

Mehr Erfolg im Retailbanking durch Betreuung mit System

Dr.Elmar Brunnader, Unternehmensberater und Coach

Produktbezogene Verkaufsaktionen überwiegen in der Praxis

Systematische Vorgangsweisen bei der Kundenbetreuung sind im Retailgeschäft in der Praxis eher noch die Ausnahme denn die Regel. In der Praxis erfolgt meist nur bei Verkaufsschwerpunkten eine gezielte Kundenselektion. Hier überwiegt eindeutig noch die produktorientierte Verkaufsphilosophie.

Eine generelle Betreuungssystematik fehlt meistens, sodass jeder Betreuer hier sein eigenes System bzw. seine Präferenzen auslebt. Und bei zunehmender Betreuungsspanne aufgrund Personaleinsparungsmaßnahmen wird es für die Betreuer immer schwieriger, ihren Kundenstock optimal auszuschöpfen.

Potenzial im Kundenstock durch systematische Bearbeitung erschließen

Die Verkaufspotenziale im Retail-Kundenstock sind aufgrund der Menge an Kunden und der bisherigen „Schrottschusspolitik“ noch erheblich. Zudem ist der Ansatz einer Ausschöpfung vorhandener Kundenpotenziale im Vergleich zu Neukundenaktivitäten wirtschaftlicher und effektiver.

Diese Verkaufschancen können allerdings nur bei einer entsprechenden systematischen Bearbeitung genutzt werden. Voraussetzung dazu sind entsprechende Kundeninformationen, die für die Kundeneinschätzung und Verkaufsansätze ausgewertet werden können.

Andererseits müssen die Betreuer zu einer Verhaltensänderung hingeführt werden, nämlich von der produkt- zur kundenbezogenen Denk- und Handlungsweise. Dieser Prozess muss durch Leitlinien und Instrumente unterstützt werden. Eine Unterstützung wird von Betreuern umso mehr akzeptiert, je einfacher und verständlicher das Betreuungssystem konzipiert ist und je geringer die zusätzlichen Administrationsbelastungen sind.

Ziel: massive Erfolgssteigerung durch Kundenstockmanagement

Die systematische Bearbeitung des Retail-Kundenstocks erschließt erhebliche Erfolgspotenziale und dient folgenden Zielen:

Steigerung Verkaufserfolge: Cross-Selling und Up-Selling

- mehr Verkauf aufgrund gezielter Ansprachen
- Steigerung der Kundenbindung: höhere Loyalität und Kaufbereitschaft
- Halten profitabler Kunden

Höhere Produktivität durch effektive Betreuung:

- Unterschiedliche Betreuungsniveaus je Kunde/Kundengruppe
- Gezielte Kapazitätssteuerung möglich
- Klare Prioritäten in der Betreuungsleistung

Gezielter Einsatz von Marketingmaßnahmen

- Differenzierung nach Kundenrentabilität und Lebensphasen
- Berücksichtigung der optimalen Verkaufskanäle

Betreuungsdifferenzierung nach Wirtschaftlichkeit

In der Praxis werden Retailkunden meist alle gleich behandelt; die Berücksichtigung unterschiedlicher Ertragskraft oder gar Potenziale fließt kaum in die Betreuungsintensität ein.

In einer Betreuungssystematik werden die Kunden automatisch nach Ertragsstärke geclustert. Maßstab dazu ist meist der Deckungsbeitrag. Diese Klassifizierung ist die Grundlage für die Festlegung der Betreuungsintensität und des Ansprechekanals. Ziel ist die differenzierte Ansprache der Kunden nach Wirtschaftlichkeit auf der Grundlage des bekannten Paretoprinzips (mit 20% der Kunden werden 80% der Erträge generiert).

Für jedes definierte Segment wird eine klare Strategie formuliert. Leitlinien legen dabei fest, welche Kundencluster wie oft über welche Kanäle angesprochen und betreut werden.

Bedürfnisorientierte Ansprache durch Lebensphasenkonzept

Die Selektionsmechanismen für Zielgruppen beziehen sich heute in der Praxis meist auf Alter, Einkommen und Produktbesitz. Diese Kriterien eignen sich immer weniger für eine gezielte Kundenselektion und Ansprache.

Das Lebensphasenkonzept bietet hier einen geeigneten Ansatz an. Mit der stärkeren Differenzierung von soziökonomischen Segmenten gelingt es besser, entsprechend zielgruppenspezifische Grundbedürfnisse abzuleiten und auch Kanalpräferenzen festzulegen. Entsprechend zielgenau kann jeweils ein geeignetes Produktangebot hinterlegt werden. Damit wird auch gleichzeitig die Umentorientierung zur kundenorientierten Denk- und Verhaltensweise der Betreuer unterstützt.

Kaufwahrscheinlichkeit als Näherungswert für Kundenpotenzial

Letztlich ergibt sich noch die Frage: Welche Kunden sollen auf welches Produkt angesprochen werden?

Da im Retail aus Produktivitätsgründen kaum jeder Einzelkunde betrachtet wird, eignet sich hier die Berechnung einer Kaufwahrscheinlichkeit als Näherungswert für das Kundenpotenzial. Im Einzelhandel ist dieses Instrument bereits sehr erfolgreich im Einsatz.

Betreuer erwarten Unterstützung bei Kundenselektion und Administration

Eine Betreuungssystematik wird von den Betreuern mehrheitlich begrüßt und muss aus ihrer Sicht vor allem zwei Aspekte erfüllen:

Unterstützung bei der Kundenselektion: Für Betreuer im Retailgeschäft bedeutet die Kundenselektion über Informationsgewinnung und -auswertung ein wesentlicher Zeitaufwand. Bei entsprechender Vorselektion und Aufbereitung durch die EDV ergibt sich eine beachtliche Zeitersparnis für den Betreuer.

Entlastung Administration: Unterstützung der Vor- und Nachbereitungen der Kundengespräche und bei Terminvereinbarungen. Der Unterstützungswunsch steigt mit der Größe des Kundenstocks markant an.

WinWinWin-Situation durch systematische Betreuung

Die Umsetzung einer Betreuungssystematik ist in der Praxis ein wesentlicher Eingriff in tradierte Verhaltensweisen der Betreuer. Deshalb ist die gemeinsame Erarbeitung mit den Betroffenen eine wesentliche Umsetzungskomponente. Hilfreich ist dabei zu Beginn ein gemeinsamer Blick auf die Nutzen für die verschiedenen beteiligten Interessensgruppen. Das Ergebnis: Eine eindeutige WinWinWin-Situation!

Für den Kunden:

Auf Kundensituation abgestimmte Lösungen und Produktangebote
Qualifizierte Beratungsgespräche

Für den Mitarbeiter:

Weniger Zeitaufwand für Vorbereitung
Kompetenter in den Kundengesprächen
unterstützt Verkaufszielerreichung

Für die Bank:

Mehr Termine bewältigbar - produktivere Arbeit
Systematische Chancenverwertung - mehr Verkauf
höhere Betreuerzufriedenheit durch Erfolg

Nachhaltiges Changemanagement erforderlich

Wie bei allen Systemimplementierungen im Betreuungsbereich hängt der Erfolg maßgeblich von der Akzeptanz durch die Betreuer ab. Ohne Zweifel bedeutet ein derartiges System für viele ein Abgehen von gewohnten Arbeitsweisen. Vor allem die oftmals vorhandene Polarisierung zwischen der verkäuferischen Freiheit und der erlebten Fremdbestimmtheit durch Systeme muss im Sinne einer wirklichen Unterstützung der Betreuungsfunktion aufgelöst werden. Dies erfordert ein nachhaltiges Changemanagement. Nur dann kann ein Betreuungssystem im Retailbereich funktionieren.

Götzens/R7/4-06