

„KUNDEN DER ZUKUNFT“ IDENTIFIZIEREN

Wir-Beziehung intensivieren

Jeder Kunde ist König. Trotzdem darf der Sparkassenberater nicht alle Kunden über einen Kamm scheren. Das bedeutet nicht, dass er nun eine bestimmte Kundenklientel schlechter und nachlässiger behandelt als andere. Er sollte jedoch in der Lage sein, bei Kundengruppen, die unterschiedliche Erwartungen an die Sparkasse haben, auch jeweils unterschiedliche Strategien einzusetzen.

Untersuchungen der AchieveGlobal Deutschland GmbH zeigen, dass sich die Qualität von Kundenbeziehungen deutlich erhöhen lässt, wenn Unternehmen – und damit auch Finanzdienstleistungsunternehmen und Sparkassen – sowohl die Effektivität der Vertriebsorganisation als auch die Effektivität der Führungskräfte und Mitarbeiter in den Fokus rücken. Übertragen auf eine Sparkasse bedeutet dies: Effektiv handeln die Führungskräfte und Berater vor allem dann, wenn sie die richtigen Kunden mit den richtigen Produkten und Dienstleistungen versorgen, die von den richtigen Mitarbeitern angeboten werden.

Auf den Punkt gebracht: Es nutzt wenig, wenn der Berater seine Energie und Kraft in die Verbesserung der Beziehung zu denjenigen Kunden investiert, die gar kein oder nur wenig Interesse daran haben, eine intensive Geschäftspartnerschaft mit der Sparkasse zu unterhalten. Entscheidend ist, dass es gelingt, die Gruppe derjenigen Kunden zu identifizieren und zu verstehen, die wahrhaft bereit sind, tief gehende Beziehungen zu der Sparkasse einzugehen.

Und darum stehen die Kundenberater und ihre Führungskräfte vor der Herausforderung, genau zu analysieren, welche Kunden die „Kunden der Zukunft“ sind, bei denen es sich lohnt, Beraterpower und Finanzmittel zum Beziehungsaufbau einzusetzen. Mit diesen Kunden sollte ein Beziehungsprozess in Gang gesetzt werden, der für den Kunden relevant ist und für ihn einen wahrnehmbaren Nutzen mit sich bringt.

Vom Es über das Sie zum Du

Für die Schaffung intensiver Kundenbeziehungen gibt es kein Patentrezept. Denn die Nutzenerwartungen der Kunden sind höchst unterschiedlich: Während der eine Kunde bei dem Berater

eine Finanzanlage abschließt, weil er mit gegebenen Mitteln einen höchstmöglichen Effekt erzielen oder ein angestrebtes Ziel mit aus seiner Sicht minimalem Einsatz erreichen möchte, wünscht der andere einen individualisierten Topservice. Dem dritten Kunden schließlich geht es darum, von einem bestimmten, weil sehr sympathischen Mitarbeiter beraten zu werden. Und der vierte Kunde möchte all dies zugleich.

Daraus ergeben sich die folgenden Beziehungsarten (siehe Abbildung): Da sind zunächst einmal die Es-produktbasierten Beziehungen, bei denen der Kunde den Berater und die Sparkasse vor allem als Mittel zum Zweck betrachtet. Das Motto des Kunden lautet: „Ich lege mein Geld dort an, wo ich die besten Konditionen erhalte.“

Der Berater soll ihn dabei unterstützen, günstige Finanzprodukte zu finden und sie zu erwerben. Solange es der Sparkasse gelingt, dem produktorientierten Kunden ein gutes Angebot zu unterbreiten, darf sie mit der Loyalität des Kunden rechnen. Allerdings: Sobald ihm der Wettbewerb ein besseres Angebot bietet, wechselt er.

Natürlich kann und sollte der Berater Überlegungen anstellen, wie er den produktorientierten Kunden enger an die Sparkasse binden kann. Es ist aber durchaus gerechtfertigt, zu dem Ergebnis zu gelangen, dass es sich nicht lohnt, allzu viel Energie auf der Beziehungsebene zu investieren. Denn der Kunde wünscht dies einfach nicht.

Die Sie-komfortbasierten Beziehungen zeichnen sich dadurch aus, dass sich das Kaufmotiv aus einer unkomplizierten Transaktion ableitet. Der Kunde sieht seinen Nutzen vor allem darin, einen spezifischen Service zu erhalten, durch den sich sein Kauf als nützlicher „Einkaufsbummel“ gestalten lässt. „Ich arbeite mit der Sparkasse zusammen,

weil mir dort eine einfach zu bedienende und zu nutzende Website zur Verfügung steht.“ Die Aufgabe des Beraters besteht darin, dem Kunden einen Service und Komfort zu bieten, der in dessen Wahrnehmung äußerst wichtig ist.

Jeder Berater wird wohl Kunden kennen, bei denen er spürt, dass diesem die persönliche Beziehung zu ihm, „seinem“ Sparkassenberater, besonders wichtig ist. Bei den Du-personenbasierten Beziehungen fühlt sich ein Kunde mit einem bestimmten Berater besonders eng verbunden. Beide schwimmen auf einer Wellenlänge, die „Chemie stimmt“, sie vertrauen sich fast bedingungslos. Das Kundenmotto lautet: „Ich kaufe bei Gisela Meier, weil sie sich mit den Produkten auskennt.“ Hier entscheidet vor allem die Effektivität eines Einzelnen – hier der Beraterin – über die Ausprägung der Beziehung zum Kunden.

Wir-Beziehung als Hauptziel

Die intensiven Wir-Beziehungen sind gekennzeichnet durch ein wechselseitiges Vertrauensverhältnis, bei dem „alles zusammenpasst“. Entscheidend ist der Aufbau eines emotionalen Vertrauensverhältnisses. Gelingt dies, kommt es zu Kundenäußerungen wie etwa: „Meine Firma und ich arbeiten seit Jahren eng mit Herrn Neuhalfen und der Sparkasse zusammen. Sie haben mir geholfen, Durststrecken zu überstehen, und maßgeblich dazu beigetragen, dass wir heute sehr erfolgreich am Markt agieren.“

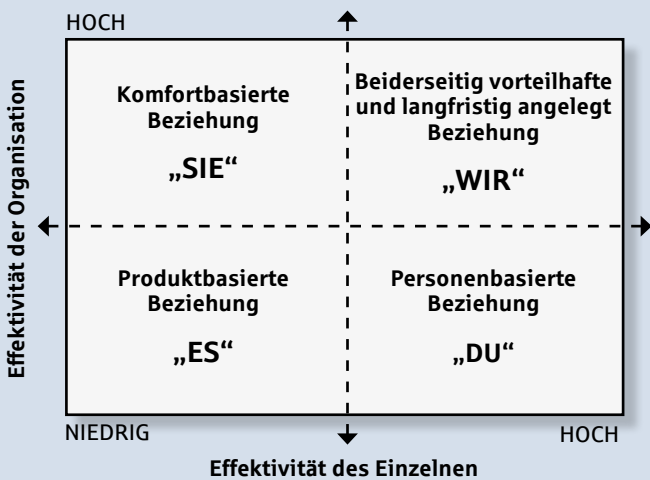
Das Ziel ist, intensive Wir-Kundenbeziehungen aufzubauen, bei denen Kunde, Berater und Sparkasse es als vorteilhaft ansehen, eine langfristige Partnerschaft oder gar „Freundschaft“ einzugehen. Aber wie gesagt: Das darf nicht zur Vernachlässigung der anderen Beziehungsarten führen.

Kundenindividuelle Strategien und Maßnahmen

Aus den Beziehungsarten lässt sich ein Viereck ableiten, in dem die Sparkassenkunden positioniert werden, sodass der Berater kundenindividuelle Maßnahmen ergreifen kann – dazu einige Beispiele:

- > Bei dem produktorientierten Kunden versucht der Berater, ihn mithilfe detaillierter Produkt- und Branchenkenntnisse zu begeistern. Seine Argumentation läuft darauf hinaus, den Kunden mit handfesten materiellen Nutzenargumenten von der Qualität des Finanzprodukts zu überzeugen.
- > Beim komfortinteressierten Kunden spielt der Service eine entscheidende Rolle. Das gilt nicht nur für die Servicementalität der Berater, sondern betrifft überdies die Organisation der indirekten Kommunikationskanäle: Dieser Kunde belohnt es, wenn er von zu Hause aus über die Internetseite

Kundenorientierte Beziehungsprozesse



Die Sparkasse verortet ihre Kunden in dem Viereck und leitet daraus individuelle Strategien ab. Bei der Herstellung langfristiger Wir-Beziehungen lautet das Ziel: „Effektivität in allen Bereichen“.

der Sparkasse nutzenwerte Informationen findet.

➤ Bei den Du-orientierten Beziehungen gewinnt der Vertrauensaufbau an Bedeutung. Führungskraft und Berater überlegen, inwiefern sich Kunden-Berater-Teams etablieren lassen: Welcher Berater passt aufgrund seiner Persönlichkeitsstruktur besonders gut zu welchem Kunden? Und: Für welche Kunden ist bei einem Abschluss weniger der materielle Aspekt von Bedeutung, sondern vielmehr die Festigung des persönlichen Vertrauensverhältnisses zum Mitarbeiter?

Effektivität auf allen Ebenen

Die Sparkasse sollte zum Aufbau intensiver Wir-Beziehungen Effektivität auf allen Ebenen anstreben, mithin die Produkte und Serviceaktivitäten, die Strategie, Abläufe und Prozesse sowie die Kompetenzen und die Einstellung der Mitarbeiter so ausrichten, dass eine optimale Kundenbetreuung möglich ist.

Konkret: Einerseits muss die Sparkasse ihren Beratern Instrumente, Technologien und Tools an die Hand geben, die sie benötigen, um exzellente Kundeninteraktionen in Gang zu setzen. Andererseits ist der Aufbau der Wir-Beziehungen abhängig von engagierten Mitarbei-

tern, die in einer effektiven Organisationsstruktur mit dem richtigen Wissen, der richtigen Einstellung und den richtigen Fähigkeiten die Visionen, Erwartungen und Anforderungen der Kunden mit hohem Begeisterungsfaktor erfüllen.

Die Sparkasse muss die dazu notwendigen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen schaffen. Nur dann kann der Berater im direkten Kundenkontakt einen erheblichen Beitrag leisten, jenen Begeisterungsfaktor zu erhöhen. Beim Aufbau intensiver Wir-Beziehungen arbeitet er unter verschärften Bedingungen: ob Beziehungsmanagement, Vertrauensaufbau, Gesprächsführung, Einwandbehandlung, Nachbetreuung – überall muss er noch besser sein als in den anderen Kundenkontakten. Permanente Höchstleistungen sind gefragt, schließlich muss er eine überzeugende Antwort auf die Frage des Kunden finden: „Warum soll ich immer wieder gerade diese Sparkasse aufsuchen – und kein Konkurrenzinstitut?“

Das Ziel: Der Kunde spürt und weiß, dass der Berater sich nichts sehnlicher wünscht, als IHN, und nur IHN, als Kunden zu gewinnen. Dieses Verlangen sollte in jeder seiner Aktivitäten und Kundeninteraktionen zum Ausdruck kommen.

Klaus Steven
Düsseldorf