

DIE KUNDENSCHNITTSTELLE SICHERN

Systematische Gestaltung positiver Kundenerlebnisse
mit dem IM-Customer Centricity Programm

Inhaltsverzeichnis

1.	Das Kundenerlebnis entscheidet	3
2.	Die Kundenschnittstelle kontrolliert die Wertschöpfungskette	4
3.	Mehr Ertrag durch echte Kundenzentrierung	6
4.	Entscheidend ist die Emotionalisierung des Bankgeschäfts	8
5.	Das Reifegradmodell - der Weg zu mehr Kundenzentrierung	10
6.	Das IM-Customer Centricity Programm	12
7.	Fazit	14
8.	Impressum und Kontakt	15

1. Das Kundenerlebnis entscheidet

Sehr geehrte Entscheider, nur 32 % der Privatkunden haben das Gefühl, dass sie ihrer Hausbank wichtig sind, so ein Ergebnis der IM-Privat- und Geschäftskundenstudie 2018. Aber auch Fairness oder das Bemühen um eine gute persönliche Beziehung werden von den Kunden vermisst. Diesen Beobachtungen stellen wir jetzt den Blick der Entscheider gegenüber. Dafür wurden von Februar bis April 2019 auf persönliche Einladung von Investors Marketing 101 Top-Führungskräfte aus der Finanzdienstleistungsbranche nach deren Einschätzung befragt. Im Fokus der Befragung standen die folgenden vier Themen:

- Worin liegt die Relevanz der Kundenschnittstelle?
- Welchen Beitrag leistet konsequente Kundenzentrierung?
- Wie wichtig ist die Emotionalisierung des Bankgeschäfts?
- Was müssen Banken tun, um wirklich kundenzentriert wahrgenommen zu werden?

81 % der befragten Entscheider sind überzeugt, dass Bankleistungen verschiedener Institute heute aus Kundensicht austauschbar sind. Bei austauschbaren Leistungen greifen die Kunden auf den Preis als Differenzierungskriterium zurück – ein Kampf, den etablierte Banken und Sparkassen kaum gegen neue Anbieter mit schlanken Kostenstrukturen gewinnen können. Die Kunden müssen also einen anderen Mehrwert erleben, der so über-

zeugend ist, dass das Merkmal „Preis“ in den Hintergrund rückt. Was sollen die Kunden bei Ihrem Institut erleben? Worin liegt der Mehrwert, gerade bei Ihrem Institut Kunde zu sein?

Die konsequente Ausrichtung des gesamten Instituts am positiven Kundenerlebnis ist eine Philosophie, die es in der Unternehmenskultur fest zu verankern gilt. Mit dem IM-Customer Centricity Programm begleiten wir diesen Veränderungsprozess: von der Standortbestimmung im Audit über die strategische Ausrichtung im Zielbild, die Realisierung positiver Kundenerlebnisse und die Begleitung des Kulturwandels bis zur Erfolgsmessung per bundesweit etabliertem Customer Centricity Index.

Erfahren Sie auf den nachfolgenden Seiten mehr darüber und machen auch Sie sich auf den Weg, Ihre Kunden dauerhaft neu zu begeistern – wir begleiten Sie gerne.



Dr. Oliver Mihm
Vorstand (CEO)



Alexandra Lehmann
Senior Manager

2. Die Kundenschnittstelle kontrolliert die Wertschöpfungskette

Worin liegt die Relevanz der Kundenschnittstelle? Um diese Frage zu beantworten, greifen wir auf die IM-Zukunftsszenarien 2025 zurück. In unserem Ausgangsszenario 1 „Erfolgreiche Transformation“ behalten die Banken die Kontrolle über die gesamte Wertschöpfungskette – von der Produktion über den Vertrieb bis hin zum Kunden. In diesem Szenario greifen die Initiativen zum Filialumbau und zur Digitalisierung, der Wandel wird bewältigt und die Ertragslage verbessert sich wieder. Das ist wohl das Wunschscenario der meisten Marktteilnehmer.

Szenario 2 „Banken als Kundenbeziehungsmanager“ beschreibt die Trennung in Vertriebs- und Produktionsbanken. Die regionalen Vertriebsbanken bringen die Stärke ihrer Kundenbeziehungen ein. Die Zentralinstitute stellen dafür das Haftungsdach zur Verfügung und erfüllen die regulatorischen Anforderungen. Denn im Umfeld von anhaltender Niedrigzinsphase, regulatorischen Vorgaben sowie einer immer komplexeren und stärker vernetzten Welt wird es für regionale Institute schwieriger, alle Funktionen einer Vollbank in der Fläche aufrecht zu erhalten.

Szenario 3 „Banken als Produktlieferanten“ kann für regionale Institute kaum erstrebenswert sein. Das größte Einfallstor für dieses Szenario ist der Zahlungsverkehr, ein Geschäftsfeld, in dem Anbieter wie Paypal und Amazon schon

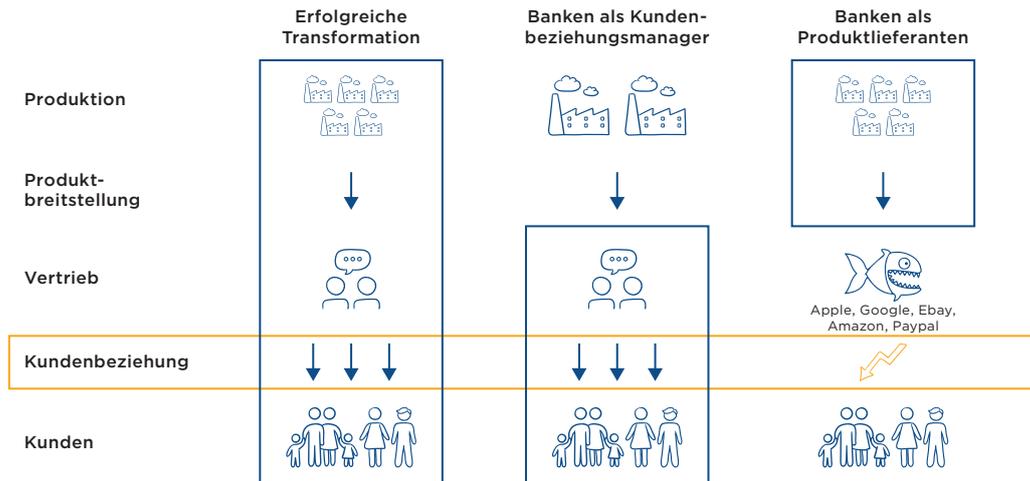
beachtliche Marktanteile halten und auch die Internet-Giganten Apple und Google mit eigenen Payment-Lösungen den Markteintritt vollzogen haben.

DAS ERLEBNIS DER LEISTUNG IST FÜR DEN KUNDEN OFT WICHTIGER ALS DIE LEISTUNG SELBST.

Wer diesem Szenario vorbeugen will, muss die Kundenschnittstelle besetzen und dauerhaft gegenüber bestehenden und neuen Wettbewerbern verteidigen. Dafür genügt es nicht, gute Leistung zu erbringen: 81 % der befragten Entscheider sind überzeugt, dass Bankleistungen aus Kundensicht austauschbar sind.

Es muss darum gehen, die Kunden spürbar erleben zu lassen, dass sie im Mittelpunkt stehen. Mit dem Markteintritt neuer Wettbewerber ist die Bank mehr denn je gefordert, als echter Dienstleister wahrgenommen zu werden, der zu hundert Prozent im Interesse des Kunden handelt. Stellen Sie sich Ihr italienisches Lieblings-Restaurant vor: Gibt es dort die beste Pizza der Stadt? Nicht unbedingt. Aber das hat für Sie kaum Relevanz, weil Ihnen die Begrüßung, der persönliche Service oder das Ambiente so wichtig sind, dass die Leistung an sich in den Hintergrund rückt. Ihr Italiener kontrolliert die Schnittstelle zu Ihnen, seinem Kunden – egal, wie viele Lieferdienste um Sie werben.

In allen Szenarien außer für die Produktlieferantenrolle ist die Sicherung der Kundenschnittstelle unabdinglich

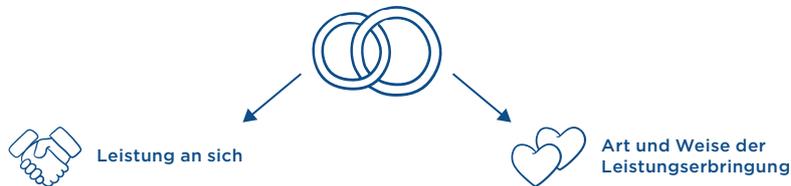


Quelle: IM-Trendstudie 2017 - Banken 2025: Zukunftsszenarien und Strategiealternativen, N=106

Leistung an sich und die Art und Weise der Leistungserbringung sind entscheidend

81 % der befragten Entscheider empfinden Bankleistungen verschiedener Institute aus Kundensicht heute austauschbar.

Die Kundenschnittstelle sichern



39% der befragten Entscheider haben das Gefühl, dass ihre **Leistungen die Kundenbedarfe (sehr) gut abdecken**.

39% der befragten Entscheider glauben, dass in den nächsten 5 Jahren **neue Anbieter die Kundenbedarfe besser bedienen** werden können.

27% der befragten Entscheider schätzen ihr Institut besonders **kundenorientiert** ein.

Quelle: IM-Entscheiderbefragung 2019 Die Kundenschnittstelle sichern, N=101

3. Mehr Ertrag durch echte Kundenzentrierung

Nur 27 % der von Investors Marketing befragten Entscheider glauben, dass ihr eigenes Institut durch besondere Kundenorientierung hervorsticht. Und 16 % halten dies sogar für (überhaupt) nicht erfüllt. Kundenzentrierung ist nach unserer Definition

- die systematische Gestaltung positiver Kundenerlebnisse, um eine wahrnehmbar höhere Attraktivität für Neu- und Bestandskunden gegenüber dem Wettbewerb herzustellen.
- bei allen Mitarbeitern in allen Bereichen des Unternehmens verankert. Sie wird regelmäßig gemessen und weiterentwickelt. Mängel in der Umsetzung führen zu Konsequenzen.
- messbar. Sie hat unmittelbare Auswirkungen auf ökonomische Key Performance Indikatoren wie die Abschluss-, Weiterempfehlungs- und Zahlungsbereitschaft – und damit auf Ertrag und Kosten.

TECHNISCHE VERFÜGBARKEIT GENÜGT NICHT. RELEVANZ UND WAHrgENOMMENE ATTRAKTIVITÄT SIND ENTSCHEIDEND FÜR DIE NUTZUNG DER BANK.

Banken bauen Wechselbarrieren gegenüber Mitbewerbern und neuen Anbietern auf, wenn sie nach an sich selbstverständlichen Werten wie Fairness, Wertschätzung und einem erlebbaren Bemühen um eine gute Beziehung handeln. Sobald Kunden ihre Hausbank kundenzentrierter

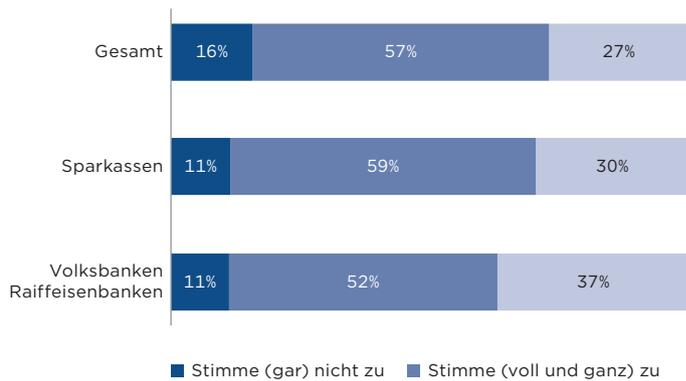
erleben, wird dies eine klare ökonomische Wirkung zeigen: 35 % geben an, ihre Hausbank weniger wahrscheinlich zu wechseln; 34 % würden ihre Hausbank aktiver weiterempfehlen und diese zuerst nach Produktlösungen fragen.

Doch neue Wettbewerber greifen insbesondere im Zahlungsverkehr an und zeigen den Kunden schon jetzt erlebbar, wie schnell, einfach und bequem Bankgeschäfte abgewickelt werden können. Gleichzeitig sammeln sie beim Kunden Daten und Informationen und bauen das Vertrauen auf, um auch komplexere Produkte sukzessive anzubieten. Das ist gefährlich, denn der Zahlungsverkehr als Ankerprodukt der Kundenbeziehung stellt einen Großteil der Kontaktpunkte zwischen Kunde und Bank her – nicht nur im Retail-Geschäft, sondern auch bei Geschäfts- und Firmenkunden.

Das Angebot einer Personal Finance App reicht hier für sich genommen nicht als Lösung aus. Denn den so genannten „Point of Entry“ zur Nutzung von Online-Dienstleistungen halten längst andere besetzt. Banken verlieren damit rasant an Relevanz und können froh sein, wenn sie sich anschließen dürfen. Die Weigerung von Amazon in Europa, über den Sprachassistenten Alexa auf Konten zuzugreifen, dient hier als warnendes Beispiel. Im Internet den „Point of Entry“ zu erobern, ist eine der großen Herausforderungen.

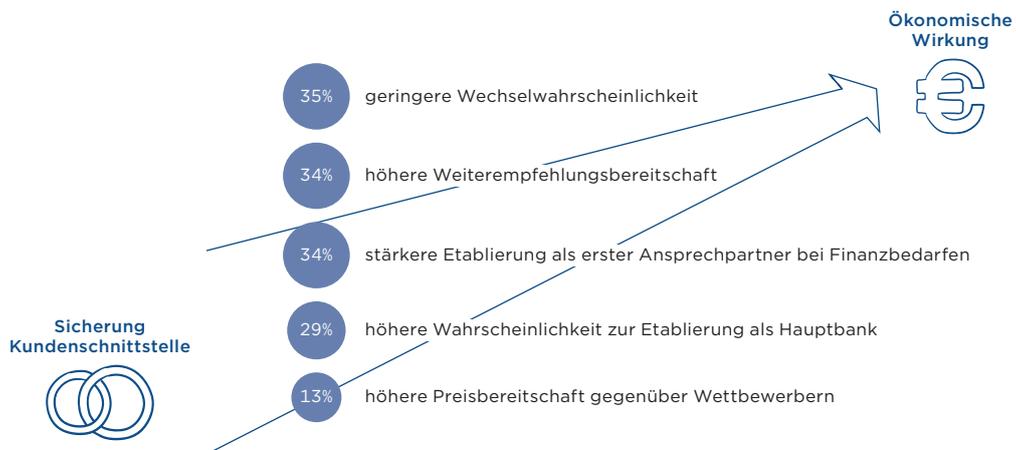
Nur 27 % der befragten Entscheider schätzen ihr Institut als (sehr) kundenorientiert ein

Stellen Sie sich nun bitte vor, Sie befragen morgen Ihre Kunden. Wie sehr würde die Gesamtheit Ihrer Kunden den folgenden Aussagen zustimmen?
 Meine Hausbank sticht im Vergleich zu anderen Unternehmen durch besondere Kundenorientierung hervor.



Quelle: IM-Entscheiderbefragung 2019 Die Kundenschnittstelle sichern, N=101

Kundenzentrierung lohnt sich: Deutliche Steigerung zentraler KPIs möglich



Quelle: IM-Privat- und Geschäftskundenstudie 2018, N = 2.014

4. Entscheidend ist die Emotionalisierung des Bankgeschäfts

In der IM-Privatkundenstudie 2018 hat Investors Marketing erstmalig auf Finanzinstitute im deutschsprachigen Raum bezogen die bei Nutzern von Bankdienstleistungen wahrgenommene Kundenzentrierung empirisch über mehrere Stufen analysiert. Kundenzentrierung kann demnach statistisch durch acht Faktoren erklärt werden: Beziehung, Individualität, Fairness, Wertschätzung, Service, Kompetenz, Komfort und Innovation. Grafik 6 zeigt, inwieweit Kunden und befragte Entscheider diese Faktoren als erfüllt einschätzen. Zusätzlich haben wir die Wichtigkeit jedes Faktors aus Kundensicht erhoben. Die Differenz von Wichtigkeit und Erfüllung zeigt die Lücke, also den Handlungsbedarf für Finanzdienstleister. Aus Kundensicht bestehen die größten Lücken bei den Faktoren Fairness (21 Prozentpunkte), Beziehung (17 Prozentpunkte) und Wertschätzung (15 Prozentpunkte). Im zweiten Schritt haben wir analysiert, welche Kundenerlebnisse diesen acht Faktoren zugrunde liegen, also was die Bank konkret tun kann, um die Wahrnehmung der Faktoren zu beeinflussen. So wird beispielsweise eine gute Beziehung durch freundliche und zuvorkommende Mitarbeiter, optimale Betreuung, das ernst nehmen von Beschwerden und ein Willkommensgefühl erklärt. Wertschätzung bedeutet für die Kunden vor allem Kulanz bei Meinungsverschiedenheiten, Interesse und Nutzung von Wünschen

und Anregungen und bessere Angebote für langjährige Kunden.

ZU VIELE KUNDEN SIND VON IHREN BANKEN IN DEN VERGANGENEN JAHREN EMOTIONAL VERNACHLÄSSIGT WORDEN.

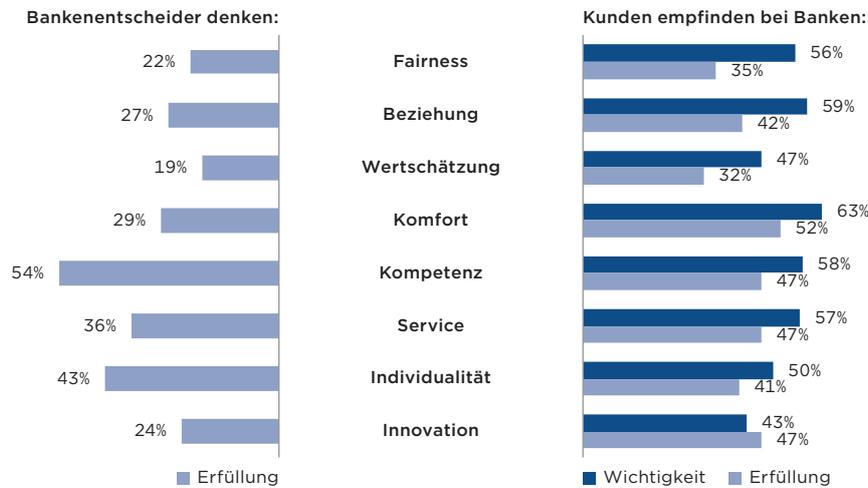
Auch die Entscheider bewerten die Erfüllung dieser Faktoren in ihren jeweiligen Instituten mit Werten zwischen 20 % bis 27 % am schlechtesten. Sowohl aus Kunden- als auch aus Entscheidersicht sind es also die emotionalen Faktoren, bei denen die Finanzdienstleister Nachholbedarf haben. Die empfundenen Lücken können auf den Fokus der vergangenen Jahre auf Kosten und Erträge, die Erfüllung regulatorischer Anforderungen und Investitionen in IT zurückgeführt werden. Ohne Frage, alles notwendige und erfolgskritische Themen, die allerdings langfristig nicht ausreichen werden. Jetzt ist es für die Banken an der Zeit und notwendig, sich ernsthaft um die Beziehung zu ihren Kunden zu bemühen und sie emotional wieder näher an sich heranzuholen. Kulanz, Großzügigkeit in kleinen Dingen, eine überraschende Empfehlung, vieles ist möglich. Wichtig dabei ist die Einsicht: Nur, weil ein Kunde aktuell geringe Deckungsbeiträge aufweist, heißt das nicht, dass er wertlos ist – vielleicht weiß man nicht alles über ihn.

Kunden sagen: Auf 8 Faktoren kommt es an!



Quelle: IM-Privat- und Geschäftskundenstudie 2018, N = 2.014

Nachholbedarf bei Fairness, Beziehung und Wertschätzung aus Kunden- und Entscheidersicht



Quelle: IM-Entscheiderbefragung 2019 Die Kundenschnittstelle sichern, N=101; IM-Privat- und Geschäftskundenstudie 2018, N = 2.014

5. Das Reifegradmodell – der Weg zu mehr Kundenzentrierung

Das Reifegradmodell der Kundenzentrierung beschreibt den Weg zu mehr Kundenzentrierung über echte positive Kundenerlebnisse. Das lässt sich nicht in einem isolierten Projekt erreichen, sondern betrifft sämtliche Bereiche der Bank. Kundenzentrierung ist eine Denkhaltung, die im Institut verankert werden muss und einen nachhaltigen Kulturwandel erfordert.

In diesem Prozess sind überzeugte Führungskräfte für den ersten Impuls verantwortlich. Sie treiben die Veränderung konsequent voran. 68 % der befragten Entscheider haben die Notwendigkeit erkannt, sich grundlegend verändern zu müssen, um die Kundenschnittstelle nachhaltig zu sichern.

AN VERÄNDERUNGSDRUCK MANGELT ES NICHT. JETZT GEHT ES UM DIE SYSTEMATISCHE UND ZIELORIENTIERTE UMSETZUNG.

Ein gemeinsames kundenzentriertes Zielbild definiert, was die Kunden erleben sollen. Dabei ist es erfolgskritisch, die Kundenerlebnisse so zu operationalisieren, dass sie für Mitarbeiter ohne Interpretationsspielraum verständlich sind. Nur 29 % der befragten Entscheider geben an, ein solches kundenzentriertes Zielbild zu haben. In diesem Zielbild wird die Art und Weise der Leistungserbringung beschrieben. Was sollen die Kunden bei Ihrem Institut erleben? Wofür sollen Ihre

Mitarbeiter sich anstrengen und jeden Tag ihr Bestes geben? Und worin liegt der Mehrwert für den Kunden, bei Ihrem Institut Kunde zu sein?

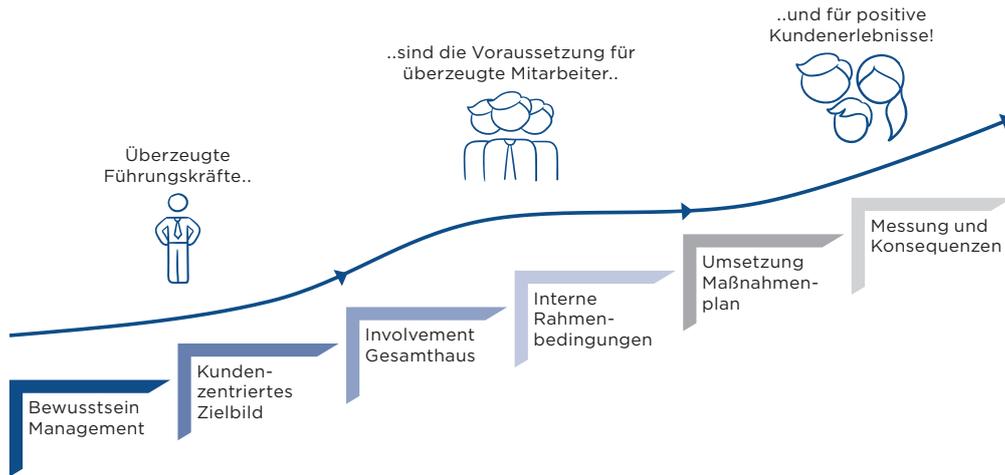
Die Einschätzung der Entscheider jedoch ist alarmierend: Wenn die Führungskräfte kein klares Zielbild haben, woher sollen es dann die Mitarbeiter nehmen und wie sollen die Kunden dann ein Institut durchgehend kundenzentriert erleben?

Sobald das Zielbild definiert ist, muss es mit Leben gefüllt werden. Dazu gehören die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen, die für Mitarbeiter nachvollziehbare Notwendigkeit (Reason Why) für die Veränderungen, Wissensvermittlung, Schulung der Mitarbeiter und Förderung von Involvement.

Im letzten Schritt wird das Zielbild konsequent gegenüber dem Kunden erlebbar gemacht. Ein konkreter Maßnahmenplan setzt die gewünschten Erlebnisse um, ein Messsystem überprüft die Erfolge und bietet die Grundlage für positives Feedback bei erfolgreicher oder Konsequenzen bei mangelnder Umsetzung positiver Kundenerlebnisse.

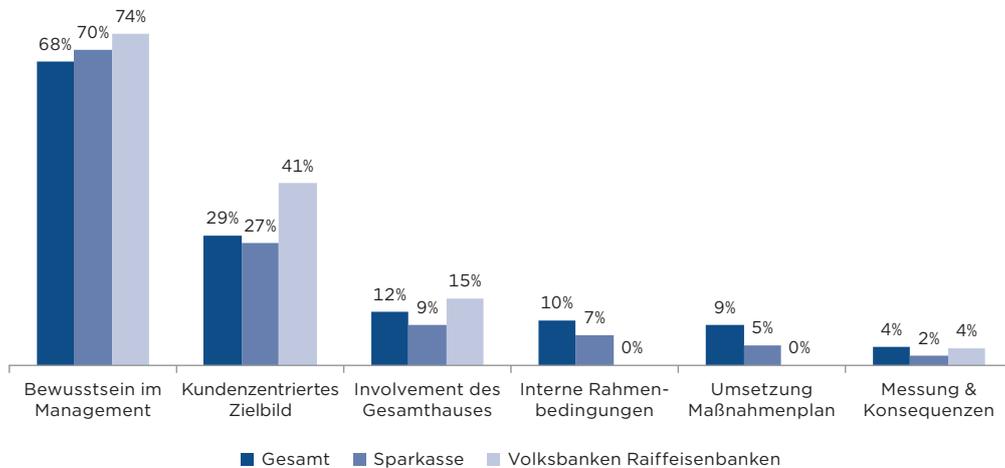
Die größte Hürde liegt offensichtlich im Schritt vom Erkennen der Notwendigkeit für Veränderung hin zur tatsächlichen Veränderung. Dies bestätigt uns darin, dass die konsequente Ausrichtung am positiven Kundenerlebnis einer Denkhaltung entspricht, deren Umsetzung ein langfristiger Prozess ist.

Das IM-Reifegradmodell der Kundenzentrierung



Quelle: IM-Entscheiderbefragung 2019 Die Kundenschnittstelle sichern, N=101

Gerade einmal 29 % der Entscheider haben ein kundenzentriertes Zielbild



Quelle: IM-Entscheiderbefragung 2019 Die Kundenschnittstelle sichern, N=101

6. Das IM-Customer Centricity Programm

Investors Marketing begleitet Banken, Sparkassen und andere Finanzdienstleister mit dem IM-Customer Centricity Programm (CCP) im Prozess hin zu einer konsequent am positiven Kundenerlebnis orientierten Organisation. Dies erfolgt in fünf Schritten:

DER WEG ZU EINER KUNDENZENTRIERTEN ORGANISATION FÜHRT ÜBER EINEN SYSTEMATISCHEN PROZESS, DER EINEN NACHHALTIGEN KULTURWANDEL ERFORDERT.

1. Standortbestimmung: Zunächst wird im Customer Centricity Audit (CCA) pragmatisch ermittelt, wie kundenzentriert das Institut aktuell arbeitet. Das Ergebnis mündet in einen Fahrplan für mehr Kundenzentrierung aus Management- (Inside-Out) und Kundensicht (Outside-In). Daraus ergeben sich zum einen strategische Handlungsfelder, aber auch Themen, mit denen sich schnell Verbesserungen erzielen lassen.

2. Kundenzentriertes Zielbild: Dieses definiert, was konkret die Kunden erleben sollen, und dient als strategisches Dach für Maßnahmen und Projekte.

3. Initiativen: Für die Umsetzung von Kundenzentrierung ist es elementar, den Kunden wahrnehmbar in den Mittelpunkt zu stellen und schnell erlebbare Veränderungen zu erzielen. Am besten in Form von schnell umsetzbaren Initiativen für konkrete Problemstellungen statt großer

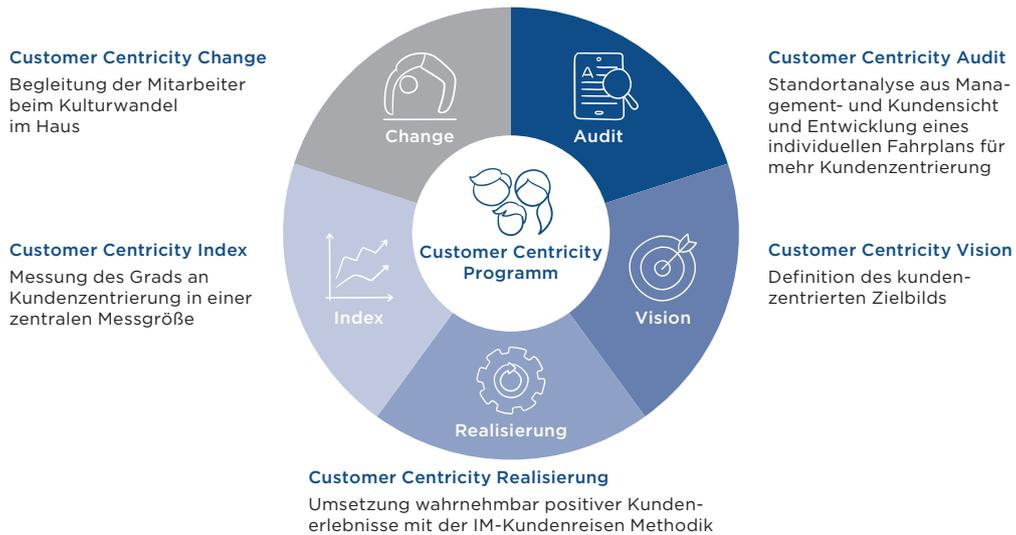
Projekte. Das erfordert neue Arbeitsmethoden wie Design Thinking, aber auch eine neue Art der Zusammenarbeit, die den Kulturwandel unterstützt.

4. Messen und verbessern: Die Ergebnisse der Initiativen sind nur so gut, wie der Kunde auch tatsächlich Verbesserung erlebt. Der Customer Centricity Index (CCI) bildet den Grad an Kundenzentrierung in einer zentralen Mess- und Zielgröße entlang der acht Faktoren der Kundenzentrierung (s. Grafik 5) ab. Ausgangspunkt ist eine Online-Kundenbefragung.

Grafik 10 zeigt den CCI nach Hauptbankverbindung basierend auf den Ergebnissen der IM-Privatkundenstudie 2018.

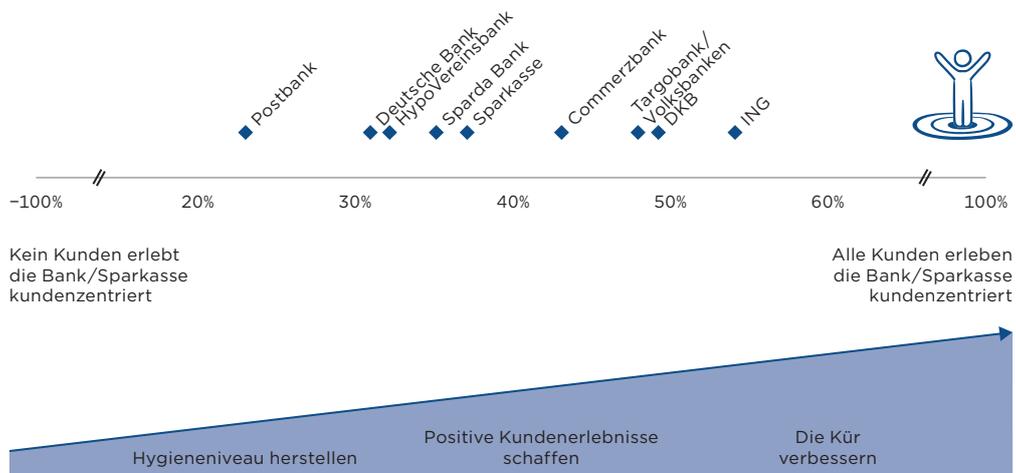
5. Change: Für die nachhaltige Ausrichtung am positiven Kundenerlebnis sind die Mitarbeiter unabdinglich. Dafür bedarf es eines Kulturwandels. Vermittlung der Relevanz des Themas, Aufbau von Wissen und Fähigkeiten sowie Schaffung von Involvement und aktive Kommunikation sind zentrale Aspekte, um den Kulturwandel erfolgreich umzusetzen. Die weiteren Bausteine des CCP schaffen die inhaltliche Grundlage für den Change-Prozess.

Das IM-Customer Centricity Programm zur systematischen Gestaltung positiver Kundenerlebnisse



Quelle: IM-Entscheiderbefragung 2019 „Die Kundenschnittstelle sichern“; N=101

Customer Centricity Index (CCI): Systematische Messung von Kundenzentrierung in Ihrem Haus



Quelle: IM-Privatkundenstudie 2019; N=2.000

7. Fazit

Fassen wir zusammen: Die von Investors Marketing befragten Entscheider wissen, dass sie einen erheblichen Handlungsbedarf mit Blick auf mehr Kundenzentrierung haben: 81 % von ihnen sind überzeugt, dass Bankleistungen aus Kundensicht austauschbar sind. Doch zugleich glauben nur 27 %, ihr eigenes Institut steche mit besonderer Kundenorientierung hervor. Im Einzelnen ist die Selbsteinschätzung kritisch: Gerade einmal ein Fünftel sieht den Faktor „Wertschätzung des Kunden“ im eigenen Haus erfüllt, nicht einmal ein Viertel sieht „Fairness“ umgesetzt. Angesichts der Herausforderungen, vor denen die Häuser stehen, ist das ein alarmierender Befund. Das Positive daran: Ein Erkenntnisproblem gibt es überwiegend nicht – doch es mangelt an der Umsetzung. So geben 29 % der Befragten an, kein kundenzentriertes Zielbild formuliert zu haben. Dabei würde es sich lohnen, konsequent mehr Kundenzentrierung zu praktizieren: Zahlungs-, Abschluss- und Weiterempfehlungsbereitschaft steigen, wenn Kunden ihre Bank in besonderer Weise als kundenorientiert wahrnehmen.

Dass diese Wahrnehmung selbst über digitale Kanäle erzeugt werden kann, beweisen die Direktbanken: Sie haben es geschafft, sich konsequent über Service-Erlebnisse wie Einfachheit oder Schnelligkeit zu positionieren. Anhand einfacher Produkte wie Girokonten oder Kreditkarten haben Kunden diese

Erlebnisse kennen und schätzen gelernt und belohnen das mit verringerter Wechselwahrscheinlichkeit sowie dem Abschluss komplexer Produkte.

Mit Aussagen wie „Bei einer Direktbank wird niemals ein Kunde eine Baufinanzierung abschließen“ wurde der Markteintritt der Direktbanken vielfach unterschätzt. Machen Sie jetzt nicht denselben Fehler mit den Apples und Googles dieser Welt. Wenn sich Kunden an die Bequemlichkeit im Service dieser Anbieter gewöhnt haben, werden Sie sie dauerhaft verlieren, sofern Sie ihnen keinen spürbaren Mehrwert bieten.

Das IM-Customer Centricity Programm unterstützt Sie systematisch darin, eine nachhaltig kundenzentrierte Unternehmenskultur zu entwickeln – von Standortbestimmung und Zielbild über die Realisierung bis hin zu Messung, Verbesserung und Change. Besinnen Sie sich auf Ihre Stärken und setzen Sie diese konsequent ein. Nehmen Sie die Rolle des aktiven Gestalters ein – und lassen Sie die anderen folgen.

8. Impressum und Kontakt

Vorstand:



Dr. Oliver Mihm, CEO

Tel.: +49 (0) 69 96 31 58-26

E-Mail: o.mihm@investors-marketing.de

Projektteam:



Alexandra Lehmann, Senior Manager

Projektleitung

Tel.: +49 69 96 31 58-36

E-Mail: a.lehmann@investors-marketing.de



Thomas Wollmann, Vorstand

Tel.: +49 (0) 69 96 31 58-22

E-Mail: t.wollmann@investors-marketing.de



Bettina Jacobs, Senior Manager

Presse/Öffentlichkeitsarbeit

Tel.: +49 69 96 31 58-44

E-Mail: b.jacobs@investors-marketing.de

Herausgeber:

Investors Marketing AG

An der Welle 3

60322 Frankfurt am Main

Tel.: +49 (0) 69 96 31 58-0

Fax: +49 (0) 69 96 31 58-39

E-Mail: info@investors-marketing.de

Web: www.investors-marketing.de

