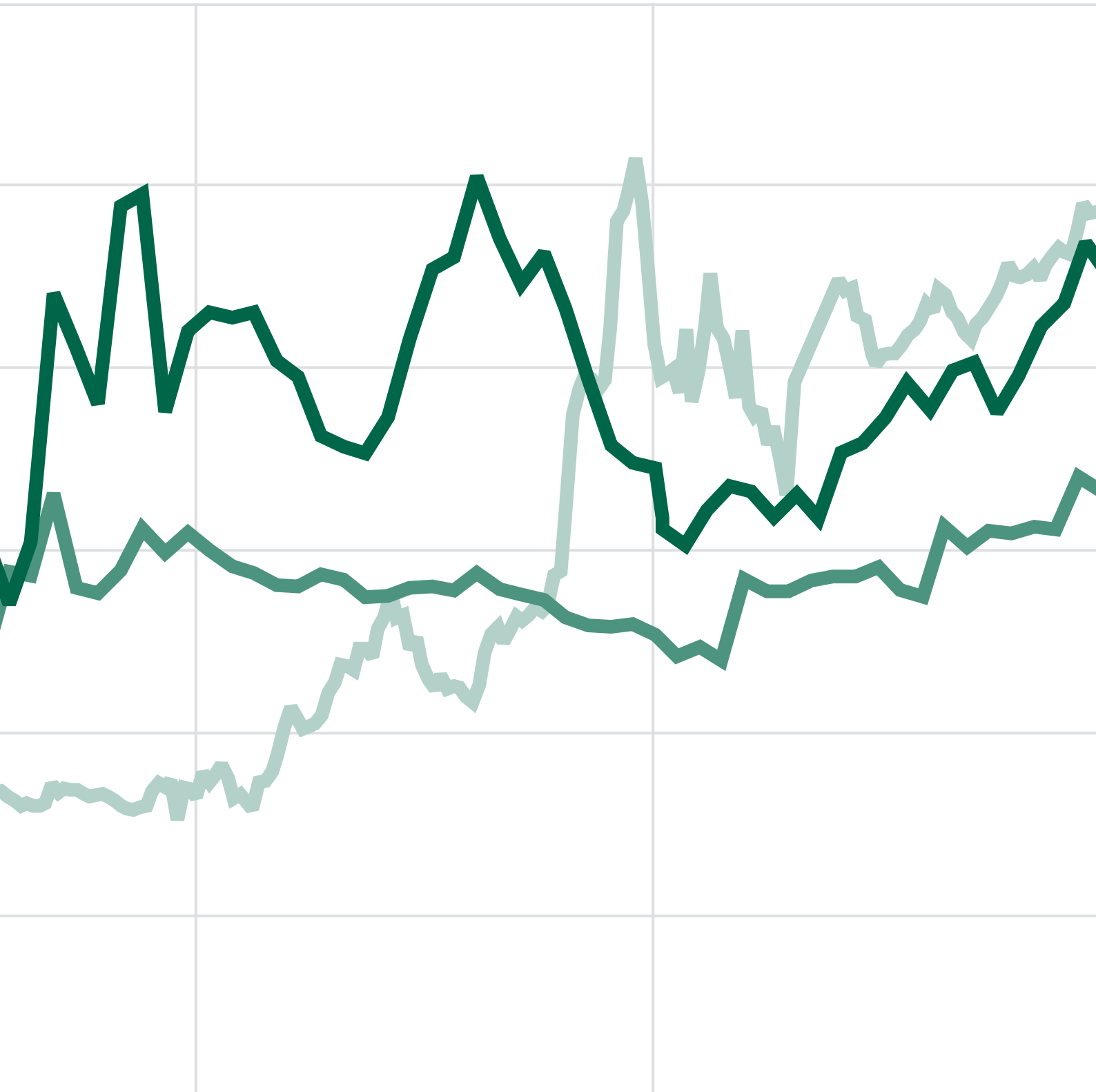


# Kundenbindung im Private Banking

Sonderauswertung LGT Private Banking Report 2010

Prof. Dr. Teodoro D. Cocca, Institut für betriebliche Finanzwirtschaft, Johannes Kepler Universität Linz  
Im Auftrag von LGT Wealth & Asset Management



**Impressum****Herausgeber**

LGT Group Foundation, Vaduz, [www.lgt.com](http://www.lgt.com)

**Autor**

Prof. Dr. Teodoro D. Cocca, Institut für betriebliche Finanzwirtschaft, Johannes Kepler Universität Linz, [www.ibfw.jku.at](http://www.ibfw.jku.at)

**Methodische Beratung, Datenauswertung und Feldleitung**

Jörg Schneider, [js\\_studien+analysen](mailto:js_studien+analysen), Zürich, [schneider.joerg@hispeed.ch](mailto:schneider.joerg@hispeed.ch)

**Layout**

LGT Marketing & Communications, Vaduz

**Druck**

InnoPacking AG, Wien

© LGT Group Foundation und Prof. Dr. Teodoro D. Cocca

# Inhalt

	Management Summary – wichtigste Resultate	4
	Einleitung	6
	Datengrundlage	7
1	Zufriedenheit, Begeisterung und Weiterempfehlung	8
2	Kundenloyalität	10
2.1	Wechselgedanken	10
2.2	Dauer der Bankbeziehung	11
2.3	Loyalität zum Kundenberater	12
3	Kundenbindung	15
3.1	Bestimmungsfaktoren für Kundenbindung	15
3.2	Unterschied zwischen Zufriedenheit und Begeisterung	17
3.3	Bedeutung und Bewertung der Kundenbindungstreiber	19
4	Schlussfolgerungen	22

## Management Summary – wichtigste Resultate

Die hier vorliegende Sonderauswertung zur Kundenbindung im Private Banking verwendet die Daten der im Frühjahr 2010 von Prof. Dr. Teodoro D. Cocca durchgeführten Studie (LGT Private Banking Report 2010) und analysiert bisher unveröffentlichte Resultate zum Thema Kundenbindung.

### **Kundenzufriedenheit**

- ▶ 76% der befragten Private-Banking-Kunden sind mit ihrer Hauptbank zufrieden bis sehr zufrieden.
- ▶ 68% der Befragten sind von ihrer Hauptbank sogar begeistert.
- ▶ 69% der befragten Private-Banking-Kunden geben an, ihre Hauptbank schon einmal weiterempfohlen zu haben.
- ▶ Sehr Vermögende (über 4 Mio. Euro) und Frauen weisen überdurchschnittliche Zufriedenheits- und Begeisterungsniveaus aus.

### **Kundenloyalität**

- ▶ Rund ein Viertel der befragten Private-Banking-Kunden hat im Jahr 2009 daran gedacht, die Hauptbank für Vermögensverwaltung zu wechseln.
- ▶ Grossbank-Kunden und Männer haben besonders oft Wechselgedanken gehabt.
- ▶ 13% der befragten Private-Banking-Kunden haben erst seit weniger als 9 Jahren eine Beziehung zu ihrer aktuellen Hauptbank.
- ▶ Die mittlere Dauer einer Bankbeziehung im Private Banking beträgt 17 Jahre.
- ▶ Frauen weisen im Durchschnitt 25 Jahre Bindungsdauer auf, gegenüber nur 15 Jahren bei Männern.
- ▶ Nur rund 10% der Kunden geben an, ihrem Kundenberater zu folgen, falls dieser die Bank wechseln würde. Davon würden allerdings ca. zwei Drittel auch einen beträchtlichen Anteil ihres Vermögens mitnehmen (50% oder mehr).
- ▶ Im Durchschnitt kann man davon ausgehen, dass ein Bankwechsel eines Beraters für die Bank zu einem Abfluss von 6% des verwalteten Vermögens dieses Beraters führt.
- ▶ Die Loyalität zum Kundenberater ist bei Schweizer Kunden, bei Privatbanken-Kunden und bei sehr vermögenden Kunden am höchsten. Frauen erweisen sich als loyaler zu ihrem Kundenberater als Männer.

### **Kundenbindung**

- ▶ Die Reputation bzw. der gute Ruf einer Bank ist die wichtigste Bedingung für Kundenbindung.
- ▶ Am zweitwichtigsten ist die Beratungsleistung der Bank, wobei funktionale Erwartungen wie Unabhängigkeit und Diskretion im Mittelpunkt stehen.
- ▶ Der durch die Krise bedingte Verlust an Vertrauen gegenüber dem Finanzsystem erschüttert die Kundenbindung nachhaltig und zeigt einen hohen negativen Einfluss auf die Kundenbindung.
- ▶ Auf der emotionalen Ebene resultieren «Kundenbedürfnisse verstehen» und «Sympathie» als wichtige positive Treiber der Kundenbindung.
- ▶ Auf der Output-Ebene bestimmt die Finanzmarktkrise mit dem «Annus horribilis» 2008 als zentralem Ereignis, ob Kundenbindung erreicht wurde: Nicht die höheren Renditen 2009 machen den Unterschied, sondern das Renditeplus bzw. Renditeminus 2008.
- ▶ Die erzielte Rendite im Jahr 2008 macht den Unterschied zwischen zufriedenen und begeisterten Kunden aus.
- ▶ Die Beratungsleistung der Bank wird bei Privatbanken deutlich positiver bewertet als bei den Grossbanken.

## Einleitung

Im Auftrag von LGT Wealth & Asset Management führte die Abteilung für Asset Management der Johannes Kepler Universität Linz unter Leitung von Univ.-Prof. Dr. Teodoro D. Cocca im Frühling 2010 eine Befragung zum Anlageverhalten von Private-Banking-Kunden in Deutschland, Österreich und der Schweiz durch. Die Gesamtergebnisse dieser Studie wurden im Mai 2010 veröffentlicht und sind kostenlos verfügbar unter: [www.ibfw.jku.at](http://www.ibfw.jku.at).

Die hier vorliegende Sonderauswertung verwendet die in obiger Studie gewonnenen Daten, analysiert aber bisher unveröffentlichte Resultate zum Thema Kundenbindung.

### Zum Begriff «Kundenbindung»

Die Kundenbindung entspricht hier der Treue gegenüber einem Anbieter in Form wiederholter Leistungsanspruchnahme, bezogen auf vergangenheitsorientiertes und zukünftiges Verhalten in einem gewissen Zeitraum.<sup>1</sup> Begrifflich sind zudem weitere Aspekte wie «Zusatzkauf-Absichten (Cross Selling) und Weiterempfehlungs-Absichten (Goodwill)»<sup>2</sup> relevant. Für das Vorliegen einer tatsächlichen, langfristigen «Bindung» muss eine «innere Bereitschaft zum Wiederholungsabschluss bei einem bestimmten Anbieter oder für ein bestimmtes Versorgungsobjekt»<sup>3</sup> vorliegen. Die Kundenbindung bezieht sich «auf die Charakterisierung einer Bindung und zwar auf die Dauerhaftigkeit der Bindung in der Zeit»<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Vgl. Howald, B., Kundenwert im Private Banking - Eine Analyse der Einflussfaktoren und der Wirkungszusammenhänge, Dissertation, Bern Stuttgart, Wien 2007, 74 i.V.m. Alisch, K. et al., Galber Wirtschaftslexikon, 16. Auflage, Wiesbaden 2004, 1819. Speziell für das Bankmanagement siehe auch z.B. Süchting, J./Paul, S., Bankmanagement, 4. Auflage, Stuttgart 1998, 628

<sup>2</sup> Vgl. Meyer, A./Oevermann, D., Kundenbindung, in: Handwörterbuch des Marketing (HWM) hrsg. von Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J., 2. Auflage, Stuttgart 1995, 1341.

<sup>3</sup> Vgl. Krüger, 1997, 18 i.V.m. Burmann, C., Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität. In: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 13. Jg, Nr. 4, 1991, 251; Heinemann, M., Einkaufsstättenwahl und Firmentreue des Konsumenten, Wiesbaden 1976, 32ff; Jacoby, J., A Model of Multi-Brand Loyalty, in: Journal of Advertising Research, Vol. 11, No. 3, 1971, 26.

<sup>4</sup> Vgl. Krüger, 1997, 20 i.V.m. Tichelli, M.-A., Markentreue von Konsumenten beim Kauf von Konsumgütern, St. Gallen 1979, 69.

## Datengrundlage

Insgesamt wurden 332 Personen befragt (in der Schweiz 121, in Deutschland 104 und in Österreich 107 Personen). Die Erhebung erfolgte mit länderspezifischen Online-Panels, welche dauerhafte Pools mit Befragten repräsentieren, von denen soziodemografische Informationen vorliegen und die von Anbietern regelmässig zu Online-Befragungen eingeladen werden. Zentrales Kriterium für die Teilnahme an der Befragung war das frei verfügbare Anlagevermögen: in Deutschland mehr als 600 000 Euro, in Österreich mehr als 500 000 Euro und in der Schweiz mehr als 900 000 Schweizer Franken.

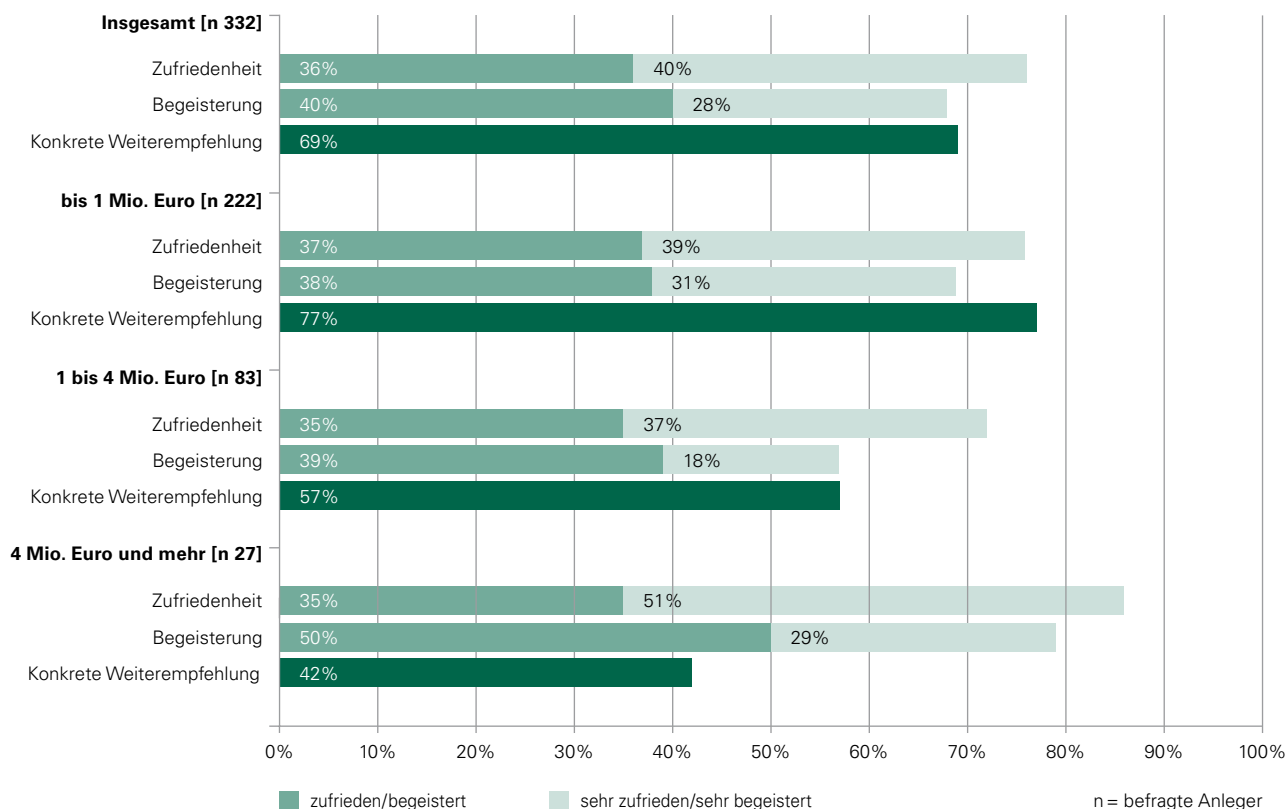
# 1 Zufriedenheit, Begeisterung und Weiterempfehlung

## Der Begriff «Kundenzufriedenheit»

Im Kern handelt es sich bei der Kundenzufriedenheit um den Vergleichsprozess der Kunden zwischen den Erwartungen (Anspruchsniveau) und der wahrgenommenen Leistung in Verbindung mit dem Aufwand (insb. Preis). Grundsätzlich kann Zufriedenheit bezogen werden auf die einzelne Transaktion oder die gesamthafte Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde.<sup>5</sup>

Das generelle Niveau der Zufriedenheit mit der eigenen Hauptbank liegt bei 76%, wenn man diejenigen Befragten addiert, welche angeben, zufrieden bis sehr zufrieden zu sein (vgl. Abb. 1). Auf die Frage, ob der Kunde nicht nur zufrieden, sondern auch begeistert sei von der eigenen Hausbank, reduzierte sich die Zustimmung (wiederum wurden die Antworten begeistert plus sehr begeistert zusammengenommen) auf 68%. Berücksichtigt man nur diejenigen Befragten, welche angeben, sehr zufrieden zu sein, dann ergibt sich ein Anteil von 40%. Sehr begeistert sind wiederum nur 28% der Private-Banking-Kunden. Mit dem Ziel, nicht nur Gemütslagen abzufragen, sondern diese mit konkreten Handlungsweisen zu validieren, wurden die Befragten auf die erfolgte konkrete Weiterempfehlung der Hauptbank angesprochen. 69% der befragten Private-Banking-Kunden gaben dabei an, ihre Hauptbank schon einmal weiterempfohlen zu haben.<sup>6</sup>

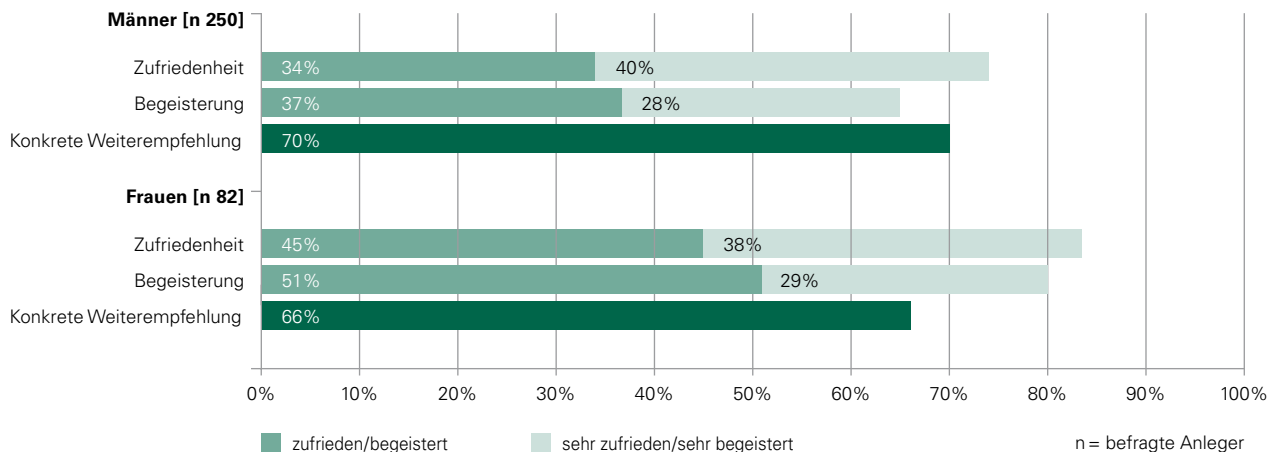
Abbildung 1: Zufriedenheit, Begeisterung, Weiterempfehlung (nach Vermögensgrösse)





Unterscheidet man nach den verschiedenen Vermögenssegmenten, sticht die überdurchschnittlich hohe Zufriedenheit und Begeisterung der sehr Vermögenden (4 Mio. Euro und mehr) ins Auge. Dem ist allerdings die unterdurchschnittliche Neigung, Weiterempfehlungen auszusprechen, entgegenzusetzen.

**Abbildung 2: Zufriedenheit, Begeisterung, Weiterempfehlung (nach Geschlecht)**



Wie Abb. 2 verdeutlicht, äussern sich Frauen durchwegs positiver als Männer bezüglich Zufriedenheit und Begeisterung, während Männer häufiger die eigene Bank weiterempfehlen. Frauen scheinen selbst bei einer besseren Einschätzung der Bank grössere Hemmnisse bei der Weiterempfehlung ihrer Bank zu haben als Männer.

### Zufriedenheit genügt im Private Banking nicht

Üblicherweise wird das Konzept der Kundenzufriedenheit als Indikator für die durch den Kunden wahrgenommene Güte des gesamten Dienstleistungsangebotes einer Bank herangezogen. Da allerdings im Private Banking auch die These vertreten wird, dass der Anspruch höher sein sollte als «nur» zufriedene Kunden zu haben, wird häufig auch das Konzept der Kundenbegeisterung thematisiert. Begründet wird dieser Anspruch mit der Ausrichtung des Private Bankings als «Premium»-Segment im Privatkundengeschäft einer Bank. Das hier verwendete Modell im Zusammenhang mit dem Datenmaterial erlaubt nun erstmalig, einen empirischen Beitrag zur Diskussion zu leisten.

<sup>5</sup> Vgl. Rothenberger, S., Antezedenzen und Konsequenzen der Preiszufriedenheit, Wiesbaden 2005, 36–38.

<sup>6</sup> Vgl. dazu die Resultate der Hauptstudie, LGT Private Banking Report 2010, S. 30 ff.

## 2 Kundenloyalität

### Der Begriff «Kundenloyalität»

Kundenloyalität kann als «das von einer positiven Einstellung gegenüber einem bestimmten Kreditinstitut getragene Verhalten, dauerhaft die Leistungen dieses Kreditinstitutes abzunehmen»<sup>7</sup> definiert werden. Kundenloyalität ist dann vorhanden, «wenn der Kunde der Bank Vertrauen entgegenbringt und ihr aufgrund seiner inneren Verpflichtung treu ist.»<sup>8</sup>

### 2.1 Wechselgedanken

Ohne Zweifel haben die beiden letzten Jahre die Bank-Kunde-Beziehung im Private Banking auf das Äusserste herausgefordert. Abb. 3 verdeutlicht, dass rund ein Viertel der befragten Private-Banking-Kunden (bezogen auf die letzten 12 Monate zum Zeitpunkt der Befragung) daran gedacht haben, die Hauptbank für Vermögensverwaltung zu wechseln. Während die Unterschiede zwischen den Ländern und Vermögensklassen gering sind, äussern Grossbank-Kunden und Männer besonders oft, Wechselgedanken gehabt zu haben (vgl. Abb. 4).

Abbildung 3: Wechselgedanken (nach Land und Bankengruppe)

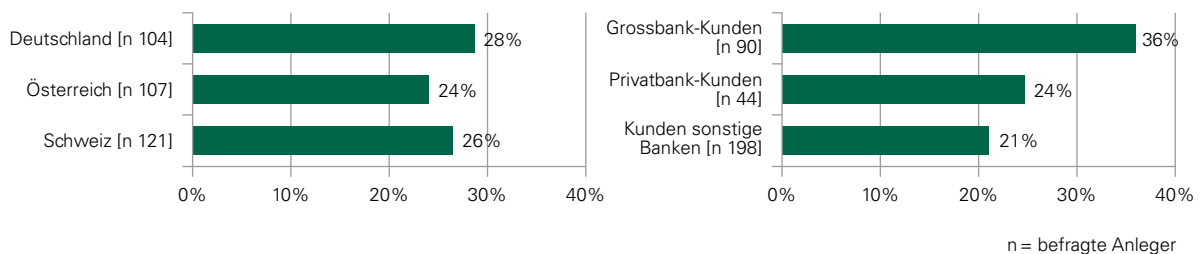
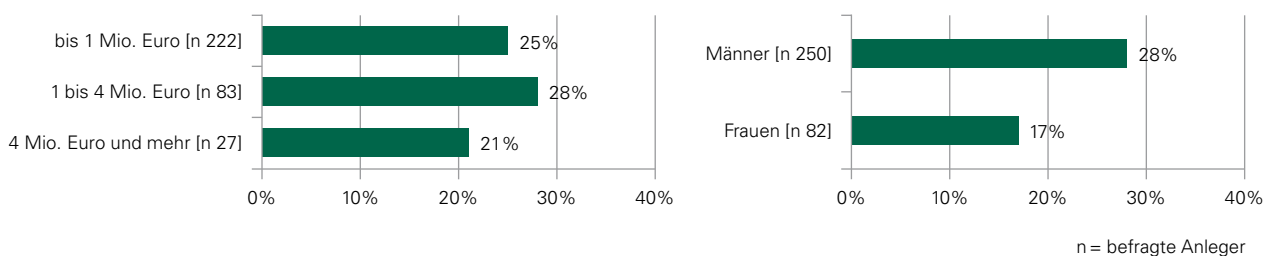


Abbildung 4: Wechselgedanken (nach Vermögen und Geschlecht)



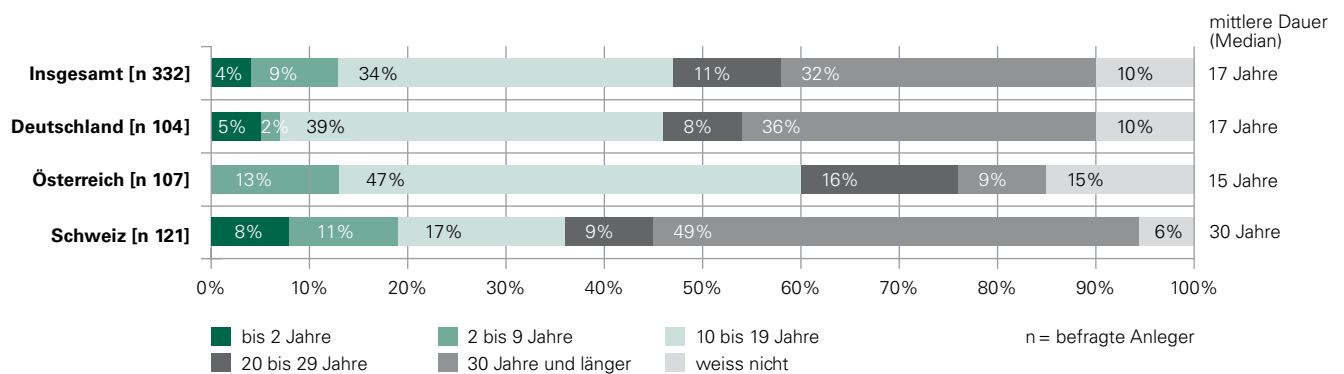
<sup>7</sup> Vgl. Polan, R., Ein Meßkonzept für die Bankloyalität, Wiesbaden 1995, 18.

<sup>8</sup> Vgl. Howald, B., Kundenwert im Private Banking – Eine Analyse der Einflussfaktoren und der Wirkungszusammenhänge, Dissertation, Bern, Stuttgart, Wien 2007, 7.

## 2.2 Dauer der Bankbeziehung

Aus der Betrachtung der Dauer der Bankbeziehung (vgl. Abb. 5) lässt sich ableiten, dass die mittlere Dauer einer Bankbeziehung im Private Banking 17 Jahre beträgt. Dabei ergeben sich wesentliche Unterschiede zwischen den Ländern: Während in Österreich die mittlere Dauer nur 15 Jahre beträgt, beläuft sich diese in der Schweiz auf 30 Jahre. 13% der befragten Private-Banking-Kunden haben erst seit weniger als 9 Jahren eine Beziehung zu ihrer aktuellen Hauptbank – unter diesen Neukunden sind sicherlich einige zu finden, die aufgrund der Ereignisse der Finanzkrise ihre Hauptbank gewechselt haben. Eine nähere Untersuchung dieser Kategorie von Wechselkunden bringt zum Vorschein, dass es sich hierbei weit überdurchschnittlich um sehr vermögende, männliche Schweizer Kunden handelt, die in den letzten zwei Jahren von einer Grossbank zu einer Privatbank oder anderen Bank gewechselt sind.

Abbildung 5: Dauer der Hauptbankbeziehung (nach Land)



Unterscheidet man nach Bankengruppe, so ergibt sich die längste mittlere Dauer der Bankbeziehung mit 22 Jahren bei den Grossbanken (Privatbanken und sonstige Banken 15 Jahre). Private-Banking-Kunden mit einem Vermögen unter 1 Mio. Euro haben lediglich eine durchschnittliche Bindungsdauer von 15 Jahren gegenüber 30 Jahren der sehr Vermögenden (über 4 Mio. Euro). Frauen haben weniger «Bindungsängste» als Männer und weisen im Durchschnitt 25 Jahre Bindungsdauer auf, gegenüber nur 15 Jahren bei den Männern.

### Exkurs: Was bringen loyale Kunden?

Steigende Kundenloyalität/-bindung führt zu nachhaltig ansteigenden Gewinnen, Profitabilität und Wettbewerbsvorteilen. So wurde beispielsweise publiziert, dass durch die Verringerung der Abwanderungsrate enorme Kundenwertsteigerungen erreicht werden können.<sup>9</sup> Die Kundenbindung/-loyalität wird daher oftmals als Quelle des langfristigen Erfolgs angesehen. Die Vorteile der Kundenbindung/-loyalität für Unternehmen und für das Bankgeschäft werden mit folgenden Punkten beschrieben:

- ▶ Konstanz bzw. Nettoanstieg der Kundenanzahl (Anstieg bei Netto-Neukundengewinnung).
- ▶ Durch die Bindung der bestehenden Kunden ist der individuelle Break- Even-Point und eine profitable Kundenbeziehung schneller erreichbar («Aufholung der Akquisitionskosten» und sinkende Kosten im Zeitablauf der Kundenbeziehung).
- ▶ Je länger die Kundenbeziehung, desto geringer die durchschnittlichen Kosten der Akquisition. Dies führt zu der Ableitung, dass Neukundengewinnung teurer ist, als bestehende Kunden zu halten.
- ▶ Es wird davon ausgegangen, dass durch eine längere Kundenbeziehung steigende Erträge/Umsätze und Weiterempfehlungen, Kundendurchdringung sowie sinkende Preissensibilität und Wechselbereitschaft einsetzen.

Jedoch zeigen aktuellere Studienergebnisse, dass mit steigender Beziehungsdauer nicht zwingend die Profitabilität zunehmen muss. So identifiziert Verhoef (2003) kein über die Zeit zunehmendes Cross-Buying-Ausmass<sup>10</sup>. Dies führt zur vertieften Diskussion der Beziehungstiefe und -breite. Bei gegebener grundsätzlicher Bindung kann sich eine produktorientierte Illoyalität der Kunden aus Rentabilitäts Gesichtspunkten negativer auswirken. Während verlorene Kunden keinen Deckungsbeitrag leisten, können Kunden, die «cherry picking» betreiben und verstärkt nur Leistungen in Anspruch nehmen, die im Rahmen der Preislinienpolitik durch andere Produkte mitfinanziert bzw. keinen eigenständigen positiven Beitrag leisten, die Rentabilität sogar verringern.<sup>11</sup>

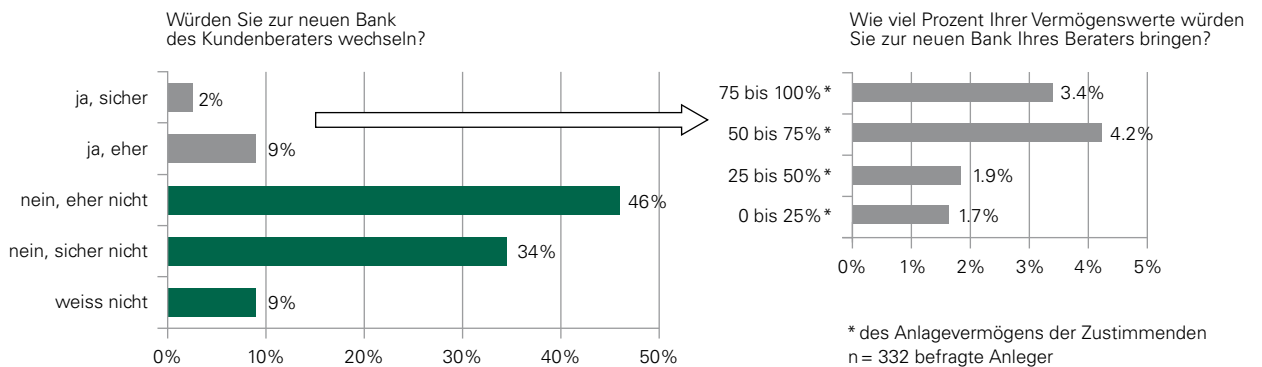
### 2.3 Loyalität zum Kundenberater

Die Loyalität des Kunden gegenüber dem Kundenberater kann durch die Frage eruiert werden, ob der Kunde seinem Kundenberater im Falle eines hypothetischen Bankwechsels folgen würde. Abb. 6 verdeutlicht, dass nur rund 10% der Kunden angeben, ihrem Kundenberater zu folgen. Davon würden allerdings ca. zwei Drittel auch einen beträchtlichen Anteil ihres Vermögens mitnehmen (50% oder mehr).

<sup>9</sup> Vgl. Reichheld, F. F., Loyalty Based Management, in: Harvard Business Review, Vol. 71, No. 2, 1993; Woodruff, R. B., Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25, No. 2, 1997; Sheth, J. N./Parvatiyar, A., Relationships in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, No. 4, 1995.

<sup>10</sup> Vgl. Verhoef, P. C., Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development, in: Journal of Marketing, Vol. 67, No. 4, 2003.

<sup>11</sup> Vgl. Blahusch, 2010, 92.

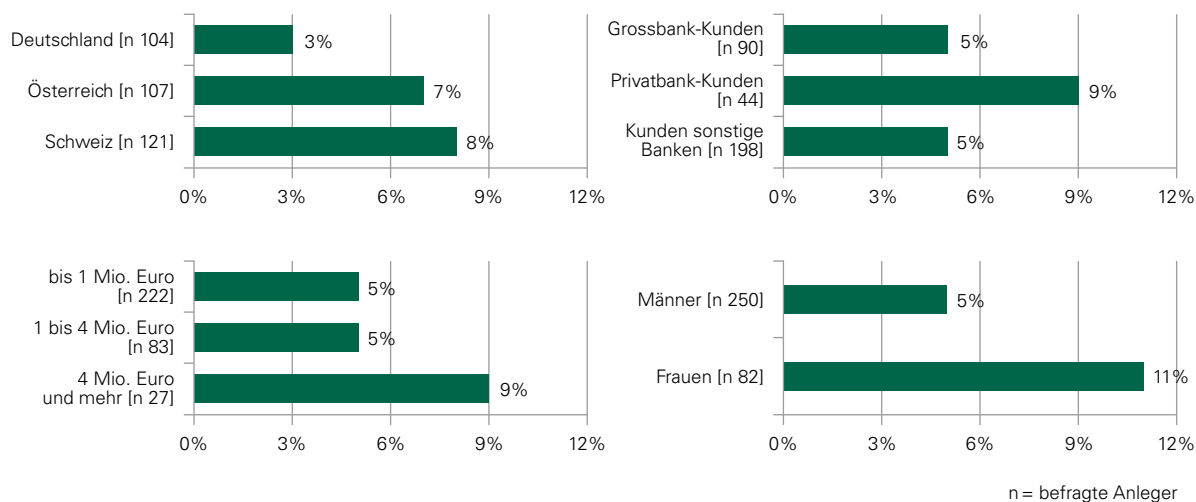
**Abbildung 6: Loyalität zum Kundenberater**

Aus dem Anteil derjenigen, welche dem Kundenberater folgen und dem Anteil des Vermögens, welches von den Kunden in diesem Falle mitgenommen würde, lässt sich errechnen, wie gross der durchschnittlich zu erwartende Vermögensverlust für die Bank ist (sogenanntes «money-at-risk»). Diese Kennzahl kann als Indikator für die Loyalität zum Kundenberater herangezogen werden. Im Durchschnitt der gesamten Stichprobe beträgt diese Masszahl 6%: d. h. dass man davon ausgehen kann, dass ein Bankwechsel eines Beraters für die Bank im Durchschnitt zu einem Abfluss von 6% des verwalteten Vermögens dieses Beraters führt. In dieser Betrachtung fällt auf, dass in der Schweiz die Money-at-Risk-Rate am höchsten ist (vgl. Abb. 7), sprich die Loyalität zum Kundenberater ebenfalls am höchsten ist. Ebenso hoch ist die Loyalität zum Kundenberater bei Privatbanken und sehr grossen Vermögen. Frauen erweisen sich als loyaler zu ihrem Kundenberater als Männer.

### Selbstüberschätzung bei den Kundenberatern?

Die Bindung des Kunden an den Kundenberater wird im Private Banking üblicherweise sehr hoch eingeschätzt, was den Beratern auch einige Macht in einer Bankorganisation verleiht. Die Möglichkeit, bedeutende Kundenvermögen zu verlieren, wenn ein Kundenberater die Bank verlässt und einen Teil seiner Kunden mitnimmt, ist demzufolge immer ein wesentlicher Risikoaspekt für Banken. Die Resultate dieser Studie relativieren allerdings diese Gefahr. Während häufig Anteile von bis zu 50% angegeben werden, deutet der karge durchschnittliche Anteil von 6% auf eine Selbstüberschätzung der Kundenberater. Anzumerken ist, dass es in jeder Bank sehr unterschiedlich erfolgreiche Kundenberater gibt. Es wäre zu erwarten, dass bei den besten 10% der Berater in der Tat grössere Anteile erreicht werden und dass auch nur die sehr erfolgreichen effektiv die Bank wechseln werden.

Abbildung 7: Money-at-Risk-Rate bei Bankwechsel des Beraters



### Loyale Bank oder loyale Kunden?

Eine abnehmende Kundenloyalität wird häufig von Bankern konstatiert und auch in vielen Branchenkommentaren moniert. Loyalität ist aber von einer gegenseitigen Beziehung geprägt. Wird dem Kunden das Gefühl vermittelt, die Bank sei ihm gegenüber loyal, so wird dieser wiederum auch der Bank gegenüber Loyalität entwickeln können. Loyalität wird durch eine stabile und dauerhafte Beziehung wesentlich gefördert. Diesbezüglich sind häufige Beraterwechsel bzw. mit häufigen Strategiewechseln verbundene Veränderungen im Top-Management für die Entwicklung von Loyalität nicht förderlich. Der Umstand, dass gemäss einer aktuellen Studie<sup>12</sup> die durchschnittliche Amtszeit eines CEOs im Private Banking nicht länger ist als diejenige eines Fussball-Trainers in der Premier League, spricht diesbezüglich Bände. Insbesondere, wenn der durchschnittliche Private-Banking-Kunde nur alle 17 Jahre die Bankbeziehung wechselt. So unloyal sind die Kunden also nicht.

<sup>12</sup> Vgl. Scorpio Partnership, Private Banking Summit, Rüslikon, Präsentation, September 2010.

## 3 Kundenbindung

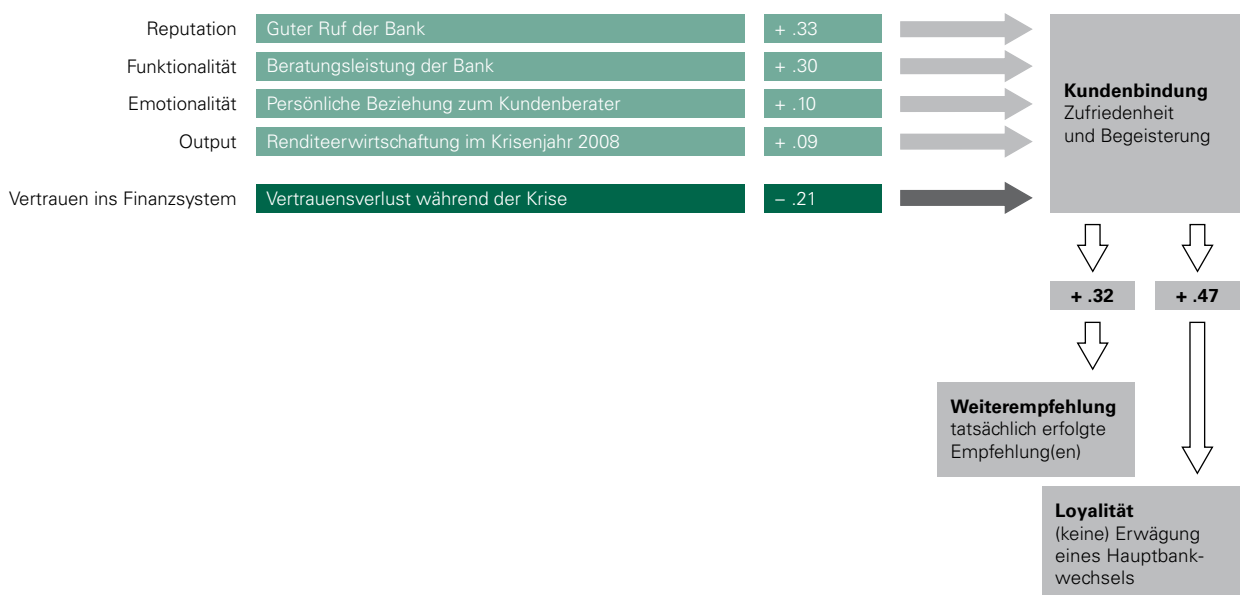
### 3.1 Bestimmungsfaktoren für Kundenbindung

Zufriedenheit und Begeisterung sind als mentaler Ausdruck von Kundenbindung zu betrachten. Weiterempfehlung und Loyalität sind hingegen als praktische Folgen von Kundenbindung zu sehen. Aus wissenschaftlicher Sicht stellt sich die Frage, welche Faktoren bzw. Indikatoren für Kundenbindung signifikant sind, sprich in einem positiven oder negativen Zusammenhang dazu stehen. Zur Beantwortung dieser Frage wurden verschiedenste Variablen der Erhebung in ein Regressionsmodell einbezogen.

Die dabei verwendete Zielvariable für das Konstrukt «Kundenbindung» setzte sich aus verschiedenen Indikatoren zusammen, welche die Aspekte Kundenzufriedenheit, Kundenbegeisterung, Weiterempfehlung und Wechselabsicht beinhaltet. Getestet wurde, ob Variablen wie u. a. guter Ruf der Bank, Dauer der Bankbeziehung, Matching Kunde-Berater hinsichtlich Geschlecht und Alter, Kontakthäufigkeit zwischen Kunde und Berater sowie erzielte Rendite in den Jahren 2008 und 2009 einen Zusammenhang zur Kundenbindung haben.

Abb. 8 fasst die Resultate zusammen. Hellgrün dargestellt sind signifikante positive Treiber, welche von der Bank beeinflussbar sind. Dunkelgrün dargestellt sind hingegen signifikante negative Umfeldeffekte, die von der Bank kaum beeinflussbar sind.

Abbildung 8: Regressionsmodell für Kundenbindung<sup>13</sup>



<sup>13</sup> Dargestellt sind in der Abbildung die Beta-Regressionskoeffizienten als Mass für den Einfluss der Treiber-Variablen auf die Zielvariable Kundenbindung (Modellgüte  $R^2 = .39$ ). Spearmans Rangkorrelationskoeffizienten werden angezeigt als Mass für den Effekt der latenten Variable auf manifeste Handlungsvariablen.

Die Reputation ist eine Grundbedingung für Kundenbindung. Der «Gute Ruf» hat aufgrund der Ereignisse der letzten Jahre an Brisanz gewonnen und hat einen starken Effekt auf die Kundenbindung. Während die intakte Reputation lange Zeit lediglich ein Hygienefaktor war, ist dieser inzwischen zunehmend zu einem wichtigen Differenzierungsmerkmal geworden. Zentrale funktionale Erwartungen an die Beratungsleistung der Bank, welche im Modell als signifikant eingestuft werden, sind Unabhängigkeit und Diskretion. Auf der emotionalen Ebene sticht die persönliche Beziehung zum Kundenberater als Bindungsfaktor hervor. «Kundenbedürfnisse verstehen» und «Sympathie» resultieren als wichtiger positiver Treiber der Kundenbindung. Auf der Output-Ebene bestimmt die Finanzmarktkrise mit dem «Annus horribilis» 2008 als zentralem Ereignis, ob Kundenbindung gewonnen oder verloren wurde: Nicht die höheren Renditen 2009 machen den Unterschied, sondern das Renditeplus bzw. Renditeminus 2008. Der durch die Krise bedingte Verlust an Vertrauen gegenüber dem Finanzsystem durch die Krise erschüttert die Bindung des Kunden ebenfalls.

Alle anderen potenziellen Treiber, z. B. das Matching bezüglich Geschlecht und Alter, die Kontakthäufigkeit (ein ambivalenter Indikator in Krisenzeiten, da häufige Anrufe Ausdruck einer tiefen Besorgnis sein können) und die Dauer der Bankbeziehung können gegenüber diesen Treibern keine signifikante Erhöhung der Kundenbindung bewirken. Diese können als unerhebliche Merkmale eingestuft werden, sie sind sowohl bei Vorhandensein wie auch bei Fehlen ohne Belang für den Kunden. Sie können daher keine Zufriedenheit stiften, führen aber auch nicht zu Unzufriedenheit.

#### **Was ist wichtiger: Die Bindung zur Bank oder zum Bankberater?**

Gerade im Private Banking ergibt sich die schwierige Herausforderung, einerseits eine enge Bindung zwischen dem Bankberater und dem Kunden zu erreichen, andererseits sollte diese Bindung aus Bankensicht auch nicht zu stark werden, da ansonsten der Kundenberater bei einem Bankwechsel viele Kunden zum neuen Arbeitgeber mitnehmen wird. Was ist aber aus Sicht der Kunden stärker: Die Bindung an die Bank oder an den Kundenberater? Abschliessend kann diese Frage nicht beantwortet werden, allerdings ergeben die Resultate dieser Untersuchung einen empirischen Hinweis. Wie sich aus dem Treibermodell in diesem Abschnitt zeigt, hat im Modell die Bankkomponente das dreifache Gewicht gegenüber dem Berater.



### 3.2 Unterschied zwischen Zufriedenheit und Begeisterung

Abb. 9 zeigt die Resultate desselben Regressionsmodells wie in Kapitel 3.1, allerdings jeweils separat für die Zielvariable Zufriedenheit bzw. Begeisterung (in Abb. 8 wurden beide Konstrukte zu einem einzigen verbunden).

**Abbildung 9: Getrennte Modelle für Zufriedenheit und Begeisterung**



Grundsätzlich resultiert eine bedeutende Ähnlichkeit in den Resultaten. Sichtbar wird dies an der hohen Korrelation der beiden Konstrukte von 0.85.<sup>14</sup> In beiden Fällen spielen der gute Ruf und die Beratungsleistung der Bank eine entscheidende Rolle. Dennoch ergeben sich auch bemerkenswerte Unterschiede: Für eine hohe Begeisterung der Kunden ist die erzielte Rendite im Jahr 2008 entscheidend, wohingegen diese für eine hohe Zufriedenheit nicht signifikant ist. Hingegen ist die persönliche Beziehung zum Kundenberater für die Zufriedenheit wichtig, begeistert den Kunden aber nicht.

<sup>14</sup> Grau – Spearmans Rangkorrelationskoeffizienten als Mass für die Korrelation zwischen den Kundenbindungs-Variablen Zufriedenheit und Begeisterung.

### **Bedeutung der Rendite**

Dass die erzielte Rendite im Jahr 2008 den Unterschied zwischen zufriedenen und begeisterten Kunden ausmacht, ist ein bemerkenswertes Resultat. Es ist bekannt, dass Kundenzufriedenheit sehr viel mit Erwartungshaltung zu tun hat. Offensichtlich zeigen die Resultate, dass wohl gerade im Jahr 2008 kein Kunde die Erwartung einer guten Performance hatte. Konnte eine Bank aber trotzdem eine gute Rendite für den Kunden erreichen, wurde dies mit «Begeisterung» belohnt. Dass zudem die Rendite von 2008 entscheidend ist und nicht diejenige von 2009, spricht Bände. Nicht die positive Rendite bei steigenden Märkten ist entscheidend, sondern der Vermögenserhalt bei sinkenden Märkten. Dieser einfachen Aussage wurde ohne Zweifel in vielen Anlagestrategien zu wenig Rechnung getragen.

### **Für gute Rendite zahlen**

Im Gegensatz zur klassischen Preistheorie, die sich auf die Optimierung von Preis-Mengen-Zusammenhängen in Verbindung mit Nachfrage, Kosten und dem Wettbewerb (in den Marktstrukturen) konzentriert, stellt sich die hedonische Preistheorie der Frage des Beitrags einzelner Leistungsbestandteile für Präferenzen und somit für die Zahlungsbereitschaften («hedonische Preisfunktion»)<sup>15</sup>. Aus dem bekannten Kano-Modell<sup>16</sup>, das die Zusammenhänge von wahrgenommenen Kundennutzen und Zahlungsbereitschaften abbildet, wird deutlich, dass keine durchgängig proportionale Wirkung aller Leistungsmerkmale auf den Kundennutzen stattfindet. In dem Modell sind Basisanforderungen zu erfüllen, wobei eine Übererfüllung keine zusätzlichen Zahlungsbereitschaften erwirtschaftet, aber die Kosten hebt. Hingegen wirkt die Erfüllung von Begeisterungsanforderungen überproportional positiv auf die Zahlungsbereitschaften<sup>17</sup>. Die obigen Resultate lassen im Kontext von Private-Banking-Dienstleistungen erkennen, welches die Begeisterungsmerkmale sind. Diese sind Nutzen stiftende Merkmale, mit denen der Kunde nicht unbedingt rechnet. Sie zeichnen das Produkt gegenüber der Konkurrenz aus und rufen Begeisterung hervor. Eine kleine Leistungssteigerung kann zu einer überproportionalen Nutzenstiftung führen. Die Differenzierungen gegenüber der Konkurrenz können gering sein, die Nutzenstiftung aber enorm. Die Anlagerendite scheint im Private Banking ein solches Begeisterungsmerkmal zu sein. Da daraus folgt, dass der Kunde auch bereit ist, für solche Merkmale zu zahlen, scheinen performance-abhängige Preismodelle im Lichte dieser Ergebnisse für das Private Banking sinnvoll zu sein.

<sup>15</sup> Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, 2002, 795–798; zur Erläuterung der hedonischen Preisfunktion siehe Pepels, 1998, 66–68.

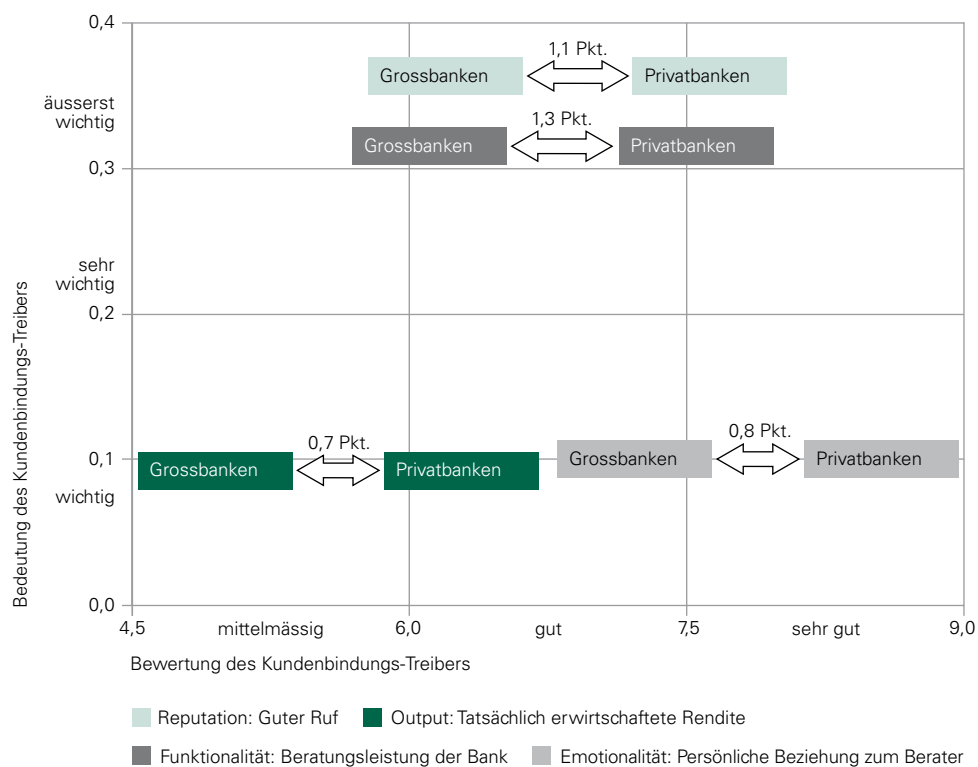
<sup>16</sup> N. Kano: Attractive Quality and Must-be Quality; Journal of the Japanese Society for Quality Control, H. 4, S. 39–48, 1984

<sup>17</sup> Vgl. Simon/Fassnacht, 2009, 87–88.

### 3.3 Bedeutung und Bewertung der Kundenbindungstreiber

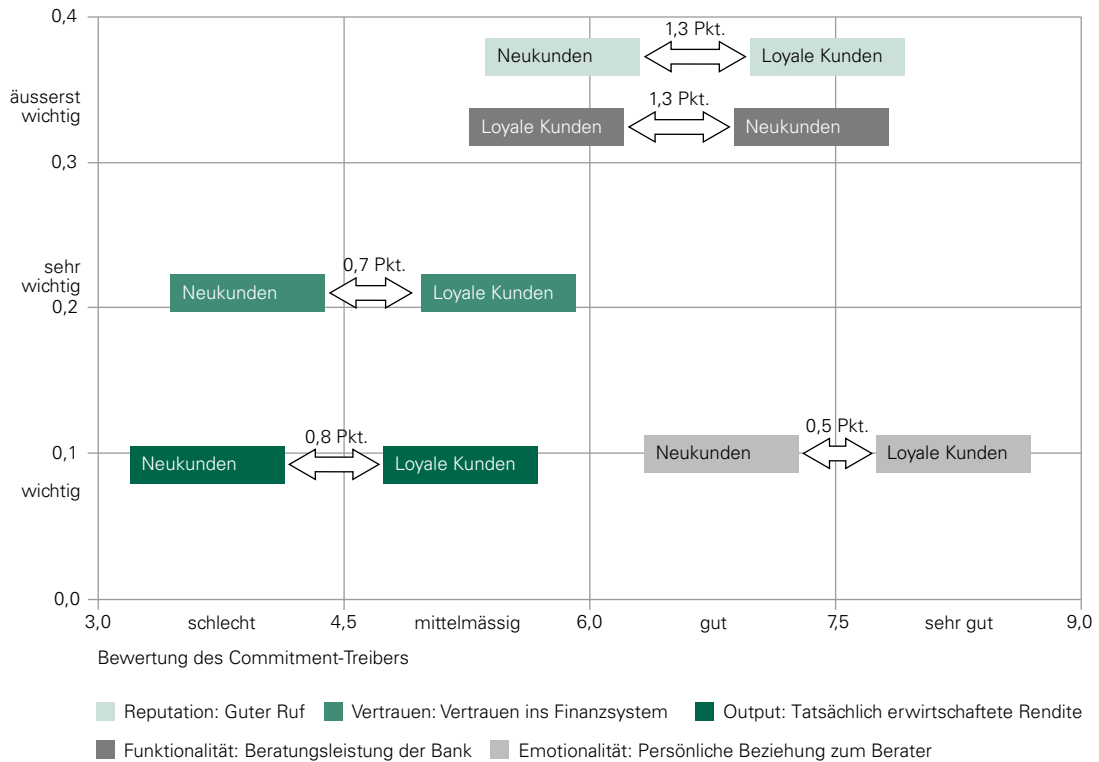
Berücksichtigt man einerseits die Bedeutung eines Kundenbindungs-Treibers und andererseits seine Bewertung, wird sichtbar, welche Handlungsalternativen sich ergeben. Abb. 10 stellt diese Betrachtung dar und unterscheidet dabei zwischen den vier in Abschnitt 3.1. festgestellten Kundenbindungstreibern: guter Ruf (Reputation), erwirtschaftete Rendite (Output), Beratungsleistung der Bank (Funktionalität), persönliche Beziehung zum Berater (Emotionalität). Dabei wird der Vergleich zwischen Gross- und Privatbanken gezogen. Dargestellt sind die Bedeutung («Soll-Werte» gemäss Treibermodell-Koeffizienten) und die Bewertung («Ist-Werte») auf der Skala von 0 bis 10) der Kundenbindungstreiber mit dem Abstand zwischen den Bankengruppen in Skalenpunkten.

Abbildung 10: Bewertungsmatrix (Gross- vs. Privatbanken)



Auffällig ist, dass Grossbanken bei allen vier Dimensionen schlechter abschneiden als Privatbanken. Die grössten Unterschiede ergeben sich dabei bei den wichtigsten Faktoren: dem guten Ruf und der Beratungsleistung der Bank. Beide werden bei den Privatbanken deutlich positiver bewertet als bei den Grossbanken.

Abbildung 11: Bewertungsmatrix (Loyale Kunden vs. Neukunden)



Die bereits in Kapitel 2.2 getätigte Unterscheidung zwischen Kunden, welche in den letzten 2 Jahren ihre Hauptbankbeziehung gewechselt haben (Neukunden), und solchen, die länger als 20 Jahre bei ihrer Hauptbank sind (loyale Kunden), wird hier nochmals thematisiert. Abb. 11 macht deutlich, dass loyale Kunden den guten Ruf der Bank als sehr wichtig und dieses Merkmal auch sehr hoch einschätzen. Der gute Ruf als potentes Kundenbindungsinstrument wird hier sichtbar. Der in der Beurteilung dieses Faktors festzustellende Unterschied zu den Neukunden lässt sich mit dem Umstand erklären, dass aufgrund der noch jungen Beziehung zur Hauptbank der gute Ruf nicht gleich nachhaltig entwickelt werden konnte. Aufschluss darüber, warum Neukunden einen Bankenwechsel durchgeführt haben, ergibt sich aus der Betrachtung des funktionalen Merkmals: der Beratungsleistung der Bank. Offensichtlich war diese ausschlaggebend bei der Entscheidung, die Bank zu wechseln, denn Neukunden beurteilen diese sogar höher als bestehende Kunden.

Eine weitere Betrachtung besteht darin, die Merkmale derjenigen Kunden zu analysieren, welche sich bezüglich mentaler (zufrieden und begeistert) und praktischer (weiterempfehlend und loyal) Kundenbindung unterscheiden. Abb. 12 zeigt die Resultate dieser Betrachtung anhand einer 4-Felder-Matrix.

Abbildung 12: Getrennte Modelle für Zufriedenheit und Begeisterung



Österreichische Befragte, Privatbank-Kunden und Delegatoren sind diejenigen Kunden, welche sowohl eine hohe praktische wie auch mentale Kundenbindung aufweisen. Diejenigen hingegen, welche eine niedrige praktische, aber eine hohe mentale Kundenbindung und damit ein grosses ungenutztes Potenzial aufweisen, sind deutsche Befragte, Frauen, Hoch-Vermögende und Rohstoff-Anleger. Kunden mit diesen Merkmalen müssten – mit guten Erfolgschancen – für Weiterempfehlungen aktiver mobilisiert werden. Wenig Kundenbindung in beiden Dimensionen ist hingegen bei Grossbank-Kunden, Cash-Anlegern und denjenigen mit schlechter Rendite im Jahr 2009 zu erkennen.

## 4 Schlussfolgerungen

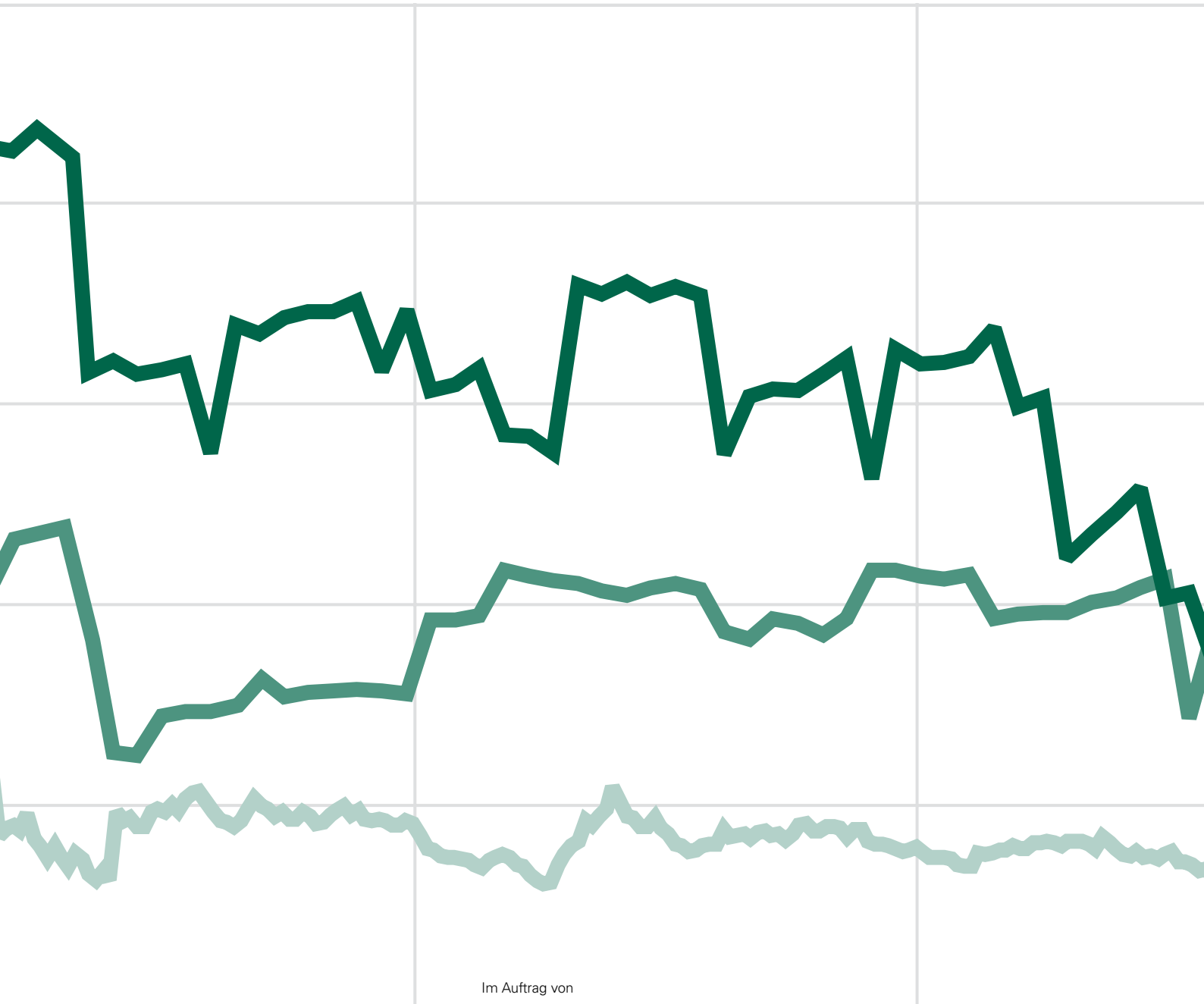
Ein positiver Zusammenhang von Kundenbindung, Kundenzufriedenheit und Profitabilität gilt generell in der Forschung als empirisch belegt. Daraus leitet sich die Bedeutung der hier gewonnenen Resultate ab. Insbesondere im Private Banking, wo der Aufbau einer langfristigen Beziehung zum Kunden zentral ist, gilt es, einen uneingeschränkten Fokus auf die Kundenbindung zu entwickeln. Im Lichte der Ereignisse rund um die Finanzkrise ergibt sich ein erstaunlich gutes Bild für die Privatbanken. Sowohl die Zufriedenheits- wie auch Begeisterungswerte sind bemerkenswert hoch, im Vergleich zu anderen Bankengruppen sogar am höchsten. Dabei wird deutlich, wie bedeutungsvoll Reputationsaspekte im Private Banking sind – diese stellen das signifikanteste Merkmal für die Kundenbindung dar.

Die grösste Bedrohung für die Kundenbindung stellte dagegen der Vertrauensverlust durch die Finanzkrise dar. Letzterer Punkt ist primär exogen gegeben und kann nicht durch eine Bank beeinflusst werden. Trotzdem prägt die Art und Weise, wie eine Bank in schwierigen Phasen mit ihren Kunden interagiert, die Wahrnehmung der Kunden. Insofern kann die Bank sehr wohl auch die emotionale Wirkung einer exogenen Krise entweder abfedern oder stärken. Hier scheinen sich ebenfalls unterschiedliche Zugänge der Banken zu zeigen, wenn man die Studienresultate berücksichtigt: Einige Banken haben es offensichtlich verstanden, durch intensive Kommunikation mit den Kunden Kundenbindung nicht zu verlieren und in manchen Fällen wohl sogar zu steigern.

Trotzdem – oder gerade deswegen – wird die Bedeutung der Bindung der Private-Banking-Kunden an ihren Berater in dieser Studie relativiert. Die Daten dieser Studie belegen, dass die Merkmale und Ausstrahlungskraft der Bank wichtiger sind als etwa die emotionale Bindung an den Kundenberater. Zumindest im aktuellen Umfeld, müsste man hinzufügen. Kritisch anzumerken ist, dass diese Resultate teilweise methodologisch beeinflusst sein könnten, da die Stichprobe aufgrund der Erhebungstechnik als eher internetaffin betrachtet werden muss und sich die befragten Private-Banking-Kunden bezüglich Loyalität und Bindung anders verhalten könnten als die Grundgesamtheit. Auf jeden Fall ist im Kontext einer Bankenkrise nachvollziehbar, dass die ständige mediale Aufmerksamkeit auf die Frage der Stabilität der einen oder anderen Bank den Kundenfokus auf das Image und den Ruf der eigenen Bank gelenkt hat. Die gute Nachricht für die Berater: In guten Zeiten wird man sich sicherlich wieder vermehrt den – zurzeit vernachlässigten – individuellen Beraterfähigkeiten widmen.

Neben diesen Fähigkeiten könnte in Zukunft die Rendite vermehrt in den Fokus gestellt werden. Die Identifikation der Rendite als Begeisterungsmerkmal ist bemerkenswert und ernüchternd zugleich. Ernüchternd darum, weil Rendite offensichtlich ein Nutzen stiftendes Merkmal ist, mit dem der Kunde nicht unbedingt rechnet. Dies scheint eine generelle Branchenthematik zu sein. Offensichtlich nimmt der Kunde eine Bank nicht primär zur Erreichung einer höheren Rendite in Anspruch. Präziser müsste man wohl formulieren: Der Kunde hat gelernt, dass er eine Bank nicht wegen einer höheren Rendite in Anspruch nehmen wird.

Für eine Branche, die sich eigentlich primär über die Kerndienstleistung Vermögensberatung definiert und damit suggeriert, über bessere Finanzmarktkenntnisse zu verfügen, ist dies ein Punkt, über den zu reflektieren sich lohnt. Dies insbesondere, weil umgekehrt sichtbar wird, dass eine gute Rendite eine Bank gegenüber der Konkurrenz auszeichnet und Begeisterung hervorruft. Rendite scheint also für den Kunden doch sehr wichtig zu sein, er hat aber seine Erwartung diesbezüglich sehr tief zu formulieren gelernt. Performance lässt sich zwar nicht «verordnen». Eine kleine (und damit realistische) Leistungssteigerung würde aber für jeden Kunden zu einer überproportionalen Nutzenstiftung führen. Der Unterschied gegenüber der Konkurrenz muss nicht gross sein, die Nutzenstiftung wäre aber enorm.



Im Auftrag von