

Nach der Krise stehen die Kunden noch stärker im Mittelpunkt ... aber wie lässt sich der Erfolg einer kundenfokussierten Qualitätsstrategie messen?

Genossenschaftsbanken mit erfolgreichem Geschäftsmodell in der Finanzkrise

Die Finanzkrise hat den Bankenmarkt weltweit erschüttert und in der Folge zu einer weltweiten Rezession geführt. Auch im internationalen Maßstab große Institute verschwanden von der Bildfläche, andere kamen unter staatliche Kontrolle oder werden durch staatliche Unterstützung über Wasser gehalten. Doch wenn sich die Finanzmärkte auch etwas zu beruhigen scheinen, so kommt auf die Banken in 2009 aufgrund der rezessionsbedingten Forderungsausfälle eine weitere Belastungsprobe zu. Studien gehen sogar von einem Höhepunkt der Ertragskrise bei Banken in 2010 aus.

Zwar wurden die Genossenschaftsbanken auch von den Beben an den Finanzmärkten getroffen, doch gelten sie neben den Sparkassen als Stabilitätsanker im deutschen Bankensystem. Das auf Beratung, Qualität und nachhaltiger Kundenbeziehung basierende Geschäftsmodell hat aus Sicht der Kunden an Attraktivität gewonnen. „Vertrauen gewinnt gegenüber Rendite“ war das alles überlagernde Motto für einige Monate und viele Kunden verabschiedeten sich aufgrund der schlagend gewordenen Risiken vom „Ein-Produkt-Geschäft“ mit ihnen nicht vertrauten Anbietern und Emittenten. Erhebliche Gelder wurden vor diesem Hintergrund insbesondere im September und Oktober letzten Jahres zu Genossenschaftsbanken umgeschichtet. Die Finanzkrise bescherte den Genossenschaftsbanken zudem deutliche Imagegewinne. Das Geschäftsmodell hat sich also in der Krise bewährt.

Künftige Geschäftsstrategie noch stärker kundenorientiert

Dennoch hat die Finanzkrise sowohl bei den Genossenschaftsbanken als auch bei den Sparkassen zu einer noch stärkeren Kundenorientierung geführt. Bei den Sparkassen hat diese sogar zu einer Anpassung der Geschäftsstrategie und dem Abrücken von der Zielgröße Eigenkapitalrentabilität in Höhe von 15% geführt.

Die Kundenzufriedenheit gewinnt demnach gegenüber renditeorientierten Kennziffern an Bedeutung. Mit dieser noch stärker an den Kundenbedürfnissen orientierten Strategie der Qualitätsführerschaft soll deutlich ein Gegengewicht zu den Anbietern gesetzt werden, die im Markt mit einer aggressiven Preispolitik und einer eingeschränkten Produktpalette agieren. Das Ziel ist es, Kunden hinsichtlich des Preises zu desensibilisieren. Sie sollen sagen „Die Genossenschaftsbank ist zwar etwas teurer, aber ich weiß, weshalb ich bei dieser Bank bin“.

Die Qualitätsführerschaft soll über klar definierte Leistungen erreicht werden, die einen Vorteil ggü. dem Wettbewerb bieten und letztlich zu Wachstum führen sollen. Die Strategie ist dann erfolgreich, wenn die aufgebauten Wettbewerbsvorteile greifen und die Preise für die Kunden immer unwichtiger werden. Dabei drängt sich die Frage auf, ob sich der Erfolg der Strategie über eine Kundenbefragung messen lässt.

Abschied von der Kundenzufriedenheit – es lebe die Loyalität

„Kundenzufriedenheit ist das Resultat von dem, was Kunden an Leistungen erwarten, und dem, was Kunden an Leistungen erhalten. Gerade in wettbewerbsintensiven Märkten ist Kundenzufriedenheit ein Schlüsselfaktor des unternehmerischen Erfolgs“.

Es stimmt zwar, dass Kundenzufriedenheit ein wichtiger Wettbewerbsfaktor ist, aber nur insofern, als dass die Zufriedenheit dazu führen muss, dass Kunden mehr Geschäft abschließen, mehr Produkte nutzen und durch Mundpropaganda andere Menschen zu Kunden machen. Kurzum – Kundenzufriedenheit muss Loyalität fördern, gerade dann, wenn die Qualitätsführerschaft das Ziel des Unternehmens ist.

Der Unterschied zwischen Zufriedenheit und Loyalität wird jedem klar, der seinen Telekom-Anschluss trotz zufriedenstellender Sprachqualität und zuverlässigem Verbindungsaufbau gegen einen Arcor-Anschluss eingetauscht hat oder auch jedem, der seine Bankverbindung bei der Sparkasse trotz bekundeter Unzufriedenheit wegen der etwas höheren Preise nicht an die DiBA abgibt. Kundenzufriedenheit ist letztlich nur ein „Krückstock“, ein Mittel zum Zweck. Das A und O für das wirtschaftliche Ergebnis ist aber die Loyalität. Und eben die wird in vielen Kundenbefragungen, die wir ab 2002 eingesehen haben, noch nicht berücksichtigt. Da ging es in umfangreichen Fragebögen um die Zufriedenheit mit der Freundlichkeit, mit der Parkplatzsituation, mit dem Ambiente in der Geschäftsstelle. Aber eben nicht um das eigentliche Ziel: Die Loyalität der Kunden.

Das Resultat ist, dass die Handlungsempfehlungen meistens nicht nachvollziehbar oder schlichtweg falsch sind: Was bedeutet ein Zufriedenheitswert bzgl. Freundlichkeit i.H.v. 70%? Muss ich neue Parkplätze bauen, weil die Zufriedenheit nur 65% beträgt? Häufig sieht man auch, dass neben der Abfrage der Zufriedenheiten zusätzlich gefragt wird „Wie wichtig ist Ihnen...“. Welcher Kunde aber würde bei der Frage nach der „Wichtigkeit der Freundlichkeit des Ansprechpartners“ oder bei der Frage nach der „Wichtigkeit des günstigen Preises“ angeben, dass es ihm unwichtig wäre? Ersteres würde wahrscheinlich zu Kopfschütteln im sozialen Umfeld führen (Freundlichkeit muss einem einfach wichtig sein!), letzteres wäre naiv.

Die Verknüpfung von Strategie und Loyalität

Eine Kundenbefragung muss für eine Bank Klarheit bzgl. des Erfolges der strategischen Ausrichtung aus Kundensicht bringen. Sie muss strategische Relevanz besitzen.

Spätestens seit Veröffentlichung der jüngsten Forschungen des Zufriedenheitsforschers Fred Reichheld im Jahre 2006, ist eines bewiesen: Loyalität beeinflusst nachweisbar das Wachstum einer Organisation¹. Je höher die Loyalität, desto erfolgreicher das Unternehmen. Das gilt für Banken ebenso wie für Versicherungen, Computerhersteller oder Fluggesellschaften. Weltweit.

Das Konzept der Loyalität hat, neben seiner Relevanz für das Wachstum eines Unternehmens, den entscheidenden Vorteil, dass exakt ermittelt werden kann, wie stark die Auswirkungen von z.B. Preisen, Kundenbeziehungen, Image, mobilem Außendienst, Beratung uvm. auf die Loyalität sind. Geht die Qualitätsführerstrategie der Banken auf, muss der Einfluss von Preisen deutlich geringer sein, als der Einfluss von Kundennähe oder Beratung. Geht die Strategie nicht auf, ist der Einfluss in der Regel höher oder gleich hoch. Abbildung 1 zeigt exemplarisch eine sog. Stellschraubenanalyse einer Bank, aus der der Stellenwert von Preisen für die Frage der Loyalität hervorgeht. Diese Ergebnisse sind von Bank zu Bank unterschiedlich, je nachdem, wie gut die Strategie der Bank aufgeht.

¹ Vgl.: Reichheld, Fred, „Die ultimative Frage“, Hanser Verlag, 2006, Anhang A

Abb.1: Beispiel einer Stellschraubenanalyse



Die Ursache dafür, dass der Einfluss von Preisen im dargestellten Beispiel verhältnismäßig niedrig, aber eben noch nicht niedriger ist, geht aus der Wettbewerbsvorteilsmatrix in Abbildung 2 hervor. Nur drei der sieben definierten Wettbewerbsvorteile der Bank wirken aus Sicht der Kunden. Die vier verbleibenden Wettbewerbsvorteile sind entweder für Kunden uninteressant, oder sie wurden durch die Bank und deren Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt noch nicht zum Leben erweckt und für Kunden erlebbar gemacht.

Abb.2: Beispiel einer Wettbewerbsvorteilsmatrix



Würden alle von der Bank definierten Wettbewerbsvorteile so wirken, wie Vorstand und Führungskräfte es gerne hätten, würden Preise für Kunden immer unwichtiger. Vorstand und Führungskräfte haben durch die Berücksichtigung des Loyalitäts-Konzeptes die Möglichkeit, Ergebnisse aus Strategieworkshops, Strategiepapieren, Klausurtagungen etc. zu überprüfen, anzupassen, zu revidieren, zu justieren, um dem Ziel der Qualitätsführerschaft näher zu kommen.

Die ultimative Frage – wie Loyalität gemessen und begriffen wird

Die ultimative Frage, die ausreicht, um Loyalität zu messen lautet wie folgt: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie dieses Unternehmen einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“. Sie muss auf einer Skala von 0-10 beantwortet werden.

Dabei werden Kunden, die diese Frage mit einer 9 oder 10 beantworten, als Promotoren bezeichnet, Kunden die mit 6 oder weniger antworten als Kritiker. Dazwischen liegen die „neutralen Kunden“.

Mit nur einer zusätzlichen Fragestellung und entsprechenden Auswertungen machen Banken aus langweiligen Kundenbefragungen strategisch relevante Instrumente und sorgen gleichzeitig dafür, dass die Mitarbeiter ein besseres Verständnis für den Einfluss des eigenen Verhaltens auf den Erfolg der Bank bekommen.

Zur Verdeutlichung: Ein Unternehmen mit starkem, gesundem Wachstum, hat extrem viele Promotoren, ein Unternehmen mit extrem vielen Kritikern, wird über kurz oder lang untergehen.

Es geht also darum, Kunden der Kreditgenossenschaft zu Promotoren zu machen. Und das hört sich schon einfacher an, als die Kundenzufriedenheit hinsichtlich der Fachkompetenz von 73% auf 78% zu steigern. Die Idee, Kunden zu Promotoren zu machen, gemessen über eine einzige Frage, kann dazu führen, dass Mitarbeiter schnell konkrete und einfache Ideen entwickeln, welches Verhalten das gewünschte Ziel fördert. Sie können einfache Ideen ausprobieren und schnell erkennen, ob sie erfolgreich waren. Kundenorientierung erhält dadurch eine eingängige, intuitive Komponente, die viele Mitarbeiter leicht nachvollziehen können. Eine Komponente, für die man in der Bank begeistern kann. Und es kann sogar im Zeitverlauf gezeigt werden, ob und wie stark die Zunahme der Promotoren mit Wachstum einhergeht.

Der Erfolg einer kundenfokussierten Qualitätsstrategie lässt sich also messen und macht eine auf dem Konzept der Loyalität basierende Kundenbefragung zu einem strategischen Instrument mit zunehmender Bedeutung.

Autoren: Ralf Mielke, Franz Otto

Treten Sie den Beweis an, dass Kundenorientierung für Ihre Bank nicht nur ein guter Vorsatz ist, sondern auch gelebt wird. Nehmen Sie an der Befragung im Rahmen des **genoKundenMonitor** teil.

Klicken Sie [hier](#) für weitere Informationen!

ADG aktuell

Top-Themen der Akademie Deutscher Genossenschaften

Ihre Ansprechpartner für weitergehende Informationen:



Dr. Jörg Schmidt

Dipl.-Volkswirt
Bereichsleiter

Telefon: (0 26 02) 14-1 17
Telefax: (0 26 02) 14 95-1 17
E-Mail: joerg_schmidt@adgonline.de



Daniela Wendling

Dipl.-Betriebswirtin (FH)
Projektmanagerin

Telefon: (0 26 02) 14-1 81
Telefax: (0 26 02) 14 95-1 81
E-Mail: daniela_wendling@adgonline.de