

Abschied der Kundenzufriedenheit – es lebe die Loyalität! Wie aus Kundenbefragungen strategische Instrumente werden

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

Diese Erkenntnis, die in der einschlägigen Managementliteratur spätestens seit Beginn der 80er Jahre zu finden ist, hat sich mittlerweile flächendeckend durchgesetzt. Dies führte in vielen Fällen dazu, dass in Unternehmen die Kundenzufriedenheit zum Maß aller Dinge gekürt wurde. Kundenorientierung wurde z.T. mit der Brechstange hinter dem Rücken und mit erheblichen Anstrengungen in die Unternehmen getragen. Bundesweite standardisierte Umfragen ermitteln bis heute jährlich branchenübergreifend die Kundenzufriedenheits-Champions unter den Unternehmen. „Instrumente“ wie Mitarbeiter des Monats und die bekannte „Tasse Kaffee“ bei einer Beratung sind u.a. Artefakte, die daraus entstanden sind.

Als wir im Jahre 2002 begonnen haben, unsere Erfahrungen aus zahlreichen anderen Branchen auf Genossenschaftsbanken zu übertragen, haben wir wahrgenommen, dass sich die meisten Banken mit dem Thema Kunden- und Mitgliederzufriedenheit¹ beschäftigen. Wir haben den Vorständen und Vertriebsleitern dieser Banken immer wieder eine Frage gestellt:

„Hat sich das Ergebnis Ihrer Bank, die Produktnutzungsquote Ihrer Kunden und Mitglieder oder die Nettoneukundenquote durch die Erkenntnisse Ihrer Kunden- und Mitgliederbefragungen und den daraus abgeleiteten Maßnahmen eigentlich im Verlaufe der Jahre verbessert?“

Die Antworten darauf lassen sich relativ einfach zusammenfassen. Entweder ernteten wir „Schulterzucken“ oder ein klares „Nein“. In den wenigsten Fällen wurde uns versichert, dass die Umsetzung der Ergebnisse aus Kundenbefragungen nachweisbare Verbesserungen zur Folge hatte.

Dies hat uns verdeutlicht, dass die Auseinandersetzung mit diesem Thema zwar stattgefunden hat, aber offensichtlich sehr selten unter Berücksichtigung der Strategie der Bank. Heute, im Jahre 2008, ist die Situation in einigen Banken zwar anders, trotzdem lohnt sich ein Blick auf die Gründe, die dazu führen, dass Kundenbefragungen ihr Ziel verfehlen.

Die Ursache für die mangelnde Wirkung von Kundenbefragungen liegt auf der Hand: Die zu Beginn dieses Artikels erwähnte Erkenntnis greift einfach zu kurz!

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.

¹ Im folgenden Text beschränken wir uns aus Gründen der kürzeren Schreibweise auf den Begriff Kundenbefragung, meinen dabei aber immer Kunden- und Mitgliederbefragungen.

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 Volksbank 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 wurde in den allermeisten Befragungen, 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 und Mitglieder.

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 pure Dummheit.

Das sind die Gründe, weshalb trotz regelmäßiger Kundenbefragungen der Erfolg nicht nachweisbar ist.

Die Verknüpfung von Strategie und Loyalität

Eine Kundenbefragung muss für Genossenschaftsbanken Klarheit bzgl. des Erfolges der strategischen Ausrichtung aus Kunden- und Mitgliedersicht bringen. Sie muss strategische Relevanz besitzen.

Das Ziel der überwiegenden Anzahl von genossenschaftlichen Primärbanken ist es, Kunden und Mitglieder hinsichtlich des Preises zu desensibilisieren. Sie sollen sagen „Die VB XY ist zwar etwas teurer, aber ich weiß, weshalb ich bei dieser Bank bin“. Das sind wichtige Merkmale der Qualitätsführerschaft. Die Qualitätsführerschaft soll über klar definierte Leistungen erreicht werden, die einen Vorteil ggü. dem Wettbewerb bieten (sog. Wettbewerbsvorteile) und letztlich zu Wachstum führen sollen.

Spätestens seit Veröffentlichung der jüngsten Forschungen des Zufriedenheitsforschers Fred Reichheld im Jahre 2006, ist eines bewiesen: Loyalität beeinflusst nachweisbar das Wachstum einer Organisation². 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 Qualitätsführer-Strategie 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 Genossenschaftsbank, 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.

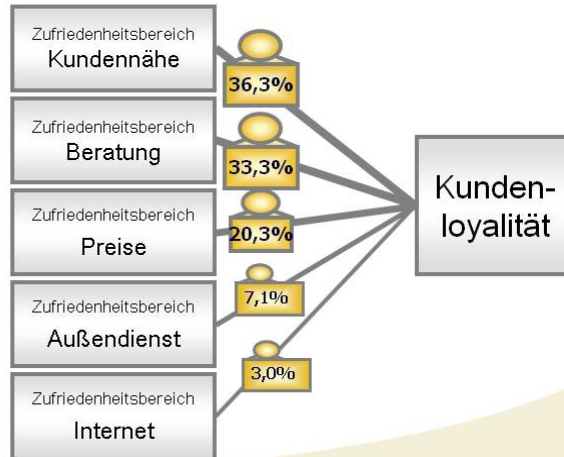
² Vgl.: Reichheld, Fred, „Die ultimative Frage“, Hanser Verlag, 2006, Anhang A

Abb.1: Beispiel einer Stellschraubenanalyse

Stellschraubenanalyse: Einfluss der Zufriedenheitsbereiche auf die Loyalität



- Die wichtigsten **Loyalitätstreiber** sind die Bereiche „Kundennähe“ sowie „Beratung“ (36,3 % und 33,3% Einflussstärke).
- Der Bereich „Preise“ hat einen deutlichen, aber nicht den stärksten Einfluss.
- „Außendienst“ und „Internet“ spielen eine untergeordnete Rolle für Loyalität.
- Um Loyalität systematisch zu erhöhen, um Promotoren zu erzeugen, ist es erforderlich, sich auf die Loyalitätstreiber zu konzentrieren und Einsparungspotenzial zu nutzen.

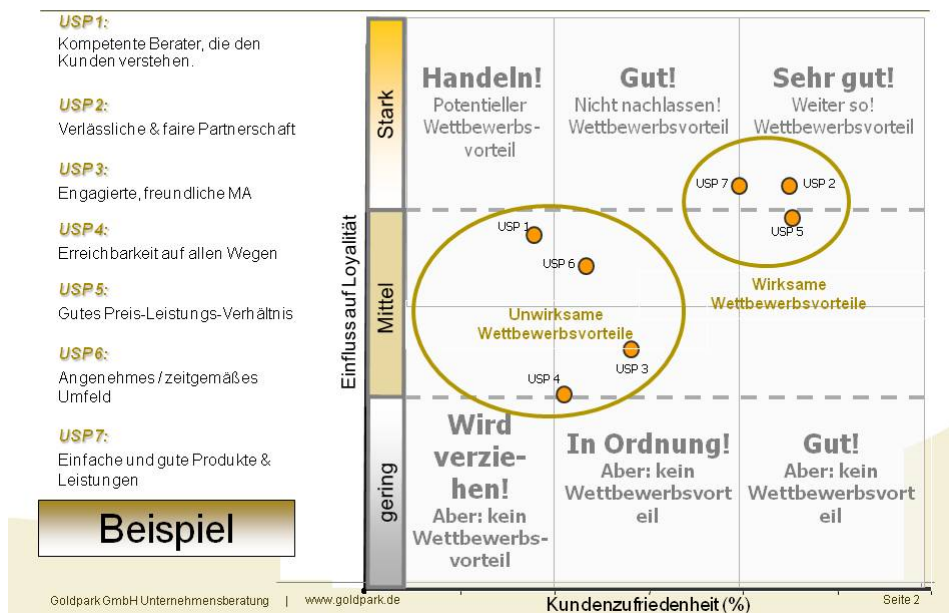


Goldpark GmbH Unternehmensberatung | www.goldpark.de

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

Beispielhafte Überprüfung der Wettbewerbsvorteile



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 Kundenbefragung 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 und Mitglieder der Bank 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.

So hat ein Firmenkundenberater team einer Bank, die auf Loyalität und Promotoren fokussiert ist, z.B. gemeinsam erarbeitet, welche Kontaktpunkte ein Kunde bei einem regulären Beratungsvorgang mit der Bank hat, angefangen bei der telefonischen Kontaktaufnahme, der persönlichen Begrüßung vor einem Beratungsgespräch, über die Phasen eines Beratungsgesprächs hinweg, bis hin zur Nachfassaktion. Für jeden Kontaktpunkt wurde erarbeitet, wie dem Kunden eine Erfahrung geboten werden kann, die ihn begeistert und zu einem Promotor also zu einem loyalen Kunden macht. Ein anderes Team hat vereinbart, bei Kundengesprächen die interessantesten Inhalte im Nachgang an das Gespräch zu notieren, um den Kunden das nächste Mal gezielt darauf anzusprechen (Geburtstag der Tochter, Sportereignis des Sohnes, etc.).

Beide Beispiele verdeutlichen, dass gar nicht um den großen Wurf, sondern um einen Prozess stetiger kleiner Verbesserungsschritte geht, der durch das Konzept der Loyalität initiiert werden kann.

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.

Das Konzept der Loyalität ist intuitiv nachvollziehbar, strategisch relevant, schnell verwertbar und betriebswirtschaftlich höchst interessant.

Das sind die Zutaten, die den Erfolg zur Entwicklung in Richtung Kundenorientierung und Wachstum in der eigenen Bank ausmachen.

Probieren Sie es beim nächsten Mal doch einfach aus!

Zur Vertiefung empfehlen wir folgende Seminare:

- [Erfolgreiche Instrumente der Marktforschung und Wettbewerbsanalyse](#) vom 01.09. – 03.09.2008
- [Praxisworkshop: Kundenzufriedenheitsanalyse Und wie zufrieden sind Ihre Kunden?](#) vom 04.09. – 05.09.2008

Für Rückfragen stehen wir gerne zur Verfügung:



Mareike Kessler

Dipl.-Betriebswirtin (FH)

Telefon: (0 26 02) 14-1 33

Telefax: (0 26 02) 14 95-1 33

E-Mail: mareike_kessler@adgonline.de