



VERTRIEB | BBL_Kundenansprache (mit Tipps)

Weil's um mehr als Geld geht

Kunden lassen sich oft weniger vom Image als von persönlichen Vorteilen leiten. Ein überzeugendes „Mehr“ führt in vielen Fällen zu konkreten Produktabschlüssen.

Die neue Marken-Kampagne der Sparkassen zielt auf allgemeine Werte wie Respekt, Vielfalt oder Verantwortung. Hier soll das gesellschaftliche Engagement verdeutlicht werden – Stichwort Nachhaltigkeit.

So ein Image macht sich ohne Zweifel gut, ist jedoch kein Selbstzweck und man sollte sich die Frage stellen, ob es in entscheidenden Momenten, sprich dort, wo ein Kunde eine Wahl trifft, eine

ausschlaggebende Wirkung hat. Oder gibt es andere Hebel – ein „Mehr als Geld“ –, das wirksamer ist als Image.

Image in entscheidenden Momenten mit begrenzter Wirkung

Mächtige digitale Konkurrenz oder ein volatiles Kundenverhalten sind aktuell nur zwei Herausforderungen, denen die Sparkassen mit ihrem neuen Image etwas entgegensetzen möchten. Ein gutes Image ist eine feine Sache, aber garantiert leider nicht, dass es immer den Ausschlag gibt, wenn beim Kunden eine Entscheidung ansteht. Weder hilft ein gutes Image notwendig, den Kunden zu gewinnen, noch muss ein schlechtes Image schaden. So verzeichnet Volkswagen bereits relativ kurz nach dem Abgasskandal wieder Verkaufsrekorde.

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.

Auch die diskussionswürdigen Arbeitsbedingungen und die Steuervermeidungspraktiken von Amazon haben nicht verhindert, Jeff Bezos zu einem der reichsten Männer zu machen.

Offensichtlich gibt es in den entscheidenden Momenten, das heißt dort, wo ein Kunde eine Wahl trifft, in denen er Alternativen abwägt, wichtigere Kriterien, die sich durchsetzen. Im Finanzdienstleistungsbereich, sprich bei Geld, sind dies in erster Linie etwa Konditionen oder „Hygienefaktoren“ wie Bequemlichkeit. Weniger das Image als vielmehr spürbare Vorzüge für Kunden geben in einer konkreten Situation vielfach den Ausschlag. Faktoren, die sozusagen hart am Produkt und dem Point of Sale – dem Akt des Erwerbs – sind. Kann man auf diesem Feld keinen eindeutigen Vorsprung erreichen, stellt sich somit die Frage, mit welchem Mehr der Kunde zu gewinnen ist.

Was ist wirklich „Mehr“?

Eine andere Art von „Mehr“ sind auch verschiedenste Formen von „Mehrwerten“. Der ein oder andere Kunde wird sich sicher über Bonusprogramme, personalisierte EC-Karten etc. freuen.

Dabei dürfte es sich aber in den meisten Fällen um Mitnahme-Effekte handeln, die bei einer Entscheidung keine ausschlaggebende Wirkung haben.

- Frage: Wie viele Kunden machen sich wohl die Mühe, die Features verschiedener Bank-Apps zu sichten, um sich daraufhin für einen Anbieter zu entscheiden?

Schauen wir uns noch mal genauer an, welche Entscheidungsmomente hier gemeint sind. Dies sind beispielsweise die Suche nach einer neuen Kontoverbindung oder die Wahl des Dienstleisters bei der Bezahlung im Internet.

Aus Ertragsicht noch bedeutender sind weitreichende Themen wie der Kauf und die Finanzierung eines Hauses oder die Wahl der Hausbank bei Beginn einer Selbstständigkeit.

Gesucht ist also ein „mehr als Geld“, das in solchen Momenten eindeutig wirksam ist, mit dem man sich erkennbar Wettbewerbsvorteile verschaffen kann.

Tipp: Wirksam ist ein Mehr, das ein Bedürfnis anspricht und befriedigt, das über Geld hinausgeht, aber thematisch mit dem verbunden ist, wofür der Kunde es in diesem Moment benötigt

Um dieses wirksamere Mehr zu finden, ist es zunächst einmal nötig, die Perspektive zu wechseln. Es gilt, den Kunden nicht als Abnehmer von Produkten zu betrachten, sondern als einen Menschen, der in entscheidenden Momenten viele Bedürfnisse hat, von denen Geld nur ein Teil, das heißt Mittel zum Zweck ist.

Diesen Zweck gilt es besser zu verstehen. Was ist damit gemeint? Vor Kurzem titelte der Spiegel: „China baut das Amazon für Wohnungen und Häuser, Virtual-Reality-Führungen, Einrichtungsservices, Reinigungskräfte: Der chinesische Dienst Beike ist das

Immobilienportal der Zukunft. Die deutsche Konkurrenz sieht dagegen alt aus.“

Was dies zeigt, ist Folgendes: Es geht hier nicht um „Finanzieren“ aus Sicht eines Finanzdienstleisters, sondern um „Wohnen“, aus Sicht eines Kunden. Und faltet man das Thema auf, leiten sich eine Menge potenzieller Bedürfnisse ab, für die es sich lohnen kann, Angebote zu offerieren. (Die Sparkasse Rhein-Nahe greift mit ihrem S-Haus etwa diesen Fokus auf, siehe BBL-Beitrag: **Beraten in Wohnzimmeratmosphäre**) Dies gilt auch für andere große Themen. Um grundsätzlich zu innovativen Angeboten, einem wirksamen „Mehr“ zu kommen, sind deshalb zunächst zwei Dinge entscheidend (siehe dazu auch Abb. 1):

- In welchem thematisch größeren Kontext steht das Geld in diesem Moment für den Kunden?
Hier geht es um die Erweiterung einer Produktsichtweise, auf eine Themenweltsicht wie Wohnen, Selbstständigkeit, Kinder oder Alter.
- Welche Momente und Bedürfnisse verbindet und erlebt ein Kunde in einer solchen Themenwelt?
Hier geht es darum, mit den Augen und dem Herzen des Kunden, seine (potenzielle) Reise durch eine Themenwelt zu erleben und zu erkunden, welche Bedürfnisse er dort in unterschiedlichen Momenten haben kann.

Differenzierung mit Wirkung (auf welchen Feldern, mit welchem Wirkungsgrad und mit welcher Sicht auf den Kunden)

Differenzierungsfelder	Beispiel	Wirkungsgrad auf Entscheidung, Erwerb und Bindung	Ausweitung der Sicht auf den Kunden
Produkteigenschaften	Konditionen, Rendite	+++	+
Verkaufsmoment, Service	Vertrauenswürdige Beratung	++	++
Themenfremde Mehrwerte	Bonusprogramm	+	++
Themennahe, bedürfnisorientierte Mehrwerte	Verlässliche Handwerker	+++	+++

© BBL

Im Rahmen einer Immobilienfinanzierung einen Handwerkerservice, eine energetische Beratung oder Sonderkonditionen bei einer PV-Anlage ins Spiel zu bringen, ist thematisch vielen näher, als auf das eigene gesellschaftliche und nachhaltige Image zu verweisen.

Tipp: Es müssen die entscheidenden Momente und Bedürfnisse erkannt und verstanden sowie ein Mehr geboten werden, das hier überzeugt und wirkt.

Große Themenwelten genau beobachten



© Monkey Business Images/shutterstock

Gerade die große Themenwelt „Wohnen im Alter“ bietet Sparkassen die Gelegenheit für erfolgreiche Kontakte.

Es wird erkennbar, dass eine Ausweitung der Sicht auf die Welt des Kunden primär dort Sinn macht, wo es um große Themenwelten wie Wohnen, Alter oder Selbstständigkeit geht. Gerade hier ist das Thema Geld nur ein Teil eines viel Größeren.

Was kann ein Kunde nicht alles erleben, wenn es etwa um das Thema Alter geht. Wie viele unterschiedlichste Bedürfnisse tauchen hier auf, die weit umfangreicher als Geld sind, aber mittelbar damit zu tun haben können?

An dieser Stelle verstecken sich viele „Mehr's“, das heißt viele Ansatzpunkte für unerwartete Leistungen, die deshalb wirken, weil sie dem Kunden etwas unmittelbar Einleuchtendes bieten, ein Bedürfnis in diesem Kontext ansprechen.

Die Autoren möchten das einmal an einem Beispiel durchspielen.

Was kann passieren, wenn aus einem Produkt wie der Alters-Vorsorge, ein Angebot zur Entwicklung eines Alters-Fahrplans wird? Also ein Mehr geboten wird, das Kunden hilft, die vielen relevanten

Momente einer Themenwelt „Alter“ im Blick zu haben sowie Begleitung und Hilfen zu erhalten, durch neue Leistungspakete und -allianzen, in überraschenden Formen und Formaten.

Schaut man sich diese Themenwelt genauer an, so lässt sie sich in drei Segmente gliedern:

- Segment 1: „Finanzielle Balance“ – Leisten können und vererben
- Segment 2: „Lebensraum“ – Wohnen und aktiv sein
- Segment 3: „Versorgungs-Service“ – Sichere Qualität in allen Belangen

Bislang haben sich die Sparkassen, aber auch andere Banken und Versicherer, auf Segment eins konzentriert. Aus Sicht eines Kunden geht es aber um den Alltag im Alter:

- Wie will man in welchem Umfeld wohnen?
- Was passiert, wenn der Partner stirbt und man sich verkleinert?
- Wer gießt die Blumen, wenn man verreist?
- Auf welche Pflegedienste ist Verlass, wenn sich keine eigenen Kinder regelmäßig um einen kümmern?

Es gibt zahlreiche, themenbezogene Momente, Anlässe für Maßnahmen, wenn man sich die gesamte Themenwelt vor Augen führt. Was könnte für eine Sparkasse dabei herauspringen?

Zunächst einmal gehören Sparkassen zu den ersten, die das Thema Altersvorsorge ansprechen und hier eine erweiterte Themenwelt-Perspektive aufzeigen könnten, einen Alters-Fahrplan mit dem Kunden entwickeln.

Sie decken zugleich ein zentrales Segment ab, die Basis, die zuerst gelegt werden muss (finanzielle Balance). Und sie bringen wichtige Voraussetzungen wie Kompetenz, Vertrauen, langfristige Begleitung, Seriosität, Netzwerk etc. mit, die nötig sind, um dieses delikate Thema behandeln zu können.

Sparkassen als Kümmerer

Sie können damit zum vertrauensvollen, kompetenten Einsteiger und Begleiter zu allen relevanten Aspekten werden, die auf Kunden in

dieser Themenwelt zukommen können.

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 etwa im Provisionsgeschäft oder für Honorarvereinbarungen bieten.

In diese Themenwelt einsteigen, lässt sich über eine Ansprache, die zum rechten Zeitpunkt eine Perspektive für einen Altersfahrplan mit den Kunden entwickelt, in der alle drei Säulen vereint und abhängig betrachtet und angesprochen werden. Daraus ergibt sich wiederum Bedarf für alle drei Säulen sowie Leistungen und Maßnahmen, die ihn decken – mit der Basis einer finanziellen Absicherung zu jeder Situation.

Hierzu muss ein entsprechendes hybrides Öko-System aufgebaut werden, das die angesprochenen Leistungen (gegebenenfalls im Verbund/Netzwerk) verfügbar macht, sodass alles aufeinander abgestimmt ist. So könnte beispielsweise ein Leistungspaket mit entsprechenden Allianzen aussehen:

- Gegenstand ist die Entwicklung eines Investitionsplanes für eine gemeinsame „Altersresidenz“: Dabei hilft die Sparkasse beim Zusammenbringen mit Gleichgesinnten für ein solches Wohnprojekt, vernetzt und/oder vermittelt Dienstleister wie Bauunternehmen, Pflegedienste etc., zur Hilfe für die Planung des Projektes, für die Umsetzung etc.
- Drittanbieter, die gegen Provision ins Spiel gebracht werden können, sind beispielsweise Pflegedienste, Catering, Housekeeping, Wohn-Baugesellschaften, spezialisierte Agenturen etc.

Wie wirkt sich dies auf Faktoren wie Ertragschancen, Kundenansprache, Bindung oder Wettbewerbsvorteile aus? Konkrete Vorteile für die Sparkassen sind unter anderem:

- intensivere Bindung (als gesicherter Partner für alle finanziellen Belange),

- vermehrte Gesprächsanlässe im Verlauf des Altersfahrplans,
- neue Leistungen und Services, eigene oder fremde (Beispiel: die Planung und Bewältigung des Übergangs von einer großen Wohnung in eine kleinere Einheit mit altersgerechten Bedingungen),
- schwer kopierbares Alleinstellungsmerkmal,
- neue Kunden über Kooperationspartner,
- neue Preismodelle (zum Beispiel Beratungshonorare für die Entwicklung des Altersfahrplans, was einer ganz anderen Logik folgt als die reine Beratung zu Finanzprodukten).

Fazit: Es gibt ein Mehr als Geld, das wirksam ist

Image ist gut, aber es gibt ein Mehr als Geld, das ein wirksamerer Hebel ist. Dieses Mehr ist dort zu finden, wo es unerwartete Angebot für Bedürfnisse bietet, die im erweiterten Kontext eines Produkts liegen.

Es handelt sich hier um themenbezogene Mehrwerte, die dem Kunden eine sichere Reise durch eine für ihn umfassende Themenwelt ermöglichen. Der Kunde will nicht nur finanzieren oder anlegen, er möchte gut wohnen, leben oder arbeiten.

Mit unerwarteten Leistungen wird er dabei begleitet und sicher geleitet erfährt er, was „Mehr“ unmittelbar für ihn bedeutet.

Damit dieses Mehr seine Wirkung beim Kunden erzielt, sollte es auf Bedürfnisse treffen. Die gewohnte Produktbedarfsanalyse muss zur neuen Themenweltbedürfnisanalyse erweitert werden.

Aus Kundensicht ist hier zu verstehen, wie diese in einzelnen Themenwelten unterwegs sind, welche Momente sie dort erleben, welche Bedürfnisse sie an unterschiedlichen Stellen haben.

Aus diesem umfassenden Verstehen leiten sich neue Ansatzpunkte ab, wie man mit unerwarteten Leistungen, in neuen Formaten, Geschäftsmodellen und Konstellationen ein Mehr als Geld bietet, das überzeugt.

Auch wenn dies auf den ersten Blick ungewöhnlich erscheinen mag, so zeigt sich damit eines klar. Sobald man eine Themenwelt aus Sicht des Kunden betrachtet, gibt es viele, neue Ansprachemöglichkeiten, Leistungen und Ertragschancen.

Und gerade in den großen Themenwelten zählen die Stärken der Sparkassen, denn hier geht es um Vertrauen, lokale Netzwerke, Atmosphäre oder Langfristigkeit. Richtig eingesetzt, sichern diese Wettbewerbsvorteile die Zukunft. Ein Mehr als Geld, ein Mehr als Image, ein Mehr, das unmittelbar greift und wirkt.

Autoren

Uwe Döring-Katerkamp ist Vorstand des iaw-Köln.

Prof. Dr. Dieter Rohrmeier ist Studiengangleiter „Management of Financial Institutions (MBA)“ an der Hochschule für Finanzwirtschaft und Management der Sparkassen-Finanzgruppe in Bonn.

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 (Foto oben: Shutterstock) – 9. September 2021