

Die Kunden-Berater-Passung als Quelle zukünftiger Erträge

PRIVATKUNDENBETREUUNG Insbesondere bei vermögenden Kunden und bei Private-Banking-Kunden ist anzunehmen, dass die Kunden-Berater-Passung ausschlaggebend für die Kundenbeziehung, die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung ist. Trotz Kundensegmentierung und gut ausgebildeter Berater kann aber beobachtet werden, dass der Erfolg nicht in allen Kunden-Berater-Beziehungen weder für den Kunden noch für die Bank sichergestellt werden kann. *Janko Laumann*

Keywords: CRM, Private-Banking, Privatkundengeschäft

Bestehende Probleme in der Kunden-Berater-Beziehung resultieren oft aus dem angewandten Verfahren der Kundensegmentierung und der damit verbundenen willkürlichen Zuordnung von Beratern zu den segmentierten Kunden. Wird das Konzept der dynamischen kundenzentrierten Beraterzuordnung als dauerhaftes Vorgehen zur Kunden-Berater-Zuordnung bei vermögenden Kunden und Private-Banking-Kunden in den Betreuungsprozess implementiert, ist zu erwarten, dass die Zufriedenheit der Kunden, deren Bindung an das Geldinstitut und demzufolge auch die Erträge für eine Bank steigen. Als Schnittstelle zwischen Kunde und Kreditinstitut sind die Kundenberater in der Verantwortung, die Kundenerwartungen mit den Erwartungen des Kreditinstituts an eine ertragreiche Kundenverbindung in Übereinstimmung zu bringen. In ihrer Rolle als Berater einer Bank für die ihnen zugeordneten Kunden soll es ihnen gelingen, die unterschiedlichen Erwartungen, Erfahrungen und Kenntnisse, die aus unterschiedlichen Lebenssituationen der ihnen jeweils zugeteilten Kunden resultieren, zu erkennen und zu bewerten. Daraus abgeleitet sind erfolgreiche Lösungen für den Kunden und die Bank zu er-

arbeiten und zu verkaufen. Es stellt sich die Frage, inwieweit die dem Kundensegment zugeordneten Berater den heterogenen Erwartungen der segmentierten Kunden aufgrund ihrer unterschiedlichen Lebenssituation gerecht werden können, wenn es neben den für das Kundensegment spezifischen quantitativen Auswahlkriterien keine weiteren Kriterien für die Beraterzuordnung gibt.

CRM geht nicht weit genug

Die Beziehungen zwischen Kunde und Anbieter stehen seit Jahren im Fokus der betriebswirtschaftlichen und absatzwirtschaftlichen Literatur zum CRM in Banken. In vielen Arbeiten und Konzepten der letzten Jahre wird ein Wandel weg vom Transaction Marketing hin zum Beziehungsmarketing gefordert und postuliert. Die Bezeichnungen „Beziehungsmanagement“, „Relationship Marketing“ oder „Relationship Management“ werden analog verwendet. Das Grundverständnis über die Geschäftsbeziehung ist bei allen genannten Begriffen nahezu deckungsgleich. Ähnlich einer betriebswirtschaftlichen Gleichung wird versucht, Beziehungsmanagement zu definieren und geregelt zu beschreiben. Prinzipien werden festgelegt und Zielsysteme für das Beziehungsmanagement aufgestellt. Die Arbeiten und Konzepte laufen meistens darauf

hinaus, die Kunden-Berater-Beziehung noch stärker zu steuern, ohne aber die durchaus vorhandenen Interessen des Beraters konsequent zu berücksichtigen. Es stellt sich die Frage, inwiefern das zentrale Managen und Steuern von Kunden-Berater-Beziehungen überhaupt möglich sein kann bzw. welche Auswirkungen das standardisierte Vorgehen auf eine individuelle Kunden-Berater-Beziehung und infolgedessen auf die Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Erträge einer Bank hat. Das CRM der Zukunft muss mehr sein als das Zählen, Messen und Auswerten der Kundendaten und Kundenkontakte. Vielmehr liegt die Aufgabe des CRM im Anbahnen, Ermöglichen und Unterstützen einer Kunden-Berater-Beziehung, die Mehrwerte für einen Kunden und eine Bank schafft.

Probleme der Kundensegmentierung

Die Segmentierung von Kunden erfolgt mit dem Ziel, bestehende Ressourcen einer Bank besser auszunutzen und die erkannten Kundenpotenziale in wirtschaftlichen Erfolg für eine Bank zu wandeln. Die Segmentierung hat für das Unternehmen einen klaren wirtschaftlichen Hintergrund, der sich sehr oft mit konkreten, in Euro bewerteten Zielen darstellen lässt. Mit der Segmentierung begrenzt eine Bank ihr Risiko, Ressourcen und Ka-

pazitäten in Kunden mit einem niedrigen Kundenwert zu investieren.

Ein Berater einer Bank hat die Aufgabe, mit dem ihm zugewiesenen segmentierten Kunden, den aus den Kunden errechneten wirtschaftlichen Ertrag innerhalb eines bestimmten Zeitraumes zu erreichen. Da sich ein Berater in einem Segment selektierter Kunden mit hohem Kundenwert und hohem Potenzial bewegt, ist seine Ressource von seiner Bank wirtschaftlich optimal eingesetzt. Einem Berater muss es gelingen, mit den ihm zugeordneten Kunden eine Beziehung zu gestalten, in der die Kunden ihre Probleme offenlegen und eine Lösung durch ihn einfordern. Nur dann hat ein Berater eine Chance, sein Ertrags- oder Umsatzziel zu erreichen. Hierbei ist das Abwickeln der sich ergebenden Transaktionen einfacher, als das Aufbauen und Pflegen der von einer Bank gewünschten und vom Berater zur Ertragsoptimierung benötigten dauerhaften und engen Kundenbeziehung zu den zugeordneten Kunden.

Ein besonderes Problem kann sich für einen Berater beim Aufbau und der Gestaltung der Kundenbeziehung ergeben, wenn er als Person nicht den Erwartungen der Kunden entspricht. Das können Erwartungen sein, die sich auf die wahrgenommene Fachkompetenz eines Beraters, auf die erwartete Lösungskompetenz für die besondere Lebenssituation eines Kunden, auf die Erfahrungen eines Beraters, auf die Wertewelt und die Einstellungen eines Beraters beziehen können. Nimmt ein Kunde diesen Mangel wahr und ist nicht bereit diesen zu akzeptieren, kann sich der Beziehungsaufbau für einen Berater erschweren oder es werden nur einige wenige Transaktionen eines Kunden mit dem Berater und der Bank abgewickelt, bevor die Beziehung wieder gelöst wird. Eine Ursache hierfür kann die fehlende Passung der sozialen Lebenssituation der segmentierten Kunden mit einem willkürlich zugeordneten Berater durch die Bank sein. Als Folge ist für einen Berater der Aufwand für

den Beziehungsaufbau und die Beziehungspflege deutlich höher. Im Ergebnis wird das Kundenertragspotenzial der segmentierten und zugeordneten Kunden nicht ausgeschöpft. Für einen Berater hat diese Entwicklung konkrete Auswirkungen auf seine Zielerreichung. Er kann versuchen, den Fehlertrag aus dieser Beziehung mit Erträgen aus anderen, erfolgreich gestalteten Kundenbeziehungen zu

tausch, Sympathie der Person gegenüber, Assoziation mit angenehmen Dingen und physische Attraktivität genannt werden. Als Folge aus der Ähnlichkeit der Lebenssituation von Kunde und Berater werden Kooperation, Kommunikation, Vertrauen und Zufriedenheit zwischen diesen gestärkt. Das Zustandekommen einer persönlichen Beziehung zwischen Kunde und Berater wird gefördert und beschleunigt.

Die Bank kann deutlich machen, dass die Kunden-Berater-Beziehung ein wesentliches Element der kundenorientierten Ausrichtung der Bank ist.

kompensieren. Bestehende Potenziale werden dabei aber nicht genutzt. Für die betroffenen Kunden ist diese Entwicklung nachteilig, denn Bedarfe werden nicht erkannt, Probleme nicht behoben bzw. Produkte akzeptiert, die keinen wirklichen persönlichen Mehrwert generieren. Diese Entwicklung dürfte kaum im Interesse einer Bank liegen. Die Kundensegmentierung allein ist kein Garant dafür, dass es einem gut ausgebildeten Berater gelingt, eine ertragreiche Kundenbeziehung aufzubauen und zu pflegen.

Die dynamische kundenzentrierte Beraterzuordnung

Das Modell der dynamischen kundenzentrierten Beraterzuordnung beruht auf der Annahme, dass die soziale Gleichheit bzw. Ähnlichkeit zwischen Kunde und Berater einen positiven Einfluss auf die Kundenbeziehung und in Folge auf den Geschäftserfolg einer Bank hat. Anstatt der bisherigen willkürlichen Beraterzuordnung zum Kunden erfolgt die Kunden-Berater-Zuordnung durch einen gesteuerten Prozess, bei dem auf eine möglichst hohe Deckungsgleichheit im sozialen Status zwischen Berater und Kunde geachtet wird. Als Zuordnungsgrundlage können hierfür beispielhaft die sozialen Einflussfaktoren Ähnlichkeit, Nähe, sozialer Aus-

nicht. Im Verlauf der Kundenbeziehung wird die Passung zwischen Kunde und Berater laufend überprüft. Ziel der Prüfung ist es, die Beziehung zwischen Kunde und Bank für beide Seiten erfolgreich und langfristig zu gestalten. Die sich ergebenden nachhaltigen Veränderungen in der Lebenssituation eines Kunden werden aktiver angesprochen und es gelingt, durch den Verkauf von Problemlösungen den Ertrag für die Bank zu steigern.

Ziele der dynamischen kundenzentrierten Beraterzuordnung

Aufbauend auf der Kundensegmentierung für die jeweilige Kundenzielgruppe wird die Passung zwischen Kunde und Berater durch eine individuelle kundenzentrierte Beraterzuordnung erhöht. Dieses Vorgehen bei der Zuordnung eines Beraters kann gleichzeitig als besondere Form der Kundenorientierung beim Kunden wahrgenommen werden. Die auf dieser Basis getroffene Auswahl eines Beraters soll nachhaltig zu der auf Kundenorientierung ausgerichteten Vertriebspolitik einer Bank beitragen. Im Ergebnis können sich der ökonomische Erfolg und eine intensivere Kunden-Berater-Beziehung schneller einstellen. Die Zufriedenheit der Kunden und auch die eines Beraters können steigen, für einen Berater kann das bestehen-

de Spannungsfeld zwischen Bank- und Kundeninteressen entspannt werden.

Ein weiteres Ziel der dynamischen kundenzentrierten Beraterzuordnung ist es, die Beratungsanlässe für einen Berater zu standardisieren. Befindet sich die Mehrheit der ihm zugeordneten Kunden in einem ähnlichen Lebensabschnitt oder einer ähnlichen Lebenssituation, sind auch der Inhalt und die Problemlage der zu führenden Kundengespräche weitestgehend deckungsgleich. Die Beratungssituationen ähneln sich und der Berater muss sich nicht mehrfach am Tag auf Kunden in unterschiedlichen Lebenssituationen mit unterschiedlichen Anliegen und Bedürfnissen einstellen.

Darüber hinaus kann die dynamische kundenzentrierte Beraterzuordnung dazu führen, dass einem Berater, speziell auf die sich aus der Lebenssituation seiner Kunden ergebenden Bedürfnisse, angepasste Produktlösungen zur Verfügung gestellt werden. Die notwendige Argumentation für die angebotenen Problemlösungen wird auf die spezielle Kundengruppe des Beraters abgestimmt.

Prozessdarstellung

Um eine erfolgreiche Umsetzung sicherzustellen, sind die folgenden Punkte zu berücksichtigen. Die Zuordnung der Kunden zu einem Berater unterscheidet sich bei der dynamischen kundenzentrierten Beraterzuordnung deutlich von der praktizierten und standardisierten Beraterzuordnung. Der personelle und zeitliche Aufwand für die Implementierung und die dauerhafte Umsetzung des Prozesses der dynamischen kundenzentrierten Beraterzuordnung ist deutlich höher als der beim bisherigen Prozess der standardisierten Kundensegmentierung und der darauf basierenden Beraterzuordnung. Eine wichtige Rolle im Prozess der dynamischen kundenzentrierten Zuordnung kommt dem Leiter des Vermögensmanagements bzw. der Private-Banking-Abteilung als Führungskraft der beteiligten Berater zu. Im

Prozess besteht für die Führungskraft eine wichtige Aufgabe darin, das Erstgespräch mit den Kunden zu führen und diesem den passenden Berater zuzuordnen. In Vorbereitung auf das Erstgespräch werden von der Führungskraft erste Informationen über den Kunden, seinen sozialen Status sowie seinen Vermögensstatus zusammengeführt. Im Erstkundengespräch analysiert die Führungskraft das soziale Profil, den Lebensstil des Kunden und prüft Zuordnungskriterien, die mit den sozialen Profilen und Lebensstilen seiner Berater verglichen werden. Dem Berater mit der größten Übereinstimmung wird das Kundenmandat übertragen. Das Erstgespräch zwischen Führungskraft und Kunde ist wesentlich für die Passung und für einen schnellen Beziehungsaufbau zwischen Kunden und Berater. In einem folgenden Gespräch bzw. im zweiten Teil des Erstgesprächs stellt die Führungskraft dem Kunden einen von ihr ausgewählten Berater vor.

In den Wochen nach der Kundenübernahme berichtet der Berater seiner Führungskraft in regelmäßigen Abständen über die Entwicklung der Kundenbeziehung. Sollte die erste Zuordnung zwischen Kunde und Berater den schnellen Aufbau einer persönlichen Beziehung nicht fördern, ist die Überleitung auf einen neuen Berater zu prüfen. Hierzu kann auch der aktuell mit dem Kunden agierende Berater mit seinen gewonnenen Erfahrungen in den Entscheidungsprozess der Führungskraft eingebunden werden.

Auswirkungen auf die Kunden-Berater-Beziehung

Über die Zuordnung des Kundenberaters lernt ein Kunde auch die Führungskraft des Beraters kennen und erfährt, dass sich diese auch zukünftig aktiv in den Betreuungsprozess einschaltet. Ihm kann deutlich werden, dass nicht nur Eigeninteressen des Beraters, sondern auch ein übergelagertes Interesse der Bank an seiner Person bzw. an einer Beziehung zu

ihm besteht. Die kommunizierte Prozessbegleitung kann vom Kunden auch als Kontrollprozess für den zugeordneten Berater und zur Kontrolle der stattfindenden Transaktionen verstanden werden. Das Sicherheitsgefühl für die anstehenden Transaktionen und das Vertrauen des Kunden in die handelnden Personen erhöhen sich. Die gerade am Beginn einer Kundenbeziehung eventuell bestehenden Vorbehalte gegenüber dem noch unbekanntem Berater, seinen Kenntnissen, Erfahrungen und Kompetenzen sowie das fehlende Vertrauen in diesen können über die Kompetenzvermutung bei der Führungskraft gemildert oder sogar kompensiert werden. Das noch nicht vorhandene Vertrauen in einen Berater kann sich mit den ersten erfolgreichen Transaktionen entwickeln und ersetzt sukzessive das Vertrauenskonstrukt des Kunden an die Rolle der Führungskraft. Die Erweiterung des Kundensegmentierungsverfahrens um die individuelle Zuordnung der Berater kann die Erfüllung des Leistungsversprechens der individuellen und persönlichen Kundenberatung erleichtern. Gerade im Segment der vermögenden Privatkunden und der Private-Banking-Kunden kann sich eine Bank durch dieses Vorgehen deutlich von der Konkurrenz abheben.

Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit

Im Rahmen der beschriebenen Vorgehensweise wird einem Kunden ein zu ihm passender Berater durch die Führungskraft vorgestellt. Ein Kunde kann wahrnehmen, dass der Berater individuell für ihn und zur Lösung seiner speziellen Anliegen ausgewählt wird. Die individuelle Ausgestaltung des Produkt- und Dienstleistungsmixes in Verbindung mit der abgestimmten kundenspezifischen Argumentation eines Beraters im Beratungs- und Verkaufsprozess kann die Produktauswahl und den Entscheidungsprozess eines Kunden vereinfachen. Der ko-

gnitive Entscheidungsaufwand für den Kunden sinkt, die Zufriedenheit mit der Beratung und Abwicklung kann steigen. Da die Erwartungen eines Kunden an die Bank und einen zugeordneten Berater im Laufe seines Lebens schwanken können, ist es möglich, dass eine mangelnde Erfüllung dieser Erwartungen durch einen Berater zur Beendigung der Kundenbeziehung führt. Mit der laufenden Prüfung und dem möglichen Wechsel eines Beraters aufgrund der sich neu ergebenden Lebenssituationen des Kunden, kann diese Form des Beziehungsendes vermieden werden. Das Enttäuschungspotenzial eines Kunden wird entsprechend gesenkt und in Folge ist es möglich, dass die Beziehung zwischen Kunde und Bank länger besteht. Die Realisierung der dynamischen kundenzentrierten Beraterzuordnung kann positiven Einfluss auf die Zufriedenheit des Kunden mit dem Berater (dynamische Zufriedenheit) und auf die Zufriedenheit mit dem Beratungs- und Dienstleistungsprozess (transaktionale Zufriedenheit) haben. In der Summe steigt die Zufriedenheit eines Kunden und es ist möglich, dass auch die Zufriedenheit des Beraters steigt.

Fazit

Für eine Bank kann eine dynamische kundenzentrierte Beraterzuordnung zur Intensivierung, Festigung und Verlängerung der Geschäftsbeziehung zu den Kunden führen. Eine intensivere Berater-Kunden-Beziehung erhöht die Möglichkeiten der nachhaltigen Ertragssteigerung aus der Kundenbeziehung. Für einen Berater können sich die bestehenden Spannungsfelder, die aus den Segmentierungslogiken und der damit verbundenen Beraterzuordnung resultieren, entspannen. Somit lässt sich die Zufriedenheit der Kunden und deren Bindung an eine Bank erkennbar steigern. ■

Autor: Janko Laumann ist Gründer und Leiter des Instituts für angewandte Finanzpsychologie, Siegen.