

BANKKUNDEN

NEHMEN SCHLECHTE INTERNE ORGANISATION WAHR UND ZIEHEN KONSEQUENZEN

White Paper Serie der Professur BWL der Dienstleistungen
(Juniorprofessur)



NR. 3

Juli 2017

Michael Leyer Universität Rostock

Thomas Reimer Universität Rostock

Der Kontakt von Banken zu ihren Kunden wird immer unpersönlicher. Während der fortlaufende Kontakt kaum in Bankfilialen stattfindet, erfolgt der Großteil über Telefonie und digitale Kanäle. Am Telefon lassen sich Anliegen individueller adressieren, Probleme einfacher beschreiben sowie Lösungen direkter finden als über digitale Kanäle. Der telefonische Kontakt ist daher für Banken oft der primäre Gesprächskontakt zwischen Mitarbeitern und Kunden. Umso wichtiger werden daher eine optimale Gestaltung dieses Kundenerlebnisses und damit auch eine Schulung der Mitarbeiter. In diesem Kontext wird oft die Kundenzufriedenheit gemessen und es werden typische Gründe untersucht (z.B. Freundlichkeit). Die Wahrnehmung der Prozessorientierung einer Bank wird meist nur unter Kostenaspekten untersucht, d.h. wie lässt sich durch eine bessere Organisation Geld sparen. Wie die Ausrichtung der Organisation und Mitarbeiter hinsichtlich von Prozessabläufen die Zufriedenheit der Kunden beeinflusst wird in diesem Kontext bisher außen vorgelassen. Unsere Untersuchung zeigt allerdings, dass Kunden fehlende Prozessorientierung als schlechten Service wahrnehmen und dies eine erhebliche Auswirkung auf ihre Loyalität hat. Kunden werden daher negative Erlebnisse nach Telefonkontakten als wesentliche Erinnerung behalten und entsprechende Konsequenzen ziehen. Banken sollten daher darauf achten, welche Aspekte der Prozessorientierung eine negative Auswirkung haben.



WAHrgENOMMENE PROZESSORIENTIERUNG

Prozessorientierung hat verschiedene Facetten, die alle adressieren, dass Mitarbeiter im Sinne des Prozesses zur Erledigung eines Kundenanliegens zusammen denken und handeln. Dies bedeutet kein Silodenken, sondern:

- **Schnittstellenhäufigkeit**
Kunden werden am Telefon wenig zwischen verschiedenen Mitarbeitern hin- und her verwiesen
- **Schnittstellenkommunikation**
Mitarbeiter kommunizieren untereinander
- **Aufgabenbeschreibung**
Mitarbeiter wissen was für Anliegen der Kunden zu tun ist und kennen relevante Kollegen
- **Zielsetzung**
Zielsetzung des Mitarbeiters entspricht dem Anliegen
- **Kundenfokus**
Mitarbeiter agieren im Interesse des Kunden
- **Persönliche Verantwortung**
Mitarbeiter können soweit nötig eigenständig agieren
- **Verbesserung**
Mitarbeiter sind offen für Verbesserungsvorschläge

Diese Dimensionen werden in Fragen umgewandelt, so dass Kunden diese aufgrund eines telefonischen Kontakts mit ihrer Bank bewerten können. Entscheidend ist dann, ob eine gute oder schlechte Wahrnehmung eine Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit und Loyalität hat.

AUSWIRKUNGEN DER WAHrgENOMMENEN PROZESSORIENTIERUNG

Im Rahmen einer Onlinebefragung haben wir 89 Kunden mit einem telefonischen Kontakt zu ihrer Bank (über 20 Banken) befragt. Die Ergebnisse zeigen einen erheblichen Zusammenhang zur Loyalität (siehe Abbildung).

Dabei zeigt sich, dass der telefonische Kontakt zwar nur eine Facette in der Kundenbeziehung ist, aber trotzdem der Effekt auf Loyalität hoch ist. Betrachtet man die einzelnen Dimensionen der Prozessorientierung, so zeigt sich, dass Aufgabenbeschreibung und Kundenfokus am Wichtigsten sind hingegen Schnittstellenhäufigkeit und -kommunikation keine besondere Bedeutung haben.

Es gibt zudem erhebliche Unterschiede zwischen Banken. Die schlechtesten 10% der Banken erreichen nur 47% hinsichtlich einer perfekten wahrgenommenen Prozessorientierung, während die besten 10% rund 83% erreichen.

IMPLIKATIONEN

Banken sollten telefonische Kontakte mit ihren Kunden nutzen, aber auch ihre Mitarbeiter entsprechend schulen. Dazu gehört, dass diese prozessorientiert denken und befähigt werden prozessorientiert zu handeln. Kunden sollten möglichst einen zentralen Ansprechpartner haben, der dann je nach Bedarf an die fachlich Verantwortlichen weiterleitet. Diese Ansprechpartner sollten die Prozesse grob kennen, um

Kunden informieren zu können was passiert und unkomplizierte Lösungen im Sinne der Kunden finden (z.B. kläre das gerne mit Verantwortlichem und melde mich wieder). Entscheidend ist, dass Kunden merken, dass Mitarbeiter in ihrem Sinne agieren und ohne Diskussion Probleme aufnehmen, darüber informieren und diese unkompliziert lösen. Kunden danken dies mit Loyalität zur Bank.

Banken sollten gerade in Zeiten unpersönlicher Kommunikation das Thema ernst nehmen und können sich beim Thema Telefonie mit relativ geringen Kosten eine hohe Loyalität ihrer Kunden erkaufen.

KONTAKTDATEN

Prof. Dr. Michael Leyer
 Professur BWL der Dienstleistungen
 (Juniorprofessur)
 Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche
 Fakultät
 Direktor Center for Accounting and Auditing
 Direktor Institut für Bankrecht und Bankwirtschaft an der Universität Rostock e.V.
 Email michael.leyer@uni-rostock.de

AUSWIRKUNGEN DER WAHRGENOMMENEN PROZESSORIENTIERUNG

