

# Kundenmanagement als Erfolgsfaktor im Kreditkartenmarkt

Von Claudia Thiele



**Im Kundenmanagement, einem der wesentlichen Erfolgsfaktoren im Kreditkartengeschäft, ist es der Citibank wichtig, das Ohr am Kunden zu haben. Bei der Kundengewinnung gewinnt deshalb das Telemarketing an Bedeutung. Seit gut einem Jahr eingesetzt, hat der Telefonvertrieb bereits einen Anteil von zehn Prozent am Neugeschäft erreicht. Angerufen wird der Kunde zum Beispiel mit Upgrade-Angeboten, aber auch zur Kundenbindung und zur Rückgewinnung nach einer Kündigung, berichtet Claudia Thiele. Eine spezielle „Retention-Einheit“ habe hier bemerkenswerte Erfolge.** Red.

Egal ob geschäftlich oder privat, bei Online-Einkäufen am PC oder vor Ort in Geschäften, an der Tankstelle oder in Hotels, aber auch für die Bargeldverfügung, Kreditkarten erfreuen sich in Deutschland weiter wachsender Beliebtheit und sind als Zahlungsmittel nicht mehr wegzudenken. Verglichen mit dem angelsächsischen Raum ist die Zahl der Kreditkarten hierzulande allerdings nach wie vor gering. Damit bieten die kleinen Plastikkarten noch ein großes Potenzial für Finanzdienstleister.

Die Citibank hat dies bereits vor Jahren erkannt und ist heute einer der größten

Kreditkarten-Emittenten in Deutschland – im Jahr 2008 hat sie in diesem Segment ein Neffoneukundenwachstum von rund fünf Prozent erreicht. Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg der Citibank ist dabei das Kundenmanagement.

## Kundenkontakt als Erfolgsfaktor

Die konsumentenorientierte Finanzbranche ist geprägt von einer hohen Wechselbereitschaft der Kunden. Deshalb ist ein ausgefeiltes Kundenmanagement das A und O jeder Banken-Strategie. Dabei gehen die drei Bereiche Kundenneugewinnung, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung stets Hand in Hand. Denn wer Kunden gewinnt, sollte auch frühzeitig versuchen, sie dauerhaft zu binden und – gerade bei Wechselabsichten – zu halten.

Das Konzept der Citibank: Sie setzt im Kundenmanagement auf persönlichen Kontakt – und zwar in allen drei Bereichen. Kundenkontakt ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Ein persönliches Verhältnis zum Kunden muss sich wie ein roter

Faden kontinuierlich durch die gesamte Kundenbetreuung ziehen.

Die Kundengewinnung im Kreditkartenmarkt erfolgt über eine Bandbreite an Kanälen – Filialvertrieb, Internet, Direktvertrieb, aber auch Telemarketing. Bei der Citibank ist der Filialvertrieb nach wie vor der Hauptkanal, dort werden rund 70 Prozent der Kreditkartenverträge abgeschlossen. Auf den Direktvertrieb – zum Beispiel Marketingaktionen an Flughäfen – entfallen 15 Prozent.

## Kundengewinnung: Telemarketing auf dem Vormarsch

Ein Vertriebskanal, der im Kreditkartengeschäft an Bedeutung gewinnt, ist das Telemarketing. Die Citibank setzt seit über einem Jahr auf diesen Kanal und hat 2008 bereits rund zehn Prozent der Kartenverträge über Telemarketing abgeschlossen – mit wachsender Tendenz. Dieser Kanal richtet sich an eine maßgeschneiderte Zielgruppe. So fokussiert sich die Citibank beispielsweise auf ihre Bestandskunden, also Kunden, die bereits eine Geschäftsbeziehung mit dem kreditkartenemittierenden Bankinstitut (hier: Citibank) unterhalten.

Erfolgreiches Telemarketing will gut durchdacht sein: Bei der Citibank steht deshalb vor jedem „Calling“ ein ausgefeilter Prozess, der sicherstellt, dass Bedürfnisse

### Zur Autorin

**Claudia Thiele** ist Direktorin Kreditkarten der Citibank Privatkunden AG & Co. KGaA, Düsseldorf.

und Potenziale der Zielgruppen richtig erkannt werden.

Neben der Definition von Zielgruppen und der Festlegung eines konkreten Angebotsdesigns werden Kunden mit Hilfe einer ausgereiften Potenzialanalyse zunächst über ein „Waterfall-Prinzip“ selektiert. Dabei fließen vergangene Kontakte zu den Bankkunden und deren Reaktionen ein, zum Beispiel werden Kunden mit Werbe- und Telefonverboten selbstverständlich herausgefiltert.

### **Datensicherheit und persönliche Ansprache als Grundpfeiler**

Mit Hilfe eines vielschichtigen Datawarehouse-Systems werden die nach dem „Waterfall-Prinzip“ selektierten Kunden erfasst und an das Call-Center weitergeleitet. Hierbei steht die Sicherheit der Daten im Vordergrund: Unter Einhaltung aller Datenschutzbestimmungen werden nur die absolut notwendigen Daten übermittelt. Eingänge der Datenlieferungen werden vom Call-Center sofort bestätigt. Sollte eine Datenlieferung nicht termingerecht eintreffen, informiert das Call-Center die Bank umgehend. Selbstverständlich werden alle Daten nach strikter Zeitdefinition gelöscht.

Elementar für den Erfolg des Telemarketings ist neben der Affinität der Zielgruppe zum angebotenen Produkt und dem Mehrwert für den Kunden auch eine persönliche Kundenansprache, die auf individuelle Bedürfnisse und den Mehrwert der Produkte eingeht. Deshalb werden die Call-Center-Mitarbeiter von der Citibank ausführlich geschult. Gemeinsam mit den Mitarbeitern des Call-Centers werden Einstieg und Gesprächsleitfaden für die Telefonate erarbeitet und geübt. Um gezielt auf den spezifischen Bedarf der Kunden eingehen zu können, werden unterschiedliche Ansprachemöglichkeiten und Vorteilsargumentationen entwickelt. Im Anschluss an den Calling-Prozess folgen Reporting, Nachfassen und Finetuning. Die Ergeb-

nisse werden zusammengestellt und das Vorgehen bei weiteren Anrufen entsprechend den Reaktionen der Kunden angepasst. Erfolgreich gewonnene Kunden erhalten dann umgehend ihre persönlichen Angebote.

### **Pro-aktive Kundenbindung**

Für die Bank geht die Arbeit nun mit dem nächsten Schritt des Kundenmanagements weiter – dem Kundenbindungsprozess. Denn die Beziehung zum Kunden sollte über pro-aktive Kundenbindung nachhaltig gepflegt und vertieft werden.

Grundsätzlich entsteht Kundenbindung dann, wenn Bankkunden dauerhaft mit

Produkten und Services zufrieden sind – ein langfristiger Prozess, der von der Bank kontinuierlich gefördert werden muss. Denn aufgrund der gestiegenen Wechselbereitschaft bei Bankkunden genügt es heutzutage nicht mehr, reaktiv auf Kundenwünsche einzugehen – Kunden erwarten aktive Betreuung von ihrer Bank. Daher sollten kreative Zusatzleistungen, besondere Services und interessante Produkte zum Repertoire eines jeden Kundenbindungs-Programms gehören.

Grundsätzlich kann Kundenbindung auf ganz unterschiedliche Art und Weise erfolgen. Bei der Citibank gilt: Jeder Kundenkontakt sollte zur Kundenbindung genutzt werden. Egal ob der Kunde die Filiale betritt, das Call-Center anruft, eine

E-Mail oder einen Brief schreibt, der persönliche Kontakt zum Kunden steht immer im Vordergrund. Deshalb werden bei proaktiver Betreuung der Kunden persönliche Anrufe gegenüber allgemeinen Mailings bevorzugt. Bewährt haben sich in diesem Zusammenhang aber auch Beilegtexthe zu den Rechnungen.

### Auf „Wow-Effekte“ setzen

Banken erreichen eine hohe Kundenzufriedenheit, wenn sie die Kunden nicht nur betreuen, sondern auch konkrete Mehrwerte für sie schaffen, von sich aus relevante Services anbieten – und gelegentlich „Wow-Effekte“ erzeugen. Maßnahmen der Kundenbindung sollten beim Kunden also mittels eines gut gemachten Mehrwertangebotes überraschende und positive Empfindungen hervorrufen.

Die Citibank bietet ihren Kunden zum Beispiel einen Mehrwert über spezielle Upgrade-Angebote: So kann einem Kreditkartenkunden mit der Citi Travel Pass Card nicht nur eine Kreditkarte angeboten werden, sondern auch die Option, Punkte für ein Airline-unabhängiges Bonusprogramm zu sammeln. Ein Upgrade-Angebot, das bei dem angesprochenen Kunden das Gefühl von Wertschätzung erzeugt. Für Kunden, die bei Kreditkarten Wert auf besondere Kontrolle legen, kann zum Beispiel das pro-aktive Angebot eines Ratenplans mit detaillierter Auskunft über anstehende Raten attraktiv sein – denn hier vermittelt die Bank die Werte Transparenz und Kalkulierbarkeit. Weitere Serviceleistungen können auch zum Beispiel der kostenlose Benachrichtigungsdienst über SMS oder Zusatzkarten für Partner sein.

Besonders wichtig bei pro-aktiven Kundenbindungsmaßnahmen ist immer, dass der Kunde sich wohlfühlt. Er soll die gezielten Angebote der Bank als angenehm empfinden und sich durch Anrufe des Call-Centers niemals gestört fühlen. Um dies zu gewährleisten, führt die Citibank regelmäßig Kundenzufriedenheits-Befragungen

durch und lässt die daraus gewonnenen Erkenntnisse in die Kundenbindungsprogramme einfließen.

### Bei Wechselabsicht nicht den Kopf in den Sand stecken

Kundenbindung entsteht langfristig, nämlich dann, wenn die Kunden dauerhaft mit den Produkten und Dienstleistungen zufrieden sind. Deshalb arbeitet die Citibank kontinuierlich daran, ihre Produktpalette und Services zu optimieren. Sollte es dennoch dazu kommen, dass Kunden zu einem anderen Finanzdienstleister wechseln wollen, gibt es grundsätzlich zwei Handlungsmöglichkeiten: Die Kündigung fraglos zu akzeptieren oder Bemühungen zu starten, um den Kunden zu halten. Im Rahmen eines erfolgreichen Kundenmanagements sollte möglichst letztere Alternative angestrebt werden. Dabei ist wichtig, dass schnell verstanden wird, ob der Kunde dem Anbieter bei entsprechender Gegenleistung eine Chance zur weiteren Partnerschaft einräumt oder nicht.

Die aktiven Bemühungen erfahren überwiegend Wertschätzung bei den Kunden. Auch wenn die Rückgewinnung in der konkreten Situation nicht erfolgreich sein sollte, hat die Bank dadurch die Möglichkeit, abschließend einen guten Eindruck beim Kunden zu hinterlassen. Dies steigert die Chancen, ihn möglicherweise später erneut für sich zu gewinnen.

### „Retention-Einheit“ für Kündigungen

Um hohe Professionalität gewährleisten zu können, werden Kündigungsfälle bei der Citibank vonseiten der Bankmitarbeiter an eine eigens dafür eingerichtete „Retention-Einheit“ weitergegeben. Das sind die Experten auf diesem Gebiet. Sie beschäftigen sich ausschließlich mit der Kundenrückgewinnung und wissen, mit welchen Maßnahmen sie den unterschiedlichsten Kün-

digungsgründen am besten begegnen und individuelle Lösungen für den Kunden entwickeln.

Das Erfolgskonzept der „Retention-Einheit“ besteht darin, dem Kunden konkrete Produkte oder Services anzubieten, die auf die individuelle Situation seines Kündigungswunsches eingehen und ihn erneut von der Bank überzeugen. So kann sich ein preisbewusster Kunde beispielsweise über ein Cash-Back-Angebot freuen, bei dem er bei jedem Einkauf mit der Kreditkarte Geld spart.

Dass professionelles Retention-Management bei der Citibank erfolgreich ist, zeigt die Reaktion der Kunden. Ein Großteil der zurückgewonnenen Kunden setzt die Kreditkarte in den Folgemonaten häufiger ein als in den Monaten vor der Kündigung – und liegt im Vergleich zu anderen Kunden nur leicht unterhalb der durchschnittlichen Kartennutzung.

### Ein ausgefeiltes Kundenmanagement ist unersetzlich

Ein gut durchdachtes Kundenmanagement ist für den Erfolg einer Bank heute grundlegend. Denn eine systematische und auf einem kundenorientierten Bedarfsansatz aufbauende Neukundengewinnung, nachhaltige Kundenbindung und -rückgewinnung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor, um Marktanteile im Kreditkartenmarkt zu sichern und auszubauen.

Die Citibank setzt auf kontinuierlichen, persönlichen Kundenkontakt und neue Kanäle wie das Telemarketing, das in Zukunft für den Kreditkartenbereich eine immer größere Rolle spielen wird. Im Vordergrund steht dabei stets, die individuellen Bedürfnisse des Kunden zu erkennen und auf sie zu reagieren. Eine Herangehensweise, von der beide profitieren – Kunde wie Bank. Denn Kunden erhalten Produkte und Services, die den persönlichen Wünschen angepasst werden – die Bank gewinnt und behält ihre Kunden. ■