

03. Dezember 2014 - 08:30 | Digitalstrategie

## Kunde als Berater für Sparkassen

Christian Hoechtlen, Irma Reinartz

Die digitale Welt verändert das Kommunikationsverhalten der Konsumenten. Für Banken und Sparkassen eine gute Gelegenheit, durch Beteiligung die gestiegenen Erwartungen der Kunden zu erfüllen. Das führt zu Kundenloyalität und eröffnet Möglichkeiten zur Neukundengewinnung.



*Ideal ist, wenn sich Mitarbeiter und Kunden bei der Produktentwicklung gegenseitig inspirieren.*

(dpa)

Unser Alltagsleben befindet sich in einer Umbruchphase. Die Digitalisierung schreitet voran und erfasst nahezu alle gesellschaftlichen wie soziodemographischen Bereiche. Dadurch geraten in vielen Branchen die existierenden Geschäftsmodelle unter Druck. „Nähe“ zum Kunden wird neu zu definieren sein. Denn „Nähe“ meint nicht allein nur physische Präsenz im persönlichen Gespräch, sondern auch auf digitalem Weg. Das Internet hat als Informations- und Kommunikationsmedium in kurzer Zeit einen festen Platz eingenommen. So nutzen acht von zehn Konsumenten vor einem Kauf das Internet, um sich Information über Preise, Produktvergleiche und Nutzerbeurteilungen zu beschaffen. Technische Entwicklungen beschleunigen die Verfügbarkeit von Informationen und schaffen gleichzeitig neue Möglichkeiten zur einfachen Kommunikation zwischen Unternehmen und Konsumenten.

Marken, Produkte oder Imageaspekte treffen in sozialen Netzwerken und Online-Communities auf breites Interesse von Konsumenten, die von anderen Nutzern veröffentlichte Informationen und Erfahrungsberichte für glaubwürdiger als die von Unternehmen veröffentlichten Informationen halten. Öffentlich zugängliche Kundenrezensionen sind in einigen Branchen selbstverständlich und haben bereits Handel und Gastronomie revolutioniert (vgl. Amazon, eBay oder TripAdvisor). Der Anteil von „Mitmachkunden“, die ihre eigene Meinung mitteilen wollen, wird weiter zunehmen. So hinterlassen in den USA mehr als 25 Prozent der Konsumenten eine Bewertung ihres letzten Einkaufs.

Der Trend zum Weitergeben von Erfahrungen wird nicht vor dem Thema „Finanzdienstleistungen“ halt machen. Auf dem Bankkundenportal [www.meine-bank-vor-ort.de](http://www.meine-bank-vor-ort.de) werden Kunden aufgefordert, die Leistung ihrer Bank zu beurteilen. Seit Anfang 2013 haben schon mehr als 75.000 Kunden ihre Bank oder Sparkasse beurteilt.

## Kundenfokussierung statt Kundenorientierung

Ein Blick in die Strategien zeigt, dass sich nahezu jedes Finanzdienstleistungsinstitut Kundenorientierung auf die Fahne geschrieben hat. Dabei bleibt der Begriff aber oftmals schwammig und ist häufig nur Etikett. Tatsächlich bestimmt die Innensicht des Unternehmens die Strategien, deren Entwicklung auf althergebrachten Fragen basiert: Welche Betreuungsrelationen für welche Segmente? Welche Produkte für welches Segment? Welche Filialtypen? Welche Vertriebskanäle für welche Produkte? Im Vordergrund steht häufig allein die produktbasierte Ertragsorientierung. Die Kommunikation mit dem Kunden bleibt entgegen der neuen Möglichkeiten oft eine Einbahnstraße. Marktforschung dient zur Absicherung der entwickelten Konzepte. Dies wird künftig nicht mehr ausreichen.



(BBL)

In der digitalen Bankenwelt ist echte Kundenfokussierung das Gebot der Stunde, d.h. Aufgaben mit und durch die Augen der Kunden sehen. Kunden sind „Innovationsberater“ und als Partner in allen Unternehmensphasen immer an Bord: von der Entwicklung über die Umsetzung und die laufende Qualitätssicherung im Sinne eines permanenten Abgleichs mit den Kundenerfahrungen bis zur nächsten Strategie. Kundenfokussierung meint Lösungen für Kundenprobleme zu bieten, statt Kunden für Lösungen zu suchen. Diese Vorgehensweise erfordert einen Paradigmenwechsel in der Kultur des Unternehmens über alle Hierarchiestufen hinweg. Aber sie ist der einzige Weg, den Kunden und seine Bedürfnisse zu verstehen, Alleinstellungsmerkmale gegenüber dem Wettbewerb zu entwickeln und in Zukunft erfolgreich zu sein. Die digitale Welt eröffnet für die Kundenbeteiligung neue Möglichkeiten (s. Abb. 1).

Beispielhaft ergibt sich die Möglichkeit zur Re-Positionierung für viele Institute aktuell in der Frage der Ausrichtung ihrer Kanalstrategie. Bei konsequenter Ausrichtung auf den Kundenbedarf, in dem das Primat des Kunden der Kanalwahl zugrunde liegen soll, wird diese im Sinne einer Omnikanalstrategie auszugestaltet sein. Aus einer Entscheidung für die Kundenfokussierung folgen die zur Strategieumsetzung benötigten Prozesse und Ressourcen.

# Wege zur Kundenfokussierung



(BBL)

Viele Banken und Sparkassen sind auf eine durchgängige Kundenbeteiligung noch nicht vorbereitet. Die bisher zur Verfügung stehenden Methoden (vgl. Abb. 2) müssen neu bewertet und mit Blick auf eine aktive Kundenbeteiligung ergänzt werden. Jährliche Erhebungen zur Kundenzufriedenheit und einmalige Befragungen stellen keine durchgängige Kundenbeteiligung dar. Auch die bei einigen Instituten eingesetzten Kundenbeiräte tagen nur in großen Zeitabständen und in großem Kreis. Die Gefahr ist groß, das sie in Verdacht geraten, lediglich eine Alibifunktion zu haben, statt dem Kunden eine echte Beraterfunktion zu Verfügung zu stellen.

## Kunden-Feedback

Basis für eine echte Kundenbeteiligung ist das möglichst unmittelbare Kunden-Feedback an allen wichtigen Kontaktpunkten: nach einem persönlichen Gespräch in der Filiale, nach einem Telefonat, nach einem erfolgreichen Online-Abschluss, beim Besuch auf der Internetseite oder während der Informationssuche über Social-Media-Plattformen.

Um ein direktes Feedback zu erhalten und dabei die Grundlage für eine allgemeine Sensibilisierung der Mitarbeiter zu legen, reichen bereits drei Fragen: „Wie war es?“ „Was können wir besser machen?“ und „Würden Sie uns weiterempfehlen?“. Die Kundenzufriedenheit wird im „Augenblick der Wahrheit“ abgefragt. Darin zeigen sich Wertschätzung und Interesse am Kunden und seinen Bedürfnissen. Das Kunden-Feedback kann alternativ ohne großen Aufwand zeitnah online erfragt werden.

Gegenüber einer jährlichen Zufriedenheitsbefragung ist das direkte Kundenfeedback aussagekräftiger, da es sich auf eine individuelle Transaktion bezieht. Gleichzeitig handelt es sich um ein sehr effizientes Instrument, da der Feedback-Prozess als Bestandteil der Nachbereitung organisiert werden kann. Das Feedback des Kunden ist ungefiltert. Es besteht die Möglichkeit, bei unzufriedenen Kunden zeitnah nachzubessern. Die zusammengefassten Ergebnisse gehen dann in die Verbesserung von Produkten und Prozessen ein.

## Weitere Beteiligungsmethoden

### Beschwerdemanagement

Beschwerden werden in den Häusern und jetzt auch bei der BaFin gesammelt (rund 10.000 pro Jahr). Es reicht jedoch nicht aus, sie zur Beantwortung an die zuständige Stelle zu schicken. Oftmals handelt es sich zudem um diejenige Stelle, über die Beschwerde geführt wurde und die damit schnell in eine Verteidigungsposition gerät. Es reicht auch nicht aus, die Beiträge auf Facebook oder Twitter zu beobachten und sich bei negativen Reaktionen zunächst intern abzustimmen. Beschwerden ernst nehmen heißt, möglichst zeitnah den Anlass prüfen, mit weiteren vorliegenden Kunden-Feedbacks abgleichen, über Verbesserungen nachdenken und Kunden schnell eine Rückmeldung bzw. Regress geben.

Beschwerden stellen ein Feedback von Kunden dar, die so unzufrieden sind, dass sie sich schriftlich beschweren. Gleichzeitig signalisieren diese Kunden ihre Bereitschaft, mit dem Unternehmen weiterhin in einer Geschäftsbeziehung zu bleiben. Damit kommt der Sensibilisierung aller Mitarbeiter im Unternehmen eine entscheidende Rolle zu, unzufriedene Kunden frühzeitig zu erkennen, die ihrem Institut „im Stillen“ den Rücken kehren und damit keine Reaktionsmöglichkeit einräumen.

Erfolgreiches Beschwerdemanagement ist Bestandteil eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements. Prozesse, Aufgaben und Reporting sollten auf die Qualitätsverbesserung und die Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse ausgerichtet sein. Erst eine gelebte und faire Fehlerkultur im gesamten Unternehmen vermeidet, dass die Dokumentation von Kundenunzufriedenheiten (egal in welcher Form diese erkannt werden) als Denunziantentum wahrgenommen werden.

Kundenbeteiligung soll aber nicht beim Feedback enden. Kunden müssen unbedingt auch an Innovationen beteiligt werden. Sie definieren, was sie brauchen und gemeinsam mit Mitarbeitern entwickeln sie neue Ideen zu Dienstleistungen, Produkten und Vertriebswegen. Ideal ist die Verknüpfung von Zusammenarbeit in gemischten Arbeitsgruppen und virtuelles Crowdsourcing.

### Ideenwerkstatt

Ideenwerkstatt ist mehr als der bewährte Workshop. Ihre Mitglieder sind Mitarbeiter aus möglichst unterschiedlichen betroffenen Disziplinen und Zielkunden, die bereit sind, ihre Kreativität einzubringen. Gemeinsam arbeiten sie zu einem definierten Thema in einem strukturierten Prozess in mehreren Stufen an neuen Lösungen. Eine mögliche Methode ist Design Thinking, eine vielfach eingesetzte Methode aus dem IT-Bereich. Ein wesentlicher Vorteil ist, dass Querdenken erlaubt ist. Der potentielle Kunde sitzt mit am Tisch und liefert einen direkten Input.

Damit unterscheidet sich der Ansatz der Ideenwerkstatt von aktuellen Versuchen, über einen weitestgehend ungesteuerten Prozess Gründerideen mit Bankbezug „aufzusaugen“ und abzuwarten, bis das richtige Angebot vorhanden ist. Neben einer tendenziell langen Entwicklungslaufzeit bei derartigen Versuchen spricht für die Ideenwerkstatt mit eigenen Kunden die Möglichkeit, über deren Bereitschaft zu einem unkomplizierten und offenen Austausch von Bedürfnissen die Kundenbindung zu erhöhen.

### Crowdsourcing

Crowdsourcing ist der digitale Weg, Produkt- und Prozessverbesserungen voranzutreiben. Die geschaffene Ideenplattform sollte gleichermaßen für Mitarbeiter und für Kunden eingesetzt werden. Es können sowohl Aufgabenstellungen vorgegeben oder unaufgefordert Ideen oder Hinweise eingereicht werden. Knapp 20 Prozent der Unternehmen, vor allem technikorientierte Branchen, arbeiten schon mit dieser Methode, darunter Microsoft, IBM und Dell mit der Plattform [www.ideastorm.com](http://www.ideastorm.com). Die Fidor Bank hat eine Community zum gezielten Austausch rund um das Thema Geld aufgebaut, die Commonwealth Bank of Australia nutzt Crowdsourcing für neue Produktideen.

Ideenwerkstatt und Crowdsourcing sind keine Alternativen, sondern ergänzen sich. Die österreichische Erste Bank hat beide Wege – mit einem so genannten Co-Creation-Workshop als Ideenwerkstatt und „s Lab“ als Crowdsourcing-Plattform – miteinander verknüpft.<sup>1</sup> Sie nutzt so die Vorteile beider Methoden: individuelle Zusammenarbeit und Kundenbeteiligung in größerem Rahmen.

<sup>1</sup>

<https://s-lab.sparkasse.at/start>

## **Kundenfokussierung als Teil nachhaltiger Strategie**

In der digitalen Welt eröffnen sich für Sparkassen neue Möglichkeiten, Kunden in den Fokus zu stellen und Mitarbeiter wie Kunden gemeinsam an Innovationen arbeiten zu lassen. Die Methoden sind vorhanden. Der Einsatz ist aber nur dann erfolgreich, wenn die ehrliche Bereitschaft vorhanden ist, sich auf den Kunden und seine Bedürfnisse einzulassen. Um beim Kunden keine überhöhten Erwartungen zu wecken, sollte in machbaren Schritten vorgegangen werden.

Der erste Schritt ist ein anlassbezogenes Feedback einzufordern und dieses als Aufgabenstellung für Verbesserungen zu nutzen, etwa in einer Filiale oder bei einer Zielgruppe. Kritische Hinweise dürfen nicht als Denunziantentum abgetan und für Schuldzuweisungen genutzt werden. Die Suche nach Lösungen muss im Mittelpunkt stehen. Das bedarf häufig eines Kulturwechsels, vom Vorstand bis zum Mitarbeiter. Die Führung muss dieses Feedback konsequent immer wieder einfordern und den Dialog in das Tagesgeschäft einbringen. Die Ergebnisse der Kunden-Feedbacks werden zum Bestandteil des Reporting. Durch einen Net-Promoter-Score kann die Entwicklung der Nettoempfehlung dokumentiert und beobachtet werden.

Mit der Zeit wird Kundenfokussierung Bestandteil der Unternehmens-DNA. Der konsequente nächste Schritt ist die Partnerschaft von Mitarbeitern und Kunden so auszubauen, dass sie zusammen an Verbesserungen arbeiten. Die Zusammenarbeit erfolgt nach klaren Spielregeln mit einem Feedback an den Kunden über die Ergebnisse und getroffenen Maßnahmen. Nachhaltige Kundenfokussierung hat Vorteile für alle Beteiligten:

- Kunden fühlen sich ernst genommen, sie werden loyaler und sind bereit aktiv Mundpropaganda für „Ihre“ Bank zu betreiben.
- Mitarbeiter übernehmen Verantwortung für die Zukunft ihres Instituts. Sie erhalten positive Resonanz von Kunden und Führungskräften, ihre Motivation steigt.
- Banken und Sparkassen können stabile Kundenbeziehungen aufbauen und ihre Erträge mit Kunden steigern. Kundeninduzierte Prozesse verringern die Kosten sowohl im Tagesgeschäft als auch bei der Entwicklung. Zudem bieten die aus Ideen entstandenen Lösungen eine gute Möglichkeit für Kommunikation in den sozialen Medien.

## **Fazit**

Bei allen Maßnahmen ist zu bedenken, dass Kundenfokussierung kein schnelllebiger Trend ist. Einmal diesen Weg begangen, führt kein Weg zurück. Andererseits ist Kundenfokussierung die einzige Möglichkeit, langfristig im digitalen Wettbewerb zu überleben und Kundenbedürfnisse zu erfüllen.

## **Autoren**

Christian Hoechtl, MBA, ist Vertriebsleiter Medialer Vertrieb der Sparkasse Mittelmosel – Eifel Mosel Hunsrück in Bernkastel-Kues.

Irma Reinartz ist Diplom-Volkswirt und Partner der Unternehmensberatung Christoph Pape & Partner in Frankfurt/M.