

## Kontaktmanagement

### Zum Geleit

In analogen Geschäftsmodellen ist persönlicher Kundenkontakt die gängige Gelegenheit für Geschäft. Für Regionalinstitute ist er wichtiger Wettbewerbsfaktor zur Abgrenzung von digitalen oder unpersönlichen Geschäftsmodellen. Herkömmlich sucht der Kunde den Kontakt zur Bank (Antrags- oder Bring-Geschäft); in Vertriebsorganisationen ist es umgekehrt: da sucht der Berater den Kundenkontakt aktiv besonders zu Kunden, die sich von sich aus selten oder nie melden. Nachfolgend Best Practices aus dem Kontaktmanagement "unserer" Banken und Sparkassen.

### Kundenorientiertes Kontaktmanagement

Herkömmliche, controllinggetriebene Kontaktziele verpflichten den Kundenberater zu einer bestimmten Anzahl an Kundenkontakten pro Jahr, ggf. differenziert nach Jahresgesprächen, qualifizierten Beratungsgesprächen, Ratinggesprächen usw. Kundenorientiertes Kontaktmanagement zielt hingegen darauf sicherzustellen, dass jeder Kunde ausreichend Kontakt hat mit allen Stellen des Instituts, mit denen er sich was zu erzählen hat => Management des Kontaktnetzwerks. Insoweit folgt der Ansatz dem Spirit der ganzheitlichen Beratung. Das alte "one face to the customer" hat ausgedient. Wie viele Termine der FKB selbst wahrnimmt, ist nebensächlich; seine Hauptaufgabe ist die Etablierung und Orchestrierung des Kontaktnetzwerks: Alle relevanten Personen sollen sich kennen und regelmäßig treffen. Der FKB rollt den Kollegen den roten Teppich beim Kunden aus, wo immer das sinnvoll ist.

### Daten und Technik

- ☑ Vollständige digitale Kontaktdaten aller Ansprechpartner inkl. Steuerberater auf Verbundebene<sup>1</sup>, hilfsweise abgelegt beim Verbundführer, (nicht ergonomisch: Hinterlegung der Kontaktdaten beim einzelnen Verbundmitglied, das führt nur zu Sucherei)
- ☑ Qualifizierte ABCD-Analyse ("Casting" des Kunden für die interdisziplinäre Betreuung, Soll-Kontaktfrequenz) je Kundensegment, auswertbar auf Einzelkunden- und Portfolioebene
- ☑ Kontakt-Reporting auf Verbundebene (Abgleich Soll-/Ist-Kontakte, Kontaktreminder)

### Soll-Kontakte je Kundenverbund

Attraktive Kunden werden häufiger kontaktiert als unattraktive. Machbare Kontaktfrequenzen hängen ab von

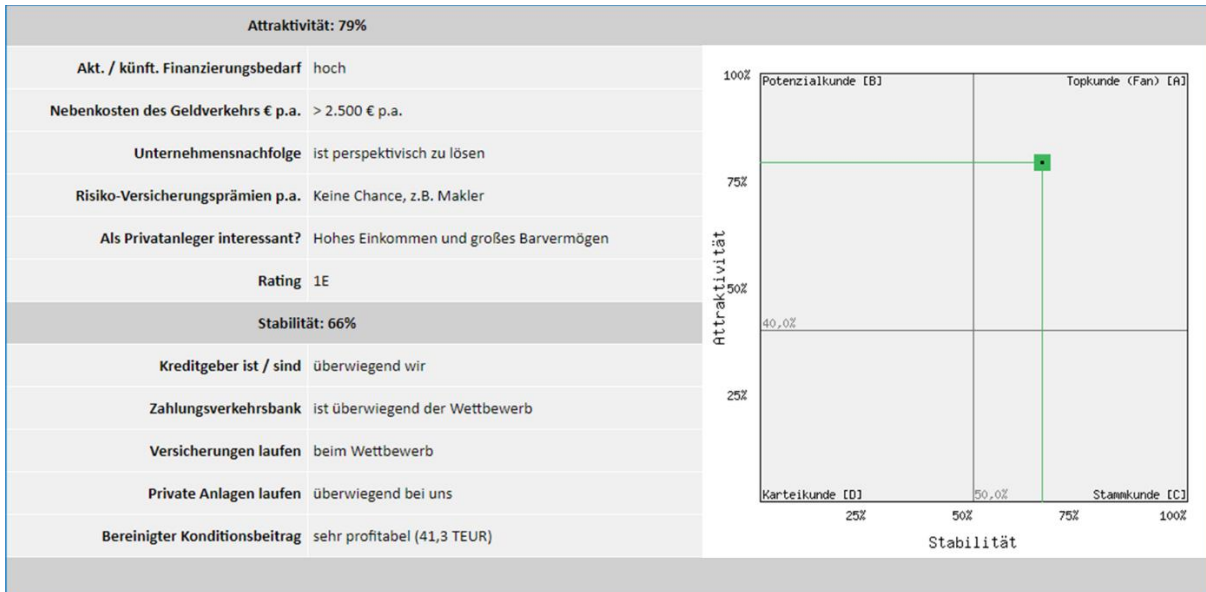
- der Beraterspanne (# Akquisitionsverbände je Betreuer)
- der Portfoliostruktur ABCD und
- der Nettomarktzeit.

Attraktiv sind Kunden, die gute Beiträge leisten können zur Vertriebsstrategie, die das Institut für das jeweilige Segment definiert hat (Vertriebsschwerpunkte / Zielekarte). Das periodische Kunden-Casting (qualifizierte ABCD-Analyse, verantwortlich: FKB) ermittelt "besuchswerte Kunden". Die Kontaktfrequenzvorgaben nach A, B, C und D schließen für die weniger attraktiven Portfolioteile (C, D) grundsätzlich aufwändige Gesprächsformate aus (Strategiegespräch, Ratinggespräch). Nachfolgend Beispiel für

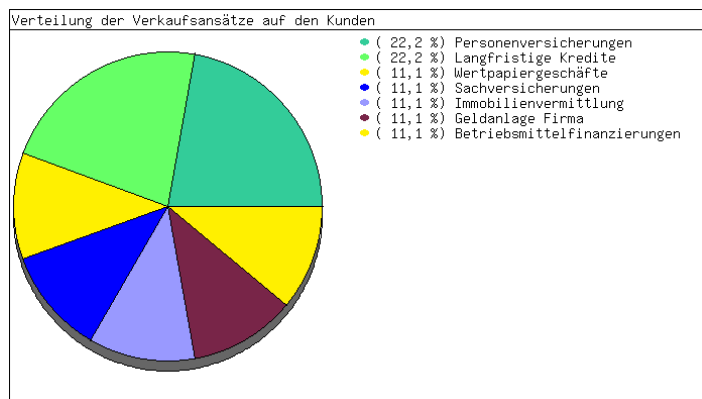
---

<sup>1</sup> Abzubilden sind zu diesem Zweck Akquisitions- oder Vertriebsverbände = alle Kunden mit mehr oder weniger demselben Ansprechpartner

ein geschäftsfeldabhängiges Kunden-Casting (qualifizierte ABCD-Analyse) im Segment "Firmenkunden":



"Qualifiziert" wird die ABCD-Analyse dadurch, dass die zugrundeliegenden Attraktivitätskriterien je Kunde im Detail auswertbar sind. Damit weiß das Institut nicht nur, wie oft der Kunde kontaktiert werden sollte, sondern auch gleich, von wem möglicherweise (Koordination durch den FKB). Das ist nötig für das Design des Kontaktnetzwerks, mithin für die interdisziplinäre Zusammenarbeit und Kapazitätsplanung. Grafik rechts auf Einzelkunden-, Tabelle unten auf Portfolioebene.



Kunde	Akt. / künft. Finanzierungsbedarf	Nebenkosten des Geldverkehrs € p.a.	Unternehmensnachfolge	Risiko-Versicherungsprämien p.a.	Als Privatanleger interessant?	Rating
Name 1	außerordentlich	-	-	-	Hohes Eink. und großes Barverm.	2B
Name 2	außerordentlich	-	-	5 bis 15 T€	Hohes Eink.	2E
Name 3	außerordentlich	-	-	5 bis 15 T€	Hohes Eink.	2E
Name 4	gering	150 € bis 999 € p.a.	ist geregelt / steht nicht an	5 bis 15 T€	Hohes Eink. und großes Barverm.	1D
Name 5	gering	-	ist geregelt / steht nicht an	5 bis 15 T€	Hohes Eink. und großes Barverm.	3A
Name 6	gering	-	ist geregelt / steht nicht an	unter 5 T€	Hohes Eink. und großes Barverm.	1B
Name 7	gering	-	-	-	Hohes Eink. und großes Barverm.	1A
Name 8	gering	-	-	unter 5 T€	Hohes Eink. und großes Barverm.	1E
Name 9	gering	150 € bis 999 € p.a.	ist geregelt / steht nicht an	über 15 T€	Hohes Eink. und großes Barverm.	1B
Name 10	gering	150 € bis 999 € p.a.	ist geregelt / steht nicht an	5 bis 15 T€	Hohes Eink. und großes Barverm.	1B
Name 11	gering	1.000 € bis 2.499 € p.a.	ist perspektivisch zu lösen	über 15 T€	Hohes Eink. und großes Barverm.	1C
Name 12	gering	1.000 € bis 2.499 € p.a.	ist geregelt / steht nicht an	über 15 T€	Hohes Eink. und großes Barverm.	2A
Name 13	gering	< 150 € p.a.	-	unter 5 T€	Hohes Eink. und großes Barverm.	1E
Name 14	gering	150 € bis 999 € p.a.	ist geregelt / steht nicht an	5 bis 15 T€	Hohes Eink. und großes Barverm.	1D
Name 15	gering	-	-	5 bis 15 T€	Hohes Eink. und großes Barverm.	1B
Name 16	gering	-	-	Keine Chance, z.B. Makler	Hohes Eink. und großes Barverm.	1C
Name 17	gering	-	ist perspektivisch zu lösen	5 bis 15 T€	Hohes Eink. und großes Barverm.	2E
Name 18	gering	-	-	5 bis 15 T€	Hohes Eink. und großes Barverm.	-
Name 19	gering	1.000 € bis 2.499 € p.a.	ist perspektivisch zu lösen	über 15 T€	Hohes Eink. und großes Barverm.	2B

Mit diszipliniertem Kunden-Casting (idR 1x p.a.) verringert der FKB den Zeitbedarf für eigene Kundenkontakte durch sinnvolle Verlagerung von Kundenkontakten auf Kollegen / Fachbereiche (Co-Betreuung). Das Casting dauert nur ca. 2 Minuten je Verbund, rechnet sich also netto in jedem Fall.

### Zwischenfazit

- ☑ Die Vertriebsstrategie determiniert die Casting-Kriterien.
- ☑ Das Casting determiniert die Soll-Kontakte je Kunde und die involvierten Abteilungen.
- ☑ Kontakte werden erfasst, um das Netzwerk auf dem Laufenden zu halten (Kontakthistorie).
- ☑ Der Kontakt-Reminder zeigt überfällige / demnächst fällige Kundenkontakte online.

### Umsetzung / Call Party

Aktive Kontaktaufnahme mit fälligen / inaktiven Kunden ist nicht überall gelebte Routine. Oft liegt das an einer eher reaktiven Kultur der Abteilung, manchmal an tatsächlicher oder vermeintlicher Überlastung. Außendiensttätigkeiten leiden in dem Maß, wie das Institut seine Außendienstler mit Innendienstaufgaben beschäftigt (vgl. "Nettomarktzeit").

Zur Etablierung eines nachhaltigen Kontaktprozesses haben sich – wo nötig - Call Partys als nützlicher Eisbrecher erwiesen: Das Team trifft sich eine Zeitlang an festen Tagen (jeden 2. Dienstag) zu fester Stunde (09.00) und telefoniert inaktive Kunden reihum ab mit dem Ziel, ein persönliches Treffen zu vereinbaren, je Betreuer z.B. 5 Kunden, 60- 90 Minuten. Die Kontakttage bekommen damit etwas Rituelles / Verbindliches (vgl. Gottesdienst, Stammtisch) und zugleich entspannt Unterhaltsames.

Der Kontaktprozess wird nachhaltig, wenn der FKB am Ende jedes Kundengesprächs den Folgekontakt mit dem Kunden direkt festlegt; meine Bankerin macht das mit mir schon immer so, hat es mir sozusagen beigebracht. Und ich finde es sehr hilfreich.

Einige Monate nach Etablierung der Call Party in einem Institut berichteten mir die Betreuer, dass sie das Kontaktexperiment bald haben einstellen müssen: Zu viele Kundentermine. Und zu viel Neugeschäft aus diesen Kundenterminen. Wegen Reichtum geschlossen. Die gute Nachricht: Es funktioniert.

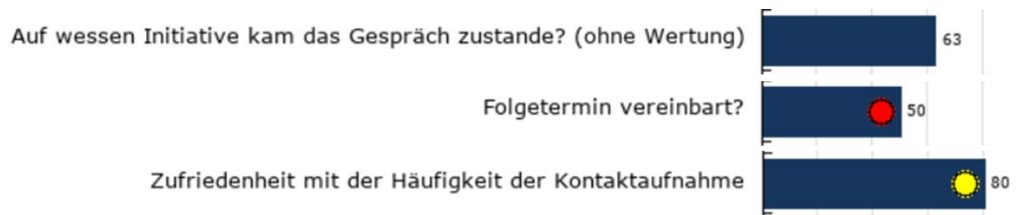
### Monitoring

Kontaktvorgaben (Soll) und Kundenkontakt-Historie (Ist) erlauben Analysen, welche Kunden eher über- und welche unterbetreut sind. Zugleich wird deutlich, wie viel Zeit mit der Betreuung unattraktiver Kunden verpufft. Allein die Transparenz kann hier schon für einen Effizienzgewinn sorgen. "Nette" Kunden sind nicht zwangsläufig auch besuchenswerte Kunden.

Kundenseitig lässt sich das Kontaktverhalten gut monitoren und damit steuern. Am Anfang kann eine allgemeine [Kundenzufriedenheitsmessung](#) stehen, die u.a. z.B. folgende Fragen enthalten kann:

- Wie oft meldet sich Ihr Kundenberater bei Ihnen?
- Wie oft treffen Sie Ihren Kundenberater?
- Wann hatten Sie das letzte ausführliche Gespräch über Ihre Ziele und Pläne?

Im laufenden Prozess nutzen wir wöchentliche digitale [care calls](#), Ergebnisbereitstellung online an den Arbeitsplätzen der Mitarbeiter für ihr persönliches Portfolio, darin z.B. diese Fragen:



Wenn die Betreuer wissen, wonach ihre Kunden mit Beratungstermin in der Vorwoche am Montag danach in ihrem Namen gefragt werden, können sie ihr Verhalten anpassen ([Hawthorne-Effekt](#)).

## Erfolgsplanung

Mit einem Vertriebsteam habe ich kürzlich die monetäre Seite aktiver Kundenkontakte kalkuliert. Die defensiven Planungsprämissen waren:

- 9 Betreuer im Team
- 1 Jahr = 210 Arbeitstage
- 1 Active Call pro Tag
- Verdienst bei Erfolg ☉T€ 5

Es ergeben sich je Mitarbeiter nach einer Aufbauphase 3 Kundentermine pro Woche. Das Team kann im ersten Jahr (Jahr der Aussaat) bereits eine Ertragssteigerung von T€ 441 erwarten, im Folgejahr (Jahr der Ernte) eine solche von T€ 1.701.

Kontaktstrategie: Planung		
# Sales MA	9	
Tage p.a.	210	
Active Calls / Tag / MA	1,0	
<b>Active Calls p.a.</b>	<b>1.890</b>	
Sofort-Terminquote	40%	
Follow Up Quote 6 Mte.	40%	
<b>Erfolgsquote Calls</b>	<b>80%</b>	
Sofort-Termine	756	84 p.a. und MA
Follow Up Calls	756	84 p.a. und MA
Terminquote aus Follow Up Calls	50%	
Termine aus Follow Ups	378	42 p.a. und MA
<b>Aktiv-Termine gesamt</b>	<b>1.134</b>	<b>Ca. 0,60 pro Tag und MA</b>
Conversion Rate (3 Mte.)	10%	
Conversion Rate (6 Mte.)	20% (kum.)	
<b>Conversion Rate (12 Mte.)</b>	<b>30% (kum.)</b>	
Conversion Rate (18 Mte.)	40% (kum.)	
Auftrag (DB je Conversion)	5.000 €	
<b>Erfolgsquote (gesamt)</b>	<b>24%</b>	
<b>Aufträge 12 Monate (e)</b>	<b>441.000 €</b>	
Aufträge Folgejahr	1.701.000,00 €	

## Ausblick

Aktive Kontakte fallen leichter und sind erfolgreicher, wenn der FKB spannende Themen im Gepäck hat, mit denen er beim Kunden punkten kann ("Beratungsinitiative"). Die systematische Ermittlung solcher "spannender Themen" auf Einzelkundenebene ist Gegenstand des nächsten Essays.

Kelkheim, im Januar 2024

Thomas Töller

<https://t-toeller.de>

<https://see-360.de>