

# Die Zukunft gehört dem Kundenfokus

Mit dem Wegbrechen ganzer Geschäftszweige konzentrieren sich viele Banken wieder auf ihre alten Stärken im Retailbanking, das massiv an Attraktivität gewonnen hat. Erfolgreiche Kundenbindung wird als Schlüssel zur Stabilisierung künftiger Erträge gesehen und vielerorts wird nach den besten Rezepten gesucht. bestbanking sprach dazu mit Dr. Andreas Kronabitleitner, Raiffeisenlandesbank NÖ-Wien und Berater von Regionalbanken in Österreich und Italien.

*Herr Dr. Kronabitleitner, quer durch alle Branchen wird derzeit über mögliche, bleibende Auswirkungen der aktuellen Entwicklungen und Turbulenzen auf die Wettbewerbslandschaft diskutiert. Sie sprechen in Ihrer Tätigkeit mit zahlreichen Managern von Banken. Wie ist demnach Ihre Einschätzung?*

Wir alle sind dabei auf Spekulationen und Vermutungen angewiesen. Oft scheint es so zu sein, dass der Standpunkt der einzelnen Marktteilnehmer das aus ihrer Sicht wahrscheinlichste Szenario prägt. Mit anderen Worten: Ab und zu ist auch der Wunsch Vater des Gedanken!

Ich vermute, dass die Veränderungen nicht dramatisch sein werden. Abgesehen von einigen schon bisher erklärungsbedürftigen Produkten deren Absatzzahlen deutlich zurückgehen werden die Auswirkungen überschaubar bleiben. Im Kundenverhalten wird die Anpassung weniger dramatisch sein, als wir uns wünschen.

---

„Mit dem notwendigen Pragmatismus die anstehenden Hausaufgaben konsequent erledigen.“

---

*Was bedeutet das für die Regionalbanken?*

Für sie wäre eine möglichst breite Rückbesinnung der Kunden auf Werte wie Nachhaltigkeit und Vertrauen das optimale Szenario. Mit Sicherheit wird es diese Rückbesinnung geben. Regionale Verantwortung und die Nähe zu den Kunden werden wieder an Bedeutung gewinnen. Aber in welchem Umfang? Denn Einstellungen und Vorlieben ändern sich nicht innerhalb kurzer Zeit. Wer gestern vorwiegend auf den kurzfristigen Vorteil bedacht war, wird auch morgen die Konditions-

vergleiche in den Tageszeitungen studieren. Warum gibt es die nach allem was passiert ist eigentlich immer noch? Die negativen Erfahrungen, die gemacht wurden, waren in ihrer Quantität nicht ausreichend um eine dramatische Kehrtwendung im Kundenverhalten zu erreichen. Das heißt, es wird auch weiterhin einen Markt für Finanzberater, für den Markt überzählende Banken und Absatzfinanzierer geben, aber er wird etwas kleiner sein. Die etablierten Banken, und hier vor allem die Regionalbanken werden vermutlich gestärkt in die neuen Zeiten gehen. Aber diese Imagestärkung alleine ist kein Selbstläufer. Keine Bank wird sich die mühevollen Detailarbeit an ihrem Kundenfokus ersparen können.

*Was ist zu tun, damit das wieder erstarkte Vertrauen in Regionalbanken als Basis für nachhaltigen Erfolg im Kundengeschäft genutzt werden kann?*

Die wesentliche Herausforderung lautet: Mit dem notwendigen Pragmatismus die anstehenden Hausaufgaben konsequent erledigen. Eine der zentralen Aufgaben im Kundengeschäft ist die Beantwortung folgender Fragen:

- „Wie groß ist unsere tatsächliche Beratungskapazität?“
- „Wie managen und optimieren wir diese Kapazität?“
- „Für welche Kunden setzen wir sie ein?“ und
- „Wie sieht ein erfolgversprechender Gesprächsstandard aus?“

Diese auf den ersten Blick etwas technisch anmutenden Fragestellungen sind die Voraussetzungen, um Kundenerwartungen erfüllen zu können.

*Was erwarten sich Bankkunden?*

Die unterschiedlichen Kundentypologien und die daraus resultierenden Erwartungen füllen ganze Fachbücher. Wenn man sich mit dieser Fragestellung intensiv beschäftigt, kommt man zu der Erkenntnis, dass heute Kundenerwartungen individuell zu differenzieren sind. Wie das Kundengeschäft konkret gesteuert werden soll, lässt sich damit aber nicht pragmatisch beantworten. Deshalb braucht es zulässige Vereinfachungen. Eine davon ist die Fragestellung: „Was ist der gemeinsame Nenner in der Erwartung jener Kunden, die mir als Bank wichtig sind?“ Kundenbefragungen zeigen immer wieder, dass

---

„Keine Bank wird sich die mühevollen Detailarbeiten an ihrem Kundenfokus ersparen können.“

---



die tatsächlichen Ansprüche jener Kunden die wir gerne als Stammkunden bezeichnen viel weniger spektakulär sind, als man vermutet. Loyale Kunden wollen ehrliche, von gegenseitigem Vertrauen getragene Beziehungen zu „ihrem“ Kundenberater in „ihrer“ Bank. Ein Stammkunde erwartet sich, dass er sich auf seine Bank, seinen Berater oder seine Beraterin verlassen kann, was immer kommen mag.

*Die Herausforderung besteht wohl darin, dieses Empfinden bei Bankkunden nicht nur kurzfristig zu erzeugen sondern auch langfristig zu sichern. Was braucht es dazu?*

Dieses Empfinden wird am besten beschrieben mit dem Wort „Vertrauen“. Zu seiner nachhaltigen Absicherung gibt es einen eindeutigen Zusammenhang von Ursache und Wirkung. Einfachheit und Klarheit geben Sicherheit. Sicherheit führt zu Vertrauen und Vertrauen ist die Voraussetzung für den Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen. Mit anderen Worten: Nur die einfachen Dinge sind wirklich erfolgreich! Für eine einfache und wirksame Erfüllung der Kundenerwartungen braucht es vor allem regelmäßige Betreuung und effiziente, ehrliche Beratungsgespräche

*Wenn alle Kunden regelmäßig betreut werden sollen, dann haben die Banken ein mathematisches Problem. Nach meiner Einschätzung übersteigt die Zahl der Kunden bei den meisten Banken die Kapazität der Kundenberater. Wie kann dieses Dilemma gelöst werden?*

Erstens ist zu akzeptieren, dass nicht alle Kunden gleich gut betreut werden können. Zweitens gilt es eindeutige Prioritäten zu setzen und ein zuviel an Theorie zu vermeiden. Regelmäßige Betreuung erfordert periodisch vereinbarte Termine. Und zwar unabhängig davon, in welche Gruppen Kunden gegliedert oder

---

„Beratung ist zeitpunktbezogen, Betreuung erstreckt sich über Zeiträume.“

---

segmentiert werden. Die Segmentierung aufgrund harter Fakten wie Einkommen, Vermögen, Kaufwahrscheinlichkeiten, Loyalitätspunkte, demographische Daten und was immer da auch denkbar ist, ist ein mögliches Indiz für die Betreuungswürdigkeit eines Kunden. Nicht mehr und nicht weniger. Letztlich sind es immer die Mitarbeiter vor Ort, die diese harten Fakten mit ihrer Kundenkenntnis verifizieren müssen. Die Geringschätzung dieser Kundenkenntnis war bereits in vielen Fällen Anlass für das Scheitern von theoretisch gut aufbereiteten Betreuungskonzepten. Im Optimalfall treffen die Kundenberater die Entscheidung, ob ein Kunde tatsächlich regelmäßig betreut wird, oder eben nicht. Damit bleiben für die praktische Umsetzung zwei Kundengruppen, die unterschiedlich behandelt werden: Kunden, die regelmäßig betreut werden und jene, bei denen das nicht der Fall ist. Eine höhere Anzahl an Segmenten mag für Marketingüberlegungen bedeutend sein, im praktischen Vertrieb hat sie wenig Relevanz.

*Was verstehen Sie unter regelmäßiger Betreuung?*

Eine ganze Reihe von Kundenzufriedenheitsanalysen zeigt, dass zu lange Abstände eine signifikant niedrigere Kundenzufriedenheit bewirken und zu schleichender Abwanderung ►

führen. Zu kurze Intervalle wirken aus Sicht der Kunden gekünstelt und gequält. Sie führen schlimmstenfalls zu zäh verlaufenden Beratungsgesprächen. Zudem macht es wenig Sinn, abhängig vom Kundensegment Betreuungsstandards zu differenzieren. Für Kunden ist nicht nachvollziehbar warum sie nach einem Wechsel über Segmentgrenzen, den sie ja in der Regel nicht mitbekommen, plötzlich öfter zu einem Beratungsgespräch kommen sollen. Unabhängig davon, für welches Beratungsintervall man sich als Bank entscheidet, gilt es in der Zeitspanne zwischen den Terminen mit einer persönlichen Ansprache präsent zu bleiben. Gute Beratung reicht nämlich nicht aus, um das Vertrauen der Kunden zu sichern. Beratung ist zeitpunktbezogen, Betreuung erstreckt sich über Zeiträume.

---

„Einfachheit,  
Klarheit und  
Modularität“

---

#### *Sie sprachen von effizienten, ehrlichen Beratungsgesprächen.*

Wenn die Terminsteuerung zu einem erfolgreichen Ergebnis geführt hat, dann sitzen die richtigen Kunden und deren Berater an einem Tisch. Nun gilt es das Markenversprechen, das die Bank ihren Kunden gegeben hat, zu rechtfertigen. Unabhängig von Tagesverfassung und Beraterqualität sichert ein möglichst einheitliches Qualitätsniveau den nachhaltigen Erfolg der Beratungsgespräche. Auch dafür lohnt sich der Blick auf bestehende Erfahrungswerte und Erkenntnisse. Die Ergebnisse eines von IBM quer durch zahlreiche Branchen durchgeführten, neuroökonomischen Forschungsprojektes beschreiben die durchschnittlichen Erwartungen der Kunden an effiziente Beratungsgespräche. Demnach erwarten sich Kunden rund um den Globus:

- Einfachheit, Klarheit und Modularität
- Klare Empfehlungen mit wenigen Alternativen und
- Anschaulichkeit und Lebendigkeit in der Präsentation

Wenn Beratungsgespräche einfach und klar aufgebaut sind, sind sie auch nachvollziehbar. Nur so kann das notwendige Vertrauen in Berater und Bank entstehen. Einfach und klar bedeutet auch, mit einem Blick erfassen zu können, welche finanziellen Bereiche besprochen werden und worin der Nutzen besteht. Dies ist die beste Möglichkeit zur Positionierung für Berater und Bank. Es ist der günstigste Zeitpunkt, um das Markenversprechen zu vertiefen und um ein persönliches und glaubwürdiges Leistungsversprechen zu erweitern

#### *Diese Erwartungen ans Beratungsgespräch sind nicht überraschend. Aber was ist mit „Modularität“ gemeint?*

Damit ist gemeint, dass Kunden bestimmen wollen, wohin sich das Gespräch entwickelt. Sie wollen gefühlsmäßig „Herr der Lage“ bleiben. Die geforderte Modularität im Aufbau von Beratungsgesprächen haben wir bisher teilweise unterschätzt. Ein starrer Beratungsablauf wird als Zwang erlebt und

unbewusst abgelehnt. Die Akzeptanz, dass sich Gespräche mit Kunden in vorher nicht absehbare Richtungen entwickeln können, hat viel mit Ehrlichkeit zu tun. Es geht nicht nur um Fairness und Verständlichkeit von Produkten. Sondern auch darum, Kunden nicht mit einer vorgefertigten Meinung darüber, was für wen gut zu sein hat, zu überrumpeln.

#### *Klare Empfehlungen und Anschaulichkeit in der Präsentation?*

Klare Empfehlungen mit wenigen Alternativen schärfen die Kompetenz des Beraters. Wenn das notwendige Vertrauen gegeben ist, werden Kunden diesen Empfehlungen gerne folgen. Viele von uns fühlen sich beim täglichen Einkauf von der gewaltigen Auswahl mancher Fachmärkte überfordert. In dieser Situation ist man dann für eine klare Aussage und Empfehlung dankbar.

Dass Anschaulichkeit und Lebendigkeit in der Präsentation erwartet werden, rechtfertigt die in den letzten Jahren bei allen Banken getätigten Investitionen in Beratungsprogramme. Wenn das Beratungsgespräch in die konkrete Analysephase kommt, erwarten sich aufgeklärte Kunden die anschauliche Verarbeitung ihrer konkreten Daten. So vermitteln Berater Kompetenz und schaffen Vertrauen. Durchschnittswerte, auch wenn sie noch so bequem ermittelbar sind und gerechtfertigt sein mögen, werden mangels Individualität immer weniger akzeptiert.

---

„Nur die einfachen  
Dinge sind  
wirklich erfolgreich!“

---

#### *Wenn Kundenberater Gespräche nicht mehr in eine vorher geplante Richtung steuern, kommen sie dann nicht in Konflikt mit ihren traditionellen Zielvorgaben?*

Wenn die Anforderungen und Signale nicht zusammenpassen, ist dies mit Sicherheit der Fall. Das führt dann unweigerlich zu Überforderung und der Drang hin zu den scheinbar angenehmeren Verwaltungstätigkeiten wird sich beschleunigen. Wenn man nachhaltig erfolgreich sein will, gilt es, die bestehenden Rahmenbedingungen für die Kundenberater wie beispielsweise persönliche Ziele, Führungsverhalten, Vertriebscontrolling oder Entlohnung konsequent auf ein effizientes Geschäftsmodell auszurichten. Nur dann, wenn alle Rahmenbedingungen stimmig sind, kann sich zielgerichtetes Verhalten entwickeln. Die Frage: „Welcher Kunde könnte ein bestimmtes Produkt kaufen?“ wird dann nicht mehr gestellt. Ein effektives Management, das die richtigen Dinge tut, wird sich künftig fragen: „Welche Beratungsressourcen habe ich in meiner Bank, wie optimiere ich diese und auf welche Art setze ich sie für welche Kunden ein?“ Diese Managementorientierung ist die Voraussetzung um den Kunden jenes Leistungsversprechen geben zu können, dass diese von ihrer Bank erwarten. Der Kundenfokus ersetzt damit konsequent den Produktfokus und sichert so die Zukunftsfähigkeit von Banken. |