

Nicht der Prozess, sondern die Kundenreise entscheidet

Das Prozessmanagement gilt als einer der wesentlichen Effizienztreiber des strategischen Managements. Doch die Lehren stammen aus einer analogen Zeit. Keine Frage, aus Kundensicht bilden schnelle und aus Unternehmenssicht effiziente Prozesse die Basis des ressourcenorientierten Managements. Doch die reine Fokussierung auf Prozesse ist im Zeitalter der Digitalisierung nicht mehr zeitgemäß. Der Weg zur Kaufentscheidung beginnt weit vorher. Daher sind nicht mehr nur die Prozesse, sondern das ganzheitliche Denken in Kundenreisen für Sparkassen, Genossenschaftsbanken und Finanzdienstleister entscheidend.

„Wir müssen effizienter werden“, „Wir müssen schneller werden“ – Aussagen wie diese oder ähnliche münden meistens immer in der Optimierung von Prozessen. Der Status quo wird evaluiert, Benchmarks werden herangezogen und aus den ermittelten Gap's bestehende Prozesse optimiert. Viele Institute werden damit zwar effizienter, aber in nur wenigen Fällen verbessert sich dadurch auch das Kundenerlebnis. Daher ist Prozessoptimierung nur ein Teil der Optimierung – viel wirkungsvoller ist die Optimierung der gesamten Kundenreise. Denn meist findet bis zu 60 % der gesamten Kundenreise außerhalb des Instituts statt. Der Kunde googelt verschiedene Suchbegriffe, liest Artikel, Beiträge in Foren, recherchiert auf Vergleichsportalen, schaut Videos auf YouTube etc. Die entscheidende Frage lautet: „Wie viele dieser Beiträge stammen von Ihnen und auf welchen der zahlreichen Kanäle sind Sie zu finden?“ Lassen Sie uns dies am besten anhand einer konkreten Situation betrachten:

Nehmen wir an, unser Kunde Gustav Girokonto möchte ein neues Konto eröffnen, da er sich gerade selbstständig gemacht hat. Er ist 35 Jahre alt, aktuell Kunde einer Großbank, mit der er nicht mehr so richtig zufrieden ist, und auf der Suche nach einer Alternative. Er legt Wert auf ein faires Preis-/Leistungsverhältnis und eine unkomplizierte Art der Abwicklung.

Wie erlebt Gustav folgende Situation: „Ich möchte ein Girokonto eröffnen!“?

Zunächst wird er bei Google einige Suchbegriffe eingeben (z. B. „Geschäftsgirokonto eröffnen“) und sich die dazugehörigen Beiträge anschauen. Häufig sind hier zahlreiche bezahlte Anzeigen von Banken zu finden, die nur ihr Girokonto bewerben. Doch wie wäre es denn stattdessen mit interessantem Content, zum Beispiel einem Artikel, der beschreibt, woran man einen zuverlässigen Finanzdienstleister erkennt oder was beim Vergleich der Girokonten untereinander zu beachten ist? Ein Video, das die Vorzüge eines Kontos und des zugehörigen Betreuungsansatzes zeigt (natürlich mit Untertitel, damit Gustav es auch „leise“ in der U-Bahn anschauen kann) sowie wofür das Institut steht, würde Gustav ebenso weiteren Mehrwert liefern.

Anhand dieses kurzen Beispiels sehen Sie die Denkrichtung, in die es gehen sollte. Finanzdienstleister, Sparkassen und Genossenschaftsbanken denken hier häufig noch nicht weit genug und vor allem nicht aus der Sicht des Kunden. Leitmotiv sollte stets sein: „Wie erlebt der Kunde unser Institut?“ Ich empfehle, die Kundenreise einfach mal mit vier Beispielkunden durchzuspielen. Was wäre zum Beispiel der erste Satz, den Gustav hört, wenn er Sie anruft: „Wie schön, dass Sie sich für uns entschieden haben, wir freuen uns, dass Sie uns als Finanzpartner wählen möchten.“ Oder: „Zur Kontoeröffnung benötigen Sie Ihren Ausweis und müssen persönlich vorbeikommen“ – bei welcher Aussage würden Sie sich willkommen fühlen?

Die drei zentralen Kernfragen für die Kundenreise sind:

- 1) Welchen Mehrwert können Sie ihren Kunden durch wertvolle Inhalte, wie z. B. Beiträge, Checklisten, Videos bieten?
- 2) Wie können Sie es ihren Kunden so leicht wie möglich machen, mit ihnen Kontakt aufzunehmen?
- 3) Woran merkt der Kunde, dass er bei ihnen willkommen ist?

Betrachtet man mit diesen Augen die Realität in vielen Instituten, so zeigt sich massiver Verbesserungsbedarf. Denn das gewählte Beispiel beschreibt nur den ersten Schritt – aber wie geht es danach weiter? Muss Gustav in eine Filiale zur Kontoeröffnung kommen oder kann er das Konto online eröffnen, wie bei zahlreichen Wettbewerbern? Bekommt Gustav sofort ein „Willkommenspaket“ mit Kreditkarte, einem persönlichen Brief des Vorstands, einem Gutschein für eine Gründungsberatung und 1000 EUR Willkommens-Dispositionscredit – oder muss Gustav jeden einzelnen Schritt erfragen oder gar erkämpfen?

Internationale Studien zeigen, dass sich gerade Finanzdienstleister durch herausragende Kundenerlebnisse differenzieren können. Doch dafür muss das Leistungsangebot sich von der Konkurrenz abheben. Die meisten am Markt agierenden Institute differenzieren sich aktuell nur durch den Preis. Doch wenn nur der Preis für die Kontoeröffnung entscheidend ist, dann wurden weit vorher zahlreiche Chancen nicht genutzt. Jede Regionalbank hat großartige Mitarbeiter, die alle wunderbare Geschichten zu erzählen haben. Keiner kennt die Region so gut wie sie. Daher fragen Sie sie, sammeln Sie die Punkte, die Ihre Region ausmachen, z. B. Ausflugstipps, Restaurantempfehlungen, Handwerkerempfehlungen und überlegen Sie sich, wie Sie diese für Ihre Kunden nutzbar machen können. Mit folgenden drei Schritten verbessern Sie das Kundenerlebnis in Ihrem Institut signifikant:

- 1) Definieren Sie vier Kundenprofile und beschreiben Sie diese so genau wie möglich.
- 2) Betrachten Sie deren Kundenreisen „Ich will ein Konto eröffnen“, „Ich will einen Kredit“, „Ich will eine Immobilie finanzieren“, „Ich will Geld anlegen“ und überlegen Sie sich für die Phasen Pre-Sales, Sales und After-Sales das ideale Erlebnis.
- 3) Gleichen Sie diese Reise mit Ihrem aktuellen Status quo ab und leiten Sie die Handlungserfordernisse ab, die Sie mit höchster Priorität ändern werden.

Die größte Wirkung hat dies in einem ausgewählten Kreis von maximal zehn Mitarbeitern, indem Sie Vorstand, Best-Performer Vertrieb und Stab vereinen. Sie werden sehen, wie viel Freude allein schon das Erarbeiten macht, noch mehr Freude entsteht aber bei der Umsetzung für den Kunden und somit auch durch die dadurch gewonnenen Ertragspotenziale für Ihr Institut. Am besten Sie fangen heute noch an, bevor es Ihr Wettbewerber tut.