

# Paarship Banking

## Beziehungsmanagement im Banking – neu definiert



**Von Luc Schuurmans**  
Mitglied der Geschäftsleitung  
Leiter Anlagegeschäft  
und Private Banking  
Bank Linth LLB AG



**und Marlène Frey**  
Leiterin Unternehmenskommunikation  
Bank Linth LLB AG

Die Beziehung zwischen Kunden und Dienstleistern ist vielschichtig. Kundenumfragen und Bewertungsmodelle wie zum Beispiel der Net Promoter Score können Transparenz zu Produkten, Dienstleistungen, dem Marken-Image etc. schaffen.

Im Zuge des gesellschaftlichen Wandels und technologischen Fortschritts stellt sich die Frage, welchen Einfluss neue Entwicklungen auf die Kundenbeziehung beziehungsweise Kundenloyalität haben. Jeder Dienstleister muss sich dieser Frage stellen, denn jede zukünftige Generation hat neben etablierten Kriterien auch neue Anforderungen.

### **Klassisches Banking: distanzierte Kundenbeziehung**

Mit Blick auf die Finanzbranche wird nachfolgend ein Ansatz vertieft, der unter dem Begriff «Paarship Banking» entwickelt wurde und gezielt Ansprüche von Bankkunden aller Generationen berücksichtigt. Was steckt dahinter? Wie in jeder Industrie haben sich im Banking über die Jahre bestimmte Charakteristiken im Auftritt entwickelt, welche die Interaktion prägen. In Tabelle 1 werden diese kurz überzeichnet dargestellt.

Konsequenz in erster Linie: Man muss dem Fachmann (Ähnliches gilt auch für die Gesundheitsbranche) ein-

fach vertrauen, da man oft rational, aber auch emotional überfordert ist. Insbesondere, weil es bei Finanzfragen, wiederum ähnlich wie beim Hausarzt, ums «Eingemachte» geht. Die Folge ist, dass man meist bei der (ersten) Fachperson, die einem empfohlen wird oder der man eher zufällig begegnet ist, bleibt, und dass man diese Beziehung nur dann hinterfragt, wenn man sehr unzufrieden ist.

Zu dieser Situation kommt der Faktor Zeit hinzu. Über die Jahre entwickeln sich sowohl der Kunde wie auch der Finanzdienstleister weiter. Das Leben mit seinen unterschiedlichsten Erfahrungen führt dazu, dass oft neue Anforderungen und Kriterien an den Dienstleister gestellt werden. Findet hier nicht ein Austausch und Anpassungsprozess statt, kann es dazu führen, dass man sich «auseinanderlebt» – ganz ähnlich wie im privaten Beziehungsbereich.

Was sind die Auswirkungen dieses «Auseinanderlebens» im professionellen Umfeld? Der Kunde wendet sich von seiner Bank, seinem Bankberater ab und sucht Alternativen. Durch diesen Wechsel verliert der Finanzdienstleister zukünftige Einnahmen, erleidet einen Reputationsverlust und verliert die Investitionen in die Kundenbeziehung.

Aber auch für den Kunden ist ein Wechsel schwerwiegend. Er muss zunächst einen neuen Dienstleister finden beziehungsweise aussuchen. Danach gilt es, seine Situation und seine Präferenzen wie auch seine Geschichte darzulegen. Zudem hat er auch das Risiko, dass diese Aufwände verloren gehen, wenn es mit diesem neuen Anbieter nicht klappt.

<b>Tabelle 1</b>	<b>Klassisches Banking</b>	<b>Wirkung</b>
Sprache und Kommunikation	Fachsprache (viele Anglizismen), Einweg-Kommunikation	Distanz zwischen Kunde und Dienstleister, Abhängigkeit
Produkte	Kompliziert (Mathematik, Formeln, Wahrscheinlichkeiten etc.)	Unverständnis, teilweise auch Ohnmacht; der Kunde fühlt sich ausgeliefert
Aussenwirkung	Filialen: Schalter, Einzelbüros; Kleidung Berater: formell (Krawatte, Anzug etc.)	Distanz, Diskretion, Autorität, Abgrenzung zum Gegenüber, geschlossener Eindruck

<b>Tabelle 2</b>	<b>Paarship Banking</b>	<b>Wirkung</b>
Sprache und Kommunikation	Umgangssprache mit Beispielen, Skizzen, offene Fragestellungen, Diskussion	Beziehung auf Augenhöhe
Produkte	Werden anhand von Beispielen von Kunden in ähnlichen Situationen erklärt	Nähe, Verständnis
Aussenwirkung	Offene Architektur und Gestaltung in der Filiale; Berater kleidet sich dem Kundenanlass entsprechend	Transparenz, Teil der Beziehungswelt des Kunden, emotionale Nähe

### **Paarship Banking: emotionale Kundenbeziehung**

Eine Alternative dazu ist ein komplett auf die Beziehung und auf die Dienstleistung ausgerichteter Ansatz, der Partnerschaft in allen Dimensionen spielt. Beim Paarship Banking steht eine Partnerschaft auf Augenhöhe im Zentrum. Statt des bislang skizzierten Experten-vs.-Laien-Verhältnisses geht man hier davon aus, dass sich Kunde und Bankberater auch auf einer persönlichen Ebene kennen. Das soll zu einer besseren Beratung, einer engeren Kundenbindung und zu höherer Zufriedenheit führen – und wie eingangs erwähnt, können neue Ansprüche oder Kriterien schneller erkannt und einbezogen werden. Tabelle 2 zeigt in Anlehnung an die obigen Elemente im klassischen Banking die jeweiligen Ausprägungen.

Fazit: Durch diesen kooperativen Ansatz gelingt es, eine Beziehung auf Augenhöhe zu etablieren. Dies schafft eine emotionale Nähe, welche das Vertrauen zwischen dem Kunden und dem Dienstleister untermauert. Schliesslich ist Paarship Banking die Grundlage für die Emotionalisierung im Banking.

Wie bei jeder Partnerschaft kann es auch in diesem Fall zur Trennung kommen – nur kann diese vom Dienstleister viel besser antizipiert und im Idealfall mit einer passenden Kundenberaterin beziehungsweise einem passenden Kundenberater vielleicht abgewendet werden.

### **Anwendung in der Praxis: Bank Linth**

Die Bank Linth ist eine primär in der Ostschweiz tätige Finanzdienstleisterin mit 19 Standorten von Winterthur bis Sargans. Neben dem typischen Retail-Angebot für Privatkunden setzt sie auf ein regional verankertes Private Banking und Anlagegeschäft sowie auf Dienstleistungen für Firmenkunden. Die Bank Linth hat den Paarship-Banking-Ansatz seit 2016 schrittweise entwickelt und in die Praxis

überführt. Dabei wurden verschiedene externe wie interne Module im Team entwickelt und getestet. Nachfolgend werden einige dieser Module kurz dargestellt.

- *«Speed-Dating»*: Ein regelmässig durchgeführter Anlass für Mitarbeitende der Bank. Anhand von Bildern und in Zweiergruppen erzählt man sich gegenseitig von einem Hobby oder einer Eigenschaft, die einem wichtig ist und versucht gleichzeitig, ein Gespür für die Interessen der Kollegin beziehungsweise des Kollegen zu entwickeln. Ziel des Anlasses ist, dass sich Mitarbeitende regionen- und fachübergreifend vernetzen, austauschen und eine lebende Wissensdatenbank bilden, die auch im Kundenkontakt eingesetzt werden kann – zum Beispiel wenn es darum geht, gezielt zu Lebenssituationen zu beraten. Dieses Speed-Dating ist insbesondere wichtig, da die Mitarbeitenden der Bank Linth in 5 Wirtschaftsräumen und 19 Standorten dezentral arbeiten.

- *Cross-Working (X-Working)*: Die Bank Linth hat 2014 eine umfassende Zusammenarbeitsform unter dem Begriff X-Working entwickelt (vgl. Private 6/2014: Kundenorientierung im Vertrieb durch Cross-Working, Luc Schuurmans und David Sarasin). Darunter wird die flexible, spartenübergreifende Zusammenarbeit im Vertrieb verstanden. Der Fokus liegt nicht auf dem einfachen (oft schnellen) Verkaufsabschluss, sondern auf der Zusammenarbeit von Spezialisten bei der Analyse der Kundensituation, der Ermittlung von Lösungsalternativen und schliesslich in der gemeinsamen Dienstleistungserbringung. Der Erfolg im Vertrieb basiert auf der konsequenten Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse. Dies zu erreichen ist eine zentrale Führungsaufgabe und betrifft alle Stufen eines Unternehmens. Der Weg dazu ist vielfältig. Wichtig dabei ist auch die Ausgestaltung einer ausgewogenen Anreizstruktur.

- *Tandem-Gespräch*: Bei Erstgesprächen oder auch bei Spezialthemen sind zwei Mitarbeitende der Bank dabei. Dies erleichtert bei Erstgesprächen die Wahl des Beraters aufgrund der Bedürfnisse und Sympathie-Werte des Kunden. Bei Spezialthemen wird der Kunde so eng durch «seinen» Berater begleitet, der die weiteren Abklärungen wieder als «Single point of contact» übernehmen kann.

- *Du-Kultur und Auftritt*: Seit März 2019 ist das Team der Bank Linth über alle Hierarchiestufen hinweg per Du. Gleichzeitig können Mitarbeitende freier entscheiden, was sie im Berufsalltag tragen – je nach Kundenerwartung und Anlass kann das formeller oder lockerer sein. Einen «Corporate Dresscode» im Sinne einer Uniform gibt es nicht. Damit soll der Paarship-Banking-Gedanke der Kommunikation auf Augenhöhe unterstrichen werden.

Zusammenfassend zeigt der Paarship-Banking-Ansatz eine grundsätzlich veränderte Haltung zwischen Kunde und Dienstleister – und ist so sinnbildlich für die Entwicklung der Finanzbranche, weg von einem Produkte-Anbieter hin zu einem ganzheitlichen Dienstleistungspartner, mit dem man emotional verbunden ist. Dabei liegt das Augenmerk nicht nur auf dem erstmaligen «Matching» zwischen Kunde und Bank, sondern vor allem auch bei der Begleitung des Kunden während all seiner Lebensphasen. Paarship Banking als Philosophie der ganzheitlichen Beratung auf Augenhöhe, mit dem langfristigen Bedürfnis des Kunden im Mittelpunkt, legt damit die Basis für eine für beide Seiten prosperierende Zusammenarbeit, die nicht nur der jetzigen, sondern auch zukünftigen Generationen Finanzdienstleistungen nach Mass bietet.

[luc.schuurmans@banklinth.ch](mailto:luc.schuurmans@banklinth.ch)  
[marlene.frey@banklinth.ch](mailto:marlene.frey@banklinth.ch)  
[www.banklinth.ch](http://www.banklinth.ch)