

Service jenseits des Zufalls

Professionelle Kundenbetreuung als Wettbewerbsvorteil nutzen

Sabine Hübner

Ein Kaffee zum Beratungsgespräch oder ein Anruf beim Topkunden zum Geburtstag. Das sind nette, aber eher zufällige Gesten. Möchte sich eine Bank durch ihren Service echte Wettbewerbsvorteile sichern, braucht es deshalb mehr: einen durchdachten Serviceplan, der einem stimmigen Gesamtkonzept folgt und konsequent von der ersten bis zur letzten Kundenkontaktstufe in die Praxis umgesetzt wird.

„Schönen guten Tag, wie kann ich Ihnen helfen?“ Ein Interesse, der bei der ersten Kontaktaufnahme mit einem Unternehmen so freundlich begrüßt wird, ist oft angenehm überraschend. Seine Offenheit für eine Zusammenarbeit ist sicher bereits etwas höher als bei jemandem, der mit einem monotonen „Guten Tag“ begrüßt wird.

Was passiert, wenn dem Kunden lediglich Formulare fürs Internetbanking und die EC-Karte in die Hand gedrückt werden oder der Berater ihn mit Fachvokabular zu Fonds und Co. zutextet?

Keine Frage: Die gute Stimmung kippt schnell ins Negative. Es bleiben nur die schlechte Beratung und das fehlende Engagement im Gedächtnis. Der Kunde wird sich vermutlich mit seinem Anliegen an eine andere Bank wenden. Er erwartet Lösungen für seine Probleme und nicht nur den beghrlichen Blick auf sein Ersparnis.

Welche Servicequalität ein Kunde in einer Bank erfährt, hängt häufig stark von seinen Einkommens- und Vermögensverhältnissen ab. Topkunden erhalten oft Topservice. Schlechter ergeht es meist

dem „Otto-Normalkunden“, der in der Regel nur ein Girokonto und ein Sparbuch bei der Bank hat.

Serviceplan: vom Aperitif bis zum Espresso

Die Gegenstrategie ist ein klar definierter Serviceplan. Er gewährleistet, dass jeder Kunde in den Genuss einer überzeugenden Servicekette vom Erstkontakt bis hin zum After-Sales-Service kommt. Anders ausgedrückt: Ihm schmecken nicht nur Vorspeise und vielleicht der Hauptgang, sondern ausnahmslos alles vom Aperitif bis zum Espresso – und zwar unabhängig von den jeweiligen Köchen bzw. Kundenberatern. Wie ein Menü der Spitzenklasse muss auch der Service eine durch-

gehende Komposition sein, die Zutaten müssen zueinander passen, die Gänge aufeinander abgestimmt sein.

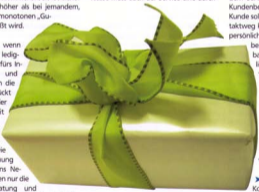
von persönlichen Informationen. Jede Stufe bedarf eigener Servicemodule, die alle einer klar formulierten und detaillierten Strategie folgen. Auf jeder Stufe sollten dem Kunden die drei Kontaktwege Internet, Telefon und Beratung in der Filiale vor Ort zur Verfügung stehen und – idealerweise – ein fester Ansprechpartner. Dieser nutzt zwar das Expertenwissen, doch er bleibt Betreuer des Kunden, der dessen Gesamtsituation im Auge behält.

Ziel eines Serviceplans: die Servicequalität eines Unternehmens vom Zufall zu befreien und gezielt zu steuern. In jeder Kontaktstufe gilt es, dem Kunden das Leben zu erleichtern, ihn mit überraschendem Service zu begeistern und so die Kundenbeziehung zu stärken. Jeder Kunde sollte sich außerdem auf den Kontaktweg konzentrieren können, der ihm persönlich am liebsten ist. Das bedeutet beispielsweise: Wer kein Onlinebanking will, dem müssen Möglichkeiten geboten werden, trotzdem alle Bankgeschäfte bequem abzuwickeln.

Keine Strategie ohne Selbstanalyse

Der erste Schritt zu einem erfolgreichen Serviceplan ist eine genaue Analyse der gegenwärtigen Servicequalität:

- ▶ Werden jedem Kunden die Kontaktwege in gleicher Qualität angeboten und hat er stets denselben Ansprechpartner?
- ▶ Was erwarten Kunden von der jeweiligen Kontaktstufe?
- ▶ Was soll durch den Service in erster Linie erreicht werden?
- ▶ Was sind die derzeitigen Serviceleistungen und sind diese an das Potenzial des Kunden angepasst?
- ▶ Welche Serviceleistungen werden dem Kunden in jeder Stufe geboten?
- ▶ Mit welchen Aktivitäten lassen sich



Wie wird das Gespräch mit dem Kunden gestaltet?

© iStockphoto.com/Andreas

die Kundenerwartungen erfüllen bzw. übertreffen?

- ▶ Wie werden Emotionen transportiert?
- ▶ Welche positiven Serviceerfahrungen bleiben haften?
- ▶ Welche Dienstleistungen können noch angeboten werden?

Eine Eigenanalyse des kompletten Kundenkontakts ist für die Erstellung eines lückenlosen Serviceplans unerlässlich. Beispiel: Ein Kunde hat Konten bei zwei Banken und über deren Internetseiten fordert er Informationen zur Baufinanzierung an. Er weiß nicht genau, welches Haus er sich leisten kann, wie hoch das Eigenkapital sein sollte, welcher Tilgungssatz der beste ist... Fragen über Fragen, die ihm die sofort zugesandten schriftlichen Unterlagen der Bank A nicht beantworten. In ihnen wimmelt es von Zahlen und Beispielrechnungen, die alle eines gemeinsam haben: Sie passen nicht zu seiner persönlichen Situation.

Ganz anders die Reaktion der Bank B. Auch von ihr bekommt der bauwillige Kunde umgehend schriftliche Informationen. Damit werden die Vorschriften erfüllt, denn zur Sicherheit des Kunden schreibt der Gesetzgeber umfangreiche Informationen vor. Die Bank B achtet jedoch auf eine übersichtliche Darstellung – und sie stellt die Einladung zu einem persönlichen Beratungsgespräch in den Mittelpunkt. Zudem ruft ihn sein persönlicher Bankberater am folgenden Tag an, um einen Termin zu vereinbaren. Resultat: Der Kunde fühlt sich von Beginn an umsorgt. Die Bank nimmt offenbar sein konkretes Anliegen wahr, statt nur vorgefertigte Angebote in die Post zu geben.

Service ohne Ende

Diese positiven Eindrücke setzen sich beim Beratungsgespräch in der Bank fort. Derselbe Bankmitarbeiter, der mit ihm telefoniert und ihm die schrift-



Serviceleistungen sind wichtig. Warum nicht einmal ein exklusives Gespräch in einem exklusiven Rahmen führen. Das schafft Vertrauen.

Foto: Andrius Mungai.lt

chen Unterlagen geschickt hat, empfängt ihn und analysiert zunächst ausführlich seine Wünsche sowie seine finanziellen Möglichkeiten. Selbstverständlich weiß er um die zwei Kinder des Kunden und hat – abhängig vom Kaufpreis der Immobilie – die entsprechende Eigenheimzulage parat. Vor allem aber achtet er darauf, alle Fachbegriffe genau zu erklären und die verschiedenen Finanzierungsmodelle sofort auf den konkreten Fall anzuwenden. Auch das schriftliche Angebot, das dem Kunden mit nach Hause gegeben wird, ist verständlich formuliert und die Verabschiedung motivierend: „Schauen Sie alles noch einmal in Ruhe durch. Wenn Sie weitere Fragen haben, bin ich jederzeit gerne für Sie da.“ Als der Kunde zu Hause auspackt, findet er die Unterlagen in einen Ordner sortiert, eine Visitenkarte seines Beraters und eine Piccoloflasche.

Das Nachfassen ist der folgende Schritt des Kundenkontakts. Es führt im Idealfall zur Auftragserteilung und damit zur entscheidenden Etappe des Serviceplans. Während die bisherigen Module den Boden für einen Vertrag bereitet haben, muss nun die Servicestrategie konse-

quent in Richtung Unterschrift weitergeführt werden. Doch auch damit ist der Serviceplan noch keineswegs erfüllt, auch wenn dies leider viele Unternehmen noch so handhaben. So beenden so manche das Kredenzen der „Service-Sahnehäubchen“, sobald der Kunde unterschrieben hat. Ein fataler Fehler, der zum Verlust vieler wertvoller Stammkunden führen kann.

Auch wenn sich ein Kunde für ein bestimmtes Angebot entschieden hat, braucht er eine positive Bestätigung seiner Entscheidung. Dieses Gefühl kann eine Bank vermitteln, indem sie nicht nur in der Akquisephase, sondern in allen Kontaktstufen eine unverändert hohe Servicequalität liefert. Die Betreuung des Kunden während der Bearbeitungszeit sowie bei der Abwicklung des Auftrags und vor allem der After-Sales-Service sind die entscheidenden Teilschritte im Hinblick auf Nachfolgeaufträge. Bei Abschluss einer Baufinanzierung schafft beispielsweise ein Geschenkabonnement für eine Wohnzeitschrift Vorfreude auf das Eigenheim und mit jeder Ausgabe bringt sich die Bank wieder positiv in Erinnerung.

Literaturtipps

Sabine Hübner: „surpriservice, Erfolgskonzepte und visionäre Ideen der Marktführer von heute“
25,90 Euro, Gabal Verlag, Offenbach 2002, ISBN 3-89749-197-4

Kunde ist nicht gleich Kunde

Ebenso wichtig wie eine klare Strategie für den Serviceplan und ihre konsequente Umsetzung ist es auch, einzelne Kontaktstufen individuell auf den jeweiligen Kunden bzw. das jeweilige Kundensegment abzustimmen. Wer das ernst nimmt, der verkauft lösungs- statt produktorientiert. Der Kunde muss dann nicht fürchten, zur Abnahme möglichst vieler Anteile eines bestimmten Fonds überredet zu werden. Vielmehr richtet der Berater seine Angebote konsequent am Bedarf und an den Möglichkeiten des Kunden aus. In der Summe profitiert damit auch die Bank, weil sie jedem Kunden das für ihn Passende verkauft und ihn so mit hoher Wahrscheinlichkeit langfristig für sein Haus gewinnt. Das

funktioniert allerdings nur, wenn Strukturen und Messlatten des Unternehmens an diese Philosophie angepasst werden.

Grundsätzlich sind zwar für die bedarfsgerechte Betreuung eines Kunden der Kontostand und seine Vermögenssituation entscheidende Kriterien, weil sie über das Potenzial der Geschäfte bestimmen. Doch auch andere Daten zählen: So hat es wenig Sinn, einem kinderlosen Paar immer wieder Angebote zur Ausbildungsversicherung zu schicken. Das kostet unnötig Geld und es zeugt nicht gerade von Individualität und Professionalität bei der Kundenbetreuung. Äußerst positiv kommt es dagegen an, wenn beispielsweise der ehemalige Student nach dem Examen zu einem Beratungsgespräch für den Vermögensaufbau eingeladen wird – statt ihn nur knapp mitzutellen, dass sein Konto nun nicht mehr gebührenfrei geführt werden kann. Oder warum nicht mal zielgruppenorientiert ausgesuchte weibliche Kunden zu einem Abend mit dem Thema „Altersvorsorge“ einladen? Oder die Chefs mittelständischer und kleiner Firmen zu einem Businessfrühstück, bei

dem ein Referent über „Unternehmensnachfolge“ oder „Erben und Vererben“ informiert?

Weiche Faktoren, die nicht kostenintensiv sind – etwa die freundliche Begrüßung beim Erstkontakt, Transparenz in der Kommunikation oder die schnelle Zusendung von Informationsmaterial – sollten alle Kunden erwarten können. Etwas anders sieht es im Hinblick auf härtere Faktoren – etwa den regelmäßigen halbjährlichen Anruf, die Beratungszeit, besondere Serviceleistungen, Loyalitätsboni, Geschenke oder gar Incentives – aus. Sie stellen zum Teil einen deutlichen Kostenfaktor dar oder es handelt sich um begrenzte Ressourcen. Deshalb gilt es hier, die Serviceintensität auf den Kundenwert, also auf Umsatz, Ertrag, Treue zum Unternehmen und – ganz wichtig – auf das Potenzial abzustimmen. Besondere Aufmerksamkeit haben auch Kunden verdient, die Empfehlungen für ein Unternehmen aussprechen.

Die Kunst einer kundenwertgerechten Betreuungsstrategie liegt darin, jeden Kunden sehr gut zu betreuen. Darüber hinaus aber auch zu erreichen, dass die Aussicht auf besonders attraktive und nützliche Serviceleistungen den Kunden motiviert, die Geschäftsbeziehungen zu intensivieren und auszubauen. Spätestens nach dem Austrinken seines Espressos, oder besser noch bereits vor dem Dessert, sollte er einen Tisch für das nächste Festmahl reserviert haben. ■



Sie müssen vor Ihren Kunden ja nicht gleich den roten Teppich ausrollen, aber ein wenig mehr als das Obliche sollte es schon sein. Foto: Divoletta



Zur Autorin

Sabine Hübner ist Beraterin und Managementtrainerin.

E-Mail: service@sabinehuebner.de