

REDUZIERUNG VON SERVICE - DER ANFANG VOM ENDE?

Prof. Dr. Jürgen Weimann · 20. Februar 2017

Wie erleben Sie einen Inlandsflug im Vergleich mit einem Flug vor 5 Jahren? Während Sie vor Jahren neben Zeitungen und Zeitschriften, einen Snack mit Getränk erhalten haben und auch als großer Mensch einigermaßen gut sitzen konnten, bleibt heute meist nur noch das freundliche Lächeln der Flugbegleiter - welches auch nicht mehr garantierter Standard ist. Blickt man in die Bankenwelt, so zeichnet sich ein ähnliches Bild, der Abbau von Servicekapazitäten steht auf der Agenda vieler Vorstände. Doch was ist eigentlich Service und ist es wirklich sinnvoll in einem Verdrängungswettbewerb an den Serviceleistungen zu sparen?

Auf der Suche nach einer einheitlichen Definition von Service finden sich die unterschiedlichsten Definitionsversuche. Ein einheitliches Bild findet sich weder in der Praxis, noch in der Wissenschaft. Die einen definieren Service sehr eng und reduzieren diesen auf die persönliche Interaktion zwischen Mitarbeitern, sogenannten Servicemitarbeitern und Kunden. Im Bankwesen also die Mitarbeiter, die in einer Filiale arbeiten, aber keine Kundenberatung vornehmen. Wieder andere Definitionen inkludieren die Mitarbeiter in den telefonisch erreichbaren Kommunikations-Centern. Doch ist die Beratung eines Kunden über die Absicherung seiner Familie oder den Kauf einer Immobilie kein Service?

Im Verständnis des Autors ist Service das einzige was eine Bank anzubieten hat. Das Produktangebot am Markt der Finanzdienstleistungen ist homogen, Unterscheidungsmerkmale sind die Marke, die Preise, die Prozesse und die Mitarbeiter. Somit spielt neben dem Preis das Kundenerlebnis eine entscheidende Rolle im Auswahl- und Entscheidungsprozess. Diese Gesamtbewertung wird jedoch nicht nur vom alleinigen Erlebnis im Zusammenhang mit Servicemitarbeitern der Filiale geprägt, vielmehr ist es die Summe der Einzelerlebnisse, die der Kunde im Zeitverlauf mit einer Bank erlebt. Aus Kundensicht macht die oftmals organisatorisch sehr eng gewählte Definition von Service daher keinen Sinn. Vollkommen egal, ob es sich um ein Kundenanschreiben / Angebot, welches rechtliche Bestimmungen nicht so ausdrückt, dass Sie für den Kunden leicht verständlich sind, eine Kreditzusage

die Wochen dauert, eine Website die nicht intuitiv funktioniert, oder einen unfreundlichen Mitarbeiter handelt, es bleibt ein schlechtes Kundenerlebnis. Aus diesem Grund empfiehlt der Autor folgende Definitionen, die den weiteren Ausführungen zugrunde liegen:

- **Service** = an allen Kontaktpunkten (z.B. Telefon, Internetseite, Filiale) ein Erlebnis anbieten, das der Kunde als persönlich, unkompliziert, schnell bewertet und dadurch gerne wieder Kontakt mit dem Institut hat.
- **Erlebnis** = der aus Kundensicht bewertete Gesamteindruck im Kontakt mit dem Institut.

Diese Definitionen legen den Fokus auf den Kunden und helfen gleichzeitig dabei sämtliche notwendigen Maßnahmen abzuleiten. Zahlreiche Banken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken vergleichen sich häufig mit anderen Finanzdienstleistern, um Verbesserungspotenzial zu evaluieren. Dies macht aus Kundensicht nur wenig Sinn. Kunden differenzieren nicht zwischen dem Erlebnis der Kategorie Banken und weiteren Erlebnissen, viel mehr werden Erlebnisse mit Unternehmen und Dienstleistern verglichen. Auf Basis einer persönlich formulierten Erwartungshaltung, die vor allem durch Marke, Preis, vergangenen Erlebnissen geprägt wird, evaluiert der Kunde das gerade Erlebte. Erfüllt das Erlebnis die Erwartungshaltung, ist der Kunde zufrieden, liegt das Erlebnis über dieser Erwartungshaltung stellt sich Begeisterung ein. Somit stehen Banken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken vor der Herausforderung, ihre Mitarbeiter, Prozesse und Abläufe so kundenorientiert auszurichten, dass diese mindestens die Erwartungshaltung des Kunden treffen. Ist daher die Reduzierung von Serviceleistungen die richtige strategische Lösung? Die klare Antwort lautet: Nein.

Gerade in der aktuellen Marktsituation ist ein intelligenter Ausbau des Serviceangebots notwendig. Um nochmal das einleitende Beispiel aus der Luftfahrtindustrie aufzugreifen, wodurch unterscheiden sich die großen Fluggesellschaften? Einzig durch den Preis, kein Wunder, dass die Discount-Fluglinien boomen, da es aus Kundensicht keinen Unterschied mehr macht, ob Lufthansa, AirBerlin oder eine der Billig-Airlines ihn zu seinem Ziel bringt. Der Bankenmarkt entwickelt sich ähnlich, einen reinen Preiskampf können sich jedoch die Institute -die nicht FinTech oder Direktbank sind- nicht leisten. Doch welcher Finanzdienstleister gilt in Deutschland als leuchtendes Beispiel für herausragenden Kundenservice? Man könnte hier nun verschiedene Studien oder sogenannte Qualitätssiegel zitieren, die abhängig von der gewählten Untersuchungsform, verschiedenste Antworten liefern würden. Eine einheitliche Antwort gibt es nicht. Vereinfacht kann man aus Kundensicht sagen: „Das Angebot aller Banken am Bankplatz Deutschland ist gleich gut oder schlecht“. In dieser Situation steckt die Chance, sich als serviceorientierteste Bank zu positionieren. Maßnahmen zur Kostenreduzierung sind in der aktuellen Marktsituation notwendig und auch zukünftig gibt es dafür noch genug Potenzial. Gleichzeitig sind jedoch Maßnahmen notwendig, die das Kundenerlebnis deutlich verbessern. Egal

welchen Kontaktpunkt ein Kunde kontaktiert, oder über welchen Kontaktpunkt der Kunde durch das Institut kontaktiert wird, das Erlebnis muss herausragend sein. Hierzu ist es notwendig die Erwartungshaltung der verschiedenen Kundengruppen zu kennen, um auf dieser Basis Umsetzungsprioritäten zu evaluieren.

Denn der Kunde bewertet die einzelnen Bestandteile der sogenannten Kundenreise (customer journey) unterschiedlich, manches fällt erst negativ auf, wenn es nicht vorhanden ist (z.B. Freundlichkeit, Vertrauen, Sauberkeit), bietet aber nicht das Potenzial bei Übererfüllung den Kunden zu begeistern. Während andere Maßnahmen (z.B. Reaktionszeiten, Leistungsangebot, Beratungsqualität) bei der Bewertung des Gesamterlebnisses durch den Kunden einen hohen Einfluss haben. In der Praxis erfolgreiche Formate zur Evaluation der Kundenbedürfnisse sind extern moderierte Fokusgruppenbefragungen oder die Einrichtung eines Kundenbeirats. Diese Einschätzung wird zusätzlich durch den Preis beeinflusst, wenn z.B. ein Girokonto monatlich acht Euro kostet und weniger Leistungen bietet, als ein kostenloses Konto, dann ist es Zeit zu handeln.

Nachdem die Kundenerwartungen bekannt sind, sollten die Elemente der Kundenreise, die der Kunde zur Bewertung des Gesamterlebnisses nur bei Nichterfüllung heranzieht, möglichst kosteneffizient erledigt werden. Zeitgleich wird der strategische Fokus auf die vom Kunden hoch priorisierten Punkte gelegt. Durch diese differenzierte Vorgehensweise bietet sich die Chance, das Serviceangebot kosteneffizient auszubauen und weiterzuentwickeln. Ansatzpunkte zur Verbesserung des Kundenerlebnisses bei Banken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken ergeben sich genügend, ein paar Beispiele:

- Prozesse die vorsehen, dass ein persönliches Erscheinen in einer Filiale notwendig ist.
- Standardanschreiben im Rahmen von Vertriebskampagnen, die vollkommen am Kundenbedarf vorbeigehen, da keinerlei Datenanalysen stattgefunden haben.
- Filialöffnungszeiten die nur wenigen Kunden nutzen - keine 24/7 Erreichbarkeit.
- Erreichbarkeit des Vorstands für Kundenfeedback nur via Brief.
- Kein Überblick über die Kundenzufriedenheitswerte je Kontaktpunkt und Kundengruppe.

Dies setzt neben weiteren organisatorischen Maßnahmen wie z.B. Digitalisierung von Prozessen, vor allem eine andere Haltung des Managements und der gesamten Mitarbeiterschaft voraus. Das tägliche Credo muss sein: „Was kann ich tun, damit es für den Kunden ein Vergnügen ist mit uns zu arbeiten?“. Denn mit jedem Kontakt empfängt der Kunde eine Nachricht, die sollte „Wir sind gerne für Sie da“ und nicht „Wir interessieren uns nicht für Sie und Ihre Bedürfnisse“ sein. Somit sind alle Mitarbeiter Servicemitarbeiter, vom Vorstand bis zum Backoffice.



Über den Autor: Prof. Dr. Jürgen Weimann

Prof. Dr. Jürgen Weimann ist Berater, Sparringspartner und Keynote-Speaker für Transformation und Führung in Banken und Sparkassen. Seit 1997 in der Bankenbranche, seit 2015 selbstständig, Professor für Digital Strategy an der DBU Berlin und Host des Podcasts Everyone Counts. Seine These: Strategien scheitern an der Umsetzung. Umsetzung scheitert an mangelnder Führung. Führung beginnt beim Vorstand.

juergenweimann.com · buero@juergenweimann.com · +49 176 61 01 68 62