

Von der Kundensegmentierung zur Servicegröße 1

Jeder hat schon einmal die Erfahrung gemacht: Selbst bei einer Person, die man einigermaßen gut zu kennen glaubt, erlebt man immer wieder Überraschungen – sei es eine Vorliebe für exotische Reiseziele oder eine heimliche Leidenschaft für Heavy Metal. Dasselbe Phänomen erleben wir auch beim Verhalten von Bankkunden.

Von [Uwe Döring-Katerkamp](#), 6. November 2017



In der Autoproduktion ist die Losgröße 1, also die Individualisierung des Produkts, bereits etabliert. Banken sollten sich ein Beispiel daran nehmen und Finanzprodukte an den individuellen Kundenwünschen ausrichten – dies nennen wir Servicegröße 1. Bildnachweis: [iStock.com/gerenme](#) Segmentierung ist eine feine Sache, weil sie bislang die beste Methode ist, um die Vielzahl von Kunden und Produkten in der Vertriebssteuerung ordentlich zu bewältigen. Schon immer ist IT die Grundlage hierfür, doch bietet sich durch Digitalisierung eine völlig neue Form, Wissen über Kunden als Grundlage für eine zielgenaue Interaktion zu nutzen. Das Ziel rückt näher, eine Servicegröße 1 zu erreichen, d.h. *diesem* Kunden in *dieser* Situation *das* überzeugende Angebot zu unterbreiten. Denn ein zentrales Moment von Digitalisierung besteht darin, Komplexität zu managen, d.h. den Einzelfall dynamisch zu steuern und/oder Strukturen aus Einzelfällen zu erkennen. Einzelfall meint dabei nicht nur den einzelnen Kunden, sondern tatsächlich den einzelnen Kunden in einer einzelnen Situation.

Dieser Unterschied ist auch von Bedeutung, weil sich der Markt immer weiter ausdifferenziert, sowohl auf der Angebotsseite als auch insbesondere in Bezug auf die Erwartungshaltung der Kunden. Dort hat man es nicht nur mit unterschiedlicheren Typen zu tun, sondern derselbe Kunde hat noch dazu in unterschiedlichen Situationen verschiedene Erwartungen. Diese Erwartungen beziehen sich nicht nur auf das Produkt selbst, sondern haben im weitesten Sinne mit generellen Vorstellungen

und Mehrwerten zu tun. Finanzfunktionalität plus Mehrwert gleich Angebot. So gesehen wird es immer schwieriger, große, homogene Gruppen mit einheitlichen Angeboten zu überzeugen.

Vom Segment zur Situation

Sogenanntes Situatives Banking, d.h. auf den Kunden in einer konkreten Situation zugeschnittener Vertrieb, ist zwar eine Herausforderung, aber eine, die in Zukunft immer souveräner genommen wird. Ein zentraler Aspekt dabei ist das Wissen um die entscheidungsrelevanten Faktoren. Was bringt einen Kunden dazu, eine Leistung jetzt und im eigenen Haus zu beziehen, statt zur Konkurrenz zu gehen? Was beeinflusst letztendlich seine Entscheidung in einer bestimmten Situation? Wo kann man ihn packen? Wie erhält man dieses Wissen und wie setzt man es in einen effizienteren Vertriebsprozess um? Die Beantwortung dieser Fragen zeigt auf, wie Digitalisierung eingesetzt werden sollte. Durch ein Lebenswelt-Monitoring kommt man dem ein Stück näher.

Wenn uns selbst enge Freunde und Familienmitglieder immer wieder mit ihren Vorstellungen, Wünschen und Präferenzen in einer bestimmten Situation überraschen, wie kann dann von einer Bank erwartet werden, das Verhalten ihrer Kunden exakt vorherzusehen? Es ist schlichtweg nicht möglich, sich umfassend vorzustellen, was in einem Kunden vorgeht. Sieht er beispielsweise die Vorzüge von Video-Banking oder Robo Advice tatsächlich so, wie sich IT oder Marketing das vorstellen?

Wer also wirklich wissen möchte, wie und womit er seine Kunden gewinnt, der ist gut beraten, mit Kunden genau solche Situationen zu klären. Und genau das leistet ein Lebenswelt-Monitoring. Mit Kunden werden entscheidungsrelevante Punkte herausgearbeitet, die zeigen, was ein Kunde denkt, fühlt, wie er tatsächlich handelt und was ihn überzeugt. Dabei basiert Lebenswelt-Monitoring auf dem Situativen Banking. Dies bedeutet, es geht hier um konkrete Situationen, die detailliert aus Kundensicht verstanden werden sollen, und nicht in erster Linie um generalisierte Vorstellungen und Erwartungen, die der Kunde gegenüber der Bank als Ganzes hegt.

Konkrete Chancen, keine plakativen Allgemeinplätze

So genügt es beispielsweise nicht, zu erfassen, dass ein Kunde seiner Bank vertrauen möchte. (Dazu braucht man ihn auch wohl kaum zu fragen.) Es ist vielmehr nötig, zu wissen, was dieses Gefühl in einer bestimmten Situation auszulösen vermag. Denn es ist ein Unterschied, ob es um ein Girokonto oder die Altersvorsorge geht. Konsequenterweise wird beim Lebenswelt-Monitoring auch direkt mit Kunden über Verbesserungen gesprochen. Dabei geht es nicht um ein wildes Wunschkonzert, sondern, bedingt durch das situative Format, um realisierbare Ideen. Sofern man – was empfohlen wird – auch die eigenen Mitarbeiter in das Lebenswelt-Monitoring einbezieht, gewinnt man nicht nur zusätzliche Qualität, sondern erlangt, wie wir feststellen konnten, nebenher auch eine höhere Arbeitszufriedenheit und Motivation derselben.

Im digitalen Zeitalter sollte man sich von Denkmustern lösen, bei denen Kunden von Dritten in Schubladen gesteckt werden. Durch Digitalisierung rückt immer mehr die einzelne Situation in den Fokus. Eine Bedingung hierfür ist, dass das notwendige Wissen generiert wird und sinnvoll in einen Vertriebsprozess einfließt. Unabhängig von der Geschwindigkeit, mit der die Technik eingesetzt wird, bringt Lebenswelt-Monitoring die entscheidungsbedingenden Faktoren ans Licht, mit denen Kunden überzeugt werden können.

Uwe Döring-Katerkamp ist Vorstand des iaw-Köln und hat mit Prof. Dr. Rohrmeier (Hochschule der Sparkassen) im Projekt „Lebenswelt 2020“ rund 1.500 Menschen über die Schulter geschaut, wie sie zukünftig ihre finanziellen Angelegenheiten regeln werden, insbesondere im Zeichen der

<https://bankingclub.de/von-der-kundensegmentierung-zur-servicegroesse-1/>

Digitalisierung. Jetzt verbreitet er mit dem Konzept des Situativen Banking die neue Leitidee für Finanzdienstleister im Zeitalter der Digitalisierung.

Quelle, BANKINGNEWS Nr. 259, 6.11.2017