

COSTUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

# Viel liegt am Menschen

Das Management von Kundenbeziehungen im Retail Banking ist in den letzten Jahren deutlich systematischer geworden. Neben den Grossbanken Credit Suisse und UBS ist die Analyse der Kundenbeziehung auch bei dem nächstgrösseren Institut PostFinance und seit langer Zeit auch im Retailgeschäft der Zürcher Kantonalbank (ZKB) immer wichtiger geworden.

Neben der strukturierten Erfassung von gehörten Kundenbedürfnissen, die die Berater der Kantonalbanken grösstenteils schon seit einiger Zeit vornehmen, spielt zunehmend auch der Einsatz von Software im Rahmen des analytischen Customer Relationship Management (CRM) eine Rolle. Sie greifen daher beispielsweise auf die Produkte von SAS, Siebel und Dixendris zurück.

### Die IT liefert die Grundlagen

So werden bestehende Kunden dahingehend untersucht, ob es Muster gibt, die aufzeigen, welcher ähnliche Kunde auch für ein bestimmtes Produkt oder einen bestimmten Service kaufaffin ist. Diese errechnete Wahrscheinlichkeit wird im Anschluss den Kunden-

**Retailbanken berechnen zunehmend die Abschlusswahrscheinlichkeit eines Kunden und führen auch den Vertrieb entsprechend. Wann ziehen Privatbanken nach?**

NILS HAFNER

beratern zur Verfügung gestellt. Damit ist auch ein Anknüpfungspunkt für das nächste Kundengespräch gegeben.

Der Erfolg bei PostFinance und ZKB wird zunehmend sichtbar. So wurde beispielsweise PostFinance aufgrund ihres überproportionalen Wachstums innerhalb der Jahre 1998 bis 2005 von der Beratungsfirma Accenture als High-Performance-Retailbank bezeichnet. Ebenso bemerkt die «Neue Zürcher Zeitung» vom 16.2.07 den überproportionalen Erfolg der ZKB (trotz zweischneidiger Staatsgarantie). Um diesen Erfolg realisieren zu können, müssen jedoch bestimmte Rahmenbedingungen in der Entwicklung der Kompetenzen einer Bank im Hinblick auf die erfolgreiche Gestaltung der Kundenbeziehung gegeben sein.

### Kompetenz Nr. 1:

#### Kundenperspektive einnehmen

Grundlage dieses organischen Wachstums ist die konsequente Einnahme der Kundenperspektive. Dazu ist es notwendig, den Kunden

Dr. Nils Hafner ist Gründer des Customer Competencies Instituts in Zürich und Kreuzlingen am Bodensee.

systematisch besser kennenzulernen. So werden bspw. bei der ZKB traditionell die gehörten Kundenbedürfnisse erfasst und mit den durch Vergleich mit anderen Kunden generierten Daten (Kontakthinweise) ergänzt, um so im richtigen Moment ein Bedürfnis auch erfüllen zu können. Kundenpotenziale und Kundenbedürfnisse werden so zusammengebracht, wie Andreas Staub, Leiter Vertriebssteuerung und -entwicklung Privatkunden der ZKB, betont.

### Kompetenz Nr. 2:

#### Analysefähigkeiten aufbauen

Der Aufbau der Analysefähigkeiten funktioniert primär über den Einsatz der Systeme. Sie prüfen regelmässig, welche Produkte und Dienstleistungen jeder einzelne Kunde aufgrund seines Profils noch nicht besitzt, aber vermutlich benötigen könnte – von der Hypothek über E-Trading bis hin zur klassischen Lebensversicherung.

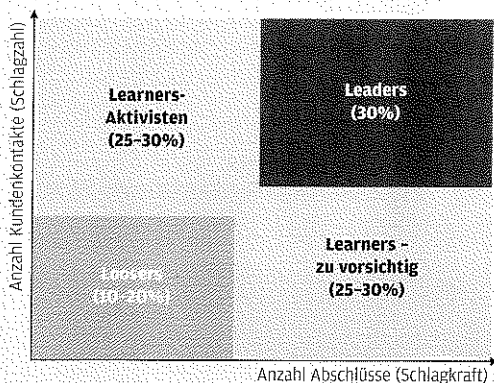
Gleichzeitig werden für jeden Kunden individuelle Anlässe ermittelt, die eine Kontaktaufnahme empfehlenswert machen – wie etwa der bevorstehende Ablauf eines Hypothekendarlehens. «Dadurch erhalten unsere Kundenberater konkrete Verkaufshinweise, die nicht vom reinen Produktbestand ausgehen, sondern auf individuellen Bedürfnissen unserer Kunden basieren», sagt Kaspar Trachsel, Leiter Customer Intelligence der PostFinance.

### Kompetenz Nr. 3:

#### Prozesse definieren

Um erfolgreich zu sein, muss jedoch auch definiert sein, wie die Verkaufshinweise zum Kundenberater kommen und was er damit machen soll. Hier muss aufgrund des aktuellen Kundenpotenzials differenziert werden. Höheres Potenzial und höhere Abschlusswahrscheinlichkeit

## Abschlusswahrscheinlichkeit Von «Losers» und «Leaders»



Quelle: Customer Competencies Institut, 2007

scheinlichkeit bedingen eine prioritäre und intensivere Beratung (die natürlich auch mehr kostet). Der Kundenberater kontaktiert den jeweiligen Kunden und berät aktiv. Die Ergebnisse der Beratung werden aufgenommen und nach einer angemessenen Zeit nachgefasst. Hier muss der Gesamtprozess unterstützt werden.

Zirka 50 Prozent aller Beratungen bleiben heute allein aus Mangel einer professionellen Nachverfolgung ohne den gewünschten Verkaufserfolg. Betrachtet man hier die Kosten der Beratung, insbesondere bei beratungsintensiven, jedoch häufig profitablen Vorsorgeleistungen, ergibt sich hier das grösste Potenzial für eine Verbesserung des Geschäftsergebnisses.

*Kompetenz Nr. 4:*

#### **Mitarbeiter ausbilden und die Organisation verändern**

Hier liegt jedoch das zentrale Problem aller Banken: Ein systematisches Vorgehen kann nur erfolgreich sein, wenn der Kundenberater auch über das notwendige Verständnis und die entsprechenden Kenntnisse im Prozess verfügt. Die besten Hinweise im Verkauf nützen nicht, es sei denn der Berater ist

- in der Lage, deren Bedeutung und die Wichtigkeit einer zeitnahen Aktion zu verstehen,
- motiviert, die Aktion tatsächlich zeitnah durchzuführen, und
- ausgebildet, empathisch festzustellen, ob ein Bedürfnis existiert, sowie
- fähig, die Kompetenzen und Produkte der Bank mit den Bedürfnissen des Kunden in Übereinstimmung zu bringen.

Nur so verkauft er Bankdienstleistungen. Dabei ist immer wieder festzustellen, dass zirka 30 Prozent der Berater intuitiv ein Verständnis und die notwendigen Fähigkeiten mitbringen, hierbei handelt es sich in der Regel um die erfolgreichsten Berater (Leaders; vgl. Grafik). Ungefähr 50–60 Prozent der Berater können durch gezieltes Coaching und Führung in die Lage versetzt werden, diese Schritte zu lernen und es zur Meisterschaft zu bringen (Learners). 10–20 Prozent der Berater

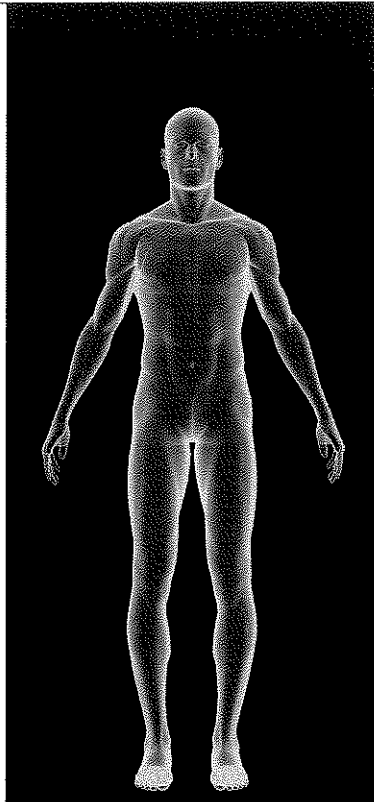


BILD: ISTOCKPHOTO

**Der gläserne Kunde:** Die Banken verfügen eigentlich über sehr viele Kundendaten. Je professioneller sie sie nutzen, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, erfolgreich mit den Kunden zu geschäften.

### **Etwa 50 Prozent aller Beratungen bleiben mangels professioneller Nachverfolgung ohne Verkaufserfolg.**

jedoch sind in der Regel veränderungsresistent (Loosers).

*Kompetenz Nr. 5:*

#### **Führen, führen, führen**

Genau bei diesen Learners und Loosers setzt konsequente Führung ein. Die Grossbanken sind hier vor allem im Retail-, zunehmend aber auch im Private Banking und Firmenkundengeschäft schon sehr weit. Die Führung nach Anzahl und Erfolg der Kontakte («Schlagzahl» und «Schlagkraft») verspricht dabei die grössten Erfolge.

Konzentration und Systematik ist gefragt, nicht Aktivisimus (viele

Beratungen, wenig Abschlüsse) oder übertriebene Vorsicht (gute Abschlussquote, aber zu wenig Beratungen). Die erfolgreichsten Berater sollten aus der Führung entlassen werden. Für sie bedeutet zusätzlich investierte Zeit in Ausbildung oder Rechtfertigung nur einen Zeitaufwand und bringt praktisch keinen Nutzen. Damit bedeutet (fast) jede Art von Führung eine Verschwendung von Ressourcen.

Für alle anderen Gruppen tut Ausbildung sowie Belohnung und Sanktionierung von adäquaten bzw. nichtadäquaten Verhaltensweisen Not. Ein übersichtliches schlankes Führungsinstrumentarium zur Steuerung des Vertriebs auf die vielversprechendsten Kunden ist aber heute durchwegs eine Notwendigkeit.

Noch haben es in der Schweiz die wenigsten Retailbanken geschafft, alle in diesem Zusammenhang benötigten Kompetenzen bis zu einem exzellenten Niveau aufzubauen. Es erfordert dazu auch sicher eine mehr als mittelfristige Planung und integrierte Sichtweise über die fünf Themenfelder.

Interessant ist darüber hinaus auch der Transfer einer derartigen Vorgehensweise bspw. im Private Banking. Natürlich muss hier erst eine Grundlage geschaffen werden. Zu den dargestellten Hürden kommt auch noch ein Kulturproblem. Die Errechnung von Kaufwahrscheinlichkeiten, aktive Kundenbearbeitung, standardisierte Prozesse und integrierte Führung eignen sich nun einmal besonders für eine «Produktwelt» wie im Retail Banking, mit Girokonten, einfachen Depotlösungen, Konsumkredit und Hypothekarkrediten.

Jedoch kann mit etwas Überlegung und der branchennahen sensiblen Ausgestaltung insbesondere des Beratungsprozesses und der adaptierten Ausbildung der Mitarbeiter vor allem im Hinblick auf vermögende Kunden auch in dieser Branche eine deutliche Steigerung der Beratungs- und Verkaufsqualität und damit des Erfolgs geschaffen werden. Grundlage ist jedoch der Wille zu und die Akzeptanz einer transparenten Führung der Kundenberater. «