

Nach dem Kauf ist vor dem Kauf

Ein kluger After Sales Service stärkt die Kundenbindung

Anton Schmoll

Langfristigen Erfolg im Firmenkundengeschäft hat nur derjenige, der Verkaufspotenziale systematisch nutzt und zukünftige Bedarfsfelder frühzeitig erkennt. Doch der eigentliche Verkauf ist kein einmaliges Ereignis, sondern ein Prozess. Dem After Sales Service kommt hierbei eine wichtige Bedeutung zu.

Obwohl nicht neu, ist der After Sales Service – also die gezielte Nachbetreuung der Kunden – in der Praxis wohl am wenigsten genutzt. Viele Kundenbetreuer unternehmen große Anstrengungen, um einen Abschluss zu erreichen. Kaum ist aber der Verkauf erfolgt, wird Kundenpflege eher klein geschrieben oder nur improvisiert.

Ein erfolgreicher Vertrieb darf keineswegs beim Verkaufsabschluss enden, sondern erfordert eine kontinuierliche und systematische Nachbetreuung. Erst dadurch wird aus einem einmaligen Verkaufsvorgang ein tragfähiges Fundament für eine enge und dauerhafte Kundenbeziehung.

Entscheidung bestätigen

Besonders nach dem Verkaufsabschluss muss einem Kunden bewiesen werden, dass er die richtige Wahl getroffen hat. Dabei ist es wichtig, seine Kaufentscheidung als richtig zu bestätigen. Die Hauptziele des After Sales Management bestehen somit darin, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und die Kundenbindung zu stärken, um dauerhaft profitable Geschäftsbeziehungen zu schaffen.

Diese Gedanken haben gerade für das Firmenkundengeschäft eine besondere Bedeutung, weil dieses Geschäftsfeld in der Regel durch langfristige Geschäftsbeziehungen geprägt ist. Darüber hinaus zwingt auch der starke Wettbewerb im Firmenkundenmarkt, die Bindung der Kunden an die Bank gezielter und aktiver als bisher zu managen.

Die zentrale Frage lautet dabei: Was macht aus einem „Nur-Kunden“ einen treuen und loyalen Kunden? Gewiss hängt die Kundenloyalität von vielen Faktoren ab. Unbestritten ist allerdings, dass die Kundenzu-

friedenheit die entscheidendste Einflussgröße der Kundenbeziehung darstellt. Folglich sollten die Genossenschaftsbanken bei ihren Bemühen, die Kundenbindung zu erhöhen, die Zufriedenheit ihrer mittelständischen Firmenkunden ständig im Visier haben. Kundenbindung ist ein wesentlicher Grundstein für die gesamte Geschäftsbeziehung und damit für den langfristigen Erfolg der Bank.

Ein gezieltes After Sales Management bei den Stammkunden ist auch unter Kostengesichtspunkten rentabel: Es kostet sechsmal mehr, einen Neukunden zu akquirieren, als einen Stammkunden zu halten. Starke Kundenbeziehungen bringen ein Mehrfaches an Erträgen bei vergleichsweise geringeren Kosten. Deshalb müssen vor allem die bestehenden Haus- und Hauptbankverbindungen gestärkt und intensiviert werden, denn hier liegen die größten Ertragspotenziale. Dazu bedarf es einer neuen Qualität der Kundenbetreuung nach dem Verkaufsabschluss.

Der After Sales Service hat somit strategische Bedeutung (siehe Infokasten auf Seite 46) und darf nicht dem Zufall überlassen werden. Vielmehr bedarf es einer systematischen und konsequenten Vorgehensweise, wobei folgende Fragen zu klären sind:

- An welche Kunden richtet sich das After Sales Management?
Prioritätensetzung durch Kundensegmentierung
- Wie kann eine gezielte Kundenpflege erfolgen?
Instrumente und Maßnahmen des After Sales Service
- Wie oft soll der Kunde kontaktiert werden?
Festlegung der Betreuungsintensität

Im Folgenden sollen Beispiele dargestellt werden, die sich in der Praxis der Firmenkundenbetreuung bewährt haben.

Das Betreuungstelefonat

Sehr viele Telefongespräche mit Firmenkunden haben reinen Bearbeitungscharakter: Es werden fehlende Bilanzen, Unterlagen, Unterschriften etc. eingefordert. Solche Telefonate wirken auf den Kunden verwaltungsorientiert – und damit eher negativ.

Wirkungsvoller sind Anrufe aus positivem Anlass oder auch ohne festgelegten Grund – eben Betreuungstelefonate. Ein Beispiel: Nach erfolgreich abgeschlossener Finanzierung einer neuen Maschine ruft der Betreuer den Unternehmer an und erkundigt sich nach seiner Zufriedenheit mit der Investitionsfinanzierung. In den meisten Fällen wird der Kunde von dieser Art der Betreuung angenehm überrascht sein. An solche Gespräche wird er sich gerne erinnern, sie wirken positiv nach.

Die Firmenkundenpublikation

Eine kontinuierliche persönliche Kontaktpflege mit den Firmenkunden ist aus Kosten- und Kapazitätsgründen nicht immer möglich. Hier bedarf es unterstützender Instrumente, um mit einem vertretbaren Mitteleinsatz ein Maximum an Kontaktchancen zu erreichen. Unter diesem Aspekt kommt bankeigenen Publikationen ein wichtiger Stellenwert zu.

Dabei sollte die Publikation regelmäßig und über einen längeren Zeitraum hinweg erscheinen. Wichtigstes Entscheidungskriterium für die Themenauswahl ist die Frage: Welchen Nutzen können Inhaber und Führungskräfte von mittelständischen Unternehmen aus diesen Informationen ziehen? Entscheidend ist nicht, was für die Bank wichtig ist – entscheidend ist, was die Firmenkunden gerade bewegt.

Manchmal ist die Kundenpublikation auch eine Plattform für den Austausch von Unternehmern mit dem Ziel der Netzbildung. Dabei stammen die Beiträge nicht nur von den Experten der Bank, sondern die Unternehmer werden redaktionell aktiv eingebunden. Sie berichten über relevante Themen aus ihrem Betrieb, um damit Anstöße für andere Unternehmer zu geben. Zudem besteht dann die Möglichkeit, mit dem Autor direkt Kontakt aufzunehmen, sodass eine Interaktion möglich wird. Das Unternehmermagazin „Auf Kurs“, das gemeinsam vom DG Verlag und vom BVR herausgegeben wird, geht diesen Weg (siehe auch BI 9/2011, Seite 74).

Firmenkundenbroschüren, Branchenberichte

Ein weiteres Element der schriftlichen Kommunikation im Firmenkundengeschäft bilden die Informationsbroschüren.

Dabei handelt es sich um fachliche Informationsschriften zu einem bestimmten Themenkreis, die es der Bank ermöglichen, ihre Beratungskompetenz und Leistungsfähigkeit eingehend darzustellen.

Damit Firmenkundenbroschüren ihrem Anspruch als qualitativ hochwertiges Informationsmedium gerecht werden, ist es wichtig, dass ihre Inhalte die spezifischen Frage- und Problemstellungen der mittelständischen Betriebe ansprechen. Aufgrund dieser Zielsetzung ergibt sich eine sehr breite Palette von Themenbereichen. Sie reicht beispielsweise von volkswirtschaftlichen Analysen, Steuerthemen, Möglichkeiten der Investitions- und Außenhandelsfinanzierung, Risikoabsicherung, Electronic Banking bis hin zu Fragen des Umweltschutzes und Energiesparens. Das umfangreiche Firmenkunden-Programm des DG Verlags umfasst eine Reihe attraktiver Instrumente für die Kundenkommunikation.

Da die Absatz- und Beschaffungsmärkte eines Unternehmens sehr stark von der jeweiligen Branche abhängen, sind branchenbezogene Informationen für die Unternehmer von besonderem Interesse. Als Service für Gewerbe- und Firmenkunden gibt der BVR beispielsweise das „VR Branchen special“ heraus (siehe auch BI 8/2011, Seite 68).

Elektronische Newsletter

Die Internetpräsenz als Medium bei der Recherche von Finanzlösungen ist heutzutage ein Muss. Daher sollte auch der Onlineauftritt im Firmenkundenbereich gezielt für den After Sales Service genutzt werden. Ein Beispiel dafür ist ein Newsletter. Einige Institute geben pro Quartal einen eigenen „Firmenkunden-Newsletter“ heraus. Damit erhalten die Unternehmer kostenlos aktuelle und interessante Informationen zu Finanzen, Wirtschaft und Konjunktur. Wiederkehrende Rubriken



(etwa zur Zinsentwicklung) sorgen für einen hohen Wiedererkennungswert.

Kundenveranstaltungen

Die persönliche Kommunikation ist gerade für mittelständische Unternehmen wichtig. Eine weitere Möglichkeit, den Kontakt zu Firmenkunden auszubauen und zu vertiefen, sind Veranstaltungen.

Neben der Informationsweitergabe und Kundenbindung bieten solche Unternehmerveranstaltungen für die Bank auch eine Plattform, die eigene Geschäftspolitik verständlich darzustellen. Verschiedene Typen von Veranstaltungen bedienen dabei unterschiedliche Zielsetzungen. Geht es beispielsweise eher um die reine Kontaktförderung, um den Imageaufbau oder um die Vermittlung von Fachinformationen? Besonders wichtig ist dabei die aktive Betreuung der Kunden rund um die Veranstaltung. Kundenbeziehungen sollen ja intensiviert werden. Die Betreuer haben in diesem Rahmen eine gute Gelegenheit, auf ihre eingeladenen Kunden aktiv zuzugehen und so einen zusätzlichen Kontakt aufzubauen, den es nach der Veranstaltung zu vertiefen gilt.

Unternehmerfrühstück

Ein Beispiel für eine weitere Dialogform mit Unternehmern ist das Unternehmerfrühstück, zu dem der Firmenkundenvorstand in die Räumlichkeiten der Bank einlädt. Dies ist monatlich oder quartalsweise möglich. Der Einstieg zu diesen Treffen erfolgt meist durch einen kurzen Impulsvortrag über relevante und/oder aktuelle Wirtschaftsfragen. Die anschließende Aussprache sowie der Erfahrungsaustausch unter den Unternehmern geben oftmals wichtige Hinweise auf Themen, die für den Kunden relevant sind.

Das Treueprogramm

Bei vielen Banken ist es üblich, dem Kunden zum Geburtstag zu gratulieren. Diese

Form der Beziehungspflege ist sehr verbreitet und kommt auch gut an, hat aber naturgemäß an Originalität eingebüßt. Haben Sie stattdessen schon einmal das „Kontojubiläum“ gefeiert? Oder sich für die langjährige Dauer der Zusammenarbeit explizit bedankt? „Runde Jahrzehnte der Geschäftsbeziehung“ sind ein willkommener Anlass, für die gute Zusammenarbeit Dank auszusprechen.

Dies ist die Grundidee des „Treueprogramms für Firmenkunden“ der österreichischen Erste Bank. Es richtet sich an Unternehmer, die bereits zehn, 20 oder 30 Jahre Kunden der Erste Bank sind. Im Brief an diese Kunden wird das Dankeschön für die langjährige Zusammenarbeit ausgesprochen. Daneben wird in diesem Schreiben an markante Ereignisse aus jenem Jahr erinnert, in dem das erste Konto eröffnet wurde („Was geschah im Jahr 19XX?“).

Nach dem Motto „Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft“ erhält der Unternehmer auch einen Gutschein. Dabei kann er zwischen Benzingutschein, Gutschein für erlesene Weine oder für Sportartikel auswählen. Die Gutscheine repräsentieren einen gewissen Geldwert, der einerseits von der Dauer der Geschäftsbeziehung und andererseits von der Höhe des mit diesem Unternehmen erwirtschafteten Deckungsbeitrags abhängig ist.

Darum ist After Sales Service sinnvoll

- Systematisches After Sales Management führt zu Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.
- Kundenbindung ermöglicht Geschäftsausweitung und Geschäftsintensivierung.
- Geschäftsintensivierung bringt in der Folge höhere Deckungsbeiträge.

After Sales Service bei Neukunden

Neben der Intensivierung bestehender Geschäftsverbindungen ist dennoch die Gewinnung neuer Firmenkunden das zweite Standbein einer aktiven Marktbearbeitung.

Entscheidend für den Erfolg ist neben entsprechenden Instrumenten auch hier eine systematische und nachhaltige Vorgehensweise. Gerade bei Neukunden ist es wichtig, vor allem in der ersten Zeit nach dem Produktabschluss besondere Aufmerksamkeit zu zeigen, um sie in der Folge als Hauptkunden zu gewinnen.

So wie bei der Betreuung bestehender Kunden muss daher auch ein Akquisitionskonzept verbindliche Standards bei der Neukundenbetreuung enthalten. Ein Beispiel, wie so ein standardisierter Kontaktprozess für neue Gewerbekunden aussieht, liefert wiederum die Erste Bank. Für einen gezielten After Sales Service bei Neukunden wurde ein vierstufiger Neukundenprozess entwickelt.

Hier wird als Erstkontakt die Phase der Kontoeröffnung definiert. Damit dieser Schritt professionell abläuft, wurde eine eigene Kundenunterlage „Beratungsvereinbarung für Gewerbekunden“ entwickelt. Damit sollen gleich am Beginn einer Kundenbeziehung die finanziellen Bedürfnisse abgeklärt und die Basis für zukünftige Cross-Selling-Aktivitäten geschaffen werden.

Ein Monat nach Kontoeröffnung erfolgt der zweite Kontakt, der darauf abzielt, dem Kunden einen emotionalen Mehrwert zu bieten. Dies aus der Überlegung heraus, dass sich die Geschäftsbeziehung mit mittelständischen Firmenkunden stets auf zwei Ebenen abspielt: Auf der Sachebene muss die Qualität der Bankleistungen (Produktqualität, Abwicklungsqualität, technische Qualität) stimmen. Diese Leistungsdimensionen

setzt der Unternehmer als selbstverständlich voraus, sie sind quasi die Pflicht bei der Gestaltung der Kundenbeziehung. Über eine langfristig angelegte geschäftliche Beziehung entscheidet aber im mittelständischen Firmenkundengeschäft erfahrungsgemäß sehr häufig die auf der Beziehungsebene erreichte Qualität.

Die Willkommensbox

Ein Beispiel für diese eher emotionale Art des After Sales Service bietet die „Willkommensbox“ für neue Firmenkunden, die sie nach der Eröffnung eines Firmenkontos zugesandt bekommen. Mit ihr soll

- ▶ der Firmenkunde in seiner Kaufentscheidung bestätigt werden,
- ▶ der Kunde überrascht werden,
- ▶ die Bank eine konkrete Aktivität im Sinne des After Sales Service zeigen.

In der Willkommensbox findet der Unternehmer neben einem Willkommensbrief einen Gutschein für folgende Verwendungsmöglichkeiten: verbilligte Teilnahme an einem Management-Seminar, ein Angebot für ein Fahrsicherheitstraining, eine Bilanzauswertung mit Branchenvergleich und ein Fachwörterbuch.

Fünf Monate nach Kontoeröffnung erfolgt der dritte Kontakt: die Einladung zum „Finanzcheck-Gespräch“. Bei diesem ganzheitlichen Gespräch geht es um die systematische Erfassung der Wünsche und Bedürfnisse des Kunden (analog des VR-FinanzPlan Mittelstand).

Zwölf Monate nach der ersten Beratungsvereinbarung erfolgt der vierte Kontakt. Dabei handelt es sich um eine standardisierte Abfrage der Kundenzufriedenheit. Darüber hinaus hat der Kunde hier auch die Möglichkeit, Anregungen und Wünsche zu äußern. Um eine entsprechend hohe Rücklaufquote zu erreichen, wird für die Retournierung

des Fragebogens ein Dankeschön in Form von Tankgutscheinen ausgegeben.

Solche standardisierten Kundenzufriedenheitserhebungen sind ein wesentliches Element zur Verbesserung der Kundenbetreuung, weil sie eine Standortbestimmung hinsichtlich der erlebten Beratungs- und Servicequalität liefern. Die Meinungsäußerungen und Bewertungen der Kunden geben wertvolle Aufschlüsse über Stärken und Schwächen der Bank. Der Kunde fühlt sich ernst genommen und es wird ihm signalisiert, dass seine Zufriedenheit ein wichtiges Anliegen für die Bank ist.

Konsequenz muss sein

Mit einem gezielten und professionellen After Sales Service können Kundenbindung und Kundenloyalität entwickelt, gefördert und gesichert werden. So wird schrittweise eine tragfähige Beziehungsebene aufgebaut, die Basis für weitere Geschäfte ist gelegt. Wichtig ist vor allem, dass solche Ansätze nachhaltig gelebt werden.

Eine in der Praxis immer wieder zu beobachtende Schwachstelle im Vertrieb ist die mangelnde Konsequenz bei der Umsetzung der Strategie im After Sales Service. Die Umsetzung muss ständig eingefordert werden – eine permanente Herausforderung für die Kommunikation zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern. Die konsequente Umsetzung der in der Bank erarbeiteten Betreuungskonzeption ist allerdings eine wesentliche Maxime, um im umkämpften Markt nachhaltige Erfolge zu erzielen. ■

Zum Autor



Prof. Dr. Anton Schmoll ist Geschäftsführer des Kreditvereins der Erste Bank AG, Wien, und Dozent an der ADG, Banktrainer sowie Fachbuchautor.

E-Mail: anton.schmoll@aon.at