

Mag. Claudia Andak-Michäler
ist Expertin für Marktforschung
der Erste Bank AG in Wien.

Prof. Dr. Anton Schmoll
ist Geschäftsführer des
Kreditvereins der Erste Bank AG
in Wien.

Mit Qualitäts-Check Firmenkundengeschäft optimieren

Wichtigstes Ziel ist die Qualitätsführerschaft

Das Firmenkundengeschäft von Banken und Sparkassen erlebt derzeit einen tief greifenden Strukturwandel. Für die Zukunft wird entscheidend sein, wie eine Sparkasse ihre Marktposition in der gegenwärtigen Situation halten oder verbessern kann und dabei das Spannungsfeld zwischen Ertrag und Risiko bewältigt. Dabei helfen kann der von der Wiener Erste Bank entwickelte Qualitäts-Check. Mit seiner Hilfe können gute funktionierende Bereiche ermittelt, vor allem aber Schwachstellen identifiziert werden. Auf Basis seiner Ergebnisse lassen sich strukturverändernde Prozesse in Gang gesetzt werden, die nicht zuletzt darauf abzielen, die Beziehung zum Firmenkunden dauerhaft zu sichern.

Gerade in schwierigen Zeiten spielen Vertrauen sowie Qualität der Kundenbetreuung eine zentrale Rolle und bieten Chancen zum Aufbau einer nachhaltigen Qualitätsführerschaft in der Beratung. Durch den massiven Verdrängungswettbewerb gewinnen Bestrebungen, vorhandene Kundenverbindungen zu verstärken, an Bedeutung: Die Bindung des Firmenkunden an das eigene Institut soll gefestigt werden. Die zentrale Frage lautet daher: Was macht aus einem „nur“ Firmenkunden einen treuen und loyalen Kunden?

Zweifelsohne hängt die Kundenloyalität von vielen Faktoren ab. Unbestritten ist allerdings, dass Kundenzufriedenheit die entscheidendste Einflussgröße ist. Folglich sollten die Sparkassen bei ihrem Bemühen, die Bindung zu den Kunden zu erhöhen, ständig deren Zufriedenheit im Fokus haben. Kundenzufriedenheit ist nämlich unumstritten ein zentraler Erfolgsfaktor im Markt. Für zufriedene Kunden gilt:

- > Weitere Produkte und Dienstleistungen werden in Anspruch genommen.

- > Cross Selling-Ansätze sind möglich.
- > Die eigene Sparkasse wird weiter empfohlen.
- > Konkurrenzangebote finden nur eine geringe bis keine Beachtung.
- > Abwanderungstendenzen sind sehr gering.

Erwartungen möglichst vieler Kunden muss deshalb so gut wie möglich entsprochen werden. Am besten werden diese sogar noch zu übertreffen. Eine solche strategische Profilierung ist im Markt allerdings zunehmend schwieriger einzulösen. Das Angebot der Kreditinstitute ist in der Vergangenheit immer homogener und daher austauschbarer geworden. Darüber hinaus ist die Reaktionsgeschwindigkeit der Wettbewerber bei neuen Finanzprodukten enorm hoch. Damit ist klar:

- > Produkt- und Preisdifferenzierung verlieren als Profilierungsmöglichkeiten am Markt immer mehr an Bedeutung.

Fehlen produkt- bzw. preisspezifische Unterscheidungen im Verhältnis zur Konkurrenz, dann verschiebt sich die Kundenbewertung hin zur empfundenen Qualität der persön-

lichen Betreuung und Beratung. Eine qualifizierte Kundenbetreuung ist somit zu einer der wichtigsten strategischen Erfolgspositionen der Sparkasse geworden und trägt wesentlich dazu bei, im Wettbewerb eine „unique selling proposition“ (USP) zu schaffen. Um Kundenbedürfnisse optimal befriedigen und Qualitätsansprüche erfüllen zu können, muss man sie überhaupt einmal kennen. Dazu gibt es in der Finanzwirtschaft standardisierte und regelmäßig durchgeführte Kundenzufriedenheitsuntersuchungen.

Grundidee: Qualitäts-Check

Um diese Ziele zu erreichen, hat die Erste Bank einen „Qualitäts-Check“ entwickelt, der auch im Firmenkundengeschäft eingesetzt wird. Mit diesem auch „Kommerzcenter-Check“ genannten Instrument, verfolgt das Institut mehrere Ziele:

- > Kriterien und ihre Gewichtung für eine zufriedenstellende Geschäftsbeziehung (= Kundenerwartung) festzustellen.
- > Herauszufinden, inwieweit Erwartungen in bestimmten Kundensegmenten differieren.
- > Informationen zu erhalten, inwieweit Qualitätsstandards in der Realität Rechnung getragen wird.
- > Zu erfahren, zu welchen Wettbewerbern noch Bankverbindungen bestehen.
- > Erkenntnisse zu gewinnen, welche negativen Erfahrungen bei den Firmenkunden Unzufriedenheit hervorrufen.

Der Kommerzcenter-Check war unter diesen Zielvorgaben so zu konzipieren, dass Ergebnisse valide sind und auf Basis der Kundenstruktur im jeweiligen Kommerzcenter konkrete Hinweise für das Vertriebsmanagement liefern. Von Interesse ist dort unter anderem:

- > die jährliche Messung der Qualität und Controlling

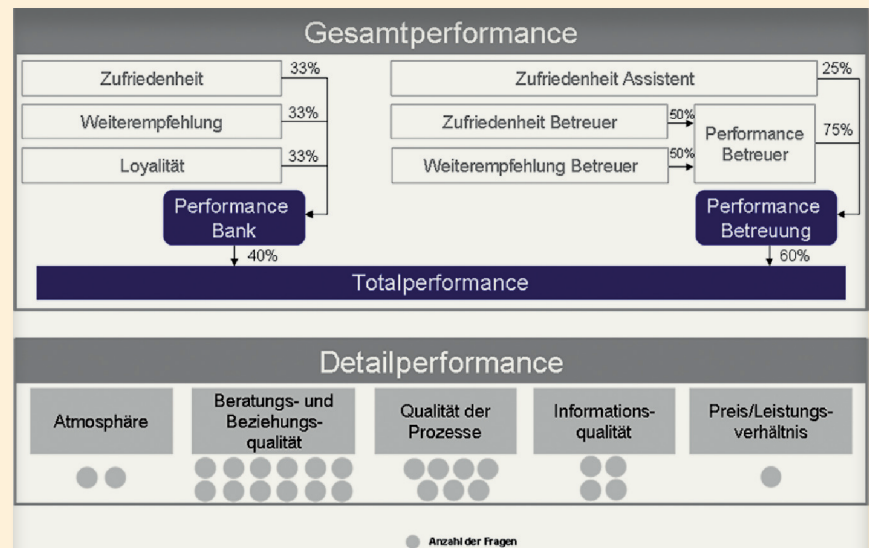


Foto: fotolia

Firmenkundenbetreuung muss mehr sein, als das turnusmäßige Abhaken von Bilanzen. Mit ihrem Qualitäts-Check hat die Erste Bank AG in Wien eine Basis für nachhaltige Beratung gelegt.

ABBILDUNG 1

Elemente des Qualitäts-Checks



- > jährliches Ableiten von Maßnahmen zur Verbesserung
 - > internes Benchmarking der Kommerzcenter innerhalb einer Sparkasse
 - > Benchmarking zwischen den Sparkassen
 - > externes Benchmarking in den wichtigsten Dimensionen (Vergleich mit den Wettbewerbern)
 - > Ableiten jährlicher Zielvereinbarungen
 - > Basis für leistungsbezogene Bezahlung.
- Das interne und externe Benchmarking soll helfen, Stärken und Schwächen in der Kundenbeziehung aufzuzeigen und innerhalb der Sparkassengruppe ein „best practice Sharing“ einzuführen („Lernen von den Besten“). Die eigene Position ist am besten erkennbar, wenn man die eigenen Befragungsergebnisse mit den entsprechenden Werten anderer Organisationseinheiten oder mit jenen der Mitbewerber vergleicht.

Untersuchungsmethode

Obwohl bei Kundenzufriedenheitsuntersuchungen Online-Befragungen im Vormarsch sind, hat sich gezeigt, dass die Abbildung der Kundenstruktur einer Sparkasse bzw. eines Kommerzcenters in der Stichprobe nur dann möglich ist, wenn man eine umfassende Erreichbarkeit der Kunden gewährleisten kann. Das ist durch eine telefonische Befragung am besten garantiert. Mit dieser Methode ist es außerdem möglich, anhand einer genauen Quotenvorgabe (z.B. prozentmäßige Verteilung auf die Kundensegmente) pro Kommerzcenter dieses repräsentativ zu erfassen. Die repräsentative Abbildung einer Einheit ist wiederum Voraussetzung, um für sie aussagekräftige Daten generieren zu können. Denn nur wenn die Ergebnisse der Untersuchung die Meinung aller Kunden widerspiegelt, werden die Erkenntnisse von den Vertriebsmitarbeitern akzeptiert.

Unumgänglich ist die Vorbereitung der Feldarbeit. Dazu gehört in einem ersten Schritt, in der Kundendatenbank zu recherchieren. Dabei muss man sich mit der detaillierten Struktur der Firmenkunden vertraut machen und diese Erkenntnisse für die Festlegung eines Stichprobenplans berücksichtigen. Ein Parameter ist etwa die Größe des Unternehmens. Beachten sollte man auch, dass Kunden ausgewählt werden, die in einer „aktiven Kundenbeziehung“ zur Sparkasse stehen, also etwa ein Geschäftskonto besitzen.

Aus der Grundgesamtheit muss eine Zufallsstichprobe gezogen werden, denn nur

ABBILDUNG 2

Benchmark-Vergleich zwischen den Sparkassen

	Total	SPK 1	SPK 2	SPK 3	SPK 4	SPK 5
Basis				65	105	90
Totalperformance	72	77	69	71	76	68
Performance Bank	63	69	61	58	69	55
Zufriedenheit Bank	63	67	63	59	70	55
Weiterempfehlung Bank	65	71	65	61	69	61
Loyalität Bank	59	68	55	54	68	49
Performance Betreuung	79	83	74	79	81	77
Performance Betreuer	75	80	71	75	79	72
Zufriedenheit Betreuer	79	83	74	80	80	78
Weiterempfehlung Betreuer	72	76	67	71	77	65
Zufriedenheit Assistent	89	91	86	91	87	92

- + 4 Punkte zu Total
- 4 Punkte zu Total

dann sind die Methoden der induktiven bzw. mathematischen Statistik anwendbar. Diese ermöglichen, auf Basis einer Stichprobe (natürlich mit einer gewissen Schwankungsbreite) Erkenntnisse über die Grundgesamtheit zu generieren. Neben den eigenen Kundeninterviews werden in einer separaten Repräsentativbefragung die Bewertungen für die Mitbewerber eingeholt. Diese Daten sind Basis für die externen Benchmarks.

Aufbau des Qualitäts-Checks

Bei der Erstellung des Fragebogens wurde darauf geachtet, sich auf solche Themen zu konzentrieren, die für Firmenkunden tatsächlich wichtig sind. Dazu musste das Rad nicht neu erfunden werden, denn die bereits durchgeführten Untersuchungen im Haus haben durchaus wertvolle Informationen darüber geliefert, welche Leistungen für einen Firmenkunden von Bedeutung sind.

Aufgrund dieser Überlegungen wurden die Fragekomplexe in folgende Dimensionen gegliedert:

- > Generelle Beurteilungen zur Sparkasse, Filiale, Betreuer und Assistenz
- > Detailfragen zur Prozessqualität, Beratungs- und Beziehungsqualität und Informationsqualität.

Über die Fragen zur generellen Beurteilung lässt sich die Zufriedenheit mit der gegenwärtigen Beziehung zur Sparkasse und zum Betreuer erfassen. Aus den Detailfragen können Ansatzpunkte für eine Verbesserung abgeleitet werden. In diesem Fragenblock wird somit die Wahrnehmung des Kunden von verschiedensten Aspekte der täglichen Geschäftsabwicklung bis hin zu Kontakten mit den Mitarbeitern intensiver ermittelt. Einen Überblick über die verschiedenen Dimensionen des Qualitäts-Checks und ihre Gewichtung liefert die Abbildung 1.

Wie in der quantitativen Marktforschung üblich wird im Qualitäts-Check mit geschlossenen Fragen gearbeitet. Der Fragekatalog umfasst allgemeine Fragen zur Zufriedenheit, Weiterempfehlung und Loyalität zur Bank ebenso wie zum Betreuer. In den Detailfragen liegt der Fokus auf folgenden Aspekten der Kunde-Bank-Beziehung:

- > Atmosphäre
- > Beratungs- und Beziehungsqualität
- > Prozessqualität
- > Informationsqualität sowie Preis-Leistungsverhältnis.

Für jede dieser Dimensionen gibt es mehrere Detailfragen. So werden etwa bei der „Beratungs- und Beziehungsqualität“ Fragen zur Kompetenz des Betreuers ebenso gestellt wie zur Flexibilität bei der Betreuung. Großes Thema bei der „Prozessqualität“ ist im Firmenkundengeschäft naturgemäß der Kreditprozess. Daher werden hier unter anderem Fragen zu den Kreditentscheidungen gestellt:

- > Wie rasch werden Entscheidungen getroffen?
- > Wie nachvollziehbar sind diese?
- > Passt die Kommunikation bezüglich der zugesagten mit der tatsächlichen Erledigungsdauer zusammen?

Beispiele für Auswertungen

Die Auswertungen werden für verschiedene Aggregationsebenen erstellt. Es gibt daher eine Auswertung für die gesamte Sparkassengruppe sowie wie für jedes einzelne Institut. Innerhalb einer Sparkasse gibt es zusätzlich eigene Darstellungen für die einzelnen Kommerzcenter.

Je nach Aggregationsebene werden unterschiedliche Benchmarks herangezogen. Für die Sparkassengruppe insgesamt sieht man sich etwa den gesamten Bankenmarkt (Wettbewerber) an. Die einzelnen Sparkassen werden wiederum mit anderen Instituten verglichen. Innerhalb einer Sparkasse vergleicht man die Performance der einzelnen Kommerzcenter miteinander und erhält so relativ schnell einen Überblick über die spezifischen Stärken und Schwächen. Für diese Vergleiche werden die Befragungsergebnisse in Punktwerte (Indexwerte) umgerechnet. Abbildung 2 zeigt beispielhaft den Vergleich einzelner Sparkassen untereinander (anonymisierte Werte).

Zusätzlich zu den standardmäßigen Ergebnisaufbereitungen werden noch spezielle statistische Analysen durchgeführt.

Damit lässt sich erkennen, welche Kriterien den höchsten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben. Abbildung 3 zeigt beispielhaft eine signifikante Abhängigkeit der Kundenzufriedenheit von verschiedenen Faktoren: Es gibt einen definierten Kundenbetreuer, der Name dieses Betreuers ist dem Unternehmer bekannt und das Betreuungsverhältnis ist stabil. Außerdem sieht man, wie groß der Einfluss der Beratungsgespräche auf die Kundenzufriedenheit ist.

Derartige Berechnungen machen deutlich, in welchen Dimensionen man sich besonders engagieren muss und welche Aspekte weniger wichtig sind. Angesichts dieser Ergebnisse könnte man durchaus meinen, dass es sich um (scheinbare) Selbstverständlichkeiten handelt. Die Praxis zeigt jedoch, dass es sehr wohl notwendig ist, die Kundenbetreuer immer wieder für solche Themen zu sensibilisieren. Somit lassen sich für das Vertriebsmanagement wichtige Schlussfolgerungen ableiten, mit welchen Verbesserungsmaßnahmen man die größte „Hebelwirkung“ im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit erzielen kann.

Ergebnisse ernst nehmen

Die Auswertungen einer Kundenzufriedenheitsuntersuchung dürfen nicht zu einem statistischen „Zahlenfriedhof“ verkümmern. Es ist daher wichtig, sich mit den Ergebnissen gezielt auseinanderzusetzen. Dabei sind vor allem die Führungskräfte im Vertrieb gefordert: Die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen ist Linienaufgabe, die nicht delegiert werden kann. Jeder Center-Leiter erhält daher sowohl die Gesamtzusammenfassung der Ergebnisse des Gesamthauses als auch die Auswertungen des ihm unterstellten Center.

Der Schlüssel zum Erfolg heißt schlicht und einfach „Kommunikation“: Über die vorliegenden Ergebnisse muss geredet werden, um anschließend gemeinsam Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. In der Praxis hat es sich bewährt, wenn in den regelmäßig stattfindenden Vertriebsmeetings die Firmenkundenbefragung ein Schwerpunktthema der Tagesordnung ist. Als Einstieg in die Diskussion ist es zweckmäßig, zunächst die Gesamtergebnisse des Hauses zu präsentieren und diesen jeweils die entsprechenden Werte des Centers gegenüberzustellen. Bereits aus diesen Vergleichen lassen sich interessante Erkenntnisse gewinnen.

Im Mittelpunkt der Diskussion stehen naturgemäß jene Themenbereiche, bei

denen es zwischen der Erwartungshaltung der Firmenkunden und dem tatsächlich (empfundene) Erfüllungsgrad signifikante Abweichungen gibt. Neben den sachbezogenen Faktoren (Schnelligkeit bei der Abwicklung, Konditionengestaltung etc.) sind es vor allem Fragen der Service- und Betreuungsqualität, über die ausführlich diskutiert wird. Sensible Themen wie Kompetenz, Freundlichkeit und Flexibilität der Kundenbetreuer dürfen nicht tabuisiert werden, sondern müssen in offener und konstruktiver Form behandelt werden.

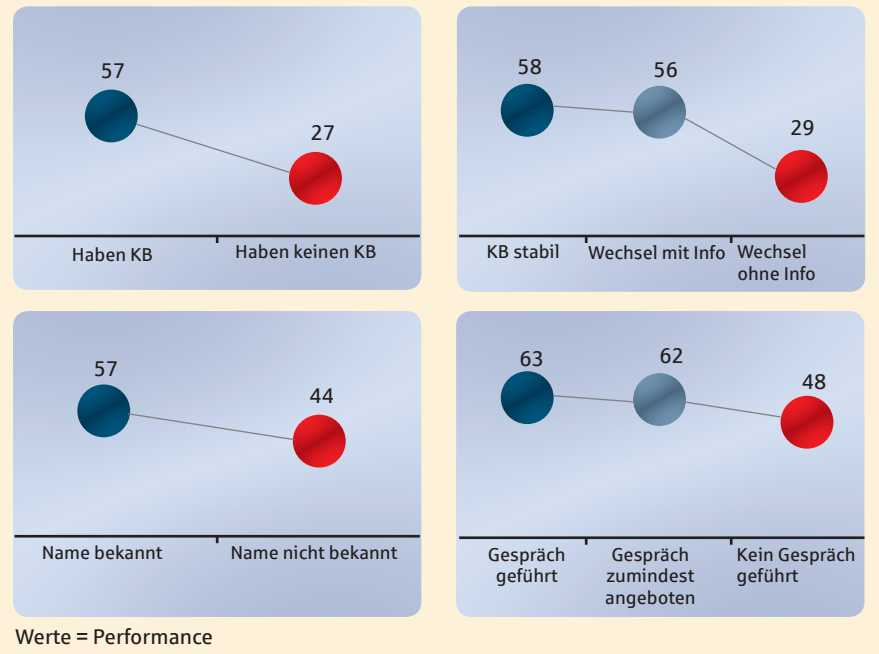
Ansätze zur Verbesserung der Service- und Beziehungsqualität

Die Beziehung zwischen einem Unternehmen und einer Bank oder Sparkasse ist nicht mit einer abstrakten Geschäftsbeziehung zwischen anonymen Wirtschaftseinheiten gleichzusetzen. Unternehmen werden stets von Menschen repräsentiert. Diese „emotionale Qualität“ ist somit entscheidend für das Qualitätsempfinden des Kunden. Wenn sie nicht funktioniert und der Kunde hier Mängel bemerkt, ist die Umsetzung der anderen Qualitätsdimensionen äußerst schwierig, wenn nicht überhaupt unmöglich. Dass es in diesem Bereich noch Verbesserungspotenzial gibt, zeigt der Qualitäts-Check sehr deutlich.

Die in manchen Dimensionen unterdurchschnittlichen Werte sind klare Signale, sich im Firmenkundengeschäft mit dem Thema „Servicedefizite“ bewusster und gezielter auseinanderzusetzen. Aufbauend auf den Ergebnissen der Kundenzufriedenheitsuntersuchung wurden konkrete Qualitäts- und Servicestandards entwickelt. Dabei geht es um Themenbereiche wie: Persönliche Betreuung, Erreichbarkeit des Betreuers, Beratungstermine, Betreuerwechsel oder Umgang mit Reklamationen.

Wie der Qualitäts-Check zeigt, ist der „Betreuerwechsel“ ein besonders sensibles Thema, da er einen gravierenden Einschnitt in jeder Kundenbeziehung bedeutet. Sofern ein Wechsel schon nicht vermeidbar ist, muss er möglichst kundenorientiert erfolgen und zugleich für eine begleitende positive Kommunikation gesorgt werden. Die Werte des Qualitäts-Checks sprechen hier eine deutliche Sprache: Bei unveränderten Kundenbeziehungen erreicht die Bank-Performance einen wesentlich höheren Wert als bei einem Betreuerwechsel. Besonders schlechte Werte ergeben sich immer dann, wenn dieser Wechsel ohne jegliche Informa-

Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit



tionen erfolgt! Angesichts dieser Ergebnisse war es wichtig, für den Betreuerwechsel klare Standards für die Vorgehensweise und die Kommunikation zu erarbeiten.

Ansätze zur Verbesserung der Beratungsqualität

Die immer komplexer werdenden Bedingungen des rechtlichen und wirtschaftlichen Umfelds haben den Beratungsbedarf bei den mittelständischen Unternehmen stark ansteigen lassen. Allerdings sollte die Beratung nicht nur dann erfolgen, wenn der Kunde eine Beratungsleistung nachfragt. Qualifizierte Firmenkundenbetreuung zeichnet sich vielmehr durch Eigeninitiative aus.

Hier liefert der Qualitäts-Check vor allem beim Kriterium „Informationsqualität“ wichtige Hinweise für Verbesserungsansätze. Wie die Ergebnisse zeigen, kommen die Betreuer aus Sicht des Kunden nur in einem geringen Ausmaß aktiv mit Angeboten auf die Kunden zu. Auch das Kriterium „Ausreichende Informationen über Produkte und Services“ weist unterdurchschnittliche Werte auf. Aktiv auf den Kunden zugehen und sich um aktive Informationsweitergabe zu bemühen, sind daher für die Vertriebsführungskräfte zentrale Aspekte bei der Ableitung von Maßnahmen zur Vertriebssteuerung.

Verbesserungspotenzial gibt es auch bei der Häufigkeit der Beratungsgespräche. Angesichts der Wettbewerbsverhältnisse und der veränderten Konjunkturlage muss dieser Wert signifikant erhöht werden. Unter Verkaufsaspekten ist klar, dass das persönliche Beratungsgespräch die wichtigste Betreuung- und Intensivierungsform darstellt. Die besten Cross Selling-Chancen entwickeln sich erfahrungsgemäß im persönlichen Kundengespräch. Eine wichtige Maßnahme bestand somit darin, genau festzulegen, bei welchen Kundensegmenten verpflichtend ein Unternehmer-Jahresgespräch stattzufinden hat. Dabei spielt bei dieser Art des Kundenkontaktes der Qualitätsaspekt eine besondere Rolle, sodass dafür eigene „Standards für das qualitätsvolle Verkaufsgespräch“ definiert wurden.

Die Beratungsqualität umfasst naturgemäß auch die fachliche Qualität der Firmenkundenbetreuer. Der Qualitäts-Check liefert auch Aufschlüsse darüber, wo in der Fachberatung Wissensdefizite sichtbar werden. So zeigt sich etwa beim Kriterium „Branchen-Know-how“ in manchen Centern geringere Wertausprägungen. Es ist daher zu prüfen,

welche Unterlagen (Branchenberichte etc.) verbessert werden sollen und welche Maßnahmen auf diesem Gebiet im Bereich der Aus- und Weiterbildung gesetzt werden müssen.

Ansätze zur Verbesserung der Prozessqualität

Neben der Beratungs- und Servicequalität hat auch die Qualität der Geschäftsprozesse einen nicht unwesentlichen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Von besonderer Bedeutung ist hier naturgemäß der Kreditprozess, da diese Sparte für Firmenkunden von besonderer Relevanz ist. Dabei geht es unter anderem um Aspekte wie

- > Schnelle Entscheidungsfindung
- > Bearbeitungszeiten
- > Fehlerfreie Abwicklung.

Auch wenn der Qualitäts-Check auf diesem Gebiet insgesamt positive Ergebnisse gebracht hat, liefern die Dimensionen „Raschheit der Entscheidungen“ sowie „Entscheidungskompetenz“ doch zusätzliche Hinweise für Optimierungsansätze. Spürbare Verbesserungen bei der Prozessqualität zu erreichen, ist allerdings überhaupt nicht so einfach. Im Unterschied zu den vorher skizzierten Bereichen, die in unmittelbarer Verantwortung des Vertriebsmanagements liegen, ist hier eine umfangreiche Koordination mit einer Vielzahl anderer Bereiche der Bank (Marktfolge, Risikomanagement, Organisationsbereich, IT, Innenrevision etc.) erforderlich. Die Optimierung der Prozesse erfordert daher ein professionelles Projektmanagement.

Die Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsuntersuchung liefern daher Anstöße,

bisherige Abläufe und bestehende Kompetenzregelungen auf den Prüfstand zu stellen und kritisch zu hinterfragen. Hier geht es vor allem darum, unter Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen den internen Verwaltungsaufwand in Grenzen zu halten und die Zusammenarbeit aller beteiligten Organisationseinheiten reibungslos zu gestalten. Bei allen Geschäfts- und Kreditprozessen ist neben Rentabilitäts- und Risikogesichtspunkten stets auch auf die Markt- und Kundenorientierung zu achten. Ziel muss es sein, alle Kundenvorgänge noch rascher, qualitativ hochwertiger und auch einheitlicher zu gestalten.

Fazit

Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit sind heute unverzichtbare Wettbewerbsfaktoren. Dabei spielt bei der Qualität von Finanzinstituten neben der Produkt- und Prozessqualität die Service- und Beratungsqualität eine ganz entscheidende Rolle. Um den stets steigenden Anforderungen der Firmenkunden zu entsprechen, ist es wichtig, die Kundenerwartungen und Kundenzufriedenheit regelmäßig zu erfassen. Aus diesem Grund wurde in der Erste Bank der „Qualitäts-Check“ entwickelt.

Qualität ist eine Denkhaltung. Ziel muss es daher sein, die Mitarbeiter für diese Themen zu sensibilisieren und deren Serviceorientierung zu stärken. Dabei ist es wichtig, die Früchte der Anstrengungen klar aufzuzeigen. Der Zeitvergleich der Ergebnisse des Qualitäts-Checks liefert dazu wertvolle Informationen.