



Universität Augsburg
Prof. Dr. Hans Ulrich Buhl
Kernkompetenzzentrum
Finanz- & Informationsmanagement
Lehrstuhl für BWL, Wirtschaftsinformatik,
Informations- & Finanzmanagement

UNA
Universität
Augsburg
University

Diskussionspapier WI-125

Langfristig ertragreiche Kundenbeziehungen im Finanzdienstleistungsbereich - Einflussfaktoren und Handlungsempfehlungen

von

Werner Steck, Dennis Kundisch

Dezember 2002

in: Keuper, F., Roesing, D., Schomann, M., Hrsg., Integriertes Risiko- und Ertragsmanagement - Kunden- und Unternehmenswert zwischen Risiko und Ertrag, Gabler, Wiesbaden 2005, S. 441-464

Langfristig ertragreiche Kundenbeziehungen im Finanzdienstleistungsbereich – Einflußfaktoren und Handlungsempfehlungen

WERNER STECK & DENNIS KUNDISCH

UNIVERSITÄT AUGSBURG

1	Einleitung und Motivation	2
2	Bedeutung und Einflussfaktoren langfristiger Kundenbeziehungen im Finanzdienstleistungsmarkt	3
3	Maßnahmen zur aktiven Schaffung von Kundenloyalität im Finanzdienstleistungsbereich	8
3.1	Die Rolle der Zufriedenheit im Finanzdienstleistungsbereich	8
3.2	Die Rolle der relational benefits	12
3.2.1	Special treatment benefits	12
3.2.2	Social benefits	13
3.2.3	Confidence benefits/Vertrauen	14
4	Schaffung von Vertrauen im Finanzdienstleistungsbereich	15
4.1	Vertrauensbildung durch Einsatz eines persönlichen Beraters	15
4.2	Vertrauensbildung beim Einsatz elektronischer Kanäle	16
4.3	Unterstützende Maßnahmen beim Vertrauensaufbau	17
5	Zusammenfassung und Ausblick	17
	Referenzen	19

1 Einleitung und Motivation

Zu Beginn des dritten Jahrtausends befindet sich der Markt für Finanzdienstleistungen in einer Phase des Umbruchs. Global einheitlicher werdende ordnungspolitische Rahmenbedingungen bspw. wegen einheitlicherer Regulierung innerhalb des EU-Binnenmarktes¹, (über-) alternde Gesellschaften in den Industrieländern², sich verändernde Lebensarbeitsbedingungen und nicht zuletzt dramatischer technologischer Fortschritt können als einige unter vielen Veränderungen in den Rahmenbedingungen genannt werden, mit denen sich Finanzdienstleister konfrontiert sehen. Durch die im Ergebnis zunehmend transparenten Märkte und eine weitgehende Commoditisierung werden Leistungen im Finanzdienstleistungsmarkt immer vergleichbarer.³ Doch nicht nur der Markt ist in einer Phase der starken Veränderung, auch die Privatkunden – ausgestattet mit leistungsfähigen Vergleichsmöglichkeiten, sofortigem Zugang zu reichhaltigen Informationen und einer gestiegener Sensibilität für die Dispositionen ihrer privaten Finanzen – haben sich von relativ passiven Konsumenten zu aktiven und gut informierten Geschäftspartnern entwickelt. Der ehemalige Verkäufermarkt hat sich somit tendenziell zu einem Käufermarkt entwickelt, bei dem der Privatkunde zunehmend individuelle und gleichzeitig kostengünstige Problemlösungen für seine Bedürfnisse erwartet.

In diesem Umfeld müssen traditionelle Marktbearbeitungsstrategien überdacht und gegebenenfalls neu justiert werden, um auch in Zukunft erfolgreich und nachhaltig tätig sein zu können. Unabhängig vom Ausmaß der Individualisierung der Leistungen für die Privatkunden ist unbestritten, daß durch den Aufbau von langfristigen Kundenbeziehungen auf der einen Seite Kosteneinsparungspotentiale erschlossen und auf der anderen Seite – sofern Universalbanken oder Versicherungskonzerne mit einem breiten Produktspektrum bis hin zu Allfinanzdienstleistern betrachtet werden – Cross-Selling-Potentiale⁴ ausgeschöpft werden können. Damit sich die Aufwendungen für eine Kundenakquisition amortisieren, müssen sowohl Methoden und Konzepte entwickelt werden, um zukünftig ertragreiche Kunden identifizieren zu können, als auch die Wirkungszusammenhänge verstanden werden, die einen als interessant identifizierten Kunden langfristig an den Finanzdienstleister binden.

In der Literatur findet sich insbesondere bzgl. des zweiten Aspektes im spezifischen Finanzdienstleistungskontext relativ wenig an konkreten Handlungsempfehlungen, um einen Kunden langfristig an einen Finanzdienstleister zu binden. In dieser Arbeit soll deshalb ein Beitrag dazu geleistet werden, diese identifizierte Lücke ein Stück weit zu schließen. Solche Fragestellungen aufzugreifen und mit einem interdisziplinären Wirtschaftsinformatikansatz hierfür im Rahmen angewandter Forschungsprojekte mit führenden Praxispartnern geeignete Lösungen zu finden, hat sich unser Lehrstuhl bereits seit vielen Jahren zur Aufgabe gemacht. Diese Projektarbeit weiter auszubauen, war Ziel des am Lehrstuhl von der bayerischen Staats-

¹ Vgl. bspw. BUHL/KUNDISCH/STECK (2002), KUNDISCH (2003), S. 16-53.

² Vgl. bspw. SCHMIDT (2002).

³ Bspw. präsentieren KUNDISCH/DZIENZIOL/EBERHARDT/PINNOW (2001) eine Marktstudie über Vergleichsmöglichkeiten von Retail-Finanzdienstleistungen im Internet.

⁴ Für eine ausführliche Untersuchung zum Thema „Cross Selling“ vgl. SCHÄFER (2002).

kanzlei 2002 an der Universität Augsburg eingerichteten *Kernkompetenzzentrums IT & Finanzdienstleistungen*, welches sich seither sehr gut entwickelt hat und 2004 durch die Einrichtung des vom Elitenetzwerk Bayern geförderten Elitestudienganges *Finance & Information Management* komplementiert wurde.⁵

Im folgenden Beitrag wird zunächst die Bedeutung langfristiger Kundenbeziehungen für Anbieter im Finanzdienstleistungsmarkt unter Ertrags- und Risikogesichtspunkten diskutiert, um darauf aufbauend Aspekte zu analysieren, die dem Aufbau solcher Kundenbeziehungen im Wege stehen könnten. Danach werden Maßnahmen diskutiert, welche die Anbieter treffen können, um den Kunden trotz sinkender Wechselkosten zur Loyalität zu bewegen. Hier wird zunächst die schwierige Verständlichkeit von Finanzdienstleistungen aus Sicht der privaten Endkunden thematisiert, die die Wirkung von Fortschritten in der Qualität der Produkte auf die Loyalität limitiert. Ausgehend und aufbauend auf diese Analyse werden Maßnahmen vorgeschlagen, die unabhängig von der Qualität der Produkte zur Steigerung der Loyalität getroffen werden können. Eine Diskussion der Ergebnisse und der Limitierungen der Analyse sowie eine kurze Zusammenfassung der zentralen Punkte schließen den Beitrag ab.

2 Bedeutung und Einflußfaktoren langfristiger Kundenbeziehungen im Finanzdienstleistungsmarkt

Anbieter im Finanzdienstleistungsbereich haben ein Interesse daran, daß ein bestimmter Kunde möglichst alle seine Bedarfe (share of wallet) im Finanzdienstleistungsbereich bei ihm befriedigt, d. h. eine langfristige Kundenbeziehung entsteht.⁶ So ist hinlänglich bekannt, daß es durchaus eine längere Zeit dauern kann, bis sich die Akquisitionskosten bzw. die Kosten für die Nutzbarmachung der Kundenbeziehung für einen Neukunden amortisiert haben. Im Bankenbereich betragen die Akquisitionskosten in der Regel einige hundert Euro⁷,

Da der Kunde integraler Bestandteil einer Dienstleistungsproduktion – und damit auch bei einer Finanzdienstleistungsproduktion – ist⁸, müssen zum Zeitpunkt der Leistungserstellung Daten und Wissen über den Kunden verfügbar sein bzw. verfügbar gemacht werden. Dabei ist einsichtig, daß insbesondere in der Anfangsphase einer Kundenbeziehung viele Daten über den Kunden erhoben werden müssen (z.B. persönliche (Stamm-)Daten, Einstellung bzgl. Risiko, (Konsum-)Wünsche, Ziele, etc.). Der Erhebungsaufwand kann jedoch aufgrund der Wettbewerbssituation nicht

⁵ Vgl. <http://www.wi-if.de> für das Kernkompetenzzentrum und <http://www.uni-augsburg.de/fim> für den Elitestudiengang.

⁶ Aufbauend auf Projekterfahrungen postulieren REICHELDT/SASSER (1990) eine steigende Profitabilität mit zunehmender Dauer der Kundenbeziehung. Vgl. REICHELDT (1997), REICHELDT/SCHAEFER (2000) für darauf aufbauende Studien und Veröffentlichungen.

⁷ Vgl. bspw. CHEN/HITT (2002), S. 255

⁸ Vgl. bspw. SÜCHTING (1994).

bzw. nicht vollständig auf die Produktprovision des im Rahmen eines solchen (Erst-) Verkaufs- bzw. Beratungsgesprächs umgelegt werden. Gleichzeitig sind Beratungsgebühren am deutschen Finanzdienstleistungsmarkt – oft noch nicht einmal im Bereich der sehr vermögenden Privatkunden – bisher kaum durchsetzbar. Daher haben Marketingaktionen für die Kundenakquise sowie entsprechende Beratungs- bzw. Verkaufsgespräche in einer frühen Phase einer Kundenbeziehung eher Investitionscharakter. Nur wenn der Kunde gehalten werden kann, können die erhobenen Daten für weitere Produktverkäufe im Verlauf des Lebenszyklus des Kunden genutzt und bei geeigneter Aggregation und Auswertung der Daten Kundenbedarfe antizipiert werden. Aus diesem Grund ist davon auszugehen, daß die Anbieter von Finanzdienstleistungen Interesse an der Etablierung einer langfristigen Kundenbeziehung haben. Aus Kundensicht sind demgegenüber mehrere Argumente anzuführen, die gegen eine langfristige Bindung an nur einen Anbieter sprechen, z. B.:

- Viele Menschen empfinden einen Disnutzen, falls ein Unternehmen zu viele Informationen über sie sammeln kann. Daher verteilen sie bspw. ihre Vermögensgegenstände auf mehrere Finanzdienstleister.⁹
- Viele Konsumenten zeigen variety-seeking behavior, das heißt, daß allein schon die Möglichkeit der Wahl einer Alternative als solches mit Nutzen verbunden ist.¹⁰
- Um eine bessere Verhandlungsposition zu haben, unterhalten einige Kunden zumindest noch bei einer weiteren Bank neben ihrer Hausbank eine Kontoverbindung.¹¹ Des weiteren können so auch externe Anreize für eine bessere Beratungsqualität gesetzt werden.
- Kunden empfinden einen Disnutzen, wenn ihnen bewußt wird, daß sie sich in einer Situation mit lock-in befinden.
- Falls dauerhafte Mängel im Service des bisherigen Anbieters auftreten, sollte ein Wechsel zu einem anderen als Alternative möglich sein.¹²

Die Umsetzung dieser latenten Wechselbedürfnisse werden dem Kunden durch Marktentwicklungen der letzten Zeit zunehmend erleichtert. So ist am Markt ein zunehmender Trend zum Angebot von Finanzdienstleistung am Point of Sale (POS) durch Non- bzw. Nearbanks zu beobachten. Darüber hinaus befinden sich die Finanzdienstleister aufgrund der in den letzten Jahren fallenden Wechselkosten generell in immer stärkerer Konkurrenz zu Mitbewerbern. So waren noch vor wenigen Jahren insbesondere die technischen Voraussetzungen der Kunden, um Konkurrenzangebote einzuholen oder sich grundsätzlich über finanzielle Problemstellungen und mögliche Lösungen zu informieren, sehr begrenzt. Dies hat dazu geführt, daß viele Kunden – meist sogar über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg – nur eine Hausbankverbindung unterhalten haben. In den letzten Jahren hat sich diese Situation,

⁹ Vgl. z. B. HAGEL/RAYPORT (1997).

¹⁰ Vgl. z. B. HELMIG (2001).

¹¹ Vgl. z. B. SHAPIRO/VARIAN (1998).

¹² In einer Studie von KEAVENEY (1995) über verschiedene Verhaltensweisen von Dienstleistungsfirmen, die Kunden dazu veranlaßt haben, den Anbieter zu wechseln, werden als häufigste genannte Gründe Fehler an der Dienstleistung selbst („core service failures) und Fehler der Angestellten des Dienstleisters im Umgang mit dem Kunden („service encounter failures“) genannt.

insbesondere getrieben durch die technologische Entwicklung, die orts- und zeitu-nabhängige Angebote ermöglicht (Stichwort Direktbanken oder Multi-Channel-Angebote), radikal verändert. So hat die Transparenz des Marktes durch das Absinken der Suchkosten stark zugenommen. Gleichzeitig sind die Kosten, um einen Anbieterwechsels durchzuführen (sog. Wechselkosten¹³), stark zurückgegangen. Da hohe Wechselkosten ein möglicher Grund¹⁴ für die (erzwungene) Loyalität von Kunden sind, werden wir nachfolgend die Entwicklung der Wechselkosten im Finanzdienstleistungsbereich genauer untersuchen.¹⁵

Wechselkosten sind potentiell insbesondere dann in Märkten wichtig, wenn sie dazu führen, daß langfristige Kundenbeziehungen eingegangen werden und sich diese Beziehungen durch wiederholte Transaktionen auszeichnen.¹⁶ Speziell die Finanzdienstleistungsindustrie gilt traditionell als ein Wirtschaftssektor mit sehr hohen Wechselkosten.¹⁷ Konsequenterweise wird in vielen Modellen zum Bankenmarkt mit Bezug auf Wechselkosten festgestellt, daß diese substantiell seien und daher viele Kunden davon abhalten würden, ihr Konto bei der einen Bank zu schließen und bei einer anderen ein neues zu eröffnen.¹⁸ Die relativ wenigen empirischen Arbeiten zum Thema Wechselkosten im Finanzdienstleistungssektor betrachten i.d.R. nur eine Kategorie von Finanzdienstleistungen, bspw. SHARPE (1997) und SHY (2002) für Termineinlagen, KIM/KLIGER/VALE (1999) für Kredite und Termineinlagen, AUSUBEL (1991) für den Kreditkartenmarkt¹⁹ und CHEN/HITT (2002) für Online Brokerage. Dies verengt den Blickwinkel u.E. zu sehr, denn um ein Geschäft bei einem anderen Finanzdienstleister abzuschließen, ist die Beendigung der Geschäftsverbindung zur „bisherigen“ Hausbank nicht nötig.

Finanzdienstleister sehen sich also bei sinkenden Wechselkosten und steigender Markttransparenz einer doppelten Gefahr gegenüber:

- *Neugeschäft*: Einerseits steht ein Finanzdienstleister zunehmend in Konkurrenz zu vielen anderen Finanzdienstleistern, wenn es um den Abschluß eines Neugeschäftes geht. Eine interessante Entwicklung ist in diesem Zusammenhang der zu

¹³ Wechselkosten (switching costs) sind als die Kosten definiert, die aufgewendet werden müssen, um eine laufende Geschäftsverbindung von einem Unternehmen zu einem anderen zu übertragen. Allgemein bzgl. Wechselkosten vgl. KLEMPERER (1987).

¹⁴ Vgl. z. B. JACKSON (1985).

¹⁵ Bspw. unterhalten in der Studie von OEHLER (2004b) 65% der Befragten im Jahr 2002 mehr als eine Bankverbindung, der Marktanteil der Direktbanken und Broker hat dabei im Bereich der Nebenbankverbindungen seit 1996 von 1,4% auf 10,2% in 2002 sehr stark zugenommen.

¹⁶ Vgl. SHARPE (1997), S. 79.

¹⁷ „...the banking, insurance and health sectors constitute major sectors in the economy in which switching costs seem to be prevalent.“ SHY (2001) S. 188; vgl. auch SHARPE (1997), S. 79.

¹⁸ „It is widely observed that consumer refrain from switching among banks even when they are fully informed of large differences in bank service fees. The main (perhaps the only) explanation for this consumer behavior is the existence of switching costs that are encountered by consumers each time they terminate services with one bank and switch to a competing bank.“ SHY (2001), S. 188.

¹⁹ AUSUBEL (1991) zieht für die supernormale Produzentenrente im Markt für Kreditkarten u.a. auch Wechselkosten in Betracht, fokussiert jedoch seine Analyse im weiteren Verlauf seiner Arbeit auf andere Erklärungen.

beobachtende „move to the point of sale (POS)“, bei dem zu Produkten am POS aus Kundensicht sehr bequem gleich noch eine entsprechende Finanzdienstleistung (Transportversicherung, Autofinanzierung, Ratenkredit, Auslandskrankenversicherung...) mit dazu verkauft wird. Dies macht es einem Finanzdienstleister zunehmend schwierig bei solchem Neugeschäft überhaupt die Chance zu bekommen, von dem Neugeschäft ex ante zu erfahren und diesbzgl. auch ein Angebot abgeben zu können.

- *Bestehendes Geschäft:* Andererseits muß ein Finanzdienstleister zunehmend damit rechnen, dass er auch mit bereits in Anspruch genommenen Leistungen in einem ständig härter werdenden Wettbewerb mit den Mitbewerbern steht.

Tabelle 1 zeigt verschiedene Kategorisierungen von Wechselkosten. Die unterschiedlichen Betrachtungsperspektiven sind zwar ein Hinweis darauf, daß diese Thematik theoretisch noch nicht ausreichend fundiert ist, unabhängig davon kann man jedoch mit Hilfe jeder dieser Kategorisierungen begründen, daß die Wechselkosten in den letzten Jahren stark gesunken sind und warum es gute Gründe gibt, daß sich diese Entwicklung auch in Zukunft fortsetzen wird.

SHAPRIO/VARIAN (1999)	SENGUPTA/KRAPFEN/PUSATERI (1997)	TOMCZAK/DITTRICH (2000)	KLEMPERER (1987)
<ul style="list-style-type: none"> • Contracts • Training and Learning • Data Conversion • Search cost • Loyalty cost 	<ul style="list-style-type: none"> • Setup costs • Takedown costs 	<ul style="list-style-type: none"> • “Künstliche” / vertragliche Wechselkosten • Lernkosten • Direkte Wechselkosten (Such- und Informationskosten) • Sozialpsychologische Wechselkosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Transaction costs • Learning costs • Artificial or contractual costs

Tabelle 1: Kategorisierungen von Wechselkosten

Folgt man der Kategorisierung von TOMCZAK/DITTRICH (2000), läßt sich folgendes feststellen:

Betrachtet man die Wechselkosten aus vertraglichen Gesichtspunkten, dann wird deutlich, daß diese im Finanzdienstleistungsbereich nicht prohibitiv wirken. Zum einen wird für jeden Geschäftsabschluß auch ein gesonderter Vertrag abgeschlossen und zum anderen handelt es sich bei vielen Leistungen um kurz- oder mittelfristige vertragliche Bindungen. Ein Girokonto oder ein Wertpapierdepot sind i.d.R. ohne Kündigungsfristen auf einen anderen Finanzdienstleister übertragbar, bei Versicherungen besteht die Möglichkeit zur Beitragsaussetzung oder zumindest werden i.d.R. Sonderkündigungsrechte, z.B. im Schadensfall, eingeräumt und langfristige Kredite sind – gegen eine vorzeitige Auflösungsgebühr – kündbar. Die vertraglichen Verpflichtungen sind somit allgemein als moderat einzustufen.

Da sich die meisten Leistungen bei den großen Finanzdienstleistern in ihrem „Handling“ aus Kundensicht sehr ähneln, bzw. der Kunde nur bei Finanzdienstleistungen,

die schnell erlernbaren Transaktionscharakter haben, selbst einen größeren Anteil an der Durchführung übernimmt, ist – anders als bspw. bei Softwareprodukten – auch der Trainings- und Lernaufwand²⁰ überschaubar, wenn ein Kunde zu einem anderen Finanzdienstleister wechselt.

Auch die direkten Wechselkosten sind in den letzten Jahren dramatisch gesunken. Durch die technologische Entwicklung haben potentielle Kunden direkten, kostengünstigen Zugang zu reichhaltigen Informationen²¹ mit der Möglichkeit des Produkt- bzw. Konditionenvergleichs.²² Die Opportunitätskosten der Suche und der Information sind daher stark gesunken und es kann durch die zu erwartende technische Weiterentwicklung auf der einen Seite und der (weiteren) Deregulierung der Telekommunikationsmärkte (insbesondere in der EU) auf der anderen Seite von einem weiteren Absinken der direkten Wechselkosten ausgegangen werden. Sollten sich zukünftig Leistungen im Rahmen eines sogenannten Personal Data Environments (PDE) etablieren, welche eine kosteneffiziente Art der standardisierten und personalisierten Datenübertragung ermöglichen sollen²³, könnte sich diese Tendenz sogar noch einmal stark verschärfen. Bislang konnten sich die ersten großflächigen Versuche der Etablierung von PDE-Services wie z.B. von memIQ oder des Passport Service von Microsoft am Markt jedoch nicht durchsetzen.

Die Finanzdienstleister befinden sich angesichts der oben dargestellten Situation offensichtlich in einer Zwickmühle. Einerseits liegen die Vorteile einer längerfristigen Kundenbeziehung auf der Hand, andererseits sind für die Etablierung einer solchen neben den reinen Akquisitionskosten auch erhebliche Aufwände für Nutzbarmachung einer solchen, etwa durch die Schaffung der notwendigen Informationsbasis, erforderlich. Bei gleichzeitig sinkenden Wechselkosten sind so zwar einerseits die zu erwartenden Erträge einer langfristig etablierten und intelligent geführten Kundenbeziehung viel versprechend, gleichzeitig geht der Finanzdienstleister jedoch auch ein enormes wirtschaftliches Risiko ein.²⁴ Offensichtlich ergibt sich für den Finanzdienstleister die Aufgabe, das Risiko eines Wechsels durch geeignete Maßnahmen zu verringern. Diese werden im nächsten Abschnitt der vorliegenden Arbeit vorgestellt.

²⁰ Vgl. bspw. SHY (2001), S. 4.

²¹ Vgl. EVANS/WURSTER (1999).

²² Vgl. bspw. KUNDISCH/DZIENZIOL/EBERHARDT/PINNOW (2001).

²³ Vgl. bspw. HAGEL/RAYPORT (1997).

²⁴ Im Rahmen von Customer-Lifetime-Value Ansätzen wird dieses Risiko i.d.R. über die Wiederkaufswahrscheinlichkeit modelliert (unterschieden wird dabei grob zwischen Customer Retention oder Customer Migration Modellen), vgl. bspw. GIERL/KONCZ (2002). Eine Berücksichtigung der Varianz der erwarteten Erträge ist im Gegensatz dazu noch ein noch weitgehend offenes Forschungsfeld.

3 Maßnahmen zur aktiven Schaffung von Kundenloyalität im Finanzdienstleistungsbereich

Generell können als Gründe für einen Nachfrager, einen Anbieter nicht zu wechseln, (passiver) Zwang oder (aktives) Interesse genannt werden.²⁵ Da mit den gerade diskutierten sinkenden Wechselkosten einige u.E. für den Finanzdienstleistungsbe- reich relevante Zwänge wegfallen, muß solchen Maßnahmen mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden, die den Kunden davon überzeugen, eine Beziehung zum Anbieter aktiv aufrecht erhalten zu wollen. Dabei können die Anbieter entweder an den von ihnen angebotenen Produkten oder an der Beziehung zum Kunden als solcher ansetzen. Wir werden im folgenden Abschnitt zunächst argumentieren, welche Probleme bei Maßnahmen auftreten, die ausschließlich die Produkte betreffen und darauf aufbauend Vorschläge für vom Produkt unabhängige Maßnahmen unterbreiten. Im Mittelpunkt der Argumentation steht dabei die Erreichung von Loyalität beim Kunden. Ein Kunde wird in aller Regel dann als loyal bezeichnet, wenn er ein hohes Wiederkaufsverhalten gegenüber einem bestimmten Anbieter bzw. einer bestimmten Marke innerhalb einer bestimmten Produktkategorie zeigt.²⁶ Da wir in unserer Ar- gumentation von (All-)Finanzdienstleistern mit einem breiten Angebotspektrum ausgehen, wollen wir Loyalität hier als den wiederholten Bezug von Finanzdienst- leistungen von einem Anbieter, sowohl innerhalb einer Produktkategorie als auch über Produktkategorien hinweg, bezeichnen. Bei der Frage, welche Faktoren die Loyalität eines Kunden beeinflussen, hat sich als relevanter und ausführlich unter- suchter Einflußfaktor für die Vorhersage zukünftigen Kaufverhaltens insbesondere die Zufriedenheit²⁷ etabliert. Im folgenden Abschnitt werden wir aus diesem Grund die Rolle der Zufriedenheit im Finanzdienstleistungsbereich genauer beleuchten.

3.1 Die Rolle der Zufriedenheit im Finanzdienstleistungsbereich

Die Relevanz der Zufriedenheit auf die Bildung von Loyalität wird im Rahmen neuerer empirischer Untersuchungen unterstrichen.²⁸ Grundsätzlich ist also davon auszugehen, daß nur ein zufriedener Kunde langfristig bereit sein wird, bei einem Anbieter zu bleiben. Einige Überlegungen zum Charakter von Finanzdienstleistun-

²⁵ Wir folgen hier der Argumentation von BENDAPUDI/BERRY (1997), die Zwänge (constraints) bzw. freiwillige Überzeugung (dedication) als die beiden grundsätzlichen Alternativen für die Schaffung von Loyalität vorschlagen.

²⁶ ZÜTHPEN/SIEK (2002) geben bspw. an, daß die Grenze für einen loyalen Kunden dann erreicht ist, wenn dieser innerhalb einer bestimmten Bedürfniskategorie bei einem Anbieter mindestens 2/3 aller Käufe tätigt.

²⁷ Eine ausführliche Untersuchung zur Zufriedenheit mit Finanzdienstleistungen hat bspw. NADER (1995) durchgeführt.

²⁸ Eine ausführliche Untersuchung zur Qualität des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalität kann bei OLIVER (1999) gefunden werden. JONES/MOTHERSBAUGH/BEATTY (2000) haben eine Untersuchung bzgl. Wechselbarrieren und Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbe- reich durchgeführt. HENNIG-THURAU/GWINNER/GREMLER (2002) stellen einen positiven Zusam- menhang zwischen Zufriedenheit und Loyalität für unterschiedliche Dienstleistungsbereiche fest, STOCK (2002) für Industriegüterunternehmen. OEHLER (2001, 2004a) hat in seinen Untersuchungen bei Banken festgestellt, daß Zufriedenheit bei Bankkunden zu einer geringeren Zahl an Nebenbank- verbindungen und zu einer höheren Zahl an bei der Hauptbankverbindung genutzten Produkten führt als dies bei unzufriedenen Kunden der Fall ist.

gen sowie empirische Ergebnisse²⁹ sprechen jedoch gegen eine undifferenzierte Rolle der Betrachtung der Zufriedenheit und für eine genauere Betrachtung der Quellen und Objekte von Zufriedenheit.

Wenn wir Zufriedenheit als positive Abweichung des tatsächlichen Ergebnisses von der ursprünglichen Erwartung definieren³⁰, so ist es notwendig, darauf einzugehen, welche Erwartungen der Kunde gegenüber einem Finanzdienstleistern bzw. den von ihnen angebotenen Leistungen hat und wie die Leistung durch den Kunden meßbar ist. Wir gehen davon aus, daß ein Kunde in erster Linie deshalb die Dienste eines Finanzdienstleisters in Anspruch nimmt, um Bedürfnisse im finanzwirtschaftlichen Kontext befriedigen zu können. Dazu gehören z.B. die Sicherung von Liquidität, die Absicherung von Risiken, etc. In erster Überlegung sollte sich aus Sicht des Kunden Zufriedenheit mit einem Finanzdienstleister also immer dann einstellen, wenn die Qualität der angebotenen Finanzdienstleistung die Erwartungen des Kunden übersteigt.³¹ Dies setzt voraus, daß der Kunde in der Lage ist, die Qualität der Finanzdienstleistung zu messen und zu bewerten. Im Falle reiner Transaktionsleistungen, wie der Ausführung einer Wertpapierorder oder einer Überweisung ist die Beurteilung der Qualität der Leistung durch den Kunden relativ einfach möglich. Bei komplexeren Finanzdienstleistungen existiert die Möglichkeit der Messung der Qualität der von den Finanzdienstleistern angebotenen Produkte mittels dafür existierender Kenngrößen wie einer (risikoadjustierten) Nachsteuerrendite oder einem Nachsteuererwartwert. Auch hier ist die Messung der Qualität damit zwar prinzipiell möglich, die direkte Ableitung einer Kundenzufriedenheit, z.B. aus einer im Vergleich hohen Nachsteuerrendite ist jedoch u.E. nicht möglich,³² da die meisten Kunden nicht in der Lage sein dürften, eine Finanzdienstleistung zu verstehen, geschweige denn die gängigen Kennziffern richtig zu interpretieren. So meint beispielsweise Prof. Römer, früherer Richter am Bundesverfassungsgericht und heute Ombudsmann für Versicherungskunden: „Eine Versicherung übersteigt den Verständnishorizont jedes Durchschnittsmenschen“.³³ Ein weiteres Hindernis für eine Bewertung durch den Kunden ergibt sich aus der Tatsache, daß viele Finanzdienstleistungen auf Langfristigkeit angelegt sind und deshalb die Bewertung der Leistung ggf. erst Jahre nach dem Abschluß bzw. bei Eintritt eines spezifischen Ereignisses (etwa bei einem Versicherungsfall) möglich wird. Insgesamt dürfte die Zufriedenheit mit einer bestimm-

²⁹ So haben WINKLER/NONN (2002) eine Recherche in über 100 Journalen zur Wirkung des Konstrukts Zufriedenheit durchgeführt und kommen zum Ergebnis: „Angesichts der widersprüchlichen Ergebnisse und des vielfach branchenübergreifenden Charakters bisheriger Untersuchungen wird offensichtlich, daß das bankbetriebliche Verhältnis von Kundenzufriedenheit und Erfolg einer näheren Betrachtung bedarf.“

³⁰ Vgl. z.B. ZÜTHPEN/SIEK (2002).

³¹ Über den exakten Wirkungszusammenhang zwischen den Konstrukten Finanzdienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit gibt es keine einheitliche Meinung. Klar ist nur, daß zwischen ihnen eine hohe Korrelation herrscht. Vgl. ausführliche Diskussion in NADER (1995), S. 19-28.

³² Wir gehen also nicht davon aus, daß die Konstrukte Qualität und Zufriedenheit im Wesentlichen gleichzusetzen sind. Diese Einschätzung wird im Gegensatz zu uns bspw. von OEHLER (2001, 2004a) der hier ein „eher semantisches Problem“ sieht, vertreten.

³³ Vgl. BROST/ROHWETTER (2002), S. 19.

ten Finanzdienstleistung selbst bei aus unabhängiger Warte festgestellt objektiv hoher Qualität für Kunden deshalb oft zur „Glaubensfrage“ werden.³⁴

Daß selbst zufriedene Kunden nicht zwangsläufig loyal gegenüber einem bestimmten Anbieter sind, haben bspw. JONES/SASSER (1995) festgestellt: „Merely satisfying customers that have the freedom to make choices is not enough to keep them loyal.“ REICHELLED (1999) gibt an, daß zwischen 60% und 80% der Kunden, die eine Geschäftsbeziehung beenden, vor ihrem Wechsel angaben, mit ihrer Geschäftsbeziehung zufrieden oder sehr zufrieden zu sein. Ein möglicher Grund für ein derartiges Wechselverhalten kann nach JEKER (2002) darin begründet liegen, daß bestimmte Prädispositionen des Kunden selbst bei vorhandener Zufriedenheit einen hohen Einfluß auf die Loyalität haben. Ist ein Kunde bspw. wechselfreudig, so wird er – sofern er die Hürden für einen Wechsel als relativ niedrig wahrnimmt – selbst bei Zufriedenheit mit einer Finanzdienstleistung vor einem Wechsel nicht zurückschrecken. Die Tatsache, daß die Möglichkeiten für einen Wechsel stark angestiegen und die Wechselkosten gleichzeitig stark gesunken sind, hatten wir bereits oben thematisiert. Die eigentlich naheliegende Annahme, daß gerade bei Dienstleistungen, die (vor der Nutzung) schwierig zu beurteilen sind, das Risiko eines Wechsels aus Kundensicht als hoch empfunden wird (vgl. JEKER (2002)) scheint im Finanzdienstleistungsbereich – zumindest gegenwärtig – nur eine untergeordnete Rolle zu spielen. So stellen ZÜTHPEN/SIEK (2002) basierend auf einer Studie von TNS Emnid aus dem Jahr 2001 fest, daß im Finanzdienstleistungsbereich generell nur von einer schwachen Bindung der Kunden an die Anbieter ausgegangen werden kann (Vgl. Abbildung 1).

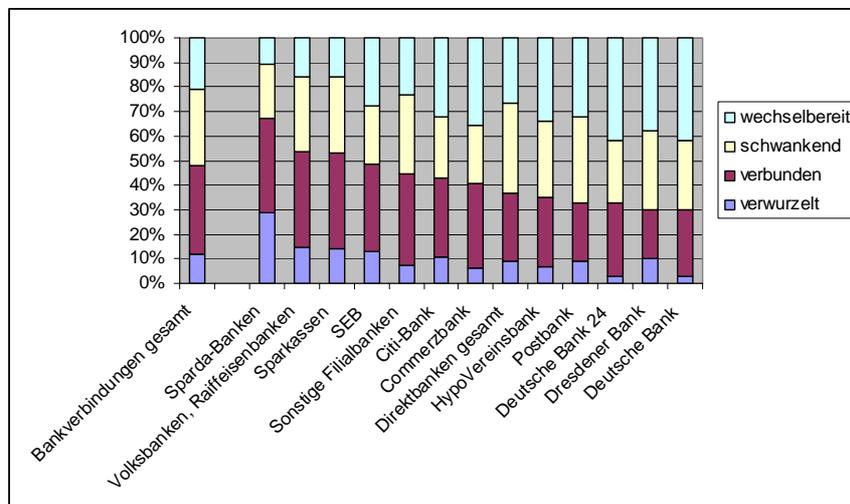


Abbildung 1: Stärke der Kundenbindung bei deutschen Banken³⁵

³⁴ Diese Einschätzung wird bspw. auch dadurch gestützt, daß Dienstleistungen im wesentlichen durch Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften ausgezeichnet sind, die vor der Produktion bzw. dem Konsum nur schwer, bzw. gar nicht zu bewerten sind. Vgl. dazu z.B. ZEITHAML (1984). Die Kategorisierung von Dienstleistungen in solche mit Such- und Erfahrungseigenschaften geht auf NELSON (1970) zurück, Vertrauenseigenschaften wurden durch DARBY/KARNI (1973) hinzugefügt.

Ein weiterer Umstand, der im Kontext von Zufriedenheit und Loyalität angesprochen werden muß, liegt in der starken Unterschiedlichkeit der Produkte, die von einem (All-)Finanzdienstleister mit einem breiten Produktspektrum angeboten werden, etwa hinsichtlich Fristigkeit, Komplexität, Risiko, steuerlicher Behandlung etc. Die folgenden drei Produkte und Leistungen sollen dies beispielhaft verdeutlichen:

- Ein *Girokonto* dient vornehmlich der Abwicklung von Zahlungsverkehr, wie z.B. Überweisungen, Daueraufträge, Lastschriftverfahren, etc. Das Konto kann kurzfristig aufgelöst werden und da es sich selbst nicht um verbrieftete Forderungen oder Verbindlichkeiten handelt, ist das Girokonto praktisch nicht mit Risiko verbunden. Es besteht lediglich das Risiko der Marktzinsveränderung für Guthabenverzinsung oder Kontokorrentinanspruchnahme.
- Die Beratung zu einer anstehenden *Immobilienfinanzierung* ist eines der komplexesten Produkte im Markt für Privatkunden. Die Leistung des Beraters ist für den Kunden schwer zu bewerten und hat i.d.R. sehr langfristige Wirkungen. Die Produktbausteine für eine Immobilienfinanzierung – bspw. ein langfristiges Annuitätendarlehen – hingegen sind wiederum relativ leicht vergleichbar.³⁶ Zum steuerlichen Aspekt sei angemerkt, daß bspw. die Schuldzinsen einer selbstgenutzten Wohnimmobilie nicht als Werbungskosten absetzbar sind, bei einer fremdvermieteten Wohnimmobilie hingegen schon.
- Eine *Berufsunfähigkeitsversicherung* soll deren Inhaber – vor allem nach der starken Einschränkung der staatlichen Absicherung seit 01.01.2001 – vor finanziellen Engpässen bei Berufsunfähigkeit absichern. Der Kunden kauft dabei mit seinen Prämien die Option beim Eintritt der Berufsunfähigkeit seinen bisherigen Lebensunterhalt aus den Schadenzahlungen (Rente) zu bestreiten. Die Leistungsvielfalt ist für den Kunden relativ schwer überschaubar und die Anpassung des Produkts auf die individuelle Situation des Kunden eine nicht-triviale Herausforderung. Die Aufwendungen für eine Berufsunfähigkeitsversicherung sind als Sonderausgaben steuerlich absetzbar.

Die Beispiele sollen zeigen, daß die Leistungen im Markt für Finanzdienstleistungen aus Kundensicht völlig unterschiedliche Funktionen erfüllen. Sind es einmal die Abwicklung von Transaktionen (Zahlungsverkehr, Wertpapiertransaktionen, Kreditkartenbuchungen, etc.), so steht bei anderen Produkten die eigene monetäre Absicherung oder die der Familie im Vordergrund (Kapitallebensversicherung, Rentenversicherung, Berufsunfähigkeitsversicherung, etc.) und schließlich gibt es Beratungsleistungen (Vermögensberatung, Beratung für eine Immobilienfinanzierung, etc.). Doch nicht nur die Leistungen sind grundlegend verschieden, sondern auch die zeitlichen Bedarfe für die Leistungen fallen zu unterschiedlichen Zeitpunkten an.³⁷ Dies alles erschwert die Übertragung der Zufriedenheit mit dem Produkt einer Kate-

³⁵ In Anlehnung an Züthpen & Siek (2002).

³⁶ Zur Finanzdienstleistung Immobilienfinanzierung und der Verbesserungsmöglichkeiten bei der Beratungsqualität mit Hilfe von Informationssystemen vgl. BUHL/EBERHARDT/KUNDISCH/DZIENZIOL (2005).

³⁷ Zu Lebenszykluskonzepten im Finanzdienstleistungsbereich vgl. bspw. TILMES (2000), S. 132.

gorie auf ein Produkt einer anderen Kategorie. Dies führt zur Empfehlung, daß sich die Anstrengungen der Finanzdienstleister mit dem Ziel, die Loyalität der Kunden zu steigern, nicht auf die Schaffung von Zufriedenheit mit den angebotenen Produkten reduzieren sollten. Vielmehr sollten sich Maßnahmen zur Steigerung der Loyalität auch auf andere, produktunabhängige Faktoren stützen, die wir im weiteren Verlauf des Beitrags betrachten werden.

3.2 Die Rolle der relational benefits

Im Rahmen einer umfassenden Studie weisen GWINNER/GREMLER/BITNER (1998)³⁸ auf die Rolle der sog. „relational benefits“ hin. Dahinter verbirgt sich Nutzen für den Kunden, der nicht aus den Produkten resultiert, sondern aus der Beziehung zum Anbieter als solcher, bspw. wegen sozialer Kontakte oder wegen des Vertrauens, das in einer Beziehung zu einem Anbieter aufgebaut werden kann. GWINNER/GREMLER/BITNER (1998) sprechen hier von „(...) benefits customers receive from long-term relationships *above and beyond* the core service performance“. ZÜTHPEN/SIEK (2002) unterstreichen die Wichtigkeit von derartigen, oftmals psychologischen Faktoren mit der Aussage, daß beim Vorliegen einer emotionalen Bindung von Kunden an das Unternehmen selbst bei erlebten Enttäuschungen eine hohe Wahrscheinlichkeit für die Beibehaltung einer Kundenbeziehung existiert. In den folgenden Abschnitten werden wir deshalb tiefer auf die Rolle ausgewählter relational benefits und deren möglicher Umsetzung im Finanzdienstleistungsbereich eingehen.

3.2.1 Special treatment benefits

Der erste hier vorgestellt Vertreter aus der Gruppe der relational benefits sind die sog. „special treatment benefits“. Dabei handelt es sich um Vorteile, wie bspw. günstigere Preise, schnellerer Service oder Zusatzservices, die ein Kunde deshalb erhält, weil er den Status eines langfristigen Kunden hat.³⁹ GWINNER/GREMLER/BITNER (1998), JEKER (2002) und HENNIG-THURAU/GWINNER/GREMLER (2002) stellen übereinstimmend fest, daß special treatment benefits bei der Erzeugung von Kundenloyalität *keine* herausgehobene Rolle spielen. HENNIG-THURAU/GWINNER/GREMLER (2002) gehen davon aus, daß es zwar kurzfristige Effekte gibt, daß langfristig aber kein Einfluß auf die Loyalität feststellbar ist. Das kann bedeuten, daß die Kunden nur solange loyal sind, solange ein Konkurrent keine höheren special treatment benefits gibt. Sollen dennoch special treatment benefits eingesetzt werden, so sind nichtmonetäre Benefits zur langfristigen Kundenbindung besser geeignet als monetäre.⁴⁰ Im Finanzdienstleistungsbereich können hier z.B. Prozeßverbesserungen bei der Schnelligkeit der Auftragsverarbeitung, etwa bei der Kreditvergabe⁴¹, genannt werden. Gerade angesichts der Schwierigkeiten, die wir weiter oben in bezug auf die Meßbarkeit der Qualität einer Finanzdienstleistung durch den Kunden thematisiert haben, kann die Einführung solcher Prozeßverbesserungen ggf. mehr Sinn

³⁸ Ebenso darauf aufbauend HENNIG-THURAU/GWINNER/GREMLER (2000) sowie HENNIG-THURAU/GWINNER/GREMLER (2002).

³⁹ Vgl. GWINNER/GREMLER/BITNER (1998).

⁴⁰ Vgl. HENNIG-THURAU/GWINNER/GREMLER (2002).

⁴¹ So gibt die bspw. die Norisbank an, daß bei ihr die durchschnittliche Bearbeitungszeit bei der Kreditvergabe durch eine starke Standardisierungen und Entscheidungen durch den Computer bei 35 Minuten liege, während eine Grossbank dafür ca. 122 Minuten brauchen würde. Vgl. Norisbank (2001).

haben als eine weitere Qualitätssteigerung beim Endprodukt, weil die Prozeßverbesserungen für den Kunden leichter nachvollziehbar sind.

Wie bereits erwähnt, wird den special treatment benefits nur eine untergeordnete Rolle beigemessen. In den nächsten Abschnitten gehen wir auf zwei weitere Vertreter der relational benefits ein, denen deutlich mehr Bedeutung zugesprochen wird.

3.2.2 Social benefits

Als social benefits werden Nutzeneffekte verstanden, die aus Sicht des Kunden als Folge des Entstehens und der Existenz einer persönlichen Beziehung mit Angestellten eines Unternehmens entstehen. Dazu gehören z.B. (in einer schwachen Ausprägung) die persönliche Begrüßung durch Angestellte des Unternehmens, die Entwicklung von persönlicher Verbundenheit des Kunden mit Angestellten bis hin zur Freundschaft zwischen Kunden und Angestellten. Grundlage für die social benefits ist also die Existenz einer oder mehrere persönlicher Bezugsperson für den Kunden. Der in den Untersuchungen von HENNIG-THURAU/GWINNER/GREMLER (2002) sowie GWINNER/GREMLER/BITNER (1998) festgestellte starke Einfluß der social benefits auf Zufriedenheit bzw. Loyalität legt nahe, die Etablierung persönlicher Kundenbeziehung durch die Unternehmen zu fördern. Auch STOCK (2002), die von einem stark positiven Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität ausgeht, hat in ihrer Untersuchung festgestellt, daß kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter einen direkten (positiven) Einfluß auf die Kundenzufriedenheit hat: „Die Stärke des Effekts zeigt darüber hinaus, daß das Verhalten der Mitarbeiter eine nicht lediglich untergeordnete Rolle für die Kundenzufriedenheit spielt“. So hat OEHLER (2001) in seiner Untersuchung als mit 39% am zweithäufigsten genannten Grund für einen vollständigen Wechsel der Bankbeziehung „Unfreundliches Bankpersonal“ festgestellt.

Gemeinsam ist den gerade genannten Aspekten, daß diese die Rolle eines menschlichen Ansprechpartners betonen. (Vertriebskanal-) Entscheidungen im Finanzdienstleistungsbereich sind heute allerdings oft von der Forderung geprägt, Kosten einzusparen. Auch aus diesem Grund haben die elektronischen Vertriebskanäle, die durch im Vergleich niedrige Stückkosten pro Transaktion gekennzeichnet sind, starke Verbreitung gefunden. Der im Finanzdienstleistungsbereich weiterhin festzustellende Rückzug aus der Fläche in Form der Schließung von Filialen und der Freisetzung von Mitarbeitern stellt ebenso eine Entwicklung dar, welche die Rolle des Mitarbeiters derzeit tendenziell immer unwichtiger werden läßt bzw. die Zeit, die einem Mitarbeiter pro Kunde zur Verfügung steht. In Anbetracht der oben argumentierten Fähigkeit eines guten Vertriebsmitarbeiters, Loyalität beim Kunden zu befördern, sollten jedoch – auch unter der Berücksichtigung der Notwendigkeit, kurzfristig Kosten zu sparen – die mittel- bis langfristig wahrscheinlich negativen Effekte einer Reduktion von Mitarbeitern auf die Loyalität der Kunden berücksichtigt werden. Besonders bei aufgrund ihres vorhandenen Status oder ihres Potentials als wertvoll erkannten Kunden sollte es u.E. unbedingt vermieden werden, vorhandene persönliche Beziehungen etwa in Folge organisatorischer Umstrukturierungen zu zerstören.

Neben den social benefits wird insbesondere den confidence benefits, die wir im nächsten Abschnitt beschreiben, ein starker Einfluß auf die Loyalität eines Kunden zugeschrieben.

3.2.3 Confidence benefits/Vertrauen

Als einen der zentralen Aspekte, der in der Lage ist, die Loyalität eines Kunden gegenüber einem Anbieter zu beeinflussen, wollen wir hier abschließend auf die Rolle von Vertrauen und dessen Förderung eingehen. Ohne an dieser Stelle die unterschiedlichen definitorischen Ansätze für Vertrauen zu diskutieren,⁴² soll Vertrauen in unserem Kontext als Bereitschaft verstanden werden, sich auf einen Geschäftspartner und dessen Leistungsfähigkeit zu verlassen.⁴³ Vertrauen stellt damit eine wesentliche Grundlage für die Etablierung und Aufrechterhaltung von mit Unsicherheit behafteten und damit an allen Geschäftsbeziehungen dar.⁴⁴

Der Nutzen, der durch die Reduktion von Unsicherheit bzw. die Möglichkeit, einem Geschäftspartner vertrauen zu können, entsteht, wird als „confidence benefit“ bezeichnet.⁴⁵ Die hohe Bedeutung der confidence benefits relativ zu den anderen vorgestellten benefits wird von HENNIG-THURAU/GWINNER/GREMLER (2000) herausgestellt. Diese haben für unterschiedliche Dienstleistungsbereiche festgestellt, daß den confidence benefits von unterschiedlichen Kundengruppen immer die größte Bedeutung zugemessen wird. Auch GWINNER/GREMLER/BITNER (1998), S. 109, heben die Rolle der confidence benefits hervor: „(...) confidence benefits are the most important to consumers across all three categories⁴⁶ of services“. Die Rolle der confidence benefits bzw. des Vertrauens kann dabei als um so wichtiger eingeschätzt werden, um so schwieriger die vom Kunden nachgefragte Dienstleistung wegen ihrer (technischen) Komplexität zu durchschauen ist.⁴⁷

Wie wir eingangs diskutiert hatten, gehen wir gerade im Finanzdienstleistungsbereich davon aus, daß der Kunde viele der angebotenen Dienstleistungen als schwer bewertbar und als untereinander unterschiedlich wahrnimmt. Der Bildung von Vertrauen sollte u.E. damit gerade im Finanzdienstleistungsbereich hohe Aufmerksamkeit gewidmet werden. Insbesondere gehen wir davon aus, daß Vertrauen in die generelle Leistungsfähigkeit des Anbieters der (unterschiedlichen) Finanzdienstleistungen die wesentliche Voraussetzung für die von uns als schwierig identifizierte Übertragbarkeit von Zufriedenheit über Produktkategorien hinweg ist. Durch die inzwischen weite Verbreitung elektronischer Vertriebskanäle, insbesondere des

⁴² Für eine Übersicht vgl. z.B. MORGAN / HUNT (1994).

⁴³ Vgl. z.B. MOORMAN/DESPHANDÉ./ZALTMAN (1993): „Trust is defined as a willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence.“

⁴⁴ Vgl. z.B. MORGAN / HUNT (1994).

⁴⁵ Vgl. z.B. HENNIG-THURAU/GWINNER/GREMLER (2000).

⁴⁶ GWINNER/GREMLER/BITNER (1998), S. 109, unterscheiden dabei zwischen „high contact, customized, personal services“, bspw. Finanzberatung, Arztbesuch etc., „moderate-contact, semicustomized nonpersonal services“, bspw. Schuhreparaturen, standardisierte Bankdienstleistungen etc. und „moderate-contact standardized services“, bspw. Flugbuchungen, Theaterticketkauf etc.

⁴⁷ So stellen HENNIG-THURAU/GWINNER/GREMLER (2002), S. 236: „ (...) trust in a relationship reduces uncertainty and vulnerability, especially for so called black-box-type services, that are difficult to evaluate due to their intangible, complex, and technical nature.“

Internet, wird der (ggf. technisch unversierte) Kunde mit weiteren Komplexitäten konfrontiert. Bei der Erzeugung von Vertrauen haben die Finanzdienstleister dies zu berücksichtigen und in ihren Maßnahmen sowohl auf die Bewertungsschwierigkeiten durch den Kunden einzugehen als auch auf die Tatsache, daß bei den elektronischen Medien zusätzliche Ansatzpunkte für Mißtrauen, etwa bezüglich der Sicherheit der Datenübertragung, gegeben sind.

Im Folgenden werden deshalb aufbauend auf die theoretischen Konzepte Maßnahmen zur Schaffung von Vertrauen im Finanzdienstleistungsbereich sowohl durch einen persönlichen Berater als auch in elektronischen Kanälen sowie im Hinblick auf diese beiden Bereiche unterstützende Maßnahmen diskutiert.

4 Schaffung von Vertrauen im Finanzdienstleistungsbereich

4.1 Vertrauensbildung durch Einsatz eines persönlichen Beraters

Die Vertrauensbildung beim Kunden kann durch einen menschlichen Ansprechpartner gefördert werden.⁴⁸ Dieser fungiert als persönlicher Berater oder Betreuer und muß in der Lage sein, sich auf die individuellen Probleme bzw. das individuelle Niveau des gerade betrachteten Kunden einzustellen. Dazu gehört insbesondere, die verkauften Finanzdienstleistungen nicht nur selbst zu verstehen, sondern diese auch dem Niveau des Kunden entsprechend erklären zu können. Dem persönlichen Berater kommt damit insbesondere beim Verkauf von Finanzdienstleistungen, die dem Kunden noch nicht bekannt und komplex sind, eine wichtige Rolle zu. Aber auch in Fällen, in denen der Kunde mit der Leistung eines Anbieters nicht zufrieden ist, kann ein menschlicher Berater im Wissen um den Wert einer bestimmten Kundenbeziehung flexibel reagieren. BOWEN/LAWLER (1999) schlagen deshalb vor, die Kompetenzen der Mitarbeiter im Umgang mit den Kunden zu erweitern, um nach dem Erlebnis einer schlechten Leistung nicht durch erneute Handlungsunfähigkeit Frust beim Kunden zu erzeugen. Insgesamt kommt dem persönlichen Berater damit insbesondere in komplexen Beratungssituationen besondere Bedeutung zu.

Bei vom Kunden leicht zu verstehenden und durch häufige Nutzungsfrequenz gekennzeichneten Dienstleistungen wie Brokerage oder Überweisungen können dagegen – evtl. nach einer persönlichen Erstberatung – die entsprechend günstigeren elektronische Kanäle genutzt werden. Welche Herausforderungen bei der Bildung von Vertrauen beim Einsatz elektronischer Kanäle zu beachten bzw. zu überwinden sind, betrachten wir im nächsten Abschnitt.

⁴⁸ Die Bedeutung persönlichen Kontakts wird bspw. von ZEITHAML (1984) betont: „consumers seek and rely more on information from personal sources than from nonperson sources when evaluation services prior to purchase”. BERRY (1995) empfiehlt die Reduktion der Anzahl der Ansprechpartner für einen Kunden zur Steigerung der „communications effectiveness”. TOMIUK/PINSONNEAULT (2000) weisen darauf hin, daß der verstärkte Einsatz der elektronischen Kommunikationskanäle bei Banken zu einer Reduktion der persönlichen Kontakte und in Folge zu einer Reduktion von Vertrauen und Loyalität führt.

4.2 Vertrauensbildung beim Einsatz elektronischer Kanäle

Eine neue Herausforderung bei der Bildung von Vertrauen ergibt sich für die Finanzdienstleister durch den verstärkten Einsatz elektronischer Kanäle wie dem Internet. Zum einen wird dadurch teilweise der Black-Box-Charakter der angebotenen Dienstleistung durch den Einsatz neuer Technologien noch weiter verstärkt – daher eignet sich das Web auch insbesondere zur Abwicklung von einfachen Transaktionen sowie zur Information für den Kunden. Zum anderen werden Komplexitäten von normalerweise durch menschliche Ansprechpartner abgewickelte Vorgänge für den Kunden sichtbar (bspw. bei Auslandsüberweisungen oder Immobilienfinanzierungen). Durch das Fehlen eines direkten Ansprechpartners sind dementsprechend auch keine social benefits möglich. Aktuelle Studien legen in diesem Zusammenhang zwei Aspekte nahe:

- Vertrauen gegenüber dem Anbieter bzw. dessen Online-Bereich kommt eine sehr wichtige *enabling-Rolle* zu⁴⁹, denn bestehen doch gerade in den unpersönlichen Online-Medien Vorbehalte von Nutzern hinsichtlich der Sicherheit – die fehlende Sicherheit ist auch mit 52% der am häufigsten genannte Grund von Internetnutzern, warum diese kein Online-Banking betreiben.⁵⁰ Als strukturierendes Hilfsmittel zur Entwicklung vertrauensbildender Maßnahmen bei Online-Transaktionen schlagen DUH/JAMAL/SUNER (2002) die Anwendung eines Frameworks vor, daß die Teilziele *Schutz der persönlichen Daten* (privacy), *Integrität einer Transaktion* (integrity) und *Sicherheit* (security) für alle an einer Transaktion Beteiligten definiert. Trotz diverser Möglichkeiten, das Vertrauen in die elektronischen Kanäle zu stärken (bspw. Bereitstellen einer Privacy Policy und Überprüfung der Einhaltung derselben durch einen unabhängigen Dritten, wie bspw. TRUSTe, Trust Bulding Programme, wie bspw. PWC BetterWebSm) ist der Aufbau von *produktunabhängigem* Vertrauen im Finanzdienstleistungsbereich u.E. mittels elektronischer Kanäle nur relativ schwer möglich. Sie können allerdings im Kanal-Mix sehr gut dafür genutzt werden, um Kunden gezielt über das (weitere) Leistungsspektrum des Finanzdienstleister zu informieren und so Ansatzpunkte für persönliche Beratungskontakte mit besserer Möglichkeit zum Vertrauensaufbau zu schaffen.⁵¹
- Hinsichtlich des direkten Zusammenhangs von Vertrauen und Kundenloyalität zeichnet sich jedoch ein anders Bild ab: Im unpersönlichen Online-Bereich spielen Vertrauen und Commitment im Hinblick auf die Loyalität eine weniger bedeutende Rolle als im Vergleich zu Offline-Medien. Vielmehr besteht hier ein enger Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Qualität der Leistung, der daraus resultierenden Kundenzufriedenheit und schließlich der Loyalität.⁵² Die

⁴⁹ Zum Thema Vertrauen und E-Commerce vgl. z.B. MCKNIGHT/CHERVANY (2001).

⁵⁰ Vgl. JUNG (2004), S. 283.

⁵¹ Zur Gewinnung von Informationen über individuelle Bedürfnisse bzw. zur automatisierten Versorgung mit individuellen Informationen eignet sich insbesondere das WWW. In diesem Kontext stellen SCHACKMANN / KNOBLOCH (2001) ein Konzept zur Nutzung von Webtracking Daten für die individuelle Informationsversorgung vor. Vgl. KUNDISCH (2003), S. 62ff. für ein Contentmodell zur Versorgung des Anlegers mit auf seine Anlagebedürfnisse passenden Informationen.

⁵² Vgl. bspw. SHANKAR/SMITH/RANGASWAMY (2003), LIN (2003). GARBARINO/JOHNSON (1999) weisen darauf hin, daß immer dann, wenn Transaktionen im Vordergrund stehen, die Kundenzufriedenheit von zentraler Bedeutung für die Loyalität ist. Im Relationship Marketing hingegen kommt

Funktionalität, Gestaltung sowie Zuverlässigkeit der Webseite – welche im Finanzdienstleistungsbereich (derzeit) hauptsächlich für einfache Transaktionen und zur Information genutzt wird – ist daher von zentraler Bedeutung. Entsprechend sollten auch Kundenwünsche bei der Weiterentwicklung der Webseite Berücksichtigung finden.⁵³ Ebenso sollte ein Monitoring der Kundenaktivitäten im Web erfolgen, da diese wertvolle Hinweise hinsichtlich der Abwanderungswahrscheinlichkeit eines Kunden geben können.⁵⁴

4.3 Unterstützende Maßnahmen beim Vertrauensaufbau

Die Übertragung von Vertrauen über die Produktkategorien hinweg kann durch weitere Maßnahmen gefördert werden. So wird das Cross-Selling erleichtert, wenn auf ähnliche oder komplementäre Produkte zu den bereits verkauften zurückgegriffen wird.⁵⁵ Eine weitere Möglichkeit besteht darin, sich beim Verkauf von Finanzdienstleistungen nicht nur auf einzelne Produkte oder Produktbündel konzentriert, sondern auf produktübergreifende Lösungen. Dadurch kann ggf. von vorne herein produktübergreifendes Vertrauen erzeugt werden. So kann bspw. im Rahmen von Financial-Planning-Ansätzen an ein Lösungsbündel „Altersvorsorge“ gedacht werden, bei dem der Anbieter flexibel je nach persönlicher Situation des Kunden diesem jeweils das gerade passende Produkt(bündel), etwa eine Riesterrete oder einen Fondssparplan, konfiguriert, ohne daß dies für den Kunden als Produktwechsel – mit den diskutierten Problemen – wahrnehmbar wird. Ist bereits eine Vertrauensposition aufgebaut, so kann der Berater die ihm vorliegenden Informationen über den Kunden nutzen, um proaktiv auf wahrscheinliche Bedürfnisse des Kunden einzugehen und so das ihm aktiv entgegengebrachte Vertrauen zu bestätigen und weiter zu verstärken.

Zusammenfassend ergeben sich für die Finanzdienstleister damit eine Reihe von Handlungsalternativen, die – ohne daß dies zwingend vom verkauften Produkt abhängen muß – die Loyalität des Kunden zu steigern in der Lage sind. Betont werden soll hier nochmals die Rolle des sowohl hinsichtlich seiner Produktexpertise als auch hinsichtlich seiner sozialen Kompetenzen geschulten persönlichen Ansprechpartners für einen Kunden.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Ausgangspunkt für den vorliegenden Beitrag war die Einschätzung, daß die Etablierung langfristiger Kundenbeziehungen im Finanzdienstleistungsbereich ein erstre-

diese Bedeutung Vertrauen und Commitment anstatt der Kundenzufriedenheit zu. Diese Ergebnisse passen insofern auch zu den Resultaten der in Abschnitt 3 diskutierten Studien.

⁵³ Bspw. schlagen BUHL/KUNDISCH/SCHACKMANN/RENZ (2004) hierzu eine auf dem Kano-Modell der Kundenzufriedenheit beruhende Methode vor.

⁵⁴ Vgl. bspw. CHEN/HITT (2002), welche bei Ihrer Untersuchung im Online-Brokerage-Bereich feststellen, daß die Nutzung und insbes. auch die Änderung des Nutzungsverhaltens gute Schätzer für die Kundenabwanderung darstellen.

⁵⁵ Bspw. schätzen STRACKE/GEITNER (1992), S. 61, Cross-Selling-Wahrscheinlichkeiten für unterschiedliche Finanzdienstleistungsprodukte.

benswertes Ziel ist. Die im Finanzdienstleistungsbereich sinkenden Wechselkosten führen jedoch dazu, daß die Möglichkeiten für Kunden einen anderen Finanzdienstleister zu wählen, substantiell ansteigen. Deshalb müssen die Finanzdienstleister aktiv Maßnahmen ergreifen, die geeignet sind, den Kunden an sich zu binden. Die naheliegende Konzentration auf die Qualität der angebotenen Produkte muß dabei wegen der schwierigen Meß- und Bewertbarkeit und Unterschiedlichkeit der Produkte um andere Maßnahmen ergänzt werden, die unabhängig vom Produkt greifen. Hier haben wir die so genannten „relational benefits“ vorgestellt, unter denen insbesondere die social benefits und die confidence benefits (Vertrauen) in der Lage sind, die Loyalität des Kunden nachhaltig zu steigern. Zur Schaffung von Vertrauen ist insbesondere ein persönlicher menschlicher Berater geeignet. Dadurch wird allerdings nicht in Frage gestellt, daß eine hohe Qualität der angebotenen Finanzdienstleistungen auch in Zukunft eine wichtige Voraussetzung für Kundenloyalität im Finanzdienstleistungsbereich ist. Vielmehr ist in Zukunft sowohl der Produktqualität als auch der Qualität der Beziehung Aufmerksamkeit zu widmen. Eine optimale Allokation der vorhandenen Ressourcen für die Bildung von Vertrauen verlangt dabei immer wieder die Abwägung, in welchem der beiden Bereiche ein stärkerer (Grenz-)Effekt erzielt werden kann.

Da die unserer Argumentation zugrunde liegenden Studien teilweise nicht im Finanzdienstleistungsbereich und außerhalb Deutschlands durchgeführt worden sind, stellt sich die Frage, ob diese, wenn sie bei deutschen Finanzdienstleistern durchgeführt worden wären, grundsätzlich anders ausgefallen wären. Aufgrund der Erfahrungen, die wir im Finanzdienstleistungsbereich gesammelt haben, gehen wir davon aus, daß die Ergebnisse tendenziell ähnlich ausfallen sollten. Dennoch halten wir es für notwendig, daß aufgrund der hohen Bedeutung des Themas „Loyalität“ im Finanzdienstleistungsbereich weitere Studien in diesem Bereich durchgeführt werden, um bessere Erkenntnisse zu erhalten. Insbesondere ist es unseres Erachtens notwendig, daß der Zusammenhang zwischen der tatsächlichen Qualität einer Finanzdienstleistung, der wahrgenommener Qualität durch den Kunden und der Auswirkung auf die Zufriedenheit genauer untersucht wird.

Auf eine grundsätzliche Problematik, die ebenso im Rahmen weitergehenderer Untersuchungen vertieft werden sollte, weisen REICHARTZ/KRAFFT (2002) hin. Diese haben für den Versandhandelsbereich festgestellt, daß unter den lukrativsten Kunden ein relevanter Anteil als transaktional und nicht als loyal bezeichnet werden kann. Falls dies auch im Finanzdienstleistungsbereich zutrifft, so müssen die Kunden hinsichtlich dieser Eigenschaft differenziert und unterschiedlich behandelt werden. Anderenfalls würden die von uns vorgeschlagenen Maßnahmen bei einem Teil der Kunden ihr Ziel verfehlen, da diese dafür grundsätzlich nicht empfänglich sind.

Ausblickend kann angemerkt werden, daß die absehbar weiterhin transparenter werdenden Märkte, als Stichwort seien hier nur intelligente Suchagenten genannt, dazu führen werden, daß die Wechselkosten für die Nachfrager weiter sinken werden. Damit wird der Druck für die Anbieter von Finanzdienstleistungen, sich aktiv um langfristige Kundenbeziehung bemühen zu müssen, weiter steigen. Langfristig werden wohl nur solche Finanzdienstleister überlebensfähig sein, die in der Lage sind, sowohl durch gute Qualität der Produkte als auch durch Kompetenz im Umgang mit ihren Kunden zu überzeugen.

Referenzen

- AUSUBEL, L. W. (1991): The Failure of Competition in the Credit Card Market, in: *The American Economic Review*, 1991, Jg. 81, S. 50-81.
- BENDAPUDI, N. / BERRY, L. L. (1997): Customers' Motivations for Maintaining Relationships With Service Providers, in: *Journal of Retailing*, 1997, Jg. 73, Heft 1, S. 15-37.
- BERRY, L. L. (1995): Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 23, S. 236-245.
- BOWEN, D. E. / LAWLER, E. E. (1999): Empowerment von Mitarbeitern in Dienstleistungsunternehmen, in: PAYNE, A. / RAPP, R. (Hrsg.): *Handbuch Relationship Marketing – Konzeption und erfolgreiche Umsetzung*, München 1999, S. 207-241.
- BROST, M. / ROHWETTER, M. (2002): Wir alle – finanzielle Analphabeten, in: *Die Zeit*, 2002, Nr.45, S. 19-20.
- BUHL, H.U. / KUNDISCH, D. / STECK W. (2002): Sophistication Banking als erfolgreiche Strategie im Informationszeitalter, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre*, 2002, Jg. 72, Ergänzungsheft 2, S. 1-12.
- BUHL, H.U. / KUNDISCH, D. / SCHACKMANN, N. / RENZ, A. (2004): Ein formalisiertes Kano-Modell zur Bestimmung von Kundenzufriedenheit im eFinance. WI-142, Diskussionspapiere des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Universität Augsburg, 2004.
- BUHL, H.U. / EBERHARDT, M. / KUNDISCH, D. / DZIENZIOL, J. (2005): IT-unterstützte Beratungsintensivierung in der privaten Immobilienfinanzierung, erscheint in: PETZEL, E. (Hrsg.): *e-Finance - Technologien, Geschäftsmodelle und Kundenmanagement nach dem Internet-Hype*, Wiesbaden 2005.
- CHEN, P.-Y / HITT, L. (2002): Measuring Switching Costs and the Determinants of Customer Retention in Internet-Enabled Businesses: A Study of the Online Brokerage Industry, in: *Information Systems Research*, 2002, Jg. 13, S. 255-274.
- DARBY, M.R. / KARNI, E. (1973): Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: *Journal of Law and Economics*, 1973, Jg. 16, S. 67-88.
- DUH, R.-R. / JAMAL, K. / SUNER, S. (2002): Controll and Assurance in E-Commerce: Privacy, Integrity and Security at eBay, in: *Taiwan Accounting Review*, Jg. 3, 2002, S. 1-27.
- EVANS, P. / WURSTER, T. (1999): *Blown to Bits – How the new Economics of Information Transforms Strategy*, Boston 1999.
- GARBARINO, E. / JOHNSON, M. (1999): The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships, in: *Journal of Marketing*, Jg. 63, 1999, S. 70-87.

- GIERL, H. / KONCZ, J. (2002): Customer Lifetime Value, in: DALLMER, H. (Hrsg.): Das Handbuch des Direct Marketing & More, 8. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 939-956.
- GWINNER, K. P. / GREMLER, D. D. / BITNER, M. J. (1998): Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective, in: Journal of the Academy of Marketing Sciences, 1998, Jg. 26, S. 101-114.
- HAGEL, J. / RAYPORT, J. F. (1997): The New Informediaries, in: McKinsey Quarterly, 1997, Heft 4, S. 54-71.
- HELMIG, B. (2001): Variety Seeking Behaviour, in: Die Betriebswirtschaft, 2001, 61. Jg., S. 727-730.
- HENNIG-THURAU, TH. / GWINNER, K. P. / GREMLER, D. D. (2002): Understanding Relationship Marketing Outcomes – An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality, in: Journal of Marketing Service Research, 2002, Jg. 4, S. 230-247.
- HENNIG-THURAU, TH. / GWINNER, K. P. / GREMLER, D. D. (2000): Why Customers Build Relationships with Companies – and Why Not, in: HENNIG-THURAU, TH. / HANSEN, U. (Hrsg.): Relationship Marketing – Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention, Heidelberg New York 2000, S. 368-391.
- JACKSON, B. B. (1985): Winning and keeping industrial customers: The dynamics of customer relationships, Lexington 1985.
- JEKER, K. (2002): A satisfied customer is a repeat customer – maybe, in: Customer Relationship Management, 2002, S. 87-90.
- JONES, M. A. / MOTHERSBAUGH, D. L. / BEATTY, S. E. (2000): Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services, in: Journal of Retailing, 2000, Jg. 76, S. 259-274.
- JONES, T. / SASSER, E. (1995): Why Satisfied Customers Defect, in: Harvard Business Review, 1995, S. 88-99.
- JUNG, C. (2004): Internet und Online-Banking: Warum "Offliner" Offliner sind, in: Die Bank, 2004, Heft 4, S. 282-283.
- KEAVENEY, S. M. (1995): Customer Switching Behavior in Service Industries: An Explanatory Study, in: Journal of Marketing, 1995, Jg. 59, S. 71-82.
- KIM, M / KLIGER, D / VALE, B (2003): Estimating switching costs and oligopolistic behaviour: the case of banking, in: Journal of Financial Intermediation, 2003, Jg. 12, S. 25-56.
- KLEMPERER, P (1987): Markets with consumer switching costs, in: Quarterly Journal of Economics, 1987, Jg. 102, S. 375-394.
- KUNDISCH, D. / DZIENZIOL, J. / EBERHARDT, M. / PINNOW, M. (2001): Vergleichsmöglichkeiten für Finanzdienstleistungsangebote im WWW, in: Wirtschaftsinformatik, 2001, 43. Jg., S. 305-315.

- KUNDISCH, D. (2003): New Strategies for Financial Services Firms, Heidelberg 2003.
- LIN, C.C. (2003): A critical appraisal of customer satisfaction and e-commerce, in: Managerial Auditing Journal, 2003, Jg. 18, S. 202-212.
- MCKNIGHT, D. H. / CHERVANY, N. L. (2001), What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships: An Interdisciplinary Conceptual Typology, in: International Journal of Electronic Commerce, 2001, Jg. 6, S. 35-59.
- MCKNIGHT, D.H. / CHOUDHURY, V. / KACMAR, C: (2002): Developing and Validating Trust Measures for e-Commerce: An Integrative Typology, in: Information Systems Research, 2002, Jg. 13, S. 334-359.
- MOORMAN, C. / DESPHANDÉ, R. / ZALTMAN, G. (1993): Factors affecting trust in market research relationships, in: Journal of Marketing, 1993, Jg. 67, S. 81-101.
- MORGAN, R. M. / HUNT, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, 1994, Jg. 58, S. 20-38.
- NADER, G. (1995): Zufriedenheit mit Finanzdienstleistungen – Erfolgswirksamkeit, Messung und Modellierung, Wien 1995.
- NELSON, P. (1970): Information and consumer behavior, in: Journal of Political Economy, 1970, Jg. 78, S. 311-329.
- NORISBANK (2001): Handelsblatt: Norisbank erwirtschaftet Traumrendite, Online: http://www.norisbank.de/1822_2863.htm, Stand: November 2002, Abruf am 2.11.2002.
- OEHLER, A. (2001): Seitensprung oder mehr – wie monogam sind zufriedenen Bankkunden? Online: <http://www.uni-bamberg.de/sowi/finanz/forschung/bafifo/bafifo17.pdf>, Stand: November 2001, Abruf: 10.08.2004.
- OEHLER, A. (2004a): „Hast Du schon oder gehst Du noch?“: Zur Wechselbereitschaft zufriedener Bankkunden, in: Sparkasse, 2004, Jg. 121, S. 86-94.
- OEHLER, A. (2004b): „Only you?“ – Marktanteile und Migration im Privatkundengeschäft: Erhebliche Unterschiede zwischen Banekngruppen, in: Bankarchiv, 2004, Jg. 52, S. 181-188.
- OLIVER, R. L. (1999): Whence Customer Loyalty?, in: Journal of Marketing, 1999, Jg. 63, Special Issue, S. 33-44.
- REICHHELD, F. F. / SASSER, W. E. (1990): Zero Defections: Quality comes to Services, in: Harvard Business Review, 1990, Jg. 68, S. 105-111.
- REICHHELD, F. F. (1997): Der Loyalitätseffekt, Frankfurt am Main 1997.
- Reichheld, F. F. (1999): Loyalität und die Renaissance des Marketing, in: PAYNE, A. / RAPP, R. (Hrsg.): Handbuch Relationship Marketing – Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, München 1999, S. 49-67.
- REICHHELD, F. F. / SCHEFTER, P. (2000): E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web, in: Harvard Business Review, 2000, Jg. 78, S. 105-113.

- REINARTZ, W. J. / KRAFFT, M. (2001): Überprüfung des Zusammenhangs von Kundenbindungsdauer von Kundenertragswert, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, 2001, Jg. 71; S. 1263-1281.
- SCHACKMANN, J. / KNOBLOCH, M. (2001): Web-Mining mit Informationen des Information Retrievals – Personalisierung von Web-Sites auf Basis von Webtracking Daten, in: BUHL, H. U. / HUTHER, A. / REITWIESNER, B. (Hrsg.): Information Age Economy, Heidelberg 2001, S. 279-292.
- SCHÄFER, H. (2002): Die Erschließung von Kundenbindungspotentialen durch Cross-Selling; Erfolgsfaktoren für ein produktübergreifendes Beziehungsmanagement, Wiesbaden 2002.
- SHANKAR, V. / SMITH, A. / RANGASWAMY, A. (2003): Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments, in: International Journal of Research in Marketing, 2003, Jg. 20, S. 153-175.
- SCHMIDT, A. (2002): Finanzmärkte in einer Ageing Society, in: Die Bank, 2002, Nr. 4, S. 228-232.
- SENGUPTA, S. / KRAPFEL, R. E. / PUSATERI, M. A. (1997) Switching costs in key account relationships, in: The Journal of Personal Selling & Sales Management, 1997, Jg. 17, S. 9-16.
- SHAPIRO, C. / VARIAN, H. (1998): Information Rules, Boston 1998.
- SHARPE, S. A. (1997): The Effect of Consumer Switching Costs on Prices: A Theory and its Application to the Bank Deposit Market, in: Review of Industrial Organization, 1997, Jg. 12, S. 79-94.
- SHY, O. (2001): The Economics of Network Industries, Cambridge 2001.
- SHY, O. (2002): A Quick-and-Easy Method for Estimating Switching Costs, in: International Journal of Industrial Organization, 2002, Jg. 20, S. 71-87.
- STOCK, R. (2002): Kundenorientierung auf individueller Ebene: Das Einstellungsverhaltens-Modell, in: Die Betriebswirtschaft, 2002, Jg. 62, S. 59-76.
- STRACKE, G. / GEITNER, D. (1992): Finanzdienstleistungen: Handbuch über den Markt und die Anbieter, Heidelberg 1992.
- SÜCHTING, J. (1994): Vertrieb von Finanzdienstleistungen auf dem Markt für Privatkunden, in: Die Bank, 1994, Heft 8, S. 449-457.
- TILMES, R. (2000): Financial Planning im Private Banking: Kundenorientierte Gestaltung einer Beratungsdienstleistung, Bad Soden/Ts. 2000.
- Tomczak, T. & Dittrich, S. (2000): Kundenbindung – bestehende Kundenpotentiale langfristig nutzen, in: HINTERHUBER, H. / MATZLER, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, Wiesbaden 2000, S. 103-126.
- TOMIUK, D. B. / PINSONNEAULT, A. (2000): Electronic Banking and Customer Loyalty: A Conceptual Assessment, Beitrag für: The Americas Conference on Information Systems, Los Angeles, USA 2000.

-
- WINKLER, G. / NONN, P. (2002): Die Auswirkungen von Kundenzufriedenheit auf den finanziellen Erfolg von Banken, in: Bankarchiv, Heft 8, S. 611-618.
- ZEITHAML, V.A. (1984): How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services, in: LOVELOCK, C. H. (Hrsg.): Services Marketing: Text, Cases, & Readings, Englewood 1984, S. 191-199.
- ZÜTHPEN, T. / SIEK, M. (2002): Zufriedenheit, Loyalität und Bindung – drei Seiten derselben Medaille?, in: planung & analyse, 2002, Heft 4, S. 35-39.