

WÜRDEN IHRE KUNDEN SIE VERMISSEN?

Prof. Dr. Jürgen Weimann · 6. Januar 2026

Kürzlich kündigte ich eine Kreditkarte. Da es keinen Online-Prozess gab, schrieb ich an den Kundenservice. Die Antwort kam prompt: „Wir haben Ihre Kreditkarte gekündigt.“. Kein Satz dazu, warum ich die Karte nie genutzt hatte. Keine Frage, ob es ein Problem gab. Nichts. Ticket geschlossen. Service-Level erfüllt. Prozess abgearbeitet, Häkchen gesetzt, weiter zum nächsten Fall. Effizient? Vielleicht. Kundenorientiert? Keinesfalls. Und fatal, wenn Sie sich durch persönliche Beratung differenzieren wollen.

Das hier beschriebene Verhalten lässt sich als transaktionaler Service definieren. Transaktionaler Service bedeutet: Ich bearbeite ein Anliegen gemäß Prozess. Ich schließe Tickets. Ich erfülle Service-Levels. Je schneller, desto besser. Der Kunde ist eine Nummer in der Warteschlange. Relationaler Service fühlt sich für den Kunden vollkommen andersartig an. Hier wird eine Beziehung hergestellt. Das Kundenanliegen mit all seinen Facetten verstanden. Vertrauen erzeugt. Der Fokus liegt hier auf Kundenloyalität und nicht auf Geschwindigkeit.

In meinem Beispiel hätte ein einziger Satz gereicht: „Schade, dass Sie die Karte nicht genutzt haben – darf ich fragen, woran das lag?“ Diese simple Frage hätte gleich drei Chancen eröffnet: Die Chance auf Rückgewinnung einer Kreditkarte, Cross-Selling durch Ausnutzung des entstehenden Momentums und vor allem Lernen durch Kundenfeedback. Gerade Institute, deren Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb die persönliche Beratung ist, verspielen hier ihr Alleinstellungsmerkmal. Wenn diese Differenzierung nicht im Kontakt spürbar wird, ist sie wertlos.

Was es wirklich braucht: Intelligent Customer Engagement Um relationalen Service zu ermöglichen, braucht es mehr als Freundlichkeit – es braucht eine kundenzentrierte Organisation und Freiheit für die Mitarbeitenden, um kontextbasiert wirklich empathisch handeln zu können. Der Begriff dafür lautet: Intelligent Customer Engagement. Nicht jeder Kunde braucht dasselbe. Ökonomisch macht der gleiche Service / das gleiche Angebot für jeden Kunden keinen Sinn. Doch Vertrauen entsteht nicht durch perfekte Prozesse. Natürlich braucht es standardisierte Prozesse, wie z.B. die Neo-Prozesse der Finanz Informatik. Gleichzeitig entsteht Vertrauen durch das Gefühl, in guten Händen zu sein. Das zeigt sich in kleinen, aber entscheidenden Momenten. Also weg von: „Ticket geschlossen“ (transaktional), hin zu

„Wir haben einen Weg gefunden, Ihnen zu helfen, Sie brauchen sich um nichts Weiteres zu kümmern.“ (relational). Oder noch idealer: Für eine so banale Tätigkeit wie die Kündigung einer Kreditkarte sollte es künftig keinen menschlichen Eingriff mehr benötigen. Der Kunde bestellt die Karte wie ein Abo, mit wenigen Klicks ab. Der Unterschied ist subtil, aber gewaltig. Denn das Bedürfnis nach menschlicher Empathie entsteht ja erst daraus, dass der Kunde gezwungen ist, den Kundenservice anzusprechen.

Die drei Kerntreiber relationalen Service Relationaler Service erfüllt drei psychologische Grundbedürfnisse, die auch die Selbstbestimmungstheorie beschreibt:

2. **Autonomie:** „Ich werde verstanden und geführt – nicht bevormundet oder alleingelassen.“ Der Kunde spürt, dass jemand sein Anliegen ernst nimmt und ihm hilft, ohne ihn zu gängeln.
3. **Kompetenz:** „Ich habe den richtigen Partner, der weiß, was er tut.“ Der Kunde vertraut darauf, dass sein Gegenüber die Situation im Griff hat.
4. **Verbundenheit:** „Da ist ein echter Mensch, der sich kümmert.“ Der Kunde fühlt sich nicht als Fall, sondern als Person wahrgenommen.

Transaktionaler Service erfüllt meist nur Basisfaktoren – aber keine Begeisterungsfaktoren. Er verhindert Unzufriedenheit, schafft aber weder Wow-Momente noch Loyalität.

Der persönliche Kontakt wird zum entscheidenden Moment In Zeiten, in denen Kunden kaum noch persönliche Kontaktpunkte wie die Filiale oder die telefonische Beratung nutzen, wird jeder persönliche Kontakt zum entscheidenden Moment. Ein transaktional abgearbeiteter Kunde ist ein potenziell verlorener Kunde. Ein relational betreuter Kunde wird vielleicht zum leidenschaftlichen Botschafter Ihrer Sparkasse. Die Frage ist nicht, ob Sie freundlich sind. Die Frage ist: Wenn der Kunde schon den Kundenservice benötigt - fühlt er sich dann in guten Händen? Wird seine emotionale Lage erkannt? Übernimmt jemand Verantwortung – oder wird er durch Prozesse gejagt?

Wenn Sie Kunden transaktional behandeln, werden sie Sie nicht vermissen. Und das können Sie sich nicht leisten. Hören Sie daher auf, Service als Prozessabarbeitung zu verstehen. Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Freiheit, kontextsensitiv zu handeln. Und stellen Sie sich eine simple Frage: Würden Ihre Kunden Sie vermissen?



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