Das Kundensegment als Gefängnis

Sparkassen und Banken lieben es, Kunden zu segmentieren. Hierbei gibt es die unterschiedlichsten Ansätze, wie die einzelnen Segmente bestimmt werden. Unabhängig von der Definition der Segmente, führen sie alle doch meist zum selben: einem schlechteren Kundenerlebnis. Warum Kundensegmentierung Schubladendenken fördert.

Letzte Woche besuchte ich meine Sparkasse – diesmal nicht mit beruflichem Hintergrund, sondern als Kunde. Mein Anliegen war ein sehr banales, für eine Depoteröffnung benötigte ich eine Beglaubigung. Was sehr formell klingt, ist in der Praxis ein Stempel, der markiert, dass Kopie und Original übereinstimmen. Als die Dame am Service sah, dass ich dem Segment Firmenkunde zugehörig bin, wurde ich sofort in das FirmenkundenCenter verwiesen (zum Glück im selben Gebäude). Somit durfte dann ein Firmenkundenberater mein Dokument stempeln. Das betriebswirtschaftliche Ergebnis: Ein Fiasko. Doppelte Wartezeit für den Kunden, mindestens doppelte, wenn nicht sogar dreifache Kosten für die Sparkasse.

Dieses persönliche Erlebnis ließe sich beliebig erweitern. Tagtäglich erfahren Kunden aufgrund ihres Kundensegments eine Behandlung, die nicht zu einem herausragenden Erlebnis führt. Da werden Kunden zwanghaft zu ihrer Betreuerin verwiesen, obwohl man das Anliegen auch sofort selbstständig erledigen könnte. Auf einmal wird das Leistungsangebot des Instituts reduziert auf einen einzelnen Menschen. Egal, wie viele Filialen und weitere Zugangswege angeboten werden, im Wesentlichen liegen die Geschicke immer bei einem Menschen: dem zugeordnetem Betreuer. Das Kundensegment wird somit förmlich zum Gefängnis, da der Kunde gar nicht das gesamte Leistungsangebot (alle Filialen und Mitarbeiter) nutzen kann. Die Institute nennen dies Hauptbetreuerprinzip. Im Grundsatz ist die Idee, dass eine Person, zu der man eine Vertrauensbeziehung hat und die die persönliche Situation umfänglich kennt, eine ehrenwerte Sache.

In Zeiten, in denen die Kontakte zum eigenen Finanzdienstleister aber immer weniger werden, ist diese Vorgehensweise in Teilen aus der Zeit gefallen. Als Kunde will ich – wie meine eigene Forschung zeigte – eine Lösung, ein einfaches, schnelles und persönliches Erlebnis. Welche Person dies erbringt, ist mir persönlich vollkommen egal. Ich schätze meine Beraterin und meinen Berater als Mensch und ich schätze, dass beide sehr unkompliziert für mich agieren, weil sie mich kennen. Aber wäre es nicht noch viel besser, wenn das gesamte Institut aus unkomplizierten Möglichmachern bestünde?

Kunden nach bestimmten Kriterien zu segmentieren, hat vor allem organisatorische Gründe. Dadurch soll der spezifische Bedarf ermittelt und dementsprechend ein Ansprechpartner gefunden werden. Im Ansatz Ist diese Vorgehensweise gut gedacht, in der Praxis führt sie aber zu den genannten Friktionen für den Kunden. Ein unsäglicher Zustand, den es konsequent aufzulösen gilt. Er führt das Erlebnis ad absurdum, wenn ich für einen Stempel einen Termin mit meinem Betreuer ausmachen müsste. Häufige Ursache dieser Haltung, dass Mitarbeiter in den Segmenten denken und handeln, ist das Steuerungssystem: Gespräche und Abschlüsse mit „fremden" Kunden werden nicht gewertet. Allein die Tatsache, dass man von fremden Kunden sprechen muss, obwohl diese ja alle Kunden derselben Sparkasse oder Bank sind, zeigt, wie realitätsfremd diese Art der Steuerung ist.

Es gilt, das Vertriebssteuerungssystem neu zu denken. Jenseits der Kundensegmente und Zuordnungen, z. B. auf Basis von Aktivitäten. Auch dies lässt sich nicht von heute auf morgen realisieren, zu tief sitzen die gezogenen Grenzen. Daher ist hier neben der Veränderung des Steuerungssystems vor allem eine Veränderung der Haltung der Mitarbeiter notwendig. Aus „mein" und „dein" wird unser. Zeit, sich auf den Weg zu machen, um so wirklich ein herausragendes Kundenerlebnis bieten zu können.

- © Veröffentlichung nur nach vorheriger Freigabe -