



Die erfolgreiche Überleitung des Kunden: So sehen die einzelnen Schritte aus

Strategische Neuausrichtungen einer Sparkasse führen immer wieder zu Veränderungen im Vertrieb. Von dieser sind sowohl Berater als auch Kunden betroffen. Wie können Kundenüberleitungen in das S-Vermögensmanagement bzw. das Private Banking dienstleistungs- und vor allem kundenorientiert gestaltet werden?

Gerade bei Vermögens- und Entscheidungen zur persönlichen Zukunftssicherung spielt das Vertrauen von Privatanlegern in Berater und Sparkasse eine wesentliche Rolle. Es ist der Privatanleger, der einen Vertrauensvorschuss in die Beziehungen einbringt. Er muss der Sparkasse, deren Produktlösungen und dem zugeordneten Berater vertrauen, damit überhaupt eine Beziehung zustande kommt.

Wichtig Sehr viele Privatanleger sind Risikovermeider. Das hat nicht nur Auswirkungen auf die Gestaltung der Anlagelösungen, sondern auch auf den persönlichen Umgang mit den Kunden selbst. Ein neuer Berater bedeutet für viele Kunden ein neues Risiko.

Der Wechsel zu einem neuen Berater erfolgt in den meisten Fällen nicht auf Kundenwunsch. Wird eine Überleitung avisiert, muss sich der Privatanleger neu orientieren. Der Vertrauensaufbau für eine neue Kunden-Berater-Beziehung beginnt wieder. Der Kunde bringt dem unbekanntem Berater einen Vertrauensvorschuss entgegen. Es kann passieren, wenn die Erwartungen des Kunden nicht vollständig erfüllt werden. Das können Erwartungen sein, die sich auf die Fachkompetenz des Beraters, auf die Lösungskompetenz für die besondere Lebenssituation des Kunden, auf die Erfahrungen des Beraters oder auf die Werte und Einstellungen beziehen. Nimmt der Kunde Defizite wahr, erschwert das den Beziehungsaufbau. In der Folge wickelt der Kunde nur einige wenige Transaktionen mit dem Berater und der Sparkasse ab, bevor er die Beziehung beendet.

Handlungsempfehlung Bei Kundenüberleitungen empfiehlt es sich, auch den sozialen Status von Kunden und Berater zu beachten. Eine möglichst hohe Übereinstimmung erleichtert den Beziehungsaufbau wesentlich.

Gerade bei Kundenüberleitungen im aktuellen Marktumfeld sollte daran gedacht werden, dass Anleger bei einer Risikoausweitung der Anlagemöglichkeiten einen Beraterwechsel eher vermeiden. Bei vielen sind die getroffenen Vermögensentscheidungen sehr eng mit der Vertrauensbeziehung zum Berater verbunden.

Handlungsempfehlung Überleitungen sollten nach einer risikoausweitenden Vermögensaufstellung vermieden werden.

Gerade im Umgang mit den zukünftigen Kunden im S-Vermögensmanagement und im Private Banking ist ein Höchstmaß an Serviceorientierung, Sensibilität und Empathie notwendig. Eine Überleitung von Privatanlegern in dieses Kundensegment muss vom ersten Augenblick an professionell und kundenorientiert gestaltet werden. Der Fokus in den Überleitungsgesprächen sollte auf die persönlichen und sozialen Belange des Kunden und viel weniger auf die sich neu erschließende Produktwelt und die damit verbundenen Möglichkeiten gerichtet sein.

Professionalität fängt aus Kundensicht bereits bei der Vorstellung eines neuen Beraters an, denn der erste Eindruck wird die Kunden-Berater-Beziehung wesentlich prägen. Die Ankündigung

eines neuen Beraters per Brief oder E-Mail wird den Erwartungen dieser Kunden in keinsten Weise gerecht. Gerade bei Kunden, deren zukünftige Beratung ihrem Status angemessen sein soll, gilt es, einen individuellen und persönlichen Start in eine neue Kunden-Berater-Beziehung zu gestalten. Dazu bieten sich die im Folgenden aufgeführten Schritte an.

Schritt 1: Kundenerstkontakt

Mit dem zukünftigen Kunden gibt es einen Erstkontakt, bei dem ein Gesprächstermin mit dem Leiter des Vermögensmanagements bzw. dem Leiter Private Banking (Leiter SVM/PB) der Sparkasse vereinbart wird.

Schritt 2: „Virtuelle“ Analyse des Kunden durch den Leiter SVM/PB

Der Leiter SVM/PB informiert sich aus den zur Verfügung stehenden Medien und Informationstools sowie beim abgehenden Berater über das soziale Umfeld des Kunden, dessen berufliche und familiäre Situation, die Vermögens- und Einkommenssituation sowie den bisherigen Verlauf der Geschäftsbeziehung. Ziel der Erstinformationsphase ist es, einen allgemeinen Eindruck vom Kunden und seiner speziellen Lebens- und Vermögenssituation zu erhalten.

Schritt 3: Erstgespräch Kunde und Leiter SVM/PB

Das Erstgespräch findet zwischen Kunde und Leiter SVM/PB statt. Ziele:

- Das persönliche Kennenlernen sowie das Gewinnen eines vertieften Eindrucks vom Kunden.
- Das Erfragen und Thematisieren der persönlichen Vorhaben, der Anlageziele und finanziellen Anliegen.
- Das Präsentieren der Abteilung, der gelebten Beratungsphilosophie und der möglichen Netzwerkpartner.

- Das Kommunizieren des weiteren Vorgehens. Der Leiter SVM/PB erläutert dem Kunden das Ziel des Gespräches, und dass er, basierend auf den erhaltenen Informationen, einen aus seiner Sicht passenden Berater für den Kunden aussuchen wird.
- Der Hinweis auf die späteren persönlichen Gesprächstermine zwischen Kunde und Leiter SVM/PB.

Schritt 4: Reale Kundenanalyse durch den Leiter SVM/PB

Die im Kundengespräch erhaltenen Informationen sind durch den Leiter SVM/PB mit den vorliegenden Informationen aus Schritt 2 zu verdichten und zu einem Gesamteindruck zusammenzuführen. Dieser ist die Entscheidungsgrundlage für die Auswahl des zum Kunden passenden Beraters durch den Leiter SVM/PB.

Schritt 5: Abstimmung Kunden-Berater-Passung durch Leiter SVM/PB

Der Leiter SVM/PB ermittelt den sozialen Status des Kunden. Er wählt einen optimal zum Kunden, dessen Lebenssituation und Anliegen passenden Berater aus. Schritt 5 kann auch während des Kundenerstgesprächs durchgeführt werden. Vor dem Zweitgespräch wird der Berater über seinen neuen Kunden informiert und erhält erste Informationen über diesen.

Schritt 6: Zweitgespräch Kunde, Berater und Leiter SVM/PB

In diesem Gespräch stellt der Leiter SVM/PB dem Kunden den ausgewählten Berater vor. Die Zuordnung des Beraters wird dem Kunden durch den Leiter SVM/PB kurz begründet, wichtige Anliegen des Kunden werden besprochen und mögliche Ziele definiert. Der Leiter SVM/PB in der Rolle als unmittelbare Vertretung des Unternehmens Sparkasse signalisiert dem Kunden, dass dem Unternehmen Sparkasse viel an der Beziehung zum Kunden liegt. Es sollte deutlich werden, dass die Beziehung zwischen Kunde und Sparkasse den geschäftspolitischen Vorrang vor der wichtigen Beziehung zwischen Kunde und Berater hat.

Die Verantwortung für den Kunden und dessen Anliegen wird stellvertretend für die Sparkasse auf den Berater übertragen. Ein Folgegespräch zwischen Leiter SVM/PB, Berater und Kunde wird dem Kunden mit einer Zeitangabe avisiert.

Schritt 7: Kunden-Berater-Beziehung

In den kommenden Wochen ist es die Aufgabe des Beraters den Kontakt zum Kunden zu pflegen, diesen und sein soziales Umfeld besser kennenzulernen und erste Kundenanliegen zu bearbeiten. Die ersten Transaktionen werden besprochen und umgesetzt.

Schritt 8: Drittggespräch Kunde, Berater und Leiter SVM/PB

Nach einem Zeitraum von ca. drei Monaten findet das dem Kunden bereits avisierte Drittggespräch statt. Ziele:

- Die bestehende Beziehung auf ihre Funktionalität prüfen.
- Die Stimmung zwischen Kunde und Berater erfragen.
- Eventuelle Probleme ansprechen.
- Lösungen erarbeiten.

Dem Kunden soll dabei vermittelt werden, dass seine Anliegen aktiv bearbeitet werden und seine Interessen dabei immer im Vordergrund stehen. Der Leiter SVM/PB gibt dem Berater Rückhalt und zeigt das auch dem Kunden. Der Kunde erlebt, dass die Führungskraft einen Qualitätscheck der bisher getätigten Geschäfte vornimmt. Der Kunde gewinnt dadurch Sicherheit darüber, dass seine Anliegen richtig umgesetzt wurden. Demzufolge steigt auch sein Vertrauen in seinen Berater. Weitere Anliegen werden dann gemeinsam besprochen und erste Lösungen skizziert.

Schritt 9: Laufende Prüfung und mögliche Anpassung

Die Entwicklung der Beziehung zwischen Kunde und Berater ist laufend und kritisch zu hinterfragen. Das gilt sowohl für die Entwicklung der Beziehung zwischen den beiden Akteuren an sich, als auch für die professionelle Abwicklung und Bearbeitung der Kundenanliegen und die daraus resultierende Erträge der Sparkasse. Der Leiter SVM/PB und Berater tauschen sich regelmäßig über die Entwicklung der Beziehung, die Kundenanliegen und mögliche Probleme aus.

den Anliegen und die daraus resultierende Erträge der Sparkasse. Der Leiter SVM/PB und Berater tauschen sich regelmäßig über die Entwicklung der Beziehung, die Kundenanliegen und mögliche Probleme aus.

Auswirkungen auf die Kunden-Berater-Beziehung

Die Verantwortung für den Erfolg der Kundenbeziehung liegt beim zuständigen Kundenberater und beim Leiter SVM/PB. Über die Zuordnung des Kundenberaters hat der Kunde die Führungskraft des Beraters kennengelernt und erlebt, dass sich diese auch zukünftig aktiv in den Betreuungsprozess einschalten wird. Die Prozessbegleitung durch den Leiter SVM/PB versteht der Kunde auch als Kontrolle des zugeordneten Beraters und der initiierten Geschäfte. Das erhöht das Sicherheitsgefühl für die anstehenden Transaktionen und das Vertrauen des Kunden in die handelnden Personen.

Die Führungskraft gleicht die gerade am Beginn einer Kundenbeziehung eventuell bestehenden Vorbehalte gegenüber dem Berater aus – sofern der Kunde seine Kompetenzvermutung bestätigt sieht. Das Vertrauen in den Berater entwickelt sich mit den ersten erfolgreichen Transaktionen und ersetzt sukzessive das Vertrauen des Kunden in den Leiter SVM/PB.

Fazit

Mit diesem sehr persönlichen und individuellen Vorgehen erfährt ein Kunde ein Höchstmaß an persönlicher Akzeptanz und Wertschätzung. Durch das Einbinden des Leiters SVM/PB bereits im ersten Schritt wird dieses Erleben von Beginn an sichergestellt. Individualität und Professionalität sollten von Beginn einer Kunden-Berater-Beziehung an für den Kunden spürbar sein. Dafür haben der Leiter SVM/PB und die Berater die Verantwortung. Erfolg beginnt immer am Anfang!

Autor: Janko Laumann, Leiter des Institutes für angewandte Finanzpsychologie, Lehrbeauftragter an der FOM Bonn