

Genossenschaften in der Immobilienwirtschaft

Der Köder muss dem Fisch schmecken

Ehrhard Steffen

Für den Kunden ist der Preis der Finanzdienstleistung ein starkes Entscheidungskriterium – aber längst nicht das alleinige, meint der Autor. Denn erwartet wird auch eine Leistung, die den aufgerufenen Preis rechtfertigt. Dazu gehöre nicht nur die Qualität des Produktes, sondern bei komplexen Finanzierungsangeboten vor allem die individuelle Beratung und – da die Kundenbeziehung nicht mit Vertragsabschluss endet – die fortlaufende Betreuung. Für Letztere brauche es wiederum fachkundiges Personal und eine effiziente technische Prozessunterstützung. (Red.)

Kundenorientierung ist für Dienstleistungsunternehmen und speziell für Finanzdienstleister ein entscheidender Erfolgsfaktor. Dabei fordert der Wettbewerb um die Gunst der Kunden Versicherungen, Banken und Bausparkassen gleichermaßen, denn mittel- und langfristige können Marktvorteile nur durch eine nachhaltige und konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Kundenbedürfnissen erzielt werden. Der Servicegedanke darf folglich nicht auf das klassische Beratungsgespräch reduziert werden. Kunden erwarten von einer Bausparkasse bedarfsgerechte Produkte und eine fortlaufende Betreuung durch qualifizierte Berater.

Der Erwerb einer eigenen Immobilie ist für viele Familien eine richtungweisende Entscheidung und die größte Investition in ihrem Leben. Umso wichtiger sind für sie die schnelle und reibungslose Abwicklung der Spar- und Darlehensverträge. Untersuchungen belegen den Einfluss dieser Parameter auf die Außenwahrnehmung und Kundenbindung. In der Gesamtbetrachtung dürfen auch die Anforderungen von Vertriebspartnern – im Falle der Bausparkasse Schwäbisch Hall die Genossenschaftsbanken und der eigene Außendienst – nicht außer Acht gelassen werden. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit der Verbundpartner ist der Grundstein für eine erfolgreiche Service- und Vertriebskultur im Finanzverbund.

Gemeinsam mit den genossenschaftlichen Banken möchte Schwäbisch Hall die Kunden stets bestens beraten und betreuen. Die Vertriebs- und Marketingunterstützung für die Genossenschaftsbanken, die Kommunikation relevanter Informationen sowie die Weiterentwick-

lung der technischen Strukturen im Verbund sind daher originäre Aufgaben des Finanzdienstleisters. Kundenbedarf und Serviceanforderungen auf der einen und betriebswirtschaftliche Erfordernisse auf der anderen Seite verlangen den gekonnten Spagat, einerseits einen Mehrwert für den Kunden und andererseits Erträge für das Unternehmen zu generieren.

Kundenorientierung beginnt beim Management

Schwäbisch Hall versteht Kundenorientierung als eine geschäftspolitische Grundausrichtung, die Mitarbeiter aller Hierarchieebenen im Innen- und Außendienst verpflichtet. Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit sind damit feste Bestandteile der Unternehmenskultur. Dies spiegelt sich im Unternehmensleitbild, in den Führungsleitlinien, in den Zielvereinbarungen der Führungskräfte und in der täglichen Arbeit wider. Der Servicegedanke ist für das Unternehmen ein zentraler Orientierungspunkt für alle strategischen und operativen Maßnahmen. Der Vorstand wird mit einem periodischen Monitoring über sämtliche kundenrelevanten Kennzahlen informiert.

Unabhängig davon erhält das Management regelmäßig einen Beschwerdebericht, der unter anderem die Anzahl der Reklamationen, deren Gründe und die

daraus abgeleiteten Verbesserungsmaßnahmen zusammenfasst. Lediglich 7 000 Kundenreklamationen im vergangenen Jahr sind bezogen auf 6,6 Millionen Kunden und mehr als 20 Millionen Kundenkontakte auch im Branchenvergleich ein sehr niedriger Wert. Schwäbisch Hall versteht diese Rückkopplung auch als Chance für einen konstruktiven Dialog mit dem Kunden. Die Impulse der Bausparer und der Berater fließen gemeinsam mit den Erkenntnissen aus der Marktbeobachtung unter anderem in die Produktentwicklung ein.

Gutes Preis-Leistungsverhältnis entscheidend

Gerade nach den Erfahrungen aus der Finanzkrise erwarten die Kunden sichere, flexible und transparente Produkte. Befragungen zeigen, dass rund 90 Prozent der Kunden ein gutes Preis-Leistungsverhältnis als entscheidend für die Kundenbindung bewerten. Mit dem Bausparvertrag „Fuchs“, den Sofortfinanzierungsangeboten und den neu entwickelten Wohn-Riester-Produkten begegnet Schwäbisch Hall diesen Qualitätserwartungen. Die sechs Varianten des „Fuchs“-Tarifs sind übersichtlich und in ihren Ausprägungen auf die Ziele und Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten.

Die Tarifvarianten unterscheiden sich beispielsweise in der Regelbesparung, der Laufzeit oder dem Tilgungsbeitrag und berücksichtigen damit auch die finanzielle Lebenssituation. Der Bausparvertrag garantiert günstige Darlehenszinsen, im „Fuchs“-Spezialtarif bereits ab einem nominalen Darlehenszins von 1,95 Prozent. Kunden, die hingegen nicht bauen möchten, erhalten im Renditetarif eine Treueprämie von zwei Prozent. Schnellentschlossene Immobilienkäufer sind mit den Sofortfinanzierungsangeboten für bis zu 30 Jahre unabhängig vom Zinsänderungsrisiko.

Flexibilität ist dabei ein entscheidender Vorteil. Schwäbisch-Hall-Kunden können ihren Bausparvertrag variabel teilen, erhöhen, zusammenlegen oder auch ermäßigen und damit immer an ihre individuelle Lebenssituation anpassen. Rund 1,5 Millionen Vertragsänderungen pro Jahr verdeutlichen den hohen Nutzwert für die Bausparer und die Intensität der damit verbundenen Beratung und Betreuung. Diese Flexibilität gibt es bei keinem anderen Finanzdienstleistungsprodukt ohne Mehrkosten. Wie bei allen Tarifen setzt Schwäbisch Hall auch mit dem neu entwickelten Riester-Tarif

Der Autor

Ehrhard Steffen ist Mitglied des Vorstands der Bausparkasse Schwäbisch Hall AG, Schwäbisch Hall.

„Fuchs Wohnrente“ auf Kostentransparenz: Außer der Abschlussgebühr von einem Prozent entfallen für die Bausparer alle weiteren Kosten – Kontoführungsgebühren ebenso wie Darlehensgebühren.

Beratung und Betreuung

Der persönliche Kontakt mit dem Berater hat für den Bausparkunden einen hohen Stellenwert, denn ein Bausparvertrag verbindet Sparen mit Finanzieren und steht damit in einem größeren Beratungskontext. Mit den 1 200 genossenschaftlichen Partnerbanken und rund 3 750 eigenen Außendienstmitarbeitern verfügt Schwäbisch Hall über ein dichtes Beraternetz, das eine einzigartige Marktpresenz gewährleistet. Das ist gelebte Kundennähe, die immer wieder in Kundebefragungen bestätigt wird.

Unterstützung erhalten die Kundenberater vor Ort von den rund 3 000 Mitarbeitern der Hauptverwaltung in Schwäbisch Hall. Aktuelle Informationen werden über das Intranet kommuniziert und können zeitnah an den Kunden weitergegeben werden. Bei der Kundenbetreuung arbeitet die Bausparkasse eng verzahnt mit dem Tochterunternehmen, der VR Kreditwerk AG, zusammen. Allein die rund 240 Mitarbeiter im Kunden-Service-Center in Schwäbisch Hall nehmen täglich zwischen 14 000 und 16 000 telefonische und elektronische Kundenanfragen entgegen. Fast alle sind ausgebildete und regelmäßig geschulte Bankkaufleute mit tiefer Produktkenntnis und breitem Erfahrungsschatz.

Was für die Bausparkasse effizient und für den Mitarbeiter Motivation ist, erspart dem Kunden Zeit und Kosten: Neun von zehn Anfragen können vom ersten Gesprächspartner direkt beantwortet werden, die übrigen werden an Spezialabteilungen weitergeleitet. Sichergestellt wird die Beratungsqualität auch durch fest vereinbarte Servicelevels. So sind zum Beispiel die Erreichbarkeit der Kundenbetreuer und die maximalen Bearbeitungszeiten von Kundenanfragen klar definiert. Der Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter kommt damit eine zentrale Bedeutung in der Kundenorientierung zu. Die Kundenbetreuer werden in speziellen Schulungen und Personalentwicklungsprogrammen weiterqualifiziert.

Nicht nur die Mitarbeiter, auch die Technik und Marktbearbeitungsinstrumente müssen „fit für den Kunden“ sein. Die

systematische Erfassung und Auswertung der vom Kunden freigegebenen Daten durch ein Scoringverfahren ermöglicht eine gezielte und kundenorientierte Beratung und Betreuung während des gesamten Vertragsverlaufs. Unerlässlich dafür sind mitarbeiter- und kundenfreundliche Beratungsprogramme. Bereits seit über zehn Jahren können Schwäbisch-Hall-Außendienstmitarbeiter mit der Software „BSH-TOP“ die Kundenwünsche unabhängig vom Standort erfassen und objektiv analysieren – auch beim Kunden zu Hause.

Mit der elektronischen Weiterleitung der Verträge an die Hauptverwaltung und der anschließenden Weiterverarbeitung durch das Tochterunternehmen Kreditwerk werden deutliche Kosten- und Qualitätsvorteile erzeugt. Seit dem Jahr 2000 wurden die Kosten für die Neuanlage eines Bausparvertrages um rund die Hälfte gesenkt. Bereits seit fünf Jahren wird der gesamte Eingangs- und Ausgangspostverkehr unabhängig vom Medium digitalisiert, archiviert und elektronisch an die zuständigen Mitarbeiter weitergeleitet. Der Kunde profitiert von kurzen Bearbeitungszeiten: Bausparkonten können kurzfristig angelegt und Darlehensanfragen zeitnah ausgezahlt werden. Wohnräume gehen damit schneller in Erfüllung.

Regelmäßiges Controlling

Die Auszeichnung als bestes Kreditinstitut beim diesjährigen Wettbewerb „Deutschlands kundenorientierteste

Dienstleister“ ist Bestätigung und Ansporn für die Bemühungen um eine kontinuierliche Verbesserung der Servicequalität. Nur regelmäßige Analysen lassen Markt- und Präferenzverschiebungen rechtzeitig erkennen und ermöglichen eine proaktive Unternehmenssteuerung. Die Schwäbisch-Hall-Gruppe überprüft daher ständig ihre Servicestrategie im Rahmen eines externen und internen Qualitätsmanagements. Durch den Kundenmonitor Deutschland wird beispielsweise die Zufriedenheit der Schwäbisch-Hall-Kunden im Marktvergleich untersucht. Aktuelle Auswertungen bestätigen die positive Entwicklung des Unternehmens, die deutlich über dem Branchendurchschnitt liegt.

Mit einem eigens entwickelten Kundenbeziehungsmonitor werden weitere Stärken und Schwächen im Branchenvergleich identifiziert. Demnach bewerten die befragten Kunden gerade die Beratungsqualität als überaus positiv. Weitere Untersuchungen bei Außendienstmitarbeitern und Mitarbeitern in den Genossenschaftsbanken, die im täglichen Kundenkontakt stehen, liefern ergänzende Ansatzpunkte. Ziel ist es, mögliche Schwachstellen in der Beratung, im Service und in der Bearbeitung schnell zu lokalisieren und zu beheben. Das ganzheitliche Zusammenwirken von Produkt, Organisation, Technik und Mensch ist letztlich entscheidend für eine optimale Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit. Auf diesen Differenzierungsfaktor wird die Bausparkasse Schwäbisch Hall auch weiterhin verstärkt ihr Augenmerk richten. ■