



VERTRIEB | BBL_Customer Guiding

Echte Innovationen sind möglich

Sparkassen müssen ihre Kunden mit neuen Ideen „überraschen“. Aus dem Produkt „Altersvorsorge“ wird so eine Themenwelt „After-Work-Living“. Sie erschließt völlig neue Ertragsquellen.



Was würden Kunden auf die Frage antworten: Welche Neuerung der Sparkassen hat Sie in den vergangenen Jahren positiv zum Staunen gebracht? Viele kämen da wohl ins Grübeln. Einfallen würde manchem kaum etwas.

Ist es da nicht an der Zeit, neben etlichen Verbesserungen des Vorhandenen, auch mal etwas wirklich eigenständig Neues zu bieten: Seit 1957 ist in Deutschland die bare Lohn- und Gehaltszahlung per Lohnfötte sukzessive verdrängt worden.

Bereits 1958 gab es in der Sparkassen-Finanzgruppe etwa 4,7 Millionen Girokonten. Den ersten Geldausgabeautomaten in Deutschland hat die Kreissparkasse Tübingen 1968 in Betrieb genommen. Beides waren Innovationen. Keine Varianten des Bekannten, sondern etwas, von dem viele Menschen gespürt haben, dass sich der Alltag positiv verändert.

Aber wo werden eigentlich aktuell Innovationen sichtbar, durch die sich Sparkassen ins Gespräch bringen, wo zeigen und beweisen sie eindeutig, was sie besser können als andere? Wo sind die von Kunden bestaunten Innovationen, die heute von ihnen ausgehen?

Erreicht werden kann so etwas nur, in dem man ausgetretene Pfade verlässt, anderen nicht hinterherläuft. Die erste Voraussetzung für eine echte Innovation ist somit ein mutiger Blick auf veränderte Märkte und Menschen, um neue Bedürfnisse zu erkennen und mit andersartigen Lösungen zu überraschen.

Nachfolgend möchten die Autoren zeigen, wie und womit Sparkassen eine unterscheidbare Positionierung erreichen. Wie sie mit ihren Stärken innovative Angebote schaffen und sich dadurch Wettbewerbsvorteile sichern. Indem sie über ihre Produkte hinausdenken und ihren Kunden eine sichere Begleitung (Customer Guiding) durch Themenwelten bieten. Wie sie diese Bedürfnisse erkennen und starke Angebote machen.

Den Markt neu sehen und verstehen

Schon vor einigen Jahren haben das iaw-Köln und die Hochschule für Finanzwirtschaft & Management der Sparkassen-Finanzgruppe in ihren Untersuchungen (siehe BBL-Beiträge: „**Aufbrechen ins Abenteuer Wohnen**“ oder „**Kundenführung mit Themenlandkarten**“) verschiedene Trends ausgemacht.

Es gibt nicht mehr nur unterschiedliche Kundentypen, sondern bei ein und demselben Kunden auch unterschiedliche Erwartungen, Bedürfnisse und Verhaltensweisen. Auch welche Anbieter infrage kommen, hängt davon ab, welche Produkte angesprochen worden sind.

Vereinfacht kann man diese Differenzierung als zwei in sich verschiedene Märkte auffassen, die unterschiedliche Strukturen aufweisen und Strategien erfordern.

Hier finden Sie weitere Beiträge aus den Betriebswirtschaftlichen Blättern (BBL)

⇒ Infotipp: Setzen Sie auf diesen Link ein Bookmark – und Sie haben jederzeit einen Überblick über die Betriebswirtschaftlichen Blätter.

Markt 1: Performance vor Produkt (für Kunden zählt der Vorgang mehr als der Zweck)

Auf dem Markt 1 für einfache Produkte und Leistungen wie Payment oder Konsumentenkredite, zählt zunehmend die digitale Kompetenz. Hier geben große und/oder dynamische Akteure den Ton an und bieten Innovationen. Kunden erwarten eher Kompetenz bei der Smartness eines Vorgangs. In erster Linie geht es darum, dass alles, was der Kunde in diesem Moment mit Geld machen möchte, bestens funktioniert. Es geht damit weniger um das Wissen um Finanzen (der doch eigentlichen Kernkompetenz von Sparkassen). Zeitgemäß ausgedrückt: Es geht um eine hohe Customer Experience, auf einer gut „geöföten“ Customer Journey.

Markt 2: Zweck vor Performance (Für den Kunden steht im Vordergrund, wozu das Ganze dient)

Auf dem Markt 2 für komplexe Produkt-beziehungsweise Themenwelten wie Immobilien, Alter oder Gewerbe suchen Kunden dagegen noch immer nach einem kompetenten und vertrauenswürdigen Partner, der ihnen hilft, das Richtige zu tun. Aus Kundensicht geht es dabei um mehr als nur den reibungslosen Ablauf eines Vorgangs – obwohl das natürlich auch in diesem Fall zutreffen sollte! Hier geht es um langfristige Angelegenheiten mit Unwägbarkeiten – und dies bei Weitem nicht nur in finanzieller Hinsicht.

Wer beispielsweise baut, verbindet damit weit mehr als eine Finanzierung, sondern blickt in eine Zukunft, in der er gut und sicher wohnen möchte. Schön wäre also, einen Begleiter an der Seite zu wissen, der dem Kunden vermittelt, dass er ihn und seine Bedürfnisse in solchen Themenwelten umfassend und langfristig versteht. Der ferner bei Bedarf helfen kann und mit überraschenden Angeboten und Beistand aufwartet. Der das Gefühl vermittelt, das alles gut, sicher und dauerhaft funktioniert (Wohnen, unternehmerischer Erfolg oder ein gutes Alter).

Und genau hier, in diesem Markt 2, in solchen Themenwelten, können Sparkassen ihre Stärken ausspielen, um einzigartige Angebote, echte Innovationen zu schaffen, die Wettbewerbsvorteile sichern, die auf Bedarfe und Bedürfnisse der Kunden zielen.

Von der Bedarfs- zur Bedürfnissicht

Wenn Berater von Bedarf reden, meinen sie im Allgemeinen den Bedarf für ihre Produkte. Wenn Kunden im Zusammenhang mit Themenwelten an ihre Bedürfnisse denken, so ist dies um einiges mehr.

Es geht deshalb zunächst darum, umfassend zu verstehen, was Kunden in einer Themenwelt erleben, welchen Bedarf und welche Bedürfnisse sie dort in unterschiedlichen Situationen haben können.

Kunden stehen in einer Themenwelt oft in doppelter Hinsicht vor Herausforderungen, nämlich was die finanziellen Entscheidungen und den Sachverhalt angeht.

Mit den Augen und den Herzen von Kunden betrachtet, liefern die Jahrzehnte, in denen ihnen unterschiedlichste Erlebnisse in einer Themenwelt widerfahren, viele Ansatzpunkte, um ins Gespräch zu kommen, Leistungen zu bieten, Hilfe zu leisten, das heißt ein vertrauensvoller, kompetenter und langfristiger Begleiter zu sein.

Diese Chancen gilt es zu nutzen, um an unerwarteter Stelle, mit den etwas anderen Angeboten zu überzeugen. Angebote, die über finanzielle Belange hinausgehen. Und dies mit neuen Inhalten, Formen und Kooperationen, und nicht nur den eigenen Produkten.

ABBILDUNG 1

Mit Themenlandkarten den Kunden begleiten und leiten

Customer Guiding

» Customer Guiding hat das Ziel, die Sparkasse als langfristigen Begleiter in einer Themenwelt zu etablieren. Die Sicht des Kunden zeigt dabei dessen jeweiligen Bedarf und seine Bedürfnisse. Diese sind die Grundlage für zielsichere Angebote, Maßnahmen, Mehrwerte.

Themenlandkarten

» Themenlandkarten sind eine Methode, um Themenwelten und das, was darin geschehen kann, abzubilden, zu bewerten und innovative Lösungen zu kreieren.

© BBL

Hier haben die Stärken der Sparkassen wie Lokalität, Atmosphäre, Netzwerk, oder Beständigkeit ungeahnte Vorteile. Diese müssen jedoch auf die jeweiligen Bedarfs- und Bedürfnis-Situationen zugeschnitten sein. Mit neuen Leistungspaketen und -allianzen können die Sparkassen auf diese Weise zu vertrauenswürdigen Kundenbegleitern (Customer Guide) durch ereignisreiche Themenwelten werden (siehe Abb.1).

Von der Altersvorsorge zum After-Work-Living

Doch wie lassen sich solche Ziele in die Sparkassenpraxis umsetzen? „Altersvorsorge“ ist ein Produkt, aber „After-Work-Living“ ist eine Themenwelt mit vielfältigsten Bedürfnissen.

Was passiert also, wenn man eine Produktsicht zu einer Bedürfnissicht erweitert? Wie können hier eine langfristige Begleitung (Customer Guiding) und überzeugende Leistungen aussehen? Aus Kundensicht zeigen sich in dieser Themenwelt drei Bedarfs- und Bedürfnisfelder:

1. **Finanzielle Balance:** Leisten können und vererben.
2. **Lebensraum:** Wohnen und aktiv sein.
3. **Versorgungsservice:** Sichere Qualität in allen Belangen.

Obwohl diese Felder im Alltag, den der Kunde erlebt, zusammenhängen, gibt es keinen Partner, der alle Themen verbunden im Blick hat und aufeinander abstimmt. Wie kann sich dies ändern?

Sparkassen gehören zu den ersten, die das Thema Altersvorsorge ansprechen, und hier eine umfassende Perspektive aufzeigen könnten, die alle drei Felder anreißt – ein After-Work-Living ansprechen.

Sie decken zugleich eine zentrale Säule ab, die Basis, die gelegt werden muss (finanzielle Balance). Und sie bringen wichtige Voraussetzungen mit wie: Kompetenz, Vertrauen, langfristige Begleitung, Seriosität oder Netzwerke.

Sparkassen können damit zum vertrauensvollen, kompetenten Einsteiger und Begleiter werden und zu allen relevanten Aspekten des After-Work-Living ein Customer Guiding bieten.

Einstieg in das Customer Guiding ist ein Perspektiv-Entwicklungsgespräch, eventuell als Honorarberatung. Hier werden alle drei Säulen vereint und abhängig betrachtet und angesprochen.

Ergebnis ist ein individueller After-Work-Living-Fahrplan, der dem Kunden aufzeigt, welche Situationen kommen können und was jetzt schon oder zu gegebenem Zeitpunkt zu tun ist, und was es hierzu an Optionen/Unterstützung gibt (durch die Sparkasse selbst, durch Partner).

Aus finanzieller Vorsorge kann auf diese Weise etwa ein Investitionsplan für die Beteiligung an einer Altersresidenz werden. Als unerwartete Mehrwerte bietet sich ein ganzer Strauß von Dingen an, die Kunden so geboten werden können:

- Zusammenbringen mit Gleichgesinnten für Residenzprojekte;
- Hilfe bei der Planung;
- neue Finanzierungs- und Absicherungskonzepte („Genossenschaftliches Residenzpaket“ mit steuerlichen und anderen Vorteilen);
- integrierte Pflegekonzepte;
- Vermittlung von Dienstleistern;
- Sicherheiten und Kostenvorteile.

Alters-TÜV als Angebot

Für den Bereich Immobilien gibt es bereits eine Themenwelt. Innovativ ist die Idee für eine Themenwelt „After-Work-Living“.

Verbundpartner bei diesem Customer Guiding sind etwa Wohn-Baugesellschaften, Versicherungen, Pflege-Services, Catering oder House Keeping – unter der Federführung der Sparkasse.

Ziel ist es, eine gute und umfassende Altersperspektive zu entwickeln und sicher umzusetzen. Dass Kunden eine Begleitung erfahren, eine Art Alters-TÜV im weitesten Sinn erhalten (gerade für Kinderlose).

Kunden erfahren auf diese Weise eine Absicherung in alle Richtungen, koordinierte Leistungen und abgestimmt auf wichtige Situationen sowie ihre umfassenden Bedürfnisse.

Hier tut sich also ein weites Feld für Angebote in Richtung Kunden auf – mit ganz klaren Chancen für die Sparkassen und ihre alten und neuen Verbundpartner wie:

- Intensivere Bindung als gesicherter Partner für alle finanziellen Themen;
- vermehrte Gesprächsanlässe im Verlauf der Begleitung des After-Work-Livings;
- neue Leistungen und Services (eigene oder fremde);
- Situationen der Themenreise bieten Chancen auch für die S Rating und einen Einsatz von Data Analytics;
- neue Preismodelle (zum Beispiel Beratungshonorare für die Perspektiventwicklung).

Weil sie als erste zu diesem Thema am Kunden sind, können Sparkassen zugleich zum Gate-Keeper für andere Anbieter werden, mit den Chancen, die sich beispielsweise im Provisionsgeschäft daraus bieten. Sparkassen werden auf diese Weise auch ein interessanter Kooperationspartner für andere Anbieter (Wohnungsbau-/verwaltungsgesellschaften, Projektentwickler, soziale Dienste, Versicherungen...) weil sie Zugang zu diesem Markt bieten, Tür-Öffner sind.

Fazit

Am Beispiel der Themenwelt „After-Work-Living“ wird deutlich, wie sich durch einen Perspektivwechsel Stärken der Sparkassen in einen Wettbewerbsvorteil verwandeln lassen. Diese Stärken kommen insbesondere auf dem Markt für komplexe Themenwelten zum Tragen.

Zentral ist dabei, umfassend den jeweiligen Bedarf sowie die Bedürfnisse in diesen Themenwelten aus Kundensicht zu erfassen und dort, wo es Chancen bietet, in Kooperationen, überzeugende, innovative Angebote zu unterbreiten – ein langfristiges Customer Guiding aufzubauen. Dies bietet für beide Seiten Vorteile und stärkt Bindung und Wertschöpfung.

Bei all dem geht es nicht um den Gegensatz von digital oder analog. Es ist die jeweilige Situation, die definiert, was gerade für den Kunden passt und er sein Verhalten letztlich honoriert.

Es braucht also weniger eine explizite Digital-, Filial- oder Sonstwie-Strategie, sondern Strategien, die sich auf Themenwelten beziehen, die von Kunden aus betrachtet verstehen, was ihm gefällt, und ihm situativ das bieten, was für alle Gewinn bringt.

Wer nur auf andere schaut, nur Kosten senkt, ohne etwas Besonderes zu bieten, wird es künftig schwer haben. Mutige Innovationen für unsere Kunden suchen und entwickeln: Mit Customer Guiding und Themenlandkarten ist diese Transformation zu schaffen. So ist wirkliche Innovation zu schaffen, die von Kunden gesehen und honoriert wird.

Autoren

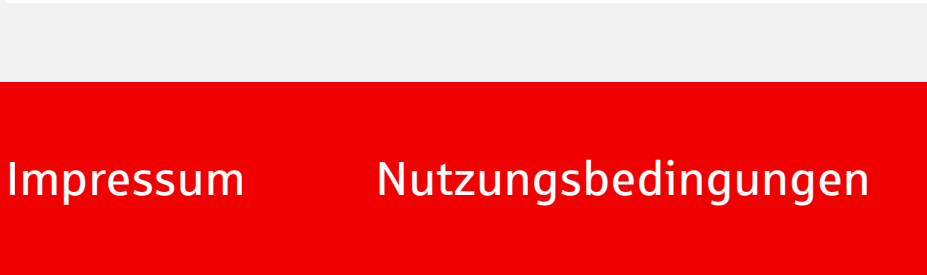
Uwe Döring-Katerkamp ist Vorstand des iaw-Köln.
Prof. Dr. Dieter Rohrmeier ist Studiengangsleiter „Management of Financial Institutions (MBA)“ an der Hochschule für Finanzwirtschaft und Management der Sparkassen-Finanzgruppe in Bonn.
Andreas Peters ist ehemaliger Vorstand der Sparkasse Rhein-Nahe in Bad Kreuznach.

Hier finden Sie weitere Beiträge aus den Betriebswirtschaftlichen Blättern (BBL)

⇒ Infotipp: Setzen Sie auf diesen Link ein Bookmark – und Sie haben jederzeit einen Überblick über die Betriebswirtschaftlichen Blätter.

Uwe Döring-Katerkamp, Prof. Dr. Dieter Rohrmeier, Andreas Peters – 11. Mai 2021

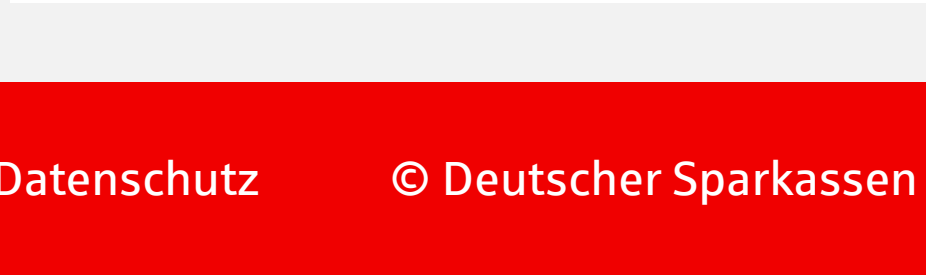
Weitere Beiträge



© Looker/Studio/Shutterstock

VERTRIEB | BBL_Immobilienengeschäft

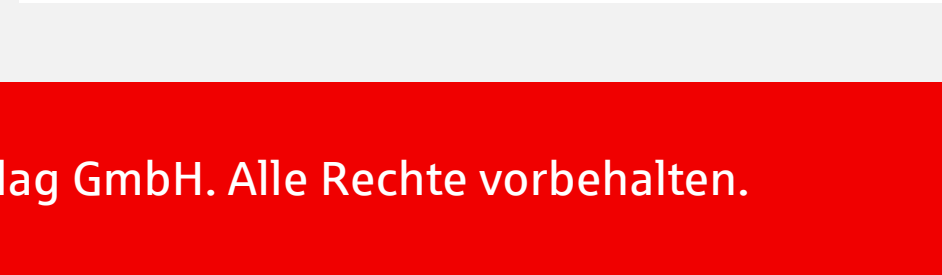
Kundenführung mit Themenlandkarten >



© Sparkasse

VERTRIEB | Themen-Welten im S-Haus

Aufbrechen ins Abenteuer Wohnen >



© NARONG JIRAWATTANACHUTTERSOOK

BETRIEB & BANKSTEUERUNG | BBL_Kreditgeschäft

Erfolgreich mit richtigen Stellhebeln >