

DIE DIGITALE BANK

Digitaler
Sonderdruck

Kundenzentrierung als Denkhaltung

Von Alexandra Lehmann und Thorsten Zollinger

MITTELPUNKT KUNDE

Kundenzentrierung als Denkhaltung

Von Alexandra Lehmann und Thorsten Zollinger



Wie andere Kreditinstitute auch, hat die Sparkasse Kraichgau in den vergangenen Jahren ihren Fokus stark auf Effizienz gelegt – und wurde in der Folge als wenig kundenorientiert wahrgenommen. Um das zu ändern, wurde ein Customer-Centricity-Programm gestartet. Dazu wurden typische Kunden definiert und für diese Prototypen und ihre Bedürfnisse entsprechende Lösungen entwickelt – sei es nun für Neukunden oder für den Umgang mit Beschwerden. Gleichzeitig sollen „Verhaltensanker“ für die Mitarbeiter, die je nach Arbeitsgebiet unterschiedlich definiert werden, positive Kundenerlebnisse schaffen. Im Ergebnis hat die Sparkasse erste Fortschritte in Sachen Kundenzufriedenheit gemacht. Red.

Digitalisierung, Zinsflaute, zunehmende Regulatorik und die Corona-Pandemie – wie alle Finanzinstitute in Deutschland sah sich auch die Sparkasse Kraichgau in den vergangenen Jahren einer Vielzahl von Herausforderungen gegenüber. Und die Sparkasse mit 4,6 Milliarden Euro Bilanzsumme, 661 Mitarbeitern und 37 Filialen ging den Wandel in der Finanzbranche mit einem ganzen Bündel von Maßnahmen an: Die Kunden wurden neu segmentiert, die stationäre Infrastruktur wurde optimiert, eine Multikanalstrategie implementiert und eine mediale Beratung für Privat- und Geschäftskunden aufgebaut.

Die Veränderungen – neue Leistungen, neue Ansprechpartner, neue Beratungswege – verlangten den Kunden und Mitarbeitern viel ab. Im Jahr 2019 wollte der Vorstand deshalb genau wissen, wie Kunden diese Veränderungen

wahrnehmen und welche Effekte sie auf ihre Wahrnehmung der Sparkasse haben. Dazu untersuchte Investors Marketing (IM) die Kundenzufriedenheit anhand des Customer Centricity Index (CCI), den das Unternehmen alljährlich auch bundesweit für alle großen Banken und Institutsgruppen in



Alexandra Lehmann,
Principal, Investors Marketing AG,
Frankfurt am Main

Deutschland erhebt. Dazu werden acht Faktoren, die Kundenzentrierung empirisch messen, aus Sicht der Kunden in einer Online-Befragung erhoben: Komfort, Kompetenz, Service, Innovation, Beziehung, Individualität, Fairness und Wertschätzung.

Generell steht es um die Kundenzentrierung bei Banken, aber auch bei Sparkassen nicht besonders gut: Bundesweit sehen die Kunden Nachholbedarf insbesondere bei den Faktoren Wertschätzung, Fairness, Individualität und Beziehung.

Fokus auf Effizienz in der Kundenbefragung sichtbar

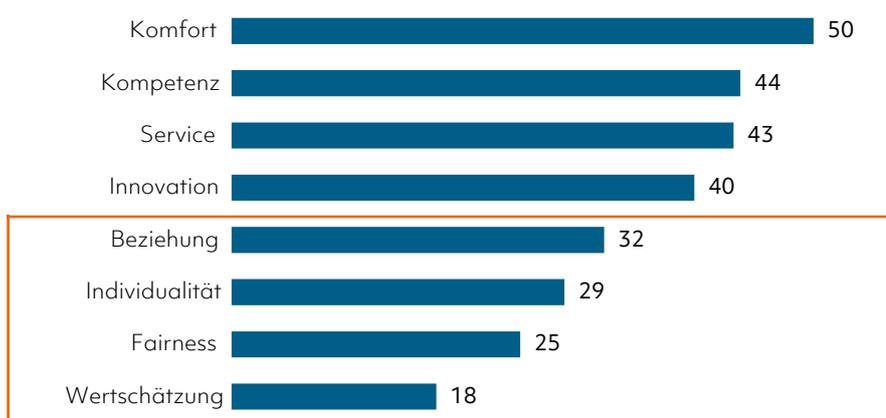
Auch die Ergebnisse der Sparkasse Kraichgau zeigen großen Handlungsbedarf auf: Der Customer Centricity Index lag im Jahr 2019 ganze 14 Prozentpunkte unter den bundesweiten Branchenwerten. Der hohe Fokus auf Effizienzoptimierungen (und nicht auf das Kundenerlebnis) in den vergangenen Jahren wurde damit auch quantitativ sichtbar.

Das sollte sich ändern – konkretes Ziel: Bis zum Jahr 2030 soll der CCI fünf Prozentpunkte über dem Bundesdurchschnitt liegen. Um dieses anspruchsvolle Ziel zu erreichen, startete der Vorstand gemeinsam mit Investors Marketing das Customer-Centricity-Programm – ein ganzheitliches Programm zur syste-



Thorsten Zollinger,
Abteilungsleiter Marktmanagement,
Sparkasse Kraichgau

Abbildung 1: Banken haben Nachholbedarf vor allem bei emotionalen Faktoren



Netto-Erfüllung (CCI) je Faktor 2022, in Prozent; n = 2.050

Quelle: IM-Studie Customer Centricity Index 2022; Investors Marketing AG

matisch kundenzentrierten Ausrichtung einer Bank oder Sparkasse.

Kundenerlebnis stärker im Mittelpunkt

Ganz nach dem Motto von Simon Sinek „Start with the why“ haben alle Führungskräfte zunächst gemeinsam die Frage nach dem Sinn und Kern-treiber der Sparkasse beantwortet: Das Glück der Menschen in der Region liegt uns am Herzen. Mit Leidenschaft setzen wir uns seit Generationen täglich für die Menschen im Kraichgau ein.

Es geht also darum, positive Erlebnisse für die Menschen in der Region zu erzeugen – egal, ob es sich um einen potenziellen Neukunden oder einen Bestandskunden handelt. Um dieses anspruchsvolle Ziel zu erreichen, sollte

im künftigen Arbeiten und Handeln das Kundenerlebnis noch stärker im Mittelpunkt stehen. Das bedeutet unter anderem auch, dass noch stärker als bisher bereichsübergreifend gearbeitet werden muss, denn um das Kundenerlebnis zu verbessern, müssen alle an einem Strang ziehen.

Am Design Thinking angelehnt

Sogenannte „Initiativen“ wurden ins Leben gerufen, auf die die Mitarbeiter sich bewerben konnten. „Initiative“ bedeutet dabei: Eine Gruppe, fünf Workshops, ein Arbeitsauftrag – und die Gruppe entscheidet selbst darüber, wie sie den Arbeitsauftrag löst. Denn kundenzentriertes Arbeiten kann man lernen!

Methodisch sind die Initiativen am Konzept des Design Thinking angelehnt: Die Methode basiert auf der Annahme, dass Probleme besser gelöst werden können, wenn Menschen unterschiedlicher Disziplinen zusammenarbeiten, gemeinsam eine Fragestellung entwickeln, sich in den Kunden hineinversetzen und daraus Konzepte entwickeln, mit denen das Ziel des verbesserten Kundenerlebnisses erreicht werden kann.

Am „typischen“ Kunden orientiert

Dazu definieren die Mitarbeiter im ersten Schritt einen typischen Kunden der Sparkasse Kraichgau – die sogenannte Persona: Was beschäftigt die Persona,

wie lebt sie, welche Bedürfnisse hat sie? Danach begeben sich die Mitglieder der einzelnen Initiativen auf die Kundenreise. Die Gruppe durchläuft einen Prozess wie etwa eine Kontoeröffnung oder ein Beratungsgespräch Schritt für Schritt aus Kundensicht. Auf Basis der Erkenntnisse werden Lösungsansätze und Prototypen entwickelt. Ziel ist es, die Ideen so schnell wie möglich umzusetzen und zu erfahren, ob eine Lösung für die Zielgruppe relevant ist.

– Beispielsweise erleichtert ein Digitalpaket sowohl bei Neu- als auch Bestandskunden die Vermittlung der digitalen Leistungen wie etwa Fotoüberweisung oder Giro pay.

– Für Neukunden bietet die Sparkasse heute eine eigene Landingpage auf der Webseite.

– Grundlegend überarbeitet wurde auch der Prozess zur Bearbeitung von Kundenbeschwerden.

Und das Ergebnis kann sich sehen lassen: In nur zwei Jahren verbesserte sich der Faktor Beziehung aus Kundensicht um sieben Prozentpunkte.

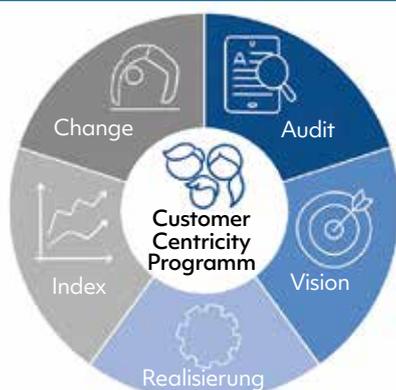
Entscheidend ist, dass die Organisation lernt, die Methoden des Design Thinkings selbst anzuwenden. Dazu wurden fünf Mitarbeiter ausgebildet, Initiativen selbst moderieren zu können. Heute startet die Sparkasse Kraichgau mindestens zwei Initiativen zu unterschiedlichsten Themen pro Jahr selbstständig. Parallel wurde das kundenbezogene Zielbild entwickelt, das beschreibt, was genau die Kunden bei der Sparkasse Kraichgau erleben sollen, und das den Mitarbeitern Orientierung gibt zum Beispiel in der Gestaltung von Angeboten und Prozessen, in der Kommunikation mit den Kunden oder im persönlichen Gespräch.

„Verhaltensanker“ für die Mitarbeiter

Unter dem Motto „Dein Leben – Unsere Antworten“ wurden sechs wesentliche Kundenerlebnisse definiert: Freude an der Arbeit, Einfachheit, Individuelle Lösungen, Empathie, Problemlösung und Regionalität.

Für positive Kundenerlebnisse kommt es auf die Einstellung und das Verhal-

Abbildung 2: Das Customer-Centricity-Programm für positives Kundenerlebnis



Quelle: Investors Marketing AG

ten jedes Einzelnen an! Sogenannte Verhaltensanker definieren das Zielbild des Managements für das Verhalten aller Mitarbeitenden:

- Mein Handeln schafft positive Kundenerlebnisse!
- Ich handle und entscheide so, als ob die Sparkasse mein eigenes Unternehmen wäre!
- Mit meiner Einstellung zaubere ich meinem Gegenüber ein Lächeln ins Gesicht!

Ein Change-Prozess mit der gesamten Organisation wurde gestartet, um dies alles zum Leben zu erwecken. In einem gemeinsamen Auftakt wurden zunächst die Führungskräfte für die Kommunikation in Kaskaden vorbereitet. Anschließend erfolgte die intensive Auseinandersetzung mit der neuen Strategie und die definierten

Verhaltensanker wurden von jedem Team individuell für den eigenen Arbeitsalltag übersetzt.

Kundenzufriedenheit verbessert

Denn Marktfolge oder Controlling erzeugen positive Kundenerlebnisse anders als Markt- oder Kundenkommunikations-Center. Aber alle sind gemeinsam verantwortlich dafür, das Ziel des besten Kundenerlebnisses zu erreichen. Die beschriebenen Maßnahmen zeigen inzwischen bereits erste Ergebnisse. In allen wichtigen Geschäftsfeldern verzeichnete die Sparkasse Kraichgau im Jahr 2021 starke Wachstumsraten. Das Betriebsergebnis vor Bewertung stieg im abgelaufenen Geschäftsjahr auf 27,7 Millionen Euro nach 23,3 Millionen Euro im Vorjahr. Das Betriebsergebnis nach Bewertung lag bei 25,6 Millionen Euro (Vorjahr 20,3 Millionen Euro). Mit Blick

auf die schwierigen Rahmenbedingungen ist dies ein starkes Ergebnis und spiegelt auch die erfolgreiche strategische Ausrichtung als kundenzentrierte Multikanalsparkasse wider.

Bereits zum sechsten Mal in Folge wurde die Sparkasse Kraichgau beim DIN-Bankentest der Gesellschaft für Qualitätsprüfung (GfQ) in Bruchsal und Sinsheim als „Beste Bank vor Ort“ ausgezeichnet und sicherte sich mit der Note 1,10 gleichzeitig Platz 1 unter den „Top 100 Banken“ in Deutschland.

Auch der Customer Centricity Index entwickelt sich weiter positiv. Nach zwei Jahren hat er gegenüber dem Bundesdurchschnitt acht Prozentpunkte aufgeholt. Ob die Aktivitäten der richtige Weg sind, wird die Sparkasse auch weiterhin messen, denn die Vision bleibt unverändert: „Das beste Kundenerlebnis macht uns zur Nummer eins im Kraichgau!“ ■