

CRM-Gedanke in der Bankfiliale

Warum taktisch geschulte Kundenberater entscheidend sind für eine profitable Kundenbindung

E-Banking und der Bargeldbezug am Automaten verdrängen immer mehr das interaktive Gespräch zwischen Kunde und Berater. Oft entscheidet ein einziges Gespräch, ob der Kunde Dienstleistungen und Produkte der Bank langfristig bezieht oder zur Konkurrenz wechselt. CRM und entsprechende Software-Beratungstools dienen dabei als Grundlage zum Erfolg. Der taktisch geschulte Berater ist aber schlussendlich entscheidend für eine profitable Kundenbindung.

Customer Relationship Management, kurz CRM, wird als tragfähiges Konzept zur konsequenten Kundenorientierung betrachtet. Dieser ganzheitliche Ansatz will langfristig profitable Kundenbeziehungen sichern. Dabei ist die Kundenzentrierung ein wichtiger Aspekt. Diese strebt die Koordination aller Schnittstellen zum Kunden an. Man spricht hier in der Fachliteratur von „one face of the customer“. Im Bankenumfeld gibt es heute viele Schnittstellen zum Kunden: Die Marketingabteilung lädt Kunden zu Events ein. Spezialteams im Anlage- oder Kreditbereich bieten Dienstleistungen und Produkte an und verkaufen diese aktiv an Kunden. Die wichtigste Schnittstelle ist aber nach wie vor der Kundenberater in der Filiale.

Der Alltag in einer Bankfiliale hat sich gewandelt

Wie war es doch früher? Der Bankkunde kommt an den Schalter und will Bargeld von seinem Konto. Der Kassier gibt ihm die Geldscheine. Der Kunde geht zur nahen Poststelle und bezahlt seine Rechnungen. Diese Zeit ist endgültig vorbei. Gängige Transaktionen wie Bargeld abheben oder Fremdwährungen für die bevorstehenden Ferien wechseln werden immer mehr in Eigenregie gemacht. Geldautomaten oder Internet-Banking ermöglichen dem Bankkunden eine Vielzahl seiner Bankgeschäfte selbst abzuwickeln.

Die Finanzinstitute haben auf diese Veränderungen auch im Filialgeschäft reagiert. Die Bereiche der Kundenzone haben sich geändert. Einförmige Schalterreihen sind verschwunden. Heute stehen Geldautomaten im Eingangsbereich, an denen Kunden zahlreiche Transaktionen unkompliziert und selbstständig abwickeln können. Andererseits werden komfortable Sitzgruppen für jene angeboten, die Beratung suchen. Dies hat natürlich auch einen direkten Einfluss auf das Jobprofil eines klassischen Schalterangestellten. Aus Kassierern werden Berater und Verkäufer.

Software-Systeme helfen bei den neuen Anforderungen

Damit der Kundenberater seine anspruchsvolle Tätigkeit ausüben kann, stehen ihm ausgeklügelte Softwareprogramme zur Verfügung. Sie führen ihn durch den Beratungsprozess und liefern wichtige Informationen über den Kunden, den er bedient. Einerseits verlangt ein immer dichteres und kompli-

zierteres regulatorisches Umfeld im Finanzdienstleistungsbereich extreme Sorgfalt. Werden Fehler bei der Abwicklung begangen, kann das strafrechtliche Folgen nach sich ziehen. Die Bankmitarbeiter sind deshalb auf ein System angewiesen, dass sie Schritt für Schritt durch den Prozess führt. Andererseits muss der Bankmitarbeiter auch alle relevanten und vor allem aktuellen Daten über einen bestehenden Kunden für eine kompetente Beratung zur Verfügung haben. Informationen über das Produktportfolio oder Einkommens- und Vermögenszahlen müssen also jederzeit im System abrufbar sein. Ebenfalls wichtig ist, dass jeder Kontakt mit dem Kunden im System protokolliert wird. Nur so kann dem Aspekt der Kundenzentrierung im CRM Rechnung getragen werden.

Die Banken möchten vor dem Kunden wissen, was er will

CRM bedeutet, Kundenbeziehungen zu managen. Damit die Banken dies optimal tun können, müssen sie ihre Kunden kennen. Dafür brauchen sie Informationen. Oft stellt sich den Banken dabei die Frage, wie sie überhaupt an relevante Kundendaten herankommen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten. Bei Kunden- und Kontoeröffnungsprozessen wird dem Kunden erklärt, dass Informationen aufgrund von gesetzlichen Vorschriften benötigt werden. Bei Kunden, die einen Kredit aufnehmen, begründen die Banken die notwendige Informationsauskunft über Einkommen und Vermögen mit attraktiveren Zinsen. Der Kunde ist also aufgrund des Anreizes von besseren Konditionen bereit, seine Einkommens- und Vermögensdaten der Bank auszuhändigen. Marketingabteilungen von Banken lassen sich auch immer mehr Massnahmen einfallen, um gezielt an relevante Kundendaten heranzukommen. Beispielsweise bieten Banken den Kunden gratis Dienstleistungen im Bereich Steuer- und Erbschaftsberatung an, um die finanzielle Situation von Kunden auszuloten. Aufgrund der zusätzlichen Informationen können die Banken den Kunden gezielt Produkte und Dienstleistungen anbieten. Diese Angebote werden dann vom Kunden nicht als plumpe Marketingmassnahme wahrgenommen. Der Kunde hat eigentlich genau die Broschüre per Post oder per Email erhalten, deren Inhalt seine momentanen und zukünftigen Bedürfnisse anspricht. Die Bank wird fähig, vor dem Kunden zu wissen, was er will.

Der Kunde kommt mit einer klaren Absicht zum Beratungsgespräch

Ein entscheidender Aspekt wird jedoch von den Banken oft zu wenig berücksichtigt. Der Bankkunde hat heutzutage durch die Internettechnologie völlig neue Möglichkeiten, sich ein umfassendes Bild über Angebote und Konditionen des Marktes zu machen. Dabei nutzt er die verschiedenen Informationsportale, die von den Banken angeboten werden. Somit kann er die Produkte und Dienstleistungen der verschiedenen Anbieter von Finanzdienstleistungen vorgängig vergleichen. Er hat sich mit seinem Bedürfnis auseinandergesetzt und hat eine klare Absicht, wenn er die Bankfiliale betritt. Verlangt der Kunde ein Beratungsgespräch, hat also oft nicht die Bank, sondern der Kunde entscheidende Informationsvorteile. Er kennt die Produkte, Dienstleistungen und Konditionen der Bank. Zudem hat er sich bei Konkurrenzportalen Offerten online erstellen lassen.

Taktisch geschulte Mitarbeiter sind entscheidend für den langfristigen Verkaufserfolg

Der Kundenberater in der Bankfiliale hat also dank einer konsequenten Kundenzentrierung und dem Einsatz von Software einen hohen Wissensstand über den Kunden. Entscheidend aber ist es, wie er diese Informationen im Beratungsgespräch einsetzt. Ein analytisches CRM-System kann zwar im besten Fall Kundendaten auswerten und passende Produktvorschläge generieren. Damit diese Daten im

Kundengespräch richtig eingesetzt werden, braucht es jedoch Kundenberater mit Verkaufserfahrung und guten taktischen Fähigkeiten. Dies bedeutet, dass der Kundenberater die Absichten des Kunden im Verkaufsgespräch schnell erkennen muss, um richtig reagieren zu können. Er muss verstehen, ob der Kunde nur um Konditionen feilschen will oder eine langfristige Beziehung mit der Bank aufbauen will. Kunden, die ihm Gespräch kein Vertrauen zum Berater gewinnen, werden langfristig kaum profitabel werden. Die Banken sind also gefordert, ihr Verkaufs- und Beratungspersonal genügend zu schulen. Nur so verspricht der CRM-Gedanke in der Bankfiliale vollumfänglichen Erfolg.

Quelle:

Autor

Andreas Krieger,
Absolvent des Nachdiplomstudienganges MAS-SMM 11 an der Hochschule für Wirtschaft (HSW) in Luzern

Datum:

2007