aber keinen Mehrwert bietet, dann fühlen sie sich über den Tisch gezogen“, erläutert Guthier. Daher sei es zwingend erforderlich, jegliche Datenerhebung und -verwendung mit guter Begründung und Nutzenkommunikation sehr transparent zu begleiten. „Wenn der Kunde einen Mehrwert für sich selbst sieht, dann ist er gern bereit, seine Daten preiszugeben“, ist der Analyst überzeugt.

Genau in diese Richtung zielt der Ansatz des „Self-Profiling“. „Derzeit werden die Daten meist softwaregestützt im Beratungsgespräch erfragt“, sagt der SHS Viveon-Spezialist. Das ginge auch online, wenn die Kunden darin einen Sinn und Mehrwert für sich selbst sähen, beispielsweise ihre Produkt- oder Kontaktpräferenzen wie „Ich habe keinen Bedarf an Kredit“ oder „Ich möchte nur per E-Mail kontaktiert werden“ angeben könnten. „So stellt der Kunde sicher, später nicht von Brief-Mailings genervt zu werden, nur weil die Software seiner Bank ihn in ein Segment einsortiert hat, in dem ein Kreditbedarf vermutet wird“, erklärt Guthier.

### CRM HORTET IN VIELEN FÄLLEN UNNÜTZE DATENSÄTZE

Für viele Geldhäuser ist der Einsatz von CRM-Software (Customer Relationship Management) inzwischen gleichbedeutend mit Kundenbindungsmanagement. Die ersten Ansätze von computerisierten CRM-Systemen sind rund 15 Jahre alt. Grundsätzlich unterscheiden sich analytisches und operatives CRM. Das analytische CRM hat zum Inhalt, Daten zu sammeln, Kontaktpunkte zu untersuchen, Kunden zu analysieren und Kundensegmente zu definieren. Das ist die Basis für das operative CRM, das mit den entsprechenden Management-Instrumenten effiziente Maßnahmen zu implementieren sucht. Umgekehrt wird durch das operative Management erst die Sammlung von Daten möglich gemacht.

Zwar sind die einmal gesammelten Daten ein wertvolles Potenzial, doch gehen Experten davon aus, dass etwa die Hälfte der Datensätze bereinigt werden müssen. Das auf Banken spezialisierte Softwareunternehmen Elaxy stellte beispielsweise in einem Projekt für eine große Regionalbank fest, dass sich durch eine Umstellung von einem konten- auf ein personenbezogenes Datenmodell von den rund zwei Millionen Per-



Foto: © Alex Slobodkin/iStockphoto.com

sonendatensätzen etwa eine Million überflüssig gemacht haben. Fachleute schätzen den jährlichen Mehraufwand zur Pflege solcher Daten auf mehr als 300.000 Euro. Hinzu kämen die Kosten, die durch falsche Kundenansprachen entstehen, schreiben Michael Weber und Stefan Duit im Bankingclub-Newsletter.

Angesichts all dieser unnützen Datenbestände erscheint die Vorstellung umso attraktiver, dass Bankkunden sich selbst ein Profil geben. Solch ein „Self-Profiling“ müsste laut SHS Viveon drei Bereiche umfassen: Lebensphase, Risikoaffinität sowie die Beratungs- und Kontaktpreferenzen. „Je nach Familienlebensphase bestehen nämlich unterschiedliche Grundbedürfnisse für Produkte und Dienstleistungen. Die Risikoaffinität kann auch innerhalb eines Grundbedarfs ganz unterschiedlich sein – zum Beispiel regelmäßiges Sparen auf ein Sparbuch versus in Investmentfonds in den Emerging Markets. Und letztlich haben Kunden unterschiedliche Präferenzen hinsichtlich der Kontaktierung und der Unterstützung durch ihre Bankberater“, beschreibt Guthier.

Gelänge das Self-Profiling, wäre das „eine echte Win-Win-Situation“, sagt der Spezialist: Für den Kunden steige das Vertrauen in das Institut, denn er bekäme endlich wirklich passgenaue Informationen und Ange-

bote zu seinem Finanz- und Beratungsbedarf. Und die Bank hätte mittels bedarfsgerichteter Angebote Wettbewerbsvorteile durch Vertriebsfolge und eine gesteigerte Kundenbindung.

Denn viele Kunden sind genervt von den Werbe-Mailings der Banken: „Der Kunde wird im Extremfall von vielen verschiedenen Anbietern kontaktiert und bearbeitet, sodass er gegenüber Maßnahmen dieser Art unsensibel reagiert und die Konzepte scheitern“, erläutert auch Karin Heck in ihrer Abhandlung „Kundenbeziehungsmanagement der DAB bank AG“.

### NOCH IMMER LIPPENBEKENNTNISSE

Doch diese Hinwendung zum Kunden fällt den auf Produktvertrieb fokussierten Finanzinstituten schwer: „Um wirkliche Kundenorientierung zu leben, muss der klassische Wandel von der Produktorientierung zur Kundenorientierung gemeistert werden“, folgert Karin Heck in ihrer Analyse: „Man kann einen regelrechten Trend zur Kundenorientierung beobachten, der unter einem ersten Verständnis zwar hoch favorisiert wird, jedoch danach nicht selten in bloßen Lippenbekenntnissen endet.“



**AUTORIN:** Anja Kühner arbeitet als freie Journalistin in Düsseldorf.