

## Kundensegmentierung – Komplikation oder Chance?

Die Kundensegmentierung erfolgt im klassischen Private Banking zumeist nur nach den veralteten Kriterien „Domizil“ und „Vermögensgrösse“, teilweise auch nach Risikoverhalten (z.B. Active Advisory Kunden). Primärer Zweck sind die bessere Überwachung von Cross Border Regeln sowie die Gestaltung der Aufbauorganisation und Vertriebsstruktur. Mit diesen groben Segmentierungskriterien steht die Optimierung der wert- und verhaltensorientierten Beratung bisher nicht im Vordergrund. Dies könnte sich bald ändern.

Einige namhafte Unternehmensberatungen (PwC, McKinsey, Boston Consulting Group etc.) haben sich deshalb im letzten Jahrzehnt intensiv mit der Segmentierungsthematik befasst und hierzu interessante Konzepte erarbeitet mit dem Ziel, bedürfnisorientierte Kriterien zur Bildung von Clustern als Grundlage für eine systematische, werthaltige Kundenbindung zu entwickeln.

„ *opportunistisches Kundenmanagement ist taktisch, nicht strategisch* “

Im opportunistischen Beziehungsmanagement zwischen Bank und Kunden hat sich im Verlauf der letzten Jahre trotzdem wenig geändert. Die Fähigkeit, eine umfassende Leistungspalette anzubieten führt nicht automatisch dazu, dass das Dienstleistungspotential einer Kundenbeziehung auch optimal abgedeckt wird.

Oft beruht die erbrachte Beratungsleistung auf der Beurteilung und Erfahrung des Kundenberaters, der eine heterogene Kundengruppe exklusiv betreut und die verschiedenen Kompetenzen bedürfnisgerecht (tailor-made) zusammenführt. Die persönliche Kundenbetreuung und -beratung ist somit in der Regel nicht getrennt (one-to-one Marketing) und für Kunden fehlt oft die Transparenz, ob sie das bestmögliche Angebot erhalten (Kosten und Service). Ein zusätzliches, ungelöstes Problem mangels Fokussierung stellt der grosse Anteil an passiven oder unprofitablen Kundenbeziehungen dar (z.B. self-directed clients).

Es gibt somit starke Argumente, welche für eine Gruppierung der Kunden in bedürfnisorientierte Clusters und die entsprechende Ausrichtung der Beratungsleistungen sprechen: mit dem baldigen Wegfall des Bankgeheimnisses wird der Kunde empfänglicher für ein proaktive, leistungsorientierte Beratung. Entsprechend gewinnt bei einem zukunftsgerichteten Segmentierungsmodell die Beratungsorientierung (Bildung von Kundenclustern mit ähnlichen Bedürfnissen) gegenüber der aktuellen Vertriebsorientierung (Verkaufsoptimierung) an Bedeutung.

Die beratungsorientierten Kundenclusters können grob in die drei folgenden Dimensionen unterteilt werden:

- **Angebotsorientierte Kriterien** (Clustering von Kunden mit ähnlichen antizipierten Bedürfnissen)
- **Kundentypusorientierte Kriterien** (Modellierung von Kundenwerten und Vertriebskanälen im LifeCycle-Abschnitt)
- **Wertorientierte Kriterien** (Ausrichtung der Ressourcen auf Kunden mit der höchsten Wertschöpfung)

Kunden durchlaufen während der jahrzehntelangen Bankbeziehung verschiedene Phasen mit individuellen Bedürfnissen. Diese Zyklen müssen im Laufe der Kundenbeziehung aktualisiert werden, wodurch sich auch die Ansprechpartner innerhalb der Bank ändern können. Durch das LifeCycle-orientierte Clustering können Kundenbedürfnisse besser antizipiert und bedient werden.

### Zukunftsmodell: beratungsorientierte Segmentierung

Kunden nur nach Domizil und Portfoliogrösse einzuteilen, entspricht definitiv nicht mehr den aktuellen Bedürfnissen. Wir sind überzeugt, dass eine beratungsorientierte Segmentierung eine ausgezeichnete Grundlage für eine nachhaltige und strategische Optimierung der Wertschöpfungskette zwischen Bank und Kunden darstellt. Der Kunde wird das gezielte und proaktive Leistungsangebot durch eine engere, aktivere Beziehung und Loyalität honorieren, die Bank kann dadurch das Leistungsangebot strukturieren und die Profitabilität steigern. Die Umstellung von den vertriebsorientierten Segmentierungskriterien auf bedürfnis- und LifeCycle-orientierte Kundenclusters stellt zudem eine Chance dar, die Dienstleistungen für ähnlich gelagerte Bedürfnisse zu harmonisieren und sich dadurch als Innovator zu positionieren. Letztendlich lassen sich dadurch Nischen und Segmente mit dem höchsten Wachstumspotential auch effizienter abdecken sowie passive Kundensegmente gezielt aktivieren.

Robert Hemmi, Managing Partner, [rhemmi@tcpgroup.ch](mailto:rhemmi@tcpgroup.ch)

## The Consulting Partnership

**Seit über 12 Jahren sind wir als führende, auf Private Banking spezialisierte Unternehmensberater und Executive Search Consultants weltweit tätig.**

Als vertrauenswürdige Partner sind wir sowohl für Entscheidungsträger von Banken als auch für Professionals im Private Banking Sparring Partner und Berater.

Kontaktieren Sie uns für ein persönliches und vertrauliches Gespräch oder eine Standortanalyse.