

Optimierung der Kundensegmentierung im Retail Banking

Diplomarbeit

im Rahmen des Executive Programs des

Swiss Finance Institute

Thomas Gisler, thomas.gisler@bkb.ch, Direktwahl: 061 266 20 29

Arbeitgeber Basler Kantonalbank, Basel

Lehrgang: 2010-2011

Thomas Gisler (Jahrgang 1972) ist während über 20 Jahren im Retail Banking tätig. Seit 2006 führt er als Direktionsmitglied bei der Basler Kantonalbank die zweitgrösste Filiale mit insgesamt 20 Angestellten. Zuvor durfte er 5 Jahre lang einen kleineren, durch ihn neueröffneten Standort des gleichen Finanzinstitutes mit total 4 Mitarbeitern aufbauen. Nach seiner Lehre bei der Regiobank beider Basel sammelte er 7 Jahre praktische Erfahrungen als Privatkundenberater beim Lehrbetrieb, welcher 2005 in die SBG beziehungsweise später in die UBS AG integriert wurde. In den Jahren 1998 bis 2000 agierte Thomas Gisler als stellvertretender Leiter einer jeweils mittelgrossen Filiale der UBS und anschliessend der Basler Kantonalbank.

Vor dem Executive Program des Swiss Finance Institute schloss er 1998 das eidgenössische Diplom als Bankfachexperte und 2002 das eidgenössische Diplom zum Finanzplanungsexperten ab. Als Folge davon engagiert er sich seit 11 Jahren als Experte für mündliche und schriftliche Bankfach- (Lernende Branche Bank) und Finanzplanungsprüfungen (BVF bis 2009).

Abstract

Im Retail Banking ist ein Kundenberater oftmals für die professionelle Betreuung von mehr als tausend Kundenstämmen verantwortlich. Daher ist es enorm wichtig, die meist knappen Ressourcen möglichst gewinnbringend einzusetzen und sich auf die richtigen Kunden zu fokussieren. Wie werden aber die richtigen Kunden erkannt? Oft herrscht die Annahme, dass treue Kunden besonders wertvoll wären. Sie seien einfacher zu betreuen und würden weniger sensibel auf höhere Preise reagieren. Sicherlich trifft dies auf einen Teil der loyalen Kundenschaft zu. Ein immer grösser werdender Anteil hingegen ist sehr anspruchsvoll, kennt seinen Wert und fordert mehr Nutzen oder entsprechende Vergünstigungen. Deshalb ist es für jede Unternehmung von zentraler Bedeutung, die unterschiedlichen Kundengruppen zu identifizieren und angemessen zu betreuen.

Das derzeitige Aufbrechen der Wertschöpfungskette zwingt das Management zu einer Fokussierung auf die jeweiligen Kernkompetenzen. Besonders für das vertriebsorientierte Retail Banking stellt eine verbesserte Kundensegmentierung eine der zentralen Herausforderungen dar. Diese Diplomarbeit zeigt daher auf, wie ein Finanzinstitut mit den limitierten Vertriebsressourcen die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen im Retail Banking mittels einer optimalen Kundensegmentierung bewältigen kann. Zu diesem Zweck hat der Autor die zur Anwendung gelangenden Segmentierungen auf dem hiesigen Markt analysiert, auf die kritischen Erfolgsfaktoren geprüft und zukunftsorientierte Schlussfolgerungen gezogen.

Um die diversen Modelle auf die Praxis zu applizieren, wurden die von Banken umgesetzten Verfahren anhand von zehn Anwendungsbeispielen untersucht. Die Gliederung der Umfrage in eine Banken-, Kundenberater- und Kundensicht hilft, einen umfassenden Überblick über die jeweiligen Bedürfnisse aus Finanzexpertenoptik zu erhalten. Zur Erweiterung des Blickwinkels sind zusätzlich zwanzig Kundenberater und hundert Kunden anhand eines standardisierten Fragenkatalogs befragt worden.

Ein Grossteil der Finanzinstitute unterteilt ihre Kundschaft in persönlich- und teambetretete Kunden. Unter Verwendung von ein- und/oder mehrdimensionalen Segmentierungsverfahren, die grundsätzlich auf der ABC-Analyse aufbauen, werden unterschiedliche, in sich homogene Kundengruppen gebildet. Grundsätzlich gilt, je grösser die Mehrdimensionalität, desto stärker überwiegen die Vorteile einer Kundensegmentierung. Dadurch vervielfacht sich jedoch die Komplexität, was die notwendigen finanziellen Investitionen erhöht, die durch die erzielten Erfolge gerechtfertigt werden müssen.

Das Lebensphasenmodell lässt in vielen Situationen auf mögliches Potenzial schliessen, ohne komplizierte Systeme anwenden zu müssen. Dieses Verfahren allein reicht jedoch nicht aus,

um sich von der Konkurrenz abzuheben und sollte deshalb lediglich ergänzend angewandt werden. Aufgrund der durchgeführten Analyse bilden verschiedene Kundenportfolios die optimale Basis für die Entwicklung entsprechender Strategien pro Kundengruppe. Für deren korrekte Ermittlung empfiehlt es sich, logisch-deduktive Scoring-Systeme zu verwenden bzw. zu entwickeln. Bei dieser Methode werden die quantitativen Grössen aus dem Rechnungswesen bezogen, während die Kundenberater die qualitativen Kriterien persönlich erfassen.

Der Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung einer neuen Kundensegmentierung liegt seitens Bank in der Überwindung der technischen, organisatorischen und psychologischen Hürden. Technisch steht ein geeignetes CRM-Tool im Zentrum. Die stetige IT-Weiterentwicklung sollte es in einigen Jahren erlauben, die bereits erwähnten Verfahren um den Customer Lifetime Value und entsprechende Data Mining-Systeme zu erweitern. Der Customer Lifetime Value lässt der Komponente des wirtschaftlichen Erfolgs eine noch bedeutendere Rolle zukommen. Data Mining-Konzepte helfen, Scoring-Systeme zu verfeinern und bieten einen weiteren Lösungsansatz zur künftigen Effizienzsteigerung im Zielkundenmarketing.

Auf der organisatorischen Seite müssen effiziente Prozesse gefördert werden, was personelle Veränderungen zur Folge haben kann. Da Angst vor Neuem markante psychologische Widerstände auslösen kann, sollte einem wirkungsvollen Change Management-Prozess auf allen Hierarchieebenen oberste Priorität beigemessen werden. Nur wenn die involvierten Personen die angepasste Strategie konsequent leben, stellt sich der gewünschte Erfolg ein. Gemäss Umfrage kann ein solcher Prozess bis zu eineinhalb Jahre dauern, wobei der Tragweite sämtlicher Änderungen zeitlich Rechnung getragen werden sollte.

Eine weitere wichtige Komponente stellt die Professionalität der Kundenberater dar. Kontinuierliches Training, das mit entsprechenden Weiterbildungen verbunden sein sollte, ist unbedingt anzustreben. Klare Perspektiven der Mitarbeitenden sind ein zusätzlicher Ansporn und erleichtern die Karriere- und Nachfolgeplanung. Es muss definiert sein, welche Leistungen und welche Ausbildungen für welchen Job gefordert sind.

Kundenseitig überrascht die Aussage, dass weder Konditionen noch Preise oder Gebühren im Vordergrund für eine gute Kunden/Bankbeziehung stehen. Vielmehr wird eine regelmässige Kontaktaufnahme durch den gleichen Kundenberater sowie mehr Bedürfnisorientierung gewünscht. Des Weiteren legt die Kundschaft besonderen Wert auf mehr Transparenz, Ehrlichkeit und Informationen zu Marktentwicklungen.

Als Ziel aller Anstrengungen ist definiert, den richtigen Kunden mit dem richtigen Berater zum richtigen Zeitpunkt mit den bedürfnisorientierten Produkten zusammen zu bringen. Gelingt es einer Bank durch ihre kundenorientierte Segmentierung und der damit verbundenen Serviceleistung die Kundschaft emotional zu binden, kann definitiv ein entscheidender Mehrwert generiert werden.