

# Fit für die Kunden

Kundenorientierung ist eines der wesentlichen Themen, das sich Banken bereits vor geraumer Zeit auf die Fahne geschrieben haben. Die demografische Entwicklung und das preissensitive Direktbankengeschäft verstärken noch mehr den Druck, bestehende Kunden langfristig an sich zu binden.

➔ Hans Herrmann / Markus Mierzwa

Jedem Marketing-Experten ist mittlerweile bekannt, dass die Bindung von guten Kunden an ein Unternehmen oder eine Bank wesentlich profitabler als die Neukundengewinnung ist. Die Aufgabe der Verantwortlichen besteht deshalb darin, im Rahmen eines aktiven Beziehungsmanagements Kunden nach ihrer Zufriedenheit und Stärke der Bindung zur Bank zu befragen und aus den gewonnenen Ergebnissen entsprechende Unternehmensaktivitäten abzuleiten. Welche Konsequenzen werden heute aber tatsächlich aus den ermittelten Kundenzufriedenheitswerten in den Finanzinstituten gezogen? Das hat jetzt die Wiesbadener Hochschule RheinMain in einem neuen, umfangreichen Forschungsprojekt mit Unterstützung der internationalen Strategie- und Managementberatung 2hm & Associates GmbH in Mainz untersucht. Befragt wurden (schriftlich und online) über 400 leitende Manager aus knapp 4.000 Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern nach dem Stand des dortigen Kundenzufriedenheitsmanagements.

## MARKETING FINDET KAUM GEHÖR

Die Ergebnisse waren erstaunlich: So zeigte sich beispielsweise, dass zwar knapp 80 % der Finanzhäuser Kundenzufriedenheitsanalysen durchführen. Im Umkehrschluss bedeutet dies jedoch, dass noch ein Fünftel der befragten Banken bei privaten und 40 %

bei Geschäftskunden die Chance vergeben, sich mit Kundenzufriedenheitsbefragungen fit für die Kundenorientierung zu machen. In den Unternehmen, in denen eine Zufriedenheitsbefragung zum Einsatz kommt, beklagen sich die Verantwortlichen in erster Linie über ein fehlendes systematisches Vorgehen bei der studienbasierten Generierung von Maßnahmen sowie über Defizite bei der Umsetzung von Kundenbindungsmaßnahmen. Ausschlaggebend für diese Situation sind nach Ansicht der befragten Manager vor allem die fehlenden Ressourcen zur Gestaltung von Zufriedenheitsprogrammen. Ebenso wird die geringe Relevanz in den eigenen Reihen der Banken bemängelt: „Wir finden mit unserer Abteilung kein Gehör in den Vorstandsetagen und bekommen deshalb schlicht zu wenige Mittel für Maßnahmen“, so ein Marketingleiter aus dem Bankenbereich.

## KUNDENZUFRIEDENHEIT BEEINFLUSST LOYALITÄT UND IMAGE

Dabei wird der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalität von den befragten Banken fast durchweg bestätigt. So sind 96 % der verantwortlichen Manager der Überzeugung, dass sich die Zufriedenheit der Kunden positiv auf die Kundenbindung und das Unternehmensimage auswirkt. Ebenso erwarten mehr als 80 % der Befragten, dass hohe Zufrieden-

heitswerte auch einen stimulierenden Einfluss auf die Empfehlungsbereitschaft der Kunden haben. Finanzinstitute, die ein professionelles Kundenzufriedenheitsmanagement betreiben, gehen zudem davon aus, dass sich gute Werte sowohl auf eine erhöhte Preisbereitschaft als auch auf eine Erhöhung des Anlagevermögens und der Deckungsbeiträge auswirken. Richtig eingesetzt, bieten exzellente Kundenzufriedenheitswerte demnach auch die Basis für eine geringere Preissensitivität der Kunden, was entscheidend für ein profitables Filialgeschäft ist. Darüber hinaus werden die Ergebnisse aus den Kundenumfragen von den Banken auch für kommunikationspolitische Maßnahmen genutzt. Wirkung zeigen diese jedoch erst, wenn aufgrund der Ergebnisse auch Handlungsempfehlungen entwickelt und in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden. Allerdings war jeder Dritte der verantwortlichen Manager nicht mit seinem Kundenzufriedenheitsmanagement zufrieden.

Probleme gibt es vor allem bei der Konzeption der Befragung. Häufig wird etwa aus Kapazitätsgründen auf ein methodisches Vorgehen bei der Konzeption der Befragung verzichtet. Damit kann unterstellt werden, dass die mangelnde Effizienz bei der Durchführung von Kundenzufriedenheitsanalysen in großem Stil zur Geldvernichtung bei den Bankhäusern beiträgt,



da methodische Defizite in der Konzeptionsphase zu Problemen in der Analyse, der Umsetzung und damit der Maßnahmenplanung führen.

### KUNDENZUFRIEDENHEITSANALYSEN SIND LEISTUNGSSTIEGERND

Fast 60 % der befragten Manager aus dem Finanzsektor gaben an, dass durchgeführte Kundenzufriedenheitsanalysen direkt zur Leistungssteigerung im Unternehmen beitragen. Die positive Einstellung ist insbesondere bei denjenigen festzustellen, die nicht nur zufriedener mit ihrer Kundenbefragung sind, sondern auch mit externen Partnern arbeiten. „Eine objektive Befragung mit einem validen und konsistenten Fragebogen

liefert die Voraussetzung für die spätere Ableitung von konkreten Handlungsempfehlungen und deren Umsetzung in konkrete Maßnahmen“, empfiehlt Mathias Jahn, Leiter des Geschäftsbereichs Kundenbeziehungsmanagement bei 2hm. Ohne eine erfolgreiche Umsetzung und Etablierung von Maßnahmen laufen die Investitionen in Kundenbefragungen ins Leere. Mögliche Enttäuschungen bei Mitarbeitern und Kunden werden hingenommen.

Ein notwendiger Implementierungsprozess berücksichtigt nicht nur kundenorientierte Maßnahmen, sondern auch gezielte Aktivitäten zur Personalentwicklung. Alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt müssen wissen, wie sie den Kunden begeistern kön-

nen. Sie müssen die Fertigkeiten besitzen, um dieses Wissen umzusetzen, und ihr Gelerntes auch umsetzen wollen. Schließlich sollten Mitarbeiter mit explizitem Kundenkontakt auch über die notwendige Entscheidungsbefugnis zur Umsetzung von Maßnahmen verfügen.

### NICHT ALLE FINANZMANAGER NUTZEN CUSTOMER-CARE-ANSATZ

Mit den Ergebnissen der Studie konnte nachgewiesen werden, dass die Kundenorientierung der Finanzhäuser in Deutschland noch erhebliche Lücken aufweist: Nicht einmal die Hälfte der Finanzmanager verfolgt einen konsequenten Customer-Care-Ansatz und damit eine Einbindung der gewonnenen Resultate in bestehende CRM-Systeme. So werden Kundenzufriedenheitsuntersuchungen zu über 50 % aus Gründen des Qualitätsmanagements durchgeführt. Kundenzufriedenheit und kundenorientiertes Verhalten werden vor allem in Zusammenhang mit dem Management der Servicequalität wahrgenommen. Folgerichtig gaben mehr als 80 % der befragten Finanzhäuser an, Maßnahmen für den Servicebereich abzuleiten, und immerhin nehmen über drei Viertel Prozessveränderungen auf Basis der

## 7 WORAUF NIMMT KUNDENZUFRIEDENHEIT EINFLUSS?



Quelle: 2hm-Studie 2010: Fokus Kundenzufriedenheit

Ergebnisse vor. Dagegen leiten nur knapp die Hälfte der Banken Änderungen im Beschwerdemanagement ein. Nachholbedarf besteht darüber hinaus im Bereich der Mitarbeiter- bzw. Personalentwicklung, denn nur bei 37 % des Finanzgewerbes werden dazu Maßnahmen abgeleitet. Dabei sind nicht die Finanzangebote, sondern Mitarbeiter und deren Kunden die strategischen Haupterfolgskriterien, um die Zukunft der Bank zu sichern.

### NICHT AN VERGÜTUNGSSYSTEME GEKOPPELT

Kundenorientierte Unternehmen gehen vermehrt dazu über, Kundenzufriedenheitskennzahlen an das Vergütungssystem zu koppeln. Allerdings ist dieses Vorgehen gerade einmal für 23 % der Unternehmen in der Finanzwelt ein Thema. Die Verknüpfung der Kundenzufriedenheit mit einem Vergütungssystem der Kundenberater kann jedoch die Relevanz der Untersuchung bei Finanzdienstleistern durchaus steigern. Die „Incentivierung“ von Mitarbeitern wirkt damit im Rückschluss indirekt auf die Steigerung der Kundenzufriedenheit. Eine solche Regelung für eine beratungsintensive

Dienstleistung ist in jedem Fall eine Alternative gegenüber den eher kurzfristig wirkenden Provisionsvergütungen, die in der Regel rein abschlussorientiert sind. Die Erfahrung eines Unternehmens mit Kundenzufriedenheitsanalysen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei einer spürbaren Verbesserung der Unternehmensleistung.

### ZUFRIEDENHEIT MESSEN FÖRDERT KUNDENORIENTIERUNG

Eine Kundenzufriedenheitsanalyse gehört zu den wirksamsten Instrumenten für die Sicherung des dauerhaften wirtschaftlichen Erfolgs von Unternehmen des Finanzgewerbes. Handlungsorientiert konzipiert, richtig umgesetzt und vollständig im CRM integriert, bietet sie ein enormes Potenzial, um den wirtschaftlichen Erfolg der Banken in Zukunft abzusichern. Wirksamkeit erfordert jedoch ein solides Fundament in der Messung, Durchführung und Analyse der Kundenzufriedenheit. „Wir konnten mit den Ergebnissen zeigen“, so Leif Steinbrinker, Partner und Strategieberater bei 2hm, „dass für die Definition einer kundenorientierten Vorgehensweise die Nutzung von exzellentem Marktforschungs-Know-how

sowie die Ableitung von zielgerichteten Handlungsempfehlungen elementar wichtig sind.“

Wie die ermittelten Erfolgsfaktoren für ein Kundenzufriedenheitsmanagement zeigen, ist Kontinuität in den Messungen gefragt. Nur so können Ziele gesetzt werden und darauf basierende Überprüfungen erfolgen. Bei der Durchführung von Kundenzufriedenheitsanalysen sollten externe Dienstleister herangezogen werden. Damit wird eine Unabhängigkeit bei der Messung der Performance gegenüber den Kunden gewährleistet.

Banken müssen sich der Herausforderung stellen, um der durch das Online-Banking verursachten Anonymität in den Kundenbeziehungen entgegenzuwirken. Mehrheitlich die jüngere Generation nutzt das günstige Konditionenniveau des Direktbankangebots und verliert dadurch den persönlichen Bezug zu den Mitarbeitern des Finanzdienstleisters. Es ist deshalb dringend notwendig, Kundenerlebnisse außerhalb des Internets zu initiieren, um die Voraussetzung für eine höhere Kundenbindung zu schaffen. Die dabei gewonnenen Kontakte müssen im Rahmen eines professionellen Kundenbeziehungsmanagements genutzt werden, um damit einem möglichen Verlust von Umsatz- und Deckungspotenzialen von vorneherein vorzubeugen. Ein fundiertes Verständnis der Kundenzufriedenheit ist ein wesentlicher Treiber zur Erhöhung der Eigenkapitalrentabilität.

### FAZIT

Professionelle Kundenzufriedenheitsanalysen sind kein Selbstzweck, sondern ein wesentliches Instrument für eine bessere Kundenbindung und die Zukunftssicherung der Banken. ↩



**AUTOREN:** Hans Herrmann, Dr. Markus Mierzwa, Senior Executive Consultants bei 2hm, Mainz.

#### SOTHEBY'S

BILL SHERIDAN (links)  
Executive Vice President, CEO

HERAUSFORDERUNG:  
Kundenerwartungen übertreffen

#### RESOURCES GLOBAL PROFESSIONALS

MICHAEL POLITO (rechts)

#### ERFAHRUNGEN:

- > Big Four Wirtschaftsprüfung
- > Financial Services
- > Pharma
- > Technology
- > Financial Modeling
- > Systems Re-Engineering

SO ÜBERTREFFEN WIR DIE ERWARTUNGEN UNSERER KUNDEN UND MACHEN DARAUS  
**EINE KERNKOMPETENZ.**

*Als erstklassiges Auktionshaus versteht Sotheby's, wie wichtig erstklassiger Service ist. Genau wie wir. Deshalb hat Sotheby's Resources gewählt, um das Unternehmen beim Aufbau seiner weltklasse Finanz- und IT Systeme zu unterstützen. Als Pionier für neuartige Personaldienstleistungen mit Professionals in über 50 Ländern weltweit kennen wir die Feinheiten der lokalen Vorschriften und Gebräuche und wissen, wie wir Unternehmen dabei helfen können, dass sie reibungslos funktionieren. Von Innen heraus.*

**BUSINESS. FROM THE INSIDE OUT.**

 **RESOURCES**  
GLOBAL PROFESSIONALS

FINANCE & ACCOUNTING  
INFORMATION MANAGEMENT  
HUMAN CAPITAL  
INTERNAL AUDIT  
LEGAL  
SUPPLY CHAIN

+49 69 2444585-40  
resourcesglobal.com