

# KUNDENFOKUS ALS ZENTRALES LOYALITÄTS-INSTRUMENT

Frédéric Monard

**LOYALITÄTS-MODELL**\_Schweizer Banken stehen heute vor grossen Herausforderungen und einer entscheidenden Umbruchphase. Der signifikante Asset-Abfluss und Margenrückgang sowie die rasche Umsetzung neuer Regulatoren setzen die Finanzinstitute massiv unter Druck. Aus Customer-Care-Perspektive scheinen vor allem drei Dimensionen interessant zu sein.

## 1. Unterschiedliche Wahrnehmung bezüglich Servicequalität

Studien zeigen immer wieder auf, dass die von den Kunden wahrgenommene Servicequalität sich stark von der Bank-Innensicht unterscheidet. Während die Bank von der erbrachten Qualität überzeugt ist, bewertet der Kunde diese weitaus tiefer. Die divergierende Wahrnehmung kann sehr leicht dazu führen, dass die Bank die Servicequalität deshalb als nicht verbesserungswürdig einstuft und die notwendigen Optimierungsmassnahmen nicht oder nur mit wenig Energie lanciert und vorantreibt. Es ist deshalb entscheidend, dass die Kundenperspektive ein stärkeres Gewicht erhält und die Entwicklung der Servicequalität damit massgeblich beeinflusst. Dabei darf nicht mehr der kurzfristige Neukundengewinn im Vordergrund stehen, sondern ein auf Kundenloyalität ausgerichtetes Servicemodell, welches die Kundenbedürfnisse klar in den Mittelpunkt stellt. Denn ausgezeichneter Service macht zufriedene Kunden zu treuen Kunden.

## 2. Hohe Kundenabwanderung

Vor kurzem habe ich bei meiner Hausbank alle meine Konten saldiert. Die gewünschte Saldierung wurde vom Mitarbeiter freundlich entgegengenommen und rasch bearbeitet. Zu meinem Erstaunen musste ich feststellen, dass der Bankmitarbeiter keinerlei Fragen zu meinen Beweg-

rungsgefährdeten Kunden, ist jedoch eminent wichtig. Dazu müssen die richtigen Instrumente eingesetzt werden sowie Kundenfeedbacks wirksame Verbesserungsinitiativen auslösen. Zudem sollten die Mitarbeiter entsprechend sensibilisiert und geschult werden.

## 3. Fehlende Kundenempfehlungen

Es ist erstaunlich, dass im Bankenland Schweiz die Empfehlungsmotivation der Bankkunden weiterhin sehr tief ist. Wann haben Sie zuletzt Ihre Bank an einen Freund oder Bekannten empfohlen? Natürlich hat dies auch mit der rezessiven Entwicklung an den Finanzmärkten zu tun. Und trotzdem liegt in diesem Bereich wahrscheinlich das grösste Potenzial. Denn jetzt, wo die Neugelder nicht mehr im gleichen Ausmass zufließen, ist es

**«Das Customer Banking Service gehört zweifellos zu einer der effizientesten Einheiten unserer gesamten Bank. Sie erbringt echte Mehrwert-Leistungen.»**

*Dr. Franz-Georg Brune, DZ PRIVATBANK (Schweiz)*

umso wichtiger, die grosse Wachstumsquelle «Kundenempfehlungen» anzapfen zu können. Dazu muss das gesamte Unternehmen seine Service-, Interaktions- und Dialogfähigkeiten massiv ausbauen und den Kunden kontinuierlich Nutzen stiften. Die neu erlangte Nähe zum Kunden gibt dem Unternehmen zusätzlich die Möglichkeit, neue Erlöse durch Cross- und Up-Selling zu erzielen.

## Fazit: Vom Versprechen zur Tat!

Es ist an der Zeit, das Versprechen – der Kunde steht im Mittelpunkt – einzulösen und in wirkungsvolle Taten umzusetzen. Dazu braucht es aber ein klares Umdenken und einen kompromisslosen Kundenfokus. Damit lässt sich eine konsequente Ausschöpfung des Kundenpotenzials erreichen. Dass dazu neue, intelligente Servicemodelle notwendig sind, ist offensichtlich. Aus aktuellen Projekten sehen wir, dass durch den Aufbau von kun-

**«Das Resultat macht deutlich, dass die Bank kanalunabhängig in der Lage ist, die Kunden zielgerichtet, effektiv und kompetent bedienen zu können.»** *Marcel Prager, PIDAS*

gründen stellte. Zu guter Letzt verabschiedete er mich mit einem breiten Lächeln im Gesicht und den Worten «Vielen Dank Herr Monard, ich wünsche Ihnen ein schönes Wochenende». Dass ich soeben eine jahrelange Beziehung zu dieser Bank aufgegeben hatte, schien ihn nicht weiter zu kümmern. Das Verhalten in einer solchen Situation, und noch besser die frühzeitige Erkennung von abwande-

denzentrierten Service-Organisationen nicht nur die Servicequalität verbessert wird, sondern dabei auch die Kosten relevant reduziert werden können. Denn bei einer ganzheitlichen Betrachtung – also nicht auf einzelne Unternehmensbereiche begrenzt – lassen sich signifikante Skaleneffekte und Einsparungen erzielen. Denn eines ist ebenfalls klar: Die Investitionsbereitschaft in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist nur bedingt vorhanden. Deshalb ist es wichtig, dass Customer-Care-Experten in der Lage sind, nebst qualitativen auch Kosteneinsparungs- und Ertragspotenziale orten zu können. Denn nur so lässt sich in der aktuellen Lage das Thema Kunden-

orientierung durch das Top-Management der Banken nachhaltig umsetzen. Banken, welche sich mit einem differenzierten, auf den Kunden ausgerichteten Servicemodell am Markt etablieren, werden den Konsolidierungsprozess erfolgreich bestehen und sich für die Zeit nach der Krise erfolgreich positionieren. ■

*Frédéric Monard (Executive MBA, Betriebsökonom FH) ist Leiter Consulting und Mitglied der Geschäftsleitung der PIDAS AG und führt ein Berater-Team über die Standorte Zürich, Basel, Wien und Graz. Als Unternehmensberater mit grosser Umsetzungskraft liegen seine Schwerpunkte in der Strategieentwicklung und -umsetzung sowie im Business Development und Veränderungsmanagement, speziell in den Themenbereichen Customer Care, CRM, CEM und ITSM.*

### DZ PRIVATBANK (Schweiz) – mit gutem Beispiel voran

Die Generaldirektion der DZ PRIVATBANK (Schweiz) interpretierte die Zeichen der Zeit richtig und rief bereits vor der Finanzkrise ein strategisches Reorganisations-Projekt unter dem Titel «Mehr Zeit für Kunden» ins Leben, das unter anderem den Aufbau eines Customer Banking Service (CBS) beinhaltete. Die neu zu erschaffende Service-Einheit sollte den Kunden eine über alle Kommunikationskanäle hohe Verfügbarkeit und Lösungskompetenz bei fallabschliessenden Anliegen garantieren. Gleichzeitig sollten so die Kundenberater insbesondere von administrativen und delegierbaren Aufgaben entlastet werden, um ihnen mehr Zeit für die strukturierte Marktbearbeitung und Vor-Ort-Kundengespräche zu lassen. Auf Basis des Customer Care Concept der PIDAS wurde ein entsprechendes Servicemodell entwickelt und umgesetzt. Heute erzielt das CBS eine Erstlösungsrate von 70 Prozent. Die Kundenberater werden stark entlastet, und die Bankkunden profitieren von ausgezeichneten Reaktionszeiten und hervorragendem Service – auch ausserhalb der Vor-Ort-Gespräche mit dem Kundenberater.

#### Erfolgreich zertifiziert

Aus dem Initialprojekt zwischen der DZ PRIVATBANK (Schweiz) und PIDAS ist eine langjährige Zusammenarbeit entstanden. Nach der erfolgreichen Einführung des CBS wird dessen Performance halbjährlich analysiert und bewertet. Im August 2012 hat die Bank das Certified-Customer-Care-Assessment-Programm (CCCA) der PIDAS nach 2010 bereits zum vierten Mal erfolgreich durchlaufen.

Dr. Franz-Georg Brune, Mitglied der Generaldirektion der DZ PRIVATBANK (Schweiz), zeigt sich bei der feierlichen Zertifikatsübergabe hochofren: «Das Customer Banking Service gehört zweifellos zu einer der effizientesten Einheiten unserer gesamten Bank. Sie erbringt echte Mehrwert-Leistungen.» Er bedankt sich bei den



v.l.n.r.: Marcel Prager (PIDAS), Marcel Siebold (Leiter CBS, DZ PRIVATBANK (Schweiz)), Dr. Franz-Georg Brune (Mitglied der Generaldirektion, DZ PRIVATBANK (Schweiz))

Mitarbeitern und vergleicht deren tägliche Leistung mit den Olympia-Teilnehmern von London: «Die Bereitschaft alles zu tun, das Beste aus sich herauszuholen und auch vermeintlich unwichtige Details zu beherrschen, ist unabdingbar für den Erfolg und die Differenzierung am Markt». Marcel Prager, Senior Business Consultant bei PIDAS weist auf den Wert des Zertifikats hin: «Das PIDAS-Label wird im Gegensatz zu anderen Zertifizierungsprogrammen nicht aufgrund einer internen Sicht (Dokumentation von Prozessen, Handbüchern, etc.) vergeben, sondern einzig und allein aufgrund der Live-Performance gegenüber den Kunden. Das Resultat macht deutlich, dass die Bank (kanalunabhängig) in der Lage ist, die Kunden zielgerichtet, effektiv und kompetent bedienen zu können.» Zudem zeigt sich Marcel Prager beeindruckt davon, wie das Management des Customer Banking Service die aufgedeckten Verbesserungspotenziale konsequent angegangen ist und die Leistung damit kontinuierlich hat steigern können. Bereits mehr als 50 Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz haben das kundenfokussierte Assessment-Programm «CCCA» erfolgreich durchlaufen. Und Sie? Mehr Informationen unter: +41 61 278 00 00, info@pidas.com oder www.pidas.com.