

# Customer Activation

Von Ewald Judt und Claudia Klausegger – Der Kundenbestand einer Bank ist eine dynamische Größe, da einerseits Kunden wegfallen und andererseits neue Kunden dazu kommen. Im Fall des Wegfalls von Kunden müssen diese – unabhängig von einer etwaigen Wachstumsstrategie, alleine um die Marktstellung zu halten – durch neue Kunden ersetzt werden. Ein Kundenverlust kann durch Abwanderung eintreten, entweder, wenn Kunden offen ihre Bankverbindung beenden und zu einer anderen Bank wechseln, oder still, wenn sie ohne Kündigung eine weitere Kontoverbindung eingehen und ihre Bankgeschäfte in der Folge über diese Bank abwickeln. Zusätzlich gibt es den natürlichen, demografiebedingten Kundenverlust, durch den jedes Jahr ein Teil des bestehenden Kundenstamms wegfällt.

## Strategien gegen sinkenden Kundenbestand

Gegen das natürliche Abschmelzen des Kundenbestands können insbesondere im Zuge des Generationen-Marketing (siehe Bankmanagement-Glossar in bank und markt 8/2021) strategisch und systematisch geplant neue Kunden vor allem bei den jungen Generationen, unter anderem Schülern, Lehrlingen, Studierenden und jungen Arbeitnehmern akquiriert werden.

Gegen die offene und die stille Abwanderung sind ebenfalls laufende Anstrengungen notwendig, um ein sukzessives Abschmelzen des Kundenbestands zu verhindern. Bei den zu setzenden abwanderungsverhindernden Maßnahmen müssen die Kunden (noch) stärker als sonst in den Mittelpunkt des Handelns gerückt werden: „The customer comes first“. Die Strategien und Maßnahmen unterscheiden sich im Detail, abhängig davon, ob die offene oder stille Abwanderung im Fokus steht.

Für eine offene Abwanderung kann es für einen Kunden einen Grund oder auch mehrere Gründe geben. Diese liegen zumeist in negativen Erfahrungen bei der Abwicklung (sowie einer eventuell darauffolgenden unsensiblen und für den Kunden unzureichenden Beschwerdebehandlung), den Produkten

und Preisen, die zum Beispiel anderswo besser und günstiger angeboten werden oder in negativen Erfahrungen bei der Bankberatung (zum Beispiel fehlende oder schlechte Problemlösung). Empirische Untersuchungen zeigen, dass bei einem frühzeitigen Erkennen einer auftretenden Kundenunzufriedenheit und einer entsprechenden kundengerechten Beseitigung („Do it right the second time“) die offene Abwanderung deutlich verringert werden kann.

## Stille Abwanderung frühzeitig erkennen

Die stille Abwanderung liegt vor, wenn das Konto zwar aufrecht bleibt, die Inanspruchnahme der Produkte aber gegen Null geht und die Produkte bei Wettbewerbern – diese sind oftmals nur wenige Mausklicks entfernt – gekauft werden. Insbesondere bei (margen-trächtigen) Produkten, für die im Internet ohne viel Aufwand Vergleichsangebote eingeholt werden können, geben Kunden nur noch dann ihrer Hausbank den Vorzug, wenn das Produkt und der Preis beziehungsweise das Preis-/Leistungsverhältnis deutlich besser sind als beim Mitbewerber.

Die Kennzeichen beziehungsweise Frühindikatoren einer stillen Abwanderung sind zum Beispiel ein Girokonto ohne Gehalts-/Pensionseingänge, ein Wertpapierdepot ohne Kauf-/Verkaufstransaktionen, Ein-Produkt-Kundenbeziehungen oder keine Beratungsan-

spruchnahme. Eine stille Abwanderung kann seitens eines Finanzdienstleisters nur dann frühzeitig erkannt werden, wenn die Aktivitäten des Kundenbestands laufend analysiert werden.

Zur Vermeidung einer größeren Anzahl von Abwanderungen kann unmittelbar nach dem Erkennen inaktiver oder geringaktiver Kunden die sogenannte Customer Activation (Kundenaktivierung) betrieben werden. Das Kundenbeziehungsmanagement sollte dabei nicht nur bei den derzeit profitablen und hochprofitablen Kunden ansetzen, sondern auch bei jenen, die über Potenzial verfügen und mittelfristig zu profitablen Kunden gemacht werden können.

## Kommunikationsanalyse als erster Schritt

Der erste Schritt einer Customer Activation ist eine kritische Analyse der bisherigen Kommunikation mit dieser Zielgruppe, um einen geeigneten Ansatz zu finden, diese – auch emotional – für die Bank rückzugewinnen. Dabei muss versucht werden, abseits der tradierten Vertriebskommunikation, die in- oder geringaktiven Kunden (wieder) mit der Bank und ihrem Leistungsportfolio vertraut zu machen.

Erst in einem zweiten Schritt sollten konkrete Produktangebote gemacht werden, die auf die spezifische Situation des jeweiligen Kunden eingehen. Dabei ist zu beachten, dass diese Angebote konkurrenzfähig sein müssen, um Kunden keinen Grund beziehungsweise keine Bestätigung dafür zu liefern, dass es richtig war/ist, das Leistungsangebot

## BLEIBEN SIE IMMER AUF DEM NEUESTEN STAND!

IHRE BANK-UND-MARKT-REDAKTION INFORMIERT NUN AUCH TÄGLICH IN DER RUBRIK „TAGESMELDUNGEN“.

FOLGEN SIE UNS AUF



ODER BESUCHEN SIE UNS UNTER

[WWW.KREDITWESEN.DE/TAGESMELDUNGEN](http://WWW.KREDITWESEN.DE/TAGESMELDUNGEN)

dieser Bank zu meiden. Das wichtigste Ziel ist die (Wieder-)Herstellung einer positiven, möglichst starken emotionalen Beziehung zur Bank.

Die Kundenkommunikation muss über alle zielgruppenrelevanten Kanäle und Touchpoints durchgezogen werden. Bei Filialbanken kommt bei der Rückgewinnung den Kundenberatern, die täglichen Kundenkontakt haben, eine besondere Bedeutung zu. Ihre Persönlichkeitsmerkmale/ Sozialkompetenz, ihr Know-how/ ihre Fachkompetenz und ihre Beratungs- und Verkaufsstärke sind für das „persönliche“ Kundenbeziehungsmanagement entscheidend.

Zusätzlich sollte die zielgruppengerechte Message über alle zielgruppenrelevanten digitalen Kanäle verbreitet werden. Dabei sollten alle für das jeweilige Angebot relevanten Informationen, verbunden mit einer Abschlussmöglichkeit kommuniziert werden. Die Wirkung kann durch integrierte Kommunikation verstärkt werden, das heißt, wenn gleiche Inhalte mit gleicher Anmutung in allen relevanten Kanälen ausgespielt werden. Eine optimal gestaltete App und eine State-of-the-Art-Präsenz in

den Social Media ist vor allem bei den jüngeren Zielgruppen ein Muss.

### Eher Marathon als Kurzstreckenlauf

Eine mittel- und längerfristige Kundenreaktivierung ist kein Kurzstreckenlauf, sondern verlangt große Ausdauer. In einem dritten Schritt – nach erfolgreicher Wiederannäherung des Kunden – ist daher ein konsequentes Kundenbeziehungsmanagement wichtig, um einen ehemals in-/geringaktiven Kunden zu einem dauerhaften aktiven und ertragsbringenden Kunden zu entwickeln. Nach erfolgreicher Customer Activation sollten daher seitens des Kundenbeziehungsmanagements Customer-Loyalty-Maßnahmen gesetzt werden, um eine stabile und längerfristige Kundenbindung zu erreichen.

Customer Activation ist auch unter dem Wirtschaftlichkeitsaspekt zielführend. Studien zeigen, dass erfolgreiche Customer Activation bei in-/geringaktiven Zielgruppen kostengünstiger ist als eine Neukundengewinnung und daher zu einer Verbesserung der Profitabilität führt.

Durch eine gut geplante, gut organisierte und gut durchgeführte Customer Activation kann nach einer verlorenen Kundenbindung wieder eine starke Kundenbindung aufgebaut werden. Expertenschätzungen gehen davon aus, dass Customer Activation in mehr als 50 Prozent aller Fälle erreicht werden kann.

Customer Activation erfordert aber nicht nur Engagement und ein klares Konzept, sondern auch einen erheblichen Mitteleinsatz, bevor es zum Return on Investment kommt. Wenn eine Customer Activation nicht aussichtsreich erscheint, ist aus Gründen der Kosten- und Gewinnoptimierung auch eine (komplette) Trennung vom Kunden überlegenswert (siehe Bankmanagement-Glossar „Demarketing“ in bank und markt 6/2015). In manchen Fällen kann das Beenden einer Kundenbeziehung besser sein, als zu versuchen, verlustbringende inaktive oder gering aktive Kunden zu behalten.

Dr. Ewald Judt ist Honorarprofessor der Wirtschaftsuniversität Wien, ewald.judt@wu.ac.at. Dr. Claudia Klausegger ist Assistenzprofessorin am Institut für Marketing-Management der Wirtschaftsuniversität Wien, claudia.klausegger@wu.ac.at.



bank und markt

ZEITSCHRIFT FÜR BANKING

#### Verlag und Redaktion

Verlag Fritz Knapp GmbH  
Gerbermühlstraße 9,  
60594 Frankfurt am Main,  
Postfach 700362,  
60553 Frankfurt am Main

Telefon + 49 (0) 69/970833-0

Telefax + 49 (0) 69/7078400

Internet: www.kreditwesen.de

E-Mail: red.bum@kreditwesen.de

**Chefredaktion:** Philipp Otto (P.O.),

Swantje Benkelberg (sb);

**Redaktion:** Philipp Hafner (ph), Carsten

Englert (ce), Miriam Veith (mv)

**Redaktionssekretariat und Lektorat:**

Elke Hildmann

**Satz und Layout:** Eckhard Gasteyer

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten

worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesen.de.

**Verlagsleitung:** Philipp Otto

**Anzeigenleitung:** Timo Hartig

**Anzeigenverkauf:** Hans-Peter Schmitt,

Telefon + 49 (0) 69/970833-43

Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 50 vom 1.1.2021.

**Erscheinungsweise:** Am 15. jeden Monats.

**Bezugsbedingungen:** Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich 538,80 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich 279,90 Euro. Ausland: jährlich 569,40 Euro. Preis des Einzelheftes 25,00 Euro (zuzügl. Versandkosten). **Verbundabonnement** mit der „Zeitschrift für das

gesamte Kreditwesen“: jährlich 1.012,40 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich 535,20 Euro. Ausland: jährlich 1.116,80 Euro. Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter Telefon + 49 (0) 69/970833-25

Als Supplement liegt „cards KARTEN cartes“ jeweils am 15. Februar, 15. Mai, 15. August und 15. November dieser Zeitschrift bei. Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

#### Bankverbindungen:

Frankfurter Sparkasse, IBAN: D68 5005 0201 0200 1469 71, BIC: HELADEF1822  
Postbank Frankfurt, IBAN: DE96 5001 0060 0060 4826 09, BIC: PBNKDEFFXXX

**Druck:** Hoehl-Druck Medien + Service GmbH, Gutenbergstraße 1, 36251 Bad Hersfeld

ISSN 1433-5204

**Quellenangaben Fotos** – Seite 2: Fritz Knapp Verlag GmbH; Seite 6: R+V; Seite 8: Visa/Visa, Schwäbisch Hall/BSH; Seite 9: Jung von Matt Sports/Instinct 3; Seite 10: Atruvia/Atruvia, Allianz Direct/Allianz Direct, Raiffeisenbanken/Kukuluru; Seite 13: Adobe Stock/Olivier Le Moal, A. Musalf/BVR e.V.; Seite 17: Fritz Knapp Verlag GmbH, K. Herrmann u. B. Röber/Wüstenrot Bausparkasse AG; Seite 18: Wüstenrot Bausparkasse AG; Seite 20: pixabay/janeannpeters, C. Kortmann/comdirect; Seite 21: comdirect; Seite 23: Adobe Stock/peterschreiber.media, M. Schulze/Zurich Gruppe Deutschland; Seite 25: D. Sedlmeier/El Clasico Media GmbH; Seite 26: Adobe Stock/Kange Studio, U. Matzner/U. Matzner; Seite 30: Adobe Stock/immimagery, R. Baule/Hardy Welsch (FernUniversität); Seite 31: P. Münchhalben; Seite 34: pixabay/Bruno Germany, V. Schäfer/ADG e.V.; Seite 35: ADG e.V.; Seite 37: Adobe Stock/stocksolutions, F. Stenner/F. Stenner; Seite 42: Bunq; Seite 44: S. Reuß/Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen, D. Peters u. K.-F. Walter/Verband der PSD Banken, I. Bethge-Krauß/VÖB, R. Walter/Kreissparkasse Waiblingen, B. Steck/Kreissparkasse Heilbronn; Seite 45: M. Höllinger/HVB, A. Bandmann/Volkswagen Financial Services, V. Bienert/Siemens Financial Services, H. Rieger/Union Investment, N. v. Tippelskirch/DWS-Group