

HÖREN SIE AUF IHRE KUNDEN ZU SEGMENTIEREN

Prof. Dr. Jürgen Weimann · 22. Mai 2017

Teilweise hundertausende betroffene Kunden, zig Umsetzungswellen, minutiös geplante Kommunikationsmaßnahmen und vor allem eines: viel Verwirrung auf Kunden und Mitarbeiterseite. Die Kunden denken sich im schlechtesten Fall „Schon wieder ein neuer Betreuer, ich kenne den alten ja noch gar nicht?!“, im besten Fall „Warum das? Ich arbeite doch seit Jahren so gut mit Frau/Herrn X zusammen.“. Meine Hypothese: 90% der durchgeführten Kundensegmentierungen stiften keinen Nutzen, sondern produzieren nur unnötigen Aufwand.

Es vergeht fast kein Vertriebsprojekt, in dem nicht irgendwann die Frage aufkommt, die Kunden neu zu segmentieren. Während man früher die Kunden nach dem Zufallsprinzip betreut hat und maximal noch eine Trennung zwischen privaten und gewerblichen Kunden hatte, verfügen Sparkassen, Genossenschaftsbanken und Banken heute fast über eine eigene Wissenschaft, nach welchen Kriterien Kunden selektiert werden. Von nach Alter gewichteten Einkommens- u. Vermögenskriterien, zu nach Affinitäten gebildeter Zielgruppen oder auf Basis soziodemographischer Studien gebildeter Panels, in der Praxis gibt es fast nichts, was es nicht gibt. Der Nutzen einer solchen Kundensegmentierung entsteht vor allem im Management-Board, anhand der evaluierten Zahlen lassen sich z.B. Potenzialanalysen erstellen, Theorien über Kundenverhalten ableiten und noch viel mehr. Die Analyse von Daten, in diesem Fall Kundendaten, ist sicherlich die sinnvollste Form des strategischen Managements, doch nur dann, wenn die darauffolgenden Maßnahmen auch sinnvoll sind. Das ist in der Praxis nur teilweise der Fall. Allein die Definition der Segmentierungskriterien verschlingt nicht selten zig Workshops und Abstimmungsrunden, damit nach Monaten die zur Anwendung kommenden Kriterien ermittelt sind. Danach werden Betreuungsspannen -also wie viele Kunden ein Mitarbeiter betreuen kann- ermittelt, sowie differenzierte Betreuungsstrategien und -prozesse, kundenspezifische Produktpaletten und Beratungsansätze definiert. Die Maßnahmen sind alle für sich betrachtet sinnvoll, doch meist erfolgt die Orchestrierung der Maßnahmen ohne eine in die Zukunft gerichtete Strategie.

Es wird segmentiert, damit man mal wieder segmentiert hat, die letzte Segmentierung liegt ja bereits Jahre zurück. Nicht selten dauert diese Phase bis zu einem halben Jahr. Dabei werden die Diskussionen häufig nicht von strategisch sinnvollen Visionen der Zukunft getrieben, sondern von Partikularinteressen im Stil von "...wir können den Privatkundenvertrieb nicht weiter schwächen, daher nehmen wir niedrigere Kriterien.", "Herr x hat noch 5 Jahre, da wollen wir ihm nur wenige Veränderungen zumuten", "Wir müssen gesichtswahrend für den Vorstand segmentieren." etc. Nach langen Diskussionen wird das, was zuvor in PowerPoint noch so einfach aussah, Realität. Tausende Kunden bewegen sich in verschiedene Richtungen, bekommen neue Ansprechpartner etc. Gleichzeitig beginnen unzählige Stunden von Gesprächen zwischen alten und neuen Betreuern, manche kommen einem Kampf gleich. Durch ellenlange Emails und Protokolle erklärt man sich gegenseitig, warum der betreffende Kunde nicht zu einem neuen Betreuer wandern kann. Meist sind hier weniger die Kundenprioritäten Anlass, sondern egoistische Motive der betroffenen Betreuer, die an ihre Zielerreichung im Vertriebscontrolling denken. Die meisten Systeme zum Vertriebscontrolling fördern dieses Verhalten durch fehlende Ausrichtung auf die Unternehmensziele.

VIEL AUFWAND - ABER KEIN MEHRWERT FÜR DEN KUNDEN

Bis hier hin ist auf Seiten des Kreditinstituts ein riesiger Aufwand, gleichzeitig für den Kunden aber kein Mehrwert entstanden. Zum Glück hat man aber vorab die angesprochene Potenzialschätzung gemacht, somit kann man den Aufwand betriebswirtschaftlich, mit zukünftigen neu gewonnenen Potenzial begründen. Ob dies später wirklich wie errechnet gehoben werden konnte, wird nur in den seltensten Fällen nachverfolgt. Blicken wir auf die Kundenseite, worin sollte der Mehrwert für den Kunden bestehen? Häufig wird dieser durch die "bessere Betreuung" begründet, doch diese Denkrichtung setzt voraus, der Kunde nutzt diese Form der Betreuung. Warum will ein finanzstarker Kunde, automatisch häufiger einen persönlichen Kontakt haben, als ein finanzschwächerer Kunde – aus Institutsgesichtspunkten mag das zwar auf dem ersten Blick sinnvoll sein, potenzialorientiert nennt man das in der Praxis, doch wozu führt es? Oftmals dazu, dass ein Vertriebsmitarbeiter mit höheren Personalkosten (z.B. Individualkundenbetreuer oder Private-Banking Berater), höhere Leerzeiten hat, da die Kunden eben genau diesen -in der Segmentierung aber berücksichtigten- Beratungsanspruch nicht haben. Häufig entsteht durch eine Segmentierung zusätzlich ein hoher Qualifizierungsbedarf, da nicht ausreichend Mitarbeiter für die Betreuung der neu definierten Betreuungssegmente vorhanden sind. Gerade die in der S-Finanzgruppe verbreitete "Vertriebsstrategie der Zukunft" löst hohen Bedarf an Nachqualifizierung aus, der die Gefahr birgt, dass zukünftig zwar nicht mehr Kunden in die Filiale kommen, dafür sich aber dort noch besser qualifiziertere Mitarbeiter langweilen.

PERSÖNLICHER KONTAKT WIRD DURCH EINE SEGMENTIERUNG MEIST GESCHWÄCHT

Kunden lassen sich vereinfacht in zwei Kategorien einteilen, diejenigen mit einem engen Kontakt zu Ihrem persönlichen Berater und diejenigen ohne Kontakt zu einem persönlichen Ansprechpartner. Während bei letzteren der Ansprechpartner überhaupt keine Relevanz hat und somit die Neusegmentierung auch keinen Mehrwert bringt, da nur der Unbekannte durch den nächsten Unbekannten ausgetauscht wird, zerstört man in der anderen Kategorie meist über Jahre gewachsene Verbindungen. Durch fehlende Nutzung von CRM-Systemen ist der Kunde gezwungen seine Vorlieben dem neuen Ansprechpartner erneut zu erzählen. Ein langwieriger Vertrauensprozess beginnt. Zugespißt hat dieses Vorgehen in der Vergangenheit dazu geführt, dass Kunden in Zeiten der Spezialisierung zu einem neuen Berater übergeleitet wurden, der in einer anderen Filiale angesiedelt war, heute sitzt der Ansprechpartner neben dem ursprünglichen Ansprechpartner in der ursprünglichen Filiale, da die Kreditinstitute aufgrund mangelnden Zulaufs in den Filialen, vermehrt auf die dezentrale Verteilung von Beratungskompetenz setzen. Würde man die entstandenen Kosten der letzten 10 Jahre durch Neusegmentierungen, den gewonnenen Erträgen gegenüberstellen, wäre das Ergebnis fatal. Aus diesen Gründen empfehle ich folgendes:

- Wenn die letzte **Kundensegmentierung nicht älter als 5 Jahre** ist, **keine Neusegmentierung**.
- Bei Neusegmentierung: **Auslegung der Kundensegmente, auf Basis der angestrebten Ziel-Vertriebs-MAK** – welche Qualifizierungsniveaus haben sie im Personalbestand? (Sonst entsteht der nächste Aufwand -riesige Schulungsbudgets- um Mitarbeiter, die nie das Top-Level der Berater erreichen werden, zu schulen, um nach zwei Jahren festzustellen, dass weder Kunde, noch Mitarbeiter glücklich sind.)
- **Abschaffung der starren Kunden-Berater-Zuordnung** - Überführung in eine hybride Vorgehensweise (vor allem durch Veränderungen des Vertriebscontrollings mit Team- und Aktivitätszielen): fester Ansprechpartner bei Bedarf, aber gleichzeitig Möglichkeit zur Nutzung sämtlicher anderer Kontaktpunkte. Nur so ist dem Kunden möglich wirklich alle Filialen nutzen zu können, ohne an den Betreuer verwiesen zu werden.
- **starke Reduktion der Filialen bei gleichzeitiger Aufwertung der bestehenden Filialen** - ein künftiger Besuch einer Filiale sollte für den Kunden ein Erlebnis sein, welches er gerne wiederholt. Hier zählt vor allem Ambiente, Empathie der Mitarbeiter, Unkompliziertheit in der Abwicklung und Kompetenz in der Beratung (95% aller Fälle müssen in der Filiale abschließend gelöst werden können).

- **Nutzung von Zahlungsverkehrsanalysen für sinnvolle Zielgruppenkonzeptionen** - spätestens mit Umsetzung der PSD2 machen das sonst FinTechs.
- **Pauschale Erhöhung der bestehenden Kunden-Berater-Relationen** - dafür ist keine Neusegmentierung notwendig, denn es ist schlicht Fakt, dass ein großer Anteil an Kunden nicht mehr oder nur noch sehr wenig, den persönlichen Kontakt sucht.
- Konsequente **Reduzierung etwaiger Kapazitätsüberhänge Überführung von Leerkapazitäten in wertschöpfende Kapazitäten** (z.B. Ausbau digitaler Zugangswege / KommunikationsCenter), wenn arbeitsrechtliche Belange gegen eine Freisetzung sprechen.
- **Investition** der dadurch freigewordenen Budgets **in das Kundenerlebnis auf allen Kanälen** und zur **persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter.**

Wenn Sie das nächste Mal im Vorstandskreis oder in der Führungsrunde über eine Neusegmentierung diskutieren, stellen Sie sich daher bitte zwei Fragen: Wozu? Welcher Mehrwert entsteht dabei für unsere Kunden?

Bildquelle: <https://unsplash.com/@irinablok>



Über den Autor: Prof. Dr. Jürgen Weimann

Prof. Dr. Jürgen Weimann ist Berater, Sparringspartner und Keynote-Speaker für Transformation und Führung in Banken und Sparkassen. Seit 1997 in der Bankenbranche, seit 2015 selbstständig, Professor für Digital Strategy an der DBU Berlin und Host des Podcasts Everyone Counts. Seine These: Strategien scheitern an der Umsetzung. Umsetzung scheitert an mangelnder Führung. Führung beginnt beim Vorstand.

juergenweimann.com · buero@juergenweimann.com · +49 176 61 01 68 62