

Kundenzentrierung

Das Kundenerlebnis entscheidet

Alle Banken arbeiten zurzeit an der Veränderung ihrer Geschäftsmodelle. Kosteneinsparungen, Erfüllung regulatorischer Anforderungen und selektive Maßnahmen zur Ertragssteigerung stehen im Vordergrund. Aber wird das dauerhaft reichen? Nein, denn neue Anbieter drängen mit einfachen Lösungen auf den Markt, die die Kunden begeistern und etablierte Anbieter sukzessive austauschbar machen. Wenn das eigene Geschäftsmodell Zukunft haben soll, dürfen Finanzdienstleister die Gestaltung von Kundenerlebnissen nicht mehr dem Zufall überlassen.

Björn Frank und Oliver Mihm

Die Ergebnisse der Befragung von über 2.000 Finanzentscheidern in Deutschland im Rahmen der IM-Privat- und Firmenkundenstudie 2018 sprechen eine deutliche Sprache: Trotz der Bekenntnisse zur Kundenzentrierung in fast jedem Leitbild, Strategiepapier oder Mission Statement

halten nur 40 Prozent der Finanzentscheider ihre Hausbank für besonders kundenorientiert (siehe Abbildung 1).

Mit großem Abstand vorn liegt die ING-DiBa (71 Prozent), gefolgt von der DKB (61 Prozent). Volksbanken und Raiffeisenbanken schneiden mit 38 Prozent durchschnittlich ab. Schlusslicht sind die Großbanken: Nur 23 Prozent halten beispielsweise die Deutsche Bank für kundenorientiert.

Wie im Jahr 2016 sind 7 Prozent der Kunden akut wechselbereit – doch der Bankwechsel ist aus Kundensicht längst nicht mehr die einzige Alternative. Stattdessen ist die Bereitschaft gestiegen, Bankprodukte bei bankfremden Anbietern wie Paypal (43 Prozent) oder Amazon (21 Prozent) in Anspruch zu nehmen. Die Abschlussbereitschaft bei Google hat sich von 7 auf 13 Prozent sogar fast verdoppelt. Die großen Internetanbieter

verfügen über eine riesige Kundendatenbasis – rund 80 Prozent der Deutschen nutzen Amazon, rund 60 Prozent Paypal – und sie setzen Maßstäbe bei der Gestaltung (digitaler) Kundenerlebnisse.

Daher müssen Finanzdienstleister handeln: Und zwar über die konsequente Umsetzung einer Denkhaltung, die über die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens einen nachhaltigen Kundennutzen über positive Kundenerlebnisse schafft. Echte Kundenzentrierung heißt nicht, den Kunden kommunikativ in den Mittelpunkt zu stellen, sondern sie ihn erleben zu lassen.

Um Kundenzentrierung in Ertrag umzusetzen, muss sie jedoch zunächst operationalisiert und messbar gemacht werden. Dazu sind zwei Fragen zu beantworten: Erstens, welche Faktoren sind relevant, damit Kunden ihre Bank als kundenzentriert wahrnehmen,



Björn Frank ist Partner der Managementberatung Investors Marketing AG, Frankfurt am Main.

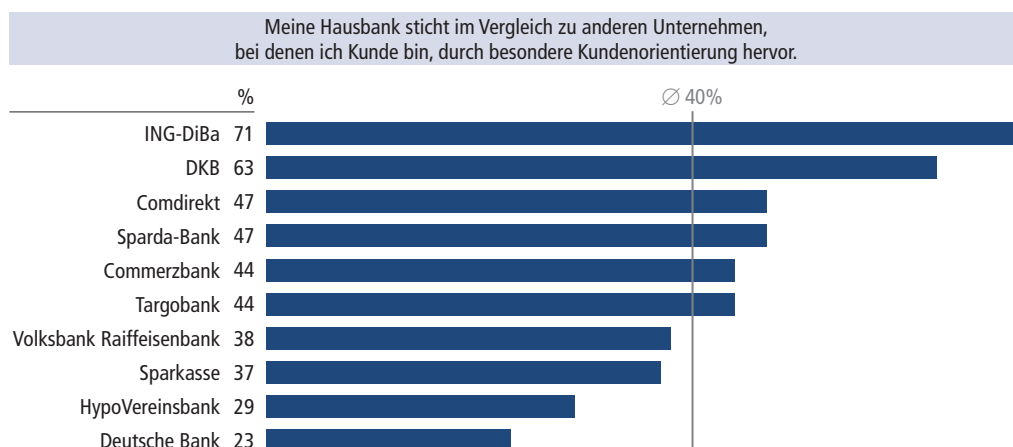
E-Mail: b.frank@investors-marketing.de



Dr. Oliver Mihm ist Vorstandsvorsitzender der Managementberatung Investors Marketing AG, Frankfurt am Main.

E-Mail: o.mihm@investors-marketing.de

Abb. 1: Viele Banken werden von ihren Kunden nicht als kundenorientiert wahrgenommen



Quelle: IM-Privat- und Firmenkundenstudie 2018, n = 2.014, Befragte nach Hauptbankverbindung

und welche Merkmale führen dazu, dass Kunden diese Faktoren bei einer Bank erleben? Und zweitens, welche Auswirkungen haben die Faktoren auf Kennzahlen wie Wechselbereitschaft, Abschlussbereitschaft, Bindung und Zahlungsbereitschaft?

Anhand von acht Faktoren und insgesamt 35 Merkmalen wurde analysiert, was Kunden von ihrer Hausbank erwarten – und was sie tatsächlich erleben. Diese acht Faktoren sind kurz mit Komfort, Kompetenz, Individualität, Service, Beziehung, Fairness, Wertschätzung und Innovation beschrieben (siehe Abbildung 2).

Werden die Wichtigkeit der Faktoren und deren Erfüllung durch die Hausbank gegenübergestellt, so werden die Defizite aus Kundensicht offensichtlich (siehe Abbildung 2). Die Anforderungen an Komfort, guten Service und individuelle Behandlung werden überwiegend gut erfüllt, Innovation sogar übererfüllt. In den für die Kundenbindung entscheidenden Faktoren Fairness, Beziehung und Wertschätzung herrschen jedoch die größten Lücken. Kunden, die ihre Bank für wenig kundenorientiert halten, vermissen in besonderem Maße Wertschätzung (61 Prozent), Fairness und Beziehung (je 52 Prozent). 19 Prozent dieser Kunden sind wechselbereit – dreimal so viel wie der Durchschnitt.

Die Ergebnisse zeigen auch, dass die Bedürfnisse wichtiger

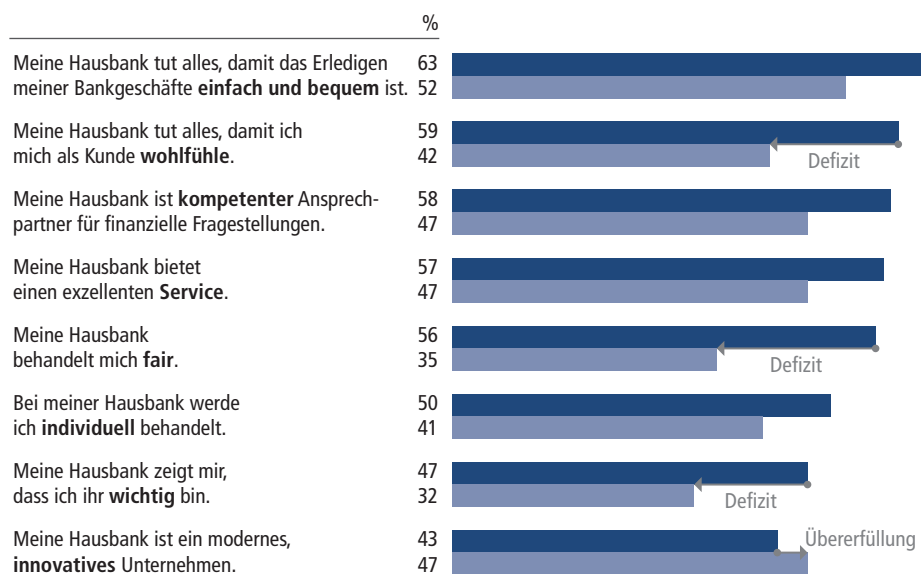
Kundengruppen systematisch vernachlässigt werden. Betroffen sind vor allem junge Kunden von 18 bis 29 Jahren sowie Selbstständige und Freiberufler. Direktbanken wie ING-DiBa und DKB scheinen dagegen besonders gut darin, die Erwartungen ihrer Kunden auf den Punkt zu erfüllen, gefolgt von

den Sparda-Banken sowie Volksbanken und Raiffeisenbanken.

Freundlichkeit und „gute Umgangsformen“ sind entscheidend

Die Beziehung zur Bank hat wesentlichen Einfluss auf die wahrgenommene Kundenorientierung.

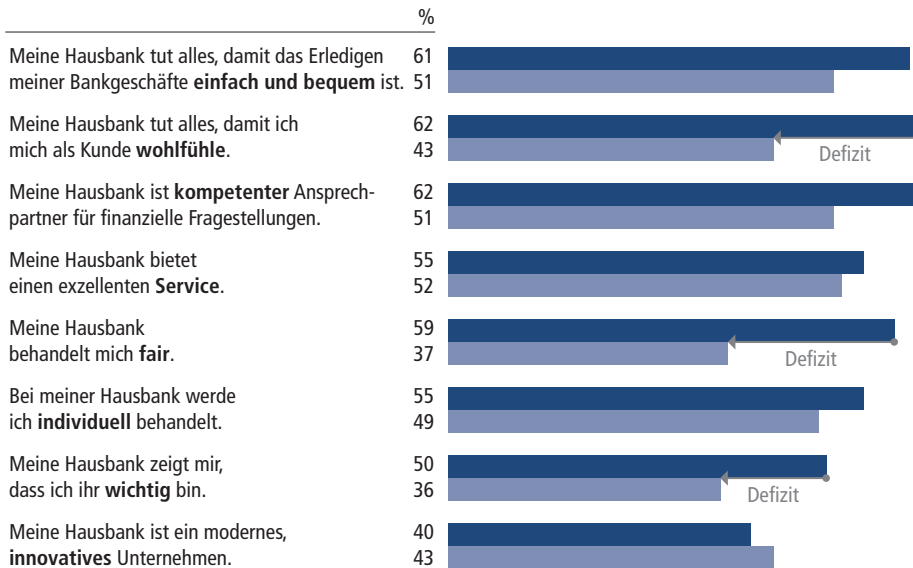
Abb. 2: Acht empirisch ermittelte Faktoren und deren Erfüllung durch die Hausbank erklären die Wahrnehmung von Kundenorientierung



■ Wie wichtig ist Ihnen der folgende Faktor, damit Sie Ihre Bank als kundenorientiert wahrnehmen?
 ■ Wie zufrieden sind die Kunden aktuell mit der Erfüllung dieses Faktors bei ihrer Hausbank?

Quelle: IM-Privat- und Firmenkundenstudie 2018, n = 2.014, Top Boxes = stimme (voll und ganz) zu, Durchschnitt aller Banken

Abb. 3: Kunden von Volksbanken und Raiffeisenbanken sehen Fairness, Beziehung und Wertschätzung bei ihrer Hausbank kritisch



- Wie wichtig ist Ihnen der folgende Faktor, damit Sie Ihre Bank als kundenorientiert wahrnehmen?
- Wie zufrieden sind die Kunden aktuell mit der Erfüllung dieses Faktors bei ihrer Hausbank?

Quelle: IM-Privat- und Firmenkundenstudie 2018, n = 2.014, Top Boxes = stimme (voll und ganz) zu, Befragte mit Hauptbank Volksbank Raiffeisenbank

59 Prozent der Befragten möchten sich bei ihrer Bank als Kunde wohlfühlen, doch nur für 42 Prozent der Kunden ist dies tatsächlich der Fall.

Für die Qualität der Beziehung spielen freundliche und zuvorkommende Mitarbeiter der Bank eine wichtige Rolle. Hinzu kommt, inwiefern sich Kunden durch die Bank optimal betreut und willkommen fühlen und inwieweit ihre Beschwerden ernst genommen werden.

Am wohlsten fühlen sich nicht die Kunden traditioneller Filialbanken, sondern Kunden der ING-DiBa (64 Prozent), der DKB (59 Prozent) und der Sparda-Banken (58 Prozent). Dies zeigt, dass der Umbau der Vertriebswege nicht zulasten der Beziehungsqualität gehen muss, sondern dass es auch auf anderen Wegen gelingen kann, Kunden das Gefühl zu geben, willkommen zu sein und optimal betreut zu werden. Eine große Chance sind dafür qualifizierte und gut geschulte Mitarbeiter

im Telefonservice. Auch Kommunikationsmaßnahmen, die nicht ausschließlich auf Produktvertrieb abzielen, sondern Kunden auf unterhaltsame und informative Weise an Finanzthemen heranzuführen, können eine Rolle spielen. Kundenorientierte Unternehmen verstehen zudem Beschwerdemanagement als Anregungsmanagement und entwickeln eine grundsätzlich positive Einstellung zu Kundenbeschwerden.

Fairness hat mit dem Preis zu tun

Beim Thema Fairness klaffen Kundenerwartungen und Wirklichkeit besonders weit auseinander. 56 Prozent der Befragten erwarten, dass ihre Hausbank sie fair behandelt, also die Vorteile des Kunden in den Vordergrund stellt, nicht die Vorteile der Bank. Tatsächlich glauben aber nur 35 Prozent, dass dies auf ihre Bank zutrifft. Damit ist Fairness der Faktor, der am deutlichsten untererfüllt wird. Die höchsten Bewertungen für Fair-

ness erreichen die Sparda-Banken (61 Prozent) und die ING-DiBa (56 Prozent), den schlechtesten Wert mit 21 Prozent die Deutsche Bank.

Für das Erleben von Fairness spielen der Preis und das Preisempfinden eine wichtige Rolle. Neben einem fairen Preis und einem angemessenen Preis-Leistungsverhältnis erwarten Kunden, dass ihre Bank das für sie am besten geeignete Produkt anbietet und einen übersichtlichen Vergleich verschiedener Produkte und Angebote ermöglicht. Dabei kommt es nicht darauf an, immer den günstigsten Preis zu bieten. Mindestens genauso wichtig ist es, die gebotene Leistung klar zu positionieren.

Finanzdienstleister sollten daher den Mut haben, ihre Angebote klar zu strukturieren, Preise klar zu kommunizieren und auf Lockvogelangebote und versteckte Kosten zu verzichten. Statt zu warten, bis der Gesetzgeber auch noch die letzten Schlupflöcher schließt, sollten Institute mit Preis und Leistung selbstbewusst umgehen. Chancen zur Differenzierung bestehen zum Beispiel durch einen aktiven Umgang mit dem Thema Kosten im Wertpapiergeschäft und darauf abgestimmte Depot- und Beratungsmodelle. Auch die offene Beratung in der Baufinanzierung unter Einbindung von Plattformen wie BauFinex kann die Wahrnehmung als faire Bank stärken.

Gerade für interessante Kundengruppen ist dies relevant: Junge Kunden von 18 bis 29 Jahren (30 Prozent), Selbstständige (30 Prozent) und Freiberufler (26 Prozent) sehen die Fairness ihrer Bank

wesentlich kritischer als Rentner (46 Prozent).

Für Wertschätzung strukturiert vorgehen

47 Prozent der Kunden möchten, dass ihre Bank ihnen das Gefühl gibt, wichtig zu sein. Doch nur 32 Prozent der Kunden erleben dies tatsächlich. Kunden von Volksbanken und Raiffeisenbanken haben mit 50 Prozent eine etwas höhere Erwartung und mit 36 Prozent auch ein etwas besseres Erlebnis als der Durchschnitt (siehe Abbildung 3).

Trotzdem kann dieses Ergebnis nicht befriedigen, denn zukunfts-trächtige Zielgruppen wie Online-

kunden (27 Prozent), Studenten (26 Prozent), Selbstständige (25 Prozent) und Freiberufler (13 Prozent) fühlen sich kaum wertgeschätzt, während Rentner mit 42 Prozent am zufriedensten sind.

Die Wahrnehmung dieses Faktors wird durch Kulanz der Bank bei Meinungsverschiedenheiten sowie Offenheit für Anregungen und Wünsche der Kunden geprägt. Auch bessere Angebote und Preise für langjährige Kunden tragen dazu bei.

Alle Aspekte der Wertschätzung profitieren von einem strukturierten Vorgehen. Kunden regelmäßig nach ihren Wünschen und Anregungen zu fragen oder

diese systematisch aufzunehmen sowie die Kunden nach Umsetzung zu informieren, sollte für alle kundenzentrierten Organisationen selbstverständlich sein.

Aber auch Kulanz sowie bessere Preise und Angebote für gute Kunden (inklusive Sonderkonditionen) sollten nicht dem Zufall und dem Ermessen des einzelnen Mitarbeiters überlassen werden, sondern einer klaren Logik folgen. Dies gibt Mitarbeitern Sicherheit und unterstützt sie in der Argumentation. Kunden sind zufriedener, wenn sie merken, dass Entscheidungen nicht willkürlich, sondern nach nachvollziehbaren Regeln getroffen werden.

MEIN PLUS: BESONDERER SCHUTZ FÜR MEINE WELT.

Die R+V-PrivatPolice –
Versichern, was mir wichtig ist.



So individuell wie das Leben sind auch die Anforderungen an die private Absicherung.

Mit der R+V-PrivatPolice können Sie sich Ihren persönlichen Versicherungsschutz so zusammenstellen, dass er genau zu Ihrer Welt passt. Kombinieren Sie dabei verschiedene Versicherungen und sparen Sie bis zu 15 %. Erfahren Sie mehr in allen Volksbanken Raiffeisenbanken, R+V-Agenturen oder auf www.ruv.de

Kundenzentrierung ist kein Selbstzweck, sondern folgt der harten ökonomischen Logik, dass die Erhöhung von Zahlungs-, Abschluss- und Weiterempfehlungsbereitschaft zu nachhaltig mehr Ertrag führt. Verbesserungen der Kundenorientierung senken die Wechselbereitschaft bei 35 Prozent der Kunden und steigern die Kaufbereitschaft bei der eigenen Bank sowie die Weiterempfehlungsbereitschaft bei 34 Prozent der Kunden. Dies gelingt auch bei kritischen Kunden, die ihre Bank für wenig kundenorientiert halten: Wenn Bankgeschäfte bei der Hausbank einfacher und bequemer wären, würden 36 Prozent dieser Kunden weniger wahrscheinlich wechseln. 32 Prozent würden bleiben, wenn die Hausbank ihnen das Gefühl gibt, wichtig zu sein.

Kundenzentrierte Unternehmen sind erfolgreich und hoch profitabel

Wirtschaftlich besonders erfolgreich sind Finanzdienstleister, die Kundenzentrierung mit operati-

ver Exzellenz verbinden und ihr Geschäftsmodell kontinuierlich weiterentwickeln. So erzielt die ING-DiBa nicht nur bei der Kundenwahrnehmung Spitzenwerte, sondern auch bei Ertrag und Kostenquote. Zu den profitabelsten Banken in Deutschland gehört auch die Targobank, die ausgehend von einer effizienten Aufstellung im Kerngeschäft die Kundenwahrnehmung über die vergangenen Jahre signifikant verbessern konnte.

Um durch gelebte Kundenzentrierung den Geschäftserfolg nachhaltig zu sichern, ist ein systematischer Ansatz erforderlich. Dieser Ansatz fördert ein anderes Denken, ein positives Denken, das die Arbeitsweise, den Umgang miteinander und mit den Kunden nachhaltig verändern wird.

Ein Audit zu Beginn

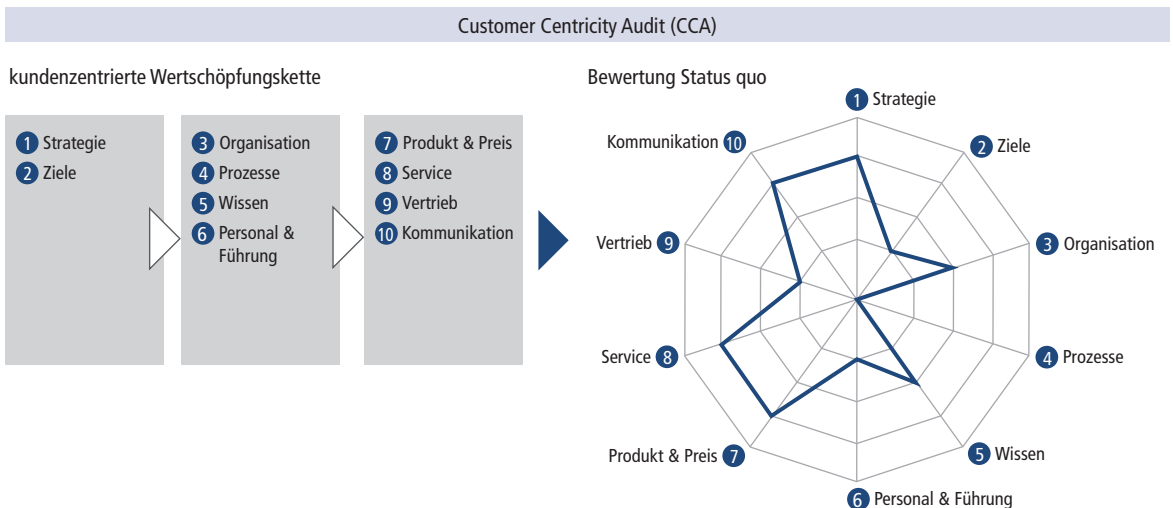
Eine nachhaltige Verbesserung der Kundenerlebnisse setzt zunächst die ernsthafte und selbstkritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Tun voraus. Hierbei hat es sich bewährt, mit einem Au-

dit zu beginnen (Customer Centricity Audit, CCA). Entlang der kundenzentrierten Wertschöpfungskette kann im Sinne einer Inside-Out-Betrachtung der eigene Status quo mit dem Managementteam erhoben werden. Die mittels Kundenbefragung erhobene Outside-In-Perspektive wird diesen Ergebnissen gegenübergestellt. So lassen sich einfach, aber zielführend Handlungsfelder ableiten, an denen die Bank arbeiten kann, um das Kundenerlebnis in kleinen Schritten zu verbessern.

Hieraus resultieren konkrete Ansätze, zum Beispiel die Verankerung der Kundenperspektive in Projekten, Intensivierung der zentralen Kundenansprache bei nicht persönlich betreuten Kunden oder die Einführung einer segmentübergreifenden Sonderkonditionensystematik.

Kundenzentrierung rückt den Fokus weg vom (kurzfristigen) Ertrag auf die (langfristige) Quelle des Ertrags – den Kunden. Und Finanzdienstleister können vom Getriebenen wieder zum Treiber in ihrem Markt werden. BI

Abb. 4: Die für die Bank kritischen Bereiche der Wertschöpfungskette individuell zu ermitteln ist erfolgsentscheidend



Quelle: IM-Privat- und Firmenkundenstudie 2018



MünchenerHyp
Die Krone der Baufinanzierung



Unbeschwert ins eigene Zuhause.

- Zinssicherheit bis 30 Jahre und mehr
- Flexible Tilgungsmöglichkeiten
- Vielseitige Sondertilgungsoptionen

Jetzt
Topzins
sichern!



Genossenschaftliche FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken