

## **Abstract**

**Titel: Systematische Kundengewinnung mittels Akquise von Exponenten bestehender Geschäftskunden**

### **Kurzzusammenfassung:**

Exponenten von Geschäftskunden sind noch in zu geringer Anzahl auch privat Kunde bei derselben Bank. Die Untersuchung dieses brachliegenden Potentials sowie die verbesserte Ausschöpfung ist Thema dieser Arbeit. Diese fehlende Durchdringung hat verschiedene Ursachen. So können organisatorische Aufteilungen in Geschäftsbereiche und darauf basierende Anreize eine Vermittlung von Kunden innerhalb der Bank erschweren. Mittels gezielter Schulung der Kundenberatenden und dem Anpassen einiger Systeme können mit wenig Aufwand weitere lukrative Kunden gewonnen werden. Basis dafür bildet das Vertrauen des Kunden in den Kundenberatenden und die daraus resultierende Weiterempfehlung, die durchaus auch innerhalb einer Kundengruppe erfolgen kann.

**Verfasser/in:** Roger Hasler  
**Herausgeber/in:** Prof. Dr. Walter Hagmann  
**Veröffentlichung (Jahr):** 2012  
**Zitation:** Roger Hasler, 2012, Systematische Kundengewinnung mittels Akquise von Exponenten bestehender Geschäftskunden. FHS St. Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften: unveröffentlichte Masterarbeit  
**Schlagnworte:** Banking, KMU, Organisation, Vertrieb

## **Ausgangslage**

Die untersuchte Bank ist als Universalbank in ihrem Heimmarkt in der Durchdringung bei Unternehmenskunden stark. Die Marktdurchdringung bei den zugehörigen Exponenten der entsprechenden Geschäftskunden ist objektiv wie subjektiv wahrgenommen jedoch unterdurchschnittlich. Hier wurde Handlungsbedarf erkannt. Der Lehrgangabsolvent arbeitet als Berater Gewerbekunden bei der betreffenden Bank. Zusammen mit dem Leiter Bereichsentwicklung des Geschäftsbereiches Privat- und Geschäftskunden wurde der Entschluss gefasst, diese Thematik näher zu untersuchen.

## **Ziel**

Die Aufgabe dieser Arbeit war es zu eruieren, was der Grund der derzeitigen eher schwachen Ausschöpfung ist und daraus folgend ein entsprechendes Konzept vorzuschlagen, wie dieses Potential effektiver und effizienter genutzt werden kann.

## **Vorgehen**

Die Arbeit basiert auf dem Thema entsprechende Literatur. Die Analyse bildet den ersten Teil der Arbeit. Mithilfe von mehreren Fachexperteninterviews wurde die aktuelle IST-Situation aufgenommen. Daraus wurden die Handlungsfelder abgeleitet. Hierbei wurde das Prinzip der „best practice“ in den Vordergrund gestellt, verknüpft mit der (sich bestätigten) Annahme, dass viele gute Methoden bereits innerhalb der Bank verbreitet sind. Diese Methoden sind aber bisher noch nicht konzeptionell erfasst und allen zugänglich, sondern nur in den Köpfen und Taten von Einzelnen. Die Erkenntnisse wurden zusammengefasst und zu einem Konzeptvorschlag verdichtet.

## **Erkenntnisse**

### ***Aktuelle Situation***

Basis für eine gelungene Exponentenakquise ist die Weiterempfehlungskultur. Dieses Instrument funktioniert nach einheitlicher Literaturmeinung sehr gut. Es zeigt sich, dass bei der untersuchten Bank (und mit grosser Wahrscheinlichkeit auch bei anderen Banken) derzeit die Weiterempfehlung als Kundengewinnungstool noch zu wenig durchgehend und konsequent benutzt wird.

Die Segmentierung in verschiedenen Kundengruppen, betreut von unterschiedlich spezialisierten Bereichen macht grossmehrheitlich Sinn und ist nach aktueller Lehrmeinung zweckmässig. Sie birgt aber auch Probleme. Geschäftsbereiche können je nach Anreizen und Zielen nicht optimal zusammenarbeiten; im schlechtesten Fall sogar gegeneinander. Die Zielsysteme funktionieren nach dem Grundsatz des Management by Objectives und finden so auch in der vorherrschenden Lehre Anklang.

Die Exponentenbetreuung wird in einem sogenannten Betreuungskonzept behandelt. Dieses bildet eine solide Grundlage, hat die Thematik derzeit aber noch zu wenig ausformuliert. Es ist davon auszugehen, dass in verschiedenen Bereichen Konzepte vorhanden sind, diese aber nicht oder nur teilweise in der täglichen Arbeit angewendet und umgesetzt werden.

### ***Handlungsfelder***

Alle an der Kundenberatung beteiligten Personen der untersuchten Bank sind sich des Potentials in der Exponentenbetreuung bewusst. Daraus kann abgeleitet werden, dass diese Durchdringung von einem Geschäft zu dessen Exponent allgemein als sinnvoll erachtet wird. Es bestehen aber auch Meinungen, dass die Kunden auf jeden Fall eine Trennung von Geschäft und Privat wünschen. Dieser Grundgedanke stellt ein hauptsächliches Hindernis der systematischen Exponentenakquise dar. Die Datenqualität in Hinblick auf die Exponenteninformationen ist schlecht. Dies hat sowohl technische als auch anwenderspezifische Ursachen. Die situativ sinnvolle Abgabe von Kunden an einen anderen Geschäftsbereich kann durch einige Hindernisse geprägt werden:

- Ängste der abgebenden Kundenberatenden, dass die Kundschaft nicht mehr optimal betreut wird, was wiederum auf den Kundenberater zurückfallen könnte. Dadurch ist die Abgabe noch nicht so selbstverständlich und intuitiv wie diese optimalerweise im Sinne der gesamten Bank sein sollte.
- Es bestehen teilweise keine Prozesse und keine Anreize für eine systematische Abgabe an andere Bereiche.

### ***Konzeptvorschlag***

Entlang der Handlungsfelder wurde ein Konzeptvorschlag ausgearbeitet. Dieses sehr spezifische Konzept bleibt vertraulich und besteht im Wesentlichen aus folgenden, summarisch zusammengefassten Punkten:

- *Strategie*: Das brachliegende Potential soll systematisch aufgenommen werden und die Bearbeitung fokussiert und systematisch ablaufen.
- *Datenqualität*: Soll als andauernder Prozess laufend verbessert werden.
- *Systematisches Ansprechen*: Verschiedene Massnahmen und Methoden sollen gezielt trainiert werden.
- *Weiterempfehlung*: Die Vorteile der Weiterempfehlung werden eingeübt und so auch innerhalb einer Kundengruppe regelmässig genutzt.
- *Anreize*: Durch gegenseitigen Informationsaustausch, bereichsübergreifende Ziele und Bildung von bereichsübergreifenden Betreuungsteams wird die Kundenübergabe zur selbstverständlichen Aufgabe eines Kundenberatenden.

Die Schulung der Massnahmen soll hauptsächlich durch **Micro Teaching Sessions** (kurze Trainingseinheiten) erfolgen. Der direkte Vorgesetzte hat dabei als Coach wie auch „Controller“ eine Schlüsselrolle.

Die ganzheitliche Kundenbetrachtung, wie nachfolgend dargestellt, bildet dabei ein Kernelement der Exponentenakquise.



Abbildung 1: Ganzheitliche Kundenbetrachtung (Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf dem Betreuungskonzept der untersuchten Bank)

Diese Grundhaltung kann durch die Umsetzung der Arbeit weiter in das Tun und Denken der Kundenberatenden verankert werden.

### **Fazit**

Gute Ansätze sind in Sachen Exponentenakquise vorhanden. Mittels des vorgeschlagenen Konzeptes kann innert kurzer Zeit ein grosses Kundenpotential gewonnen werden. Die Aufwände dafür sind in einem überschaubaren Rahmen.

### **Literaturquellen**

Nebst Fachbüchern und internen Konzepten der Bank waren die durchgeführten Fachexperteninterviews eine sehr wichtige Quelle für diese Arbeit.