



VERTRIEB | Immobiliengeschäft

## Kundenführung mit Themenlandkarten

**Eine erste Sparkasse hat Themenwelten im Immobilienbereich erfolgreich eingesetzt. Sie helfen dabei, Stärken in Wettbewerbsvorteile zu verwandeln und ein schwer kopierbares Alleinstellungsmerkmal mit nachhaltiger Wirkung zu kreieren.**

Immer mehr Anbieter und Angebote zielen immer passgenauer auf den Kunden. Die Grundlage dafür liefert eine zunehmend effektivere Auswertung von Datenspuren. Die gewonnenen Erkenntnisse werden für eine meist digitale Ansprache und die Konzeption individueller Angebote verwendet.

Das birgt zwar große Chancen. Doch besonders bei komplexen Finanzdienstleistungen wie einen Immobilienkauf werden mit diesen Angeboten nicht jeder Kundenbedarf erfasst oder in passender Form befriedigt.

Auch stellt sich die Frage, wollen die Mehrheit der Kunden diese digitale Welt oder wird sie öfters alternativlos, weil der stationären Vertrieb von Mensch zu Mensch keine passenden Alternativen bietet.

Gerade an dieser Stelle können sich Sparkassen mit ihren Stärken gegenüber technikstarken, digitalen Anbietern jedoch Vorteile

verschaffen. Hier können sie „Premium Leistungen“ anbieten.

Dazu gilt es zu klären, in welchen Situationen welche Stärken in welcher Form ins Spiel gebracht werden können. Die herausragende Rolle spielen dabei die Mitarbeiter und die Beratungskultur. Weg vom Produkt-/Expertenwissen, sondern sich der Themenwelt des jeweiligen Kunden zuwenden.

ABBILDUNG 1

**Herausforderungen für Sparkassen (Überblick)**

Veränderungen im Markt	Digitalisierung	Kundenfokussierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Neue Anbieter und Angebote auf dem Markt zwingen zur Neupositionierung</li> <li>» Erwartungshaltung und Wechselbereitschaft der Kunden steigt. Es gibt immer weniger Ein-Bank Kunden</li> <li>» Ein „War for Talent“ ist ausgebrochen: Die Erwartungen der Mitarbeiter an den Arbeitgeber sind gestiegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Vernetzung und Transparenz des Markts durch die Digitalisierung verändern die Erwartungen der Kunden</li> <li>» Leichte Vergleichbarkeit bei einfachen Produkten</li> <li>» Mehr kooperative Angebote unterschiedlicher Anbieter (Ökosysteme, Plattformen mit Leistungs-/Mehrwert-Kombinationen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Die Fokussierung auf den Kunden gilt als das neue Maß der Dinge und als zentraler Erfolgsfaktor</li> <li>» Der Kunde wird situativ erfasst und immer genauer analysiert</li> <li>» Angebote werden situativer gestaltet und platziert</li> </ul>

© BBL

Die Sparkassen stehen vor neuen Herausforderungen wie Abbildung 1 zeigt. In mehrfacher Hinsicht besteht Handlungsbedarf: Ein neues Selbstverständnis der Sparkassen ist notwendig. Ebenso sind eine neue Ausrichtung und Organisation erforderlich, um im Markt bestehen zu können. Einerseits bedarf es neuer Prozesse, Geschäftsmodelle, Organisationsstrukturen, Kompetenzen, Instrumente und Medieneinsatz. Andererseits ist

hierfür eine kulturelle Veränderung im Hinblick auf eine situative und dynamische Kundenorientierung der Organisation und aller Mitarbeiter erforderlich.

Der Kunde entscheidet in dieser sich verändernden Welt immer wieder neu, was er erwartet und für wen er sich entscheidet. Derselbe Kunde zeigt in unterschiedlichen Situationen unterschiedlichen Bedarf. Er muss in Folge immer wieder neu überzeugt und gewonnen werden. Hierfür braucht es Orientierung und ein klares Konzept: ein Situatives Banking.

Unter Federführung der Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe und des iaw-Köln sowie unter Mitwirkung verschiedener Sparkassen, aber auch externen Partnern wie Immoscout24 ist ein umfangreiches Projekt durchgeführt worden. Es ist im ersten Teil des BBL-Beitrags: **Aufbrechen ins Abenteuer Wohnen** ausführlich vorgestellt worden.

### **Kunden begleiten und leiten**

Begleiten und leiten: Das ist der Kerngedanke von Customer Guiding. Es geht darum, dem Kunden von Anbeginn auf seiner Reise durch eine Themenwelt als vertrauensvoller Begleiter zur Seite zu stehen. Mit Angeboten und Leistungen, in denen Produkte, Mehr-

werte und Verkaufssituationen passgenau auf den jeweiligen situativen Kundenbedarf zielen und wirken. Und dies geht über die klassischen Bankprodukte hinaus.

Der Kunde muss spüren, dass er auf seiner gesamten Reise gut aufgehoben ist. Die Sparkasse ist dabei der Guide an seiner Seite, der ihn zu den richtigen Zeitpunkten zu den passenden Leistungen führt.

Beim Customer Guiding werden die Stärken des Instituts eingesetzt, um Alleinstellungsmerkmale zu erzielen. Stärken wie ortsnah sein, ein Gesicht haben oder Atmosphäre schaffen können. Dazu zählen auch lokale Netzwerke, die ins Spiel gebracht werden können.

Solche Stärken spielen besonders dort eine Rolle, wo Kunden mit komplexen Themen und geringen Eigenkompetenzen vertrauenswürdige Partner wie die Sparkassen benötigen. Es geht den Kunden dabei nicht nur um das Geld. Und das bietet Chancen.

Grundlage dafür ist ein umfassendes Verständnis darüber, was Kunden mit Themen wie Wohnen verbinden und welche Situationen sie in diesem Kontext erleben: vom Auszug aus dem Elternhaus bis zur Vererbung einer Immobilie.

Jede Situation lässt sich als Kundenstory darstellen, die zeigt womit der Kunde zu überzeugen ist. Zu jeder Kundenstory lässt sich auch eine Anbieterstory gestalten, auf deren Basis sich passgenau die eigenen Ressourcen auf den situativen Bedarf des Kunden ausrichten lassen. Das ermöglicht die eigenen Stärken, Nähe und Vertrauen, voll auszuspielen.

### **Die Kundenstory ...**

- erzählt, was der Kunde in einer Situation erlebt.
- gibt den 360-Grad-Blick des Kunden auf die Themenwelt in dieser Situation wieder.
- zeigt was er sieht, denkt, fühlt und wie er handeln möchte.
- erklärt, was für ihn in seiner Situation attraktiv ist und was nicht.
- liefert klare Ansatzpunkte für passende und überzeugende Leistungen eines Anbieters.

### **Die Anbieterstory ...**

- erzählt, was getan werden muss, um eine gewünschte Wirkung beim Kunden zu erzielen.
- verdeutlicht wie Produkte, Prozesse, Medien, Mehrwerte und Menschen ausge-

richtet werden sollen.

- rückt die Stärken des Instituts und seines Angebots für den Kunden klar in den Vordergrund und bringt sie zur Wirkung.
- erklärt, wie die Ziele des Instituts mit dieser Leistung befördert werden.

Um diese Situationen und Zusammenhänge transparent zu machen sowie Chancen und Gefahren zu erkennen, werden Themenlandkarten erarbeitet. Um zudem besser beurteilen zu können, in welchen Situationen gehandelt werden soll, werden Ziele-/Stärken-Profile erstellt.

Beides zusammen erlaubt klar zu erkennen, wo sich der Kunde in der Themenlandkarte befindet. Dadurch eröffnen sich Chancen, mit den eigenen Stärken zu punkten. Ebenso lassen sich Gefahren in der Kundenbeziehung erkennen. Durch die Arbeit mit Themenlandkarten kann dies transparent und übersichtlich abgebildet werden, was eine Fokussierung auf den Kunden ermöglicht.

### **Kundenfokus bedeutet in Kontext eines Customer Guiding:**

- Den unterschiedlichen Bedarf des Kunden in unterschiedlichen Situationen mit Hilfe von Kundenstories zu

erfassen.

- Von einer Themenwelt ausgehend umfassend zu verstehen, welche Situationen aus Kundensicht relevant sind.
- Die eigenen Ressourcen funktionsübergreifend mit Anbieterstories zu koordinieren, um sie passgenau auf den situativen Bedarf zu richten.

Der Kundenfokus schärft den Blick dafür, dass die Sicht der Sparkassen auf die klassischen Bankprodukte für die Kunden zu kurz greift. Er hilft zu erkennen, wann und wie sie ihre Stärken zum Einsatz bringen können, um Alleinstellungsmerkmale zu erzielen. Das können etwa lokale Kooperationspartner für Aspekte der Themenwelt sein, die nicht unmittelbar mit Bankprodukten in Verbindung stehen. Kundenfokussierung ist aber auch der Grundstein für den Ausbau neuer Geschäftsmodelle (z. B. hybride Ökosysteme, Beyond Banking).

## **Die Umsetzung**

ABBILDUNG 2

### Schritte für ein Customer Guiding

	Customer Guiding
Justierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Themenwelten festlegen</li> <li>» Vision &amp; Mind-Change erstellen</li> <li>» Ziele-/Stärken-Profil eichen</li> <li>» Transformationsprozess definieren</li> </ul>
Themenlandkarte erstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Bereiche, Felder und Situationen erfassen</li> <li>» Verbindungen und Vernetzungen erfassen</li> </ul>
Analyse, Bewertung und Auswahl	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Reifegrad- und Konkurrenz-Check</li> <li>» Kundenstories skizzieren</li> <li>» Ideen für Anbieterstories entwickeln</li> <li>» Wirkungen abschätzen, Zielprüfung</li> </ul>
Gestaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Kunden- und Anbieterstories ausarbeiten</li> <li>» Maßnahmen multiperspektivisch</li> </ul>
Transformation	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Strategie, Geschäftsmodell</li> <li>» Organisation</li> <li>» Prozesse</li> <li>» Menschen, Arbeitswirklichkeit</li> </ul>
Framework	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Themenlandkarte</li> <li>» Ziele-/Stärken-Profil</li> <li>» Transformationswerkstätten</li> <li>» Wirkungsketten</li> </ul>

© BBL

Ein Customer Guiding wird in mehreren Schritten umgesetzt, wie Abbildung 2 zeigt.

**Zentrales Element: Das Human Capital**

Die Stärken der Sparkassen liegen zweifelsfrei dort, wo es gilt, Vertrauen, Nähe, Kompetenz oder lokale Besonderheiten ins Spiel zu bringen. Sie liegen genau in der Schnittstelle zwischen dem Kunden und der komplexen Themenwelt, in der er sich befindet.

Diese Stärke wird durch die Mitarbeiter, das Persönliche und das Atmosphärische ausgespielt. Ein Schwerpunkt im Customer Guiding ist deshalb die kulturelle Transformation. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen diesen Weg verstehen, ihre neue Rolle erkennen und ein neues Selbstverständnis

entwickeln.

Dies hört sich zunächst logisch an, es bedingt aber, ein völlig neues Denken und Handeln zu lassen. Dies neben den bestehenden Organisationsstrukturen. Hier ist Mut und Vertrauen in die Führungsteams und Mitarbeiter, die diese neue Vertriebswelt mit Leben erfüllen, angesagt. Neues Denken im Sinne des Kundenfokus, experimentelles herantasten, muss eingeübt werden, verifiziert und verbessert, immer wieder.

Dieser Prozess sollte von der obersten Führung eingefordert und unterstützt werden. Das kann leicht unterschätzt werden. Hier sollte viel in Coaching investiert werden, sonst läuft man Gefahr wieder schnell in die alten Muster abzugleiten.

**Gewinn durch ein Customer Guiding mit Themenlandkarten**

## ABBILDUNG 3

**Vorteile von Customer Guiding für alle Beteiligten****Die Kunden: Bessere Customer Experience**

- » Erhalten im Vorfeld, in der Beratung und im Nachgang eine leichtere Orientierung durch die bildhafte Darstellung.
- » Erfahren sich in ihrer Bedürfnissituation besser verstanden, statt eine Produktsicht geboten zu bekommen.
- » Erleben eine verständnisvollere Beratung, die Vertrauen schafft und die Abschlusswahrscheinlichkeit erhöht.
- » Erkennen eine zentrale Anlaufstelle für alle relevanten Situationen einer Themenwelt. Sie erfahren eine vertrauensvolle Beratung und Begleitung auf der gesamten Themenreise.

**Die Berater: Bessere Sales Experience**

- » Können dem Kunden eine bessere Customer Experience bieten.
- » Können neue und mehr Anlässe sowie weiteren Bedarf ins Spiel bringen, ebenso mehr Produkte und Leistungen.
- » Erleben mehr Wirksamkeit, Erfolg und Spaß an der Arbeit.
- » Erfahren einen positiven Kulturwandel und eine höhere Zukunftssicherheit.

**Die Sparkasse: Zukunftssicheres Wachstum**

- » Erfährt eine Steigerung der Conversion Rate.
- » Schafft die Verbindung digitaler und analoger Sales-Prozesse.
- » Positioniert sich als Begleiter mit lokalen Alleinstellungsmerkmalen.
- » Öffnet sich für zukunftsstarke Geschäftsmodelle

© BBL

Customer Guiding zielt darauf ab, den Kunden in einem größeren, thematischen Kontext zu sehen und die darin vorkommenden Situationen besser zu verstehen. Dies ermöglicht, den Kunden intensiver zu begleiten und zu leiten, ihn langfristig zu binden. Themenlandkarten und Kundenstories machen Situationen und Zusammenhänge transparent und übersichtlich, sowohl für die Gestaltung von Maßnahmen wie auch in der Kommunikation zum Kunden. Durch die übersichtliche, bildhafte Darstellung einer Themenwelt finden sich mehr Ansatzpunkte, um eine individuelle Zukunftsperspektive mit Kunden zu entwickeln. So kann die aktuelle Bedarfssituation schnell geklärt und vertieft werden.

Aber aus einer aktuellen Situation heraus können auch andere Situationen, Eigen- und Fremd-Leistungen sowie Mehrwerte leichter und für den Kunden nachvollziehbarer ins Gespräch gebracht werden.

In einer Themenwelt Wohnen können die beispielsweise sein:

- Objekt Verwaltung / Vermietungsmanagement
- Renovierungsservice / Kooperation mit lokalen Handwerkern
- Hausmeister Service
- Umzugsservice mit Partnern
- etc.

Auf diese Weise lässt sich weiterer Bedarf wecken und bedienen. Das hat Vorteile für alle Beteiligten wie Abbildung 3 zeigt.

## **Fazit und Ausblick**

Auch wenn eine gute Digitalisierungsstrategie unabdingbar ist, so sollten die Sparkassen doch nicht vergessen, dass sie über Stärken verfügen, die nicht leicht kopierbar sind. Jedoch gilt es die Stärken konzentriert auf den Bedarf des Kunden auszurichten. Und zwar dort, wo diese Stärken beim Kunden gesucht und honoriert werden.

Hierzu ist es extrem wichtig zu verstehen, wie Kunden in Themenwelten unterwegs

sind. Nicht nur zu schauen, welche Produkte ein Kunde braucht, sondern welche Unterstützung letztlich dazu führen wird, dass er immer wieder die Leistungen des eigenen Hauses in Anspruch nehmen wird.

Wenn ein Kunde etwa an sein neues Haus denkt, erzählt er nicht die Geschichte von der Finanzierung, sondern die ganze Geschichte, vom Bausparvertrag den die Oma für ihn angelegt hat, dem Schnäppchen beim Kauf der Küche, bis hin, wie der Garten künftig aussehen soll. Und dieser Geschichte werden weitere Kapitel folgen.

Es geht darum, all diese Geschichten zu sehen und zu erkennen, in welchen Situationen eine Sparkasse mit eigenen Stärken etwas Besonderes für den Kunden schaffen kann. Die Wege, Customer Journeys zu einzelnen Produkten, sind jeweils ein Teil, der sich in ein umfassendes Begleiten und Leiten, ein Customer Guiding, einfügt. Themenlandkarten helfen solche Themenwelten zu verstehen, den jeweiligen Bedarf des Kunden zu erkennen, eigene Stärken in überzeugende Leistungen zu verwandeln.

Dies wird künftig auch zu neuen Geschäftsmodelle, Beyond Banking, führen – mit Auswirkungen auf das eigene Selbstverständnis,

die Organisation und Prozesse sowie die alltägliche Arbeit der Mitarbeiter.

In einer komplexen, dynamischen Welt wird der besser bestehen, der diese Komplexität und Dynamik im Auge hat, sie abbilden kann und seine eigenen Stärken optimal zur Wirkung bringt. Ein Customer Guiding mit Themenlandkarten für aussuchte Themenwelten hilft dabei.

### **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.

*Uwe Döring-Katerkamp, Prof. Dr. Dieter Rohrmeier, Andreas Peters –  
18. Januar 2021*