

## Kunden-Berater-Beziehung

# Bessere Zuordnung steigert Ertrag

von Janko Laumann

Schlechte Kundenorientierung und fehlende Kundenzufriedenheit resultieren bei Banken und Sparkassen mitunter aus einer falschen Kunden-Berater-Zuordnung. Deutlich verbessern lässt sich diese Situation durch eine dynamische kundenzentrierte Beraterzuordnung.



*Die dynamische kundenzentrierte Beraterzuordnung soll unter anderem zu mehr Zufriedenheit beim Kunden führen.*

Stellen Sie sich vor, Sie sind in einer Partnervermittlung für die Anbahnung erfolgreicher Beziehungen zuständig. Was liegt näher, als zu prüfen, inwieweit es Übereinstimmungen bei den Interessen, den Lebensstilen und den Einstellungen der Interessierten gibt?

Ist die Übereinstimmung möglichst groß, steigen die Chancen, für eine nach der Gesprächsanbahnung dauerhafte Beziehung. Es gibt keinen Grund, eine so offensichtliche Kausalität nicht auch auf Geschäftsbeziehungen zu übertragen.

In einer Sparkasse kann die Kundenbeziehung aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden. Eine Beziehung zwischen Sparkasse und Kunden ist zuerst eine vertragliche Beziehung. Aber häufig wird die vorhandene Beziehung zwischen Kunde und Berater als Kundenbeziehung bezeichnet. Dabei werden beide Beziehungen von der Interaktion der Beteiligten geprägt und gestaltet. Die Kunden-Berater-Beziehung ist die ursächlich relevante für Kundenzufriedenheit, Kundenorientierung und Kundenbindung.

(dpa)

Im Prozess der Kunden-Berater-Zuordnung erfolgt zuerst die Segmentierung der Kunden. Ziel dabei ist, vorhandene Ressourcen der Sparkasse besser auszunutzen und die identifizierten Kundenpotenziale in wirtschaftlichen Erfolg für die Sparkasse umzuwandeln. Die Kundensegmentierung hat also für das Unternehmen einen klaren wirtschaftlichen Hintergrund, der sich mit konkreten, in Euro bewertbaren Zielen darstellen lässt. Mit der Segmentierung begrenzt die Bank das Risiko, Ressourcen und Kapazitäten in Kunden mit niedrigem Kundenwert zu investieren.

Nach der Kundensegmentierung aufgrund überwiegend quantitativer Eigenschaften wird den Kunden ein Berater zugeordnet. Von diesem Berater wird erwartet, dass er mit den ihm zugeordneten Kunden eine Beziehung gestaltet, in der diese ihre Probleme offenlegen und entsprechende Lösungen einfordern. Der Berater muss daher ganz unterschiedlichen Kundenanforderungen gerecht werden, die durch quantitative Segmentierungsmerkmale nicht abgebildet werden.

## Fehlende Kunden-Berater-Passung

Anders als bei der Partnervermittlung spielt bisher bei der Kunden-Berater-Zusammenführung die Kongruenz der sozialen Lebenssituationen und der Interessen von Kunde und Berater kaum eine Rolle. Als Folge können beim Berater Probleme bei Aufbau und Gestaltung der Kundenbeziehung entstehen. Es kann sein, dass er als Person nicht den Erwartungen der Kunden entspricht.

Diese Erwartungen können sich auf die wahrgenommene Fachkompetenz des Beraters, auf die Berücksichtigung besonderer Lebenssituationen des Kunden, auf die Erfahrungen des Beraters, auf die Wertewelt und die Einstellungen des Beraters beziehen. Entspricht dadurch die Beziehung nicht

den Erwartungen des Kunden und ist dieser nicht bereit, diese Enttäuschung zu akzeptieren, ist es für den Berater schwer, Vertrauen aufzubauen.

Häufig werden in solchen Fällen nur wenige Transaktionen mit dem Kunden abgewickelt, bevor die Beziehung wieder gelöst wird. Das Abwickeln der sich ergebenden Transaktionen ist dabei für den Berater ein geringerer Aufwand als Aufbau und Pflege einer dauerhaften und engen Kundenbeziehung, die von der Sparkasse gewünscht und vom Berater zur Ertragsoptimierung benötigt wird. Im Ergebnis wird das Kundenertragspotenzial der segmentierten und zugeordneten Kunden nicht ausgeschöpft.

Für einen Berater hat diese Entwicklung konkrete Auswirkungen auf seine Zielerreichung. Er wird versuchen, den Fehlertrag aus dieser Kundenbeziehung mit Erträgen aus anderen, erfolgreich gestalteten Kundenbeziehungen zu kompensieren. Tritt diese Entwicklung zu häufig auf, hat der Berater irgendwann einen Pool von Kundenbeziehungen, in dem Kunden mit vielen Transaktionen und deutlichem Ertrag andere „quersubventionieren“, deren Potenzial nicht voll genutzt wird. Diese Entwicklung ist nicht im Sinne der Sparkasse.

### Berater dynamisch und kundenzentriert zuordnen



Erkennt man an, dass die Kunden-Berater-Beziehung mehr ist als das Ergebnis einer Kundensegmentierung und das Auswerten einer CRM-Datenbank, kann der Prozess der dynamischen kundenzentrierten Beraterzuordnung einen deutlichen Mehrwert liefern. Im Prozess der dynamischen kundenzentrierten Beraterzuordnung erhält die Kunden-Berater-Passung einen zentralen Stellenwert. Sie ist Grundlage für die Kunden-Berater-Beziehung und wesentlich dafür verantwortlich, dass die Kundenbeziehung erfolg- und ertragreich für beide Seiten wird.

Wirtschaftspsychologe Erich M. Kirchler zufolge, haben Personen, die man zur eigenen sozialen Kategorie, Gruppe oder Klasse zuordnet, mehr Einfluss auf eigene Entscheidungen als Personen anderer sozialer Gruppen. Demzufolge sind soziale Ähnlichkeiten zwischen Gesprächspartnern einflussförderlich. In dem vom Autor konzipierten Modell der dynamischen kundenzentrierten Beraterzuordnung wird die Kundensegmentierung um eine kundenindividuelle Beraterzuordnung erweitert, damit Kunde und Berater künftig besser zusammenpassen (s. Abb. 1).

Für den Prozess der dynamischen kundenzentrierten Beraterzuordnung kann eine vorhandene Segmentierungslogik einer Sparkasse durchaus Grundlage sein. Sie wird ergänzt durch eine individuelle Kunden-Berater-Zuordnung, die die Führungskraft des Beraters vornimmt. Bevor die „Passung“ zwischen Kunde und Berater geprüft werden kann, sind Kunde und Berater entsprechend ihrer Interessen, ihrer Lebenssituation und auch ihres Lebensstils zu klassifizieren.



Im Prozess der dynamischen kundenzentrierten Beraterzuordnung liegt die Verantwortung für den Erfolg der Kundenbeziehung nicht nur beim zuständigen Kundenberater, sondern auch bei dessen Führungskraft (s. Abb. 2).

Über die Zuordnung des Kundenberaters durch die Führungskraft kann dem Kunden vermittelt werden, dass sich die Führungskraft auch künftig aktiv in den Betreuungsprozess einschaltet. Dem Kunden kann deutlich werden, dass nicht nur Eigeninteressen des Beraters, sondern auch ein übergelagertes Interesse der Sparkasse an seiner Person beziehungsweise 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 erhöht das Sicherheitsgefühl für anstehende Transaktionen und das Vertrauen des Kunden in die handelnden Personen. Gerade am Anfang einer Kundenbeziehung gibt es meist Vorbehalte gegenüber dem Berater. Häufig verbinden sich Zweifel an seinen Kenntnissen, Erfahrungen und Kompetenzen mit dem fehlenden Vertrauen.

Das kann über eine sogenannte Kompetenzvermutung bei der Führungskraft gemildert oder sogar gänzlich kompensiert werden. Vertrauen in den Berater kann sich dann mit den ersten erfolgreichen Transaktionen entwickeln und ersetzt sukzessive das Vertrauenskonstrukt des Kunden über die Rolle der Führungskraft.

## **Kundenüberleitungen**

Gerade bei Neusegmentierungen aufgrund von Neugliederungen des Kundengeschäfts kann der Prozess der dynamischen kundenzentrierten Beraterzuordnung eingeführt und umgesetzt werden. Das gilt sowohl für Überleitungsgespräche im Privatkundensegment als auch für Kundenüberleitungen aus dem Firmenkunden- in das Privatkundensegment. Ziel ist es immer, für den betroffenen Kunden einen Beraterwechsel oder eine Experteneinbindung so einfach und angenehm wie möglich zu gestalten.

Überlässt man Überleitungsgespräche dem abgebenden und dem übernehmenden Berater – wie es in Sparkassen häufig zu beobachten ist – kann es zu folgenden Problemen kommen: Einerseits ist die Überleitung des Kunden geschäftspolitisch entschieden und gewollt, andererseits wird dem Kunden in einer solchen Gesprächskonstellation eine Entscheidungsfreiheit angeboten, die er nicht haben sollte. Darüber hinaus trägt der Kunde die Risiken seiner Entscheidung. Möchte er nicht den Berater wechseln, bleiben ihm neue Lösungen möglicherweise verschlossen. Wechselt er zu einem neuen Berater, ist diese Veränderung meist mit einem Vertrauensvorschuss verbunden. Hinzu kommt, dass die Situation für den abgebenden Berater eher unangenehm ist und es für den übernehmenden Berater wie eine Verkaufsveranstaltung für seine Person wirken kann.

Für alle Beteiligten ist ein Gespräch zwischen dem Kunden und der Führungskraft des neuen Beraters die bessere Lösung. In diesem Gespräch werden die Vorteile der neuen Zusammenarbeit für den Kunden aufgezeigt und der Weg für den neuen Berater geebnet. Im Vordergrund dieses Gesprächs sollte nicht die sich neu ergebende Produktwelt stehen, sondern die soziale Kompetenz und Lebenserfahrung des übernehmenden Beraters, der sich mit und in der Lebens- und Interessenwelt des Kunden auskennt.

## **Beziehungsförderndes Instrument**

Ein Ziel einer dynamischen kundenzentrierten Beraterzuordnung ist es, basierend auf der Kundensegmentierung für die jeweilige Kundenzielgruppe, die Passung zwischen Kunde und Berater zu erhöhen. Das Zustandekommen einer Beziehung zwischen Kunde und Berater, die auch eine persönliche Beziehung werden kann, soll gefördert und beschleunigt werden, indem es auf der wahrgenommenen Ähnlichkeit der Lebenssituation zwischen Kunde und Berater basiert. Die so getroffene Auswahl eines Beraters kann nachhaltig zu der auf Kundenorientierung ausgerichteten Vertriebspolitik der Sparkasse beitragen.

Das Resultat sind ökonomischer Erfolg und eine intensivere Kundenbeziehung und -bindung. Die Zufriedenheit von Kunde und Berater steigt. Da sich die Lebenssituation eines Kunden und demzufolge auch seine Anforderungen und Erwartungen an Berater und Sparkasse ändern können, wird das Verfahren der Beraterzuordnung dynamisch gestaltet. Ziel ist es, auf die sich ergebenden Änderungen beim Kunden auch mit einem Beraterwechsel reagieren zu können.

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

Darüber kann die dynamische kundenzentrierte Zuordnung dem Berater angepasste Produktlösungen zur Verfügung stellen, zugeschnitten auf die speziellen Bedürfnisse, die sich aus der Lebenssituation seiner Kunden ergeben. Die Argumentation für die angebotenen Problemlösungen kann auf die spezielle Kundengruppe des Beraters abgestimmt werden.

Auch auf die Aus- und Fortbildung der Berater kann sich die dynamische kundenzentrierte Beraterzuordnung auswirken. Sie kann deutlicher an den Erwartungen und Problemlagen der zugewiesenen Kundengruppen ausgerichtet werden und führt deshalb deutlich effizienter zu Erfolgen bei der Lösungsfindung für Kunden und Sparkasse.

## Auswirkungen auf die Kundenorientierung

Mit der Umsetzung des Prozesses der dynamischen kundenzentrierten Beraterzuordnung kann die Kunden-Berater-Beziehung verdeutlichen, welche große Rolle Kundenorientierung in der jeweiligen Sparkasse spielt. Die Erweiterung des Kundensegmentierungsverfahrens um die individuelle Zuordnung der Berater kann die Erfüllung des Leistungsversprechens der individuellen und persönlichen Kundenberatung erleichtern. Man kann davon ausgehen, dass sich gerade im Segment der vermögenden Privatkunden und der Private-Banking-Kunden eine Sparkasse durch diesen Prozess von der Konkurrenz abheben kann, weil dieses Vorgehen bisher nicht eingesetzt wird.

## Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit

Im Modell der dynamischen kundenzentrierten Beraterzuordnung wird durch die Führungskraft ein Berater ausgewählt und vorgestellt, der zum Kunden und dessen Lebenssituation passt. Der Kunde nimmt wahr, dass ein Berater individuell für ihn und zur Lösung seiner speziellen Anliegen ausgewählt wird. Gerade wenn er dieses Vorgehen nicht erwartet, ist anzunehmen, dass seine Erwartungen an die ersten Gespräche übertroffen werden und sich ein erstes Gefühl der Zufriedenheit einstellt.

Die individuelle Zusammenstellung von Produkten und Dienstleistungen in Verbindung mit einer abgestimmten kundenspezifischen Argumentation des Beraters im Beratungs- und Verkaufsprozess kann die Produktauswahl und den Entscheidungsprozess eines Kunden vereinfachen. Dabei sinkt der kognitive Entscheidungsaufwand des Kunden und die Zufriedenheit mit Beratung und Abwicklung steigt.

Die Erwartungen eines Kunden an seine Sparkasse und seinen zugeordneten Berater schwanken im Laufe seines Lebens. So besteht die Gefahr, dass er die Beziehung zum Berater beendet, wenn seinen Erwartungen nicht entsprochen wird. In diesem Fall ist das auch das Ende der Kunden-Sparkassen-Beziehung. Mit einer laufenden Überprüfung der Kunden-Berater-Beziehung, unter Berücksichtigung der sich neu ergebenden Lebenssituationen des Kunden, kann ein solches Beziehungsende vermieden werden. Wenn eine belastbare Kunden-Berater-Beziehung besteht, kann bei einer eventuellen Enttäuschung des Kunden wesentlich mehr Fallhöhe abgefangen werden. In jedem Fall ist davon auszugehen, dass die Beziehung zwischen Kunde und Sparkasse länger besteht als bei reinen Vertragspartnern.

## Fazit

Der Prozess der dynamischen kundenzentrierten Beraterzuordnung verbindet die Ergebnisse der Kundensegmentierung mit einer kundenindividuellen Beraterzuordnung. Als Folge kann sich schneller eine ertragreichere Beziehung zwischen Kunde, Berater und Sparkasse einstellen. Der Prozess der dynamischen kundenzentrierten Beraterzuordnung hat Einfluss auf die Zufriedenheit des Kunden mit dem Berater und auf die Zufriedenheit mit dem Beratungs- und Dienstleistungsprozess insgesamt.

## Literatur/Quellen

1. Blau, P. M.: The Dynamics of Bureaucracy. University Press, Chicago 1965, zitiert nach: Nerdinger, F. W.: Psychologie des persönlichen Verkaufs, Oldenbourg Wissenschaftsverlag 2001.
2. Bruhn, M./Homburg, C.: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Gabler Verlag, Wiesbaden 2010.
3. Dwyer, F. R./Schurr, P. H./Oh, S.: Developing buyer-seller relationships, Journal of Marketing 1987, S. 51, 11-27.
4. Heidbrink, H./Lück, H., Schmidtman, H.: Psychologie sozialer Beziehungen. W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart 2009.
5. Kirchner, E.: Wirtschaftspsychologie. Hogrefe, Göttingen 2003.
6. Laumann, J.: Kunden-Berater-Passung bei der Beratung vermögender Kunden in Sparkassen, Masterthesis, Donau-Universität-Krems 2013.
7. Nerdinger, F. W.: Psychologie des persönlichen Verkaufs. Oldenbourg Wissenschaftsverlag 2001.

## Autor:

Janko Laumann ist Diplom Bankbetriebswirt und MA Wirtschafts- und Organisationspsychologie. Er ist Gründer und Leiter des Instituts für angewandte Finanzpsychologie in Siegen und Entwickler der dynamischen kundenzentrierten Beraterzuordnung.