

SERVICE BEGINNT BEREITS BEI DER KLIMATISIERUNG IHRER RÄUMLICHKEITEN

Prof. Dr. Jürgen Weimann · 17. Juli 2017

Häufig ist von der „Servicewüste Deutschland“ die Rede. Doch was bedeutet eigentlich exzellenter Service? Es gibt nur wenige Dinge, die so individuell sind wie Service. Fast jeder Mensch definiert in unterschiedlichen Situationen Service anders. Die persönlichen Erwartungen und bisherigen Erlebnisse haben dabei einen großen Einfluss. In der Bankenwelt wird Service häufig mit Dienstleistungen rund um den Bargeldverkehr und den Zahlungsverkehr definiert – eine zu enge Definition. Doch was ist alles unter Service zu verstehen?

Es gibt wenige Bereiche im Leben, in denen Menschen so unterschiedlich sind wie bei ihrem Verständnis von Service, denn aufgrund vorheriger Erfahrungen erlebt jeder eine Serviceleistung komplett anders. Verkehren Sie beispielsweise immer in Restaurants der oberen Preiskategorie, so ist es für Sie selbstverständlich, dass man Ihnen an der Tür den Mantel abnimmt. Geschieht Ihnen dies ohne Vorerfahrung in einem Mittelklasse-Restaurant, sind Sie überrascht und begeistert zugleich. An diesem Beispiel ist erkennbar, dass die eigene Bewertung von Services abhängig ist von den Erwartungen an eine Dienstleistung. Die bisherigen Erfahrungen spielen hier ebenso eine große Rolle. Nehmen Sie den Flugverkehr als Beispiel: Wie fühlt sich ein Passagier, der es gewohnt ist, First Class zu fliegen, wenn er Business Class fliegt im Vergleich zu einem Passagier, der es gewohnt ist, Economy Class zu fliegen? Das Leistungsangebot der Business Class ist in beiden Fällen gleich, nur die Bewertung des Einzelnen wird sich auf der Basis des bisher Erlebten extrem unterscheiden. Somit lässt sich zusammenfassen, dass das Serviceerlebnis geprägt wird durch:

- vergangene Erlebnisse: auf der Basis der persönlichen Erlebnisse kreierte Referenzszenarien, besonders zu beachten ist hier, dass wir Menschen nicht zwischen Branchen, Unternehmen etc. differenzieren. Somit wird z. B. das Telefonteam der Sparkasse mit dem positiven Erlebnis des Telefonteam von Amazon verglichen.
- Image/Marke des Dienstleisters: B. Discounter vs. Feinkostladen

- Preis

Auf der Basis dieser Punkte gestaltet sich jeder von uns ein Musterszenario für z. B. den Besuch im Restaurant, beim Arzt oder bei der Bank und vergleicht dies mit dem Erlebten. Tritt das Erwartete ein, so entsteht Zufriedenheit, denn die Erwartungen wurden alle erfüllt. Wenn einzelne Erwartungen übertroffen sind, dann sind wir zunächst überrascht und diese positive Emotion löst Begeisterung in uns aus. Gleichzeitig werden die übertroffenen Aspekte in das Referenzszenario übernommen. Somit sind heutige „Wow-Momente“ bereits beim zweiten oder dritten Mal „Standard“ und führen nicht mehr zum beschriebenen Überraschungsmoment. Denken Sie hier z. B. an die Schokolade, die im Hotel auf Ihrem Kopfkissen liegt. Wann haben Sie davon zuletzt ein Foto gemacht und es voller Freude an Ihre Freunde verschickt, weil Sie so begeistert waren? Vor zehn Jahren war dies noch anders, heute merken Sie höchstens, wenn die Schokolade fehlt. Denn liegt das Erlebte unterhalb des Erwarteten, entsteht Unzufriedenheit. Für das Gesamterlebnis kommt es dann auf die persönliche Priorisierung der einzelnen Einflussfaktoren an, wenn Ihnen z. B. die Schlafqualität besonders wichtig ist, wird das Fehlen der Schokolade keinen großen Einfluss auf Ihr Gesamterlebnis haben, falls Sie gut geschlafen haben. Wenn dies auch nicht der Fall ist, verstärkt sich aber Ihre Unzufriedenheit weiter. In seinen Forschungsarbeiten beschrieb dies Johnston (2004) mit den Worten: „Wir wissen, wenn wir exzellenten Service erlebt haben und meist häufiger, wenn dies nicht der Fall war.“ Mit jeweils vier einfachen Kriterien lässt sich guter Service von schlechtem Service unterscheiden:

Guter Service

Schlechter Service

das Versprochene einhalten

nicht das tun, was man verspricht

persönlich sein

unpersönliche Behandlung

bereit sein, alles für den Kunden zu geben

kein Bemühen erkennbar

unkomplizierter Umgang mit Beschwerden

Probleme werden nicht ernst genommen

Überträgt man diese Erkenntnisse auf Sparkassen und Genossenschaftsbanken, merkt man, dass die branchenweit verbreitete Definition von Service als reine Bargeld- und Zahlungsverkehrstätigkeiten zu kurz greift. Im homogenen Markt der Finanzdienstleistung ist die Dienstleistung im Umgang mit dem

Kunden das letzte verbleibende Differenzierungsmerkmal zwischen Wettbewerbern. Im Folgenden werden die Kriterien zur Bewertung eines Serviceerlebnisses auf die Regionalbanken angewandt:

- vergangene Erlebnisse: Zahlreiche Kundenbefragungen zeigen, dass es nur sehr wenigen Instituten gelingt, Kunden durch Erlebnisse oberhalb ihrer Erwartungen zu begeistern. Meist schneiden die Institute hier im Vergleich zu anderen Unternehmen schlecht ab.
- Image/Marke des Dienstleisters: Beide Marken genießen ein hohes Vertrauen in der Bevölkerung, die Reputation ist exzellent. Gleichzeitig werden aber beide Institutsgruppen nicht als modern, sondern eher als konservativ wahrgenommen.
- Preis: Im Vergleich zu Banken aus dem FinTech oder Direktbankumfeld sind beide Institutsgruppen im oberen Preisbereich positioniert. Betrachtet man z. B. das Girokonto, so ist dieses Produkt bei zahlreichen Banken kostenfrei, während es bei Sparkassen oder Genossenschaftsbanken zwischen 5–10 EUR im Monat kostet.

Was bedeuten diese Erkenntnisse nun für die tägliche Praxis? Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass die individuelle Wahrnehmung von Service sehr unterschiedlich und gleichzeitig die bisher sehr eng gewählte Definition von Service nicht mehr zeitgemäß ist. Daher definiere ich Service im Banking so:

„An allen Kontaktpunkten ein Erlebnis anbieten, welches die Kundenerwartungen mindestens erfüllt, persönlich und unkompliziert ist, sodass der Kunde gerne wieder Kontakt mit dem Institut aufnimmt.“

Somit betrifft Service alle Bereiche, die eine Sparkasse oder Genossenschaftsbank zu bieten hat: von der Reaktion auf eine E-Mail, die Sprache, mit der Kundenansreiben gestaltet werden, das Ambiente in den Filialen, die Mitarbeiter, die Internetseite, die Qualität der Beratung, das Telefonteam etc. In dieser Definition ist eine Reaktion nach einer Woche auf eine E-Mail, genauso negativ zu werten wie eine Filiale, in der es im Sommer über 30 Grad warm ist und wo weder für den Kunden noch für die Mitarbeiter eine angenehme Atmosphäre herrscht. Vielleicht erinnern Sie sich in diesem Zusammenhang an die Unterschiede eines Einkaufs beim Drogeriemarkt dm im Vergleich zu Schlecker.

Gerade, da beide Institutsgruppen im Bankenbereich rein preislich am oberen Ende der Preiskurve positioniert sind, ist es zwingend erforderlich, dass Kunden herausragende Erlebnisse haben. Denn warum sollte man sonst Kunde einer Sparkasse und Genossenschaftsbank sein, wenn man woanders ein besseres Erlebnis zu einem besseren Preis bekommt?



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