

# Hallo, aufwachen bitte!

Von René Michael Weber

**S**echs Jahre nach dem Beginn der Finanzmarktkrise sind immer noch zu viele Banken mit sich selbst beschäftigt. Die konsequente Ausrichtung auf den Kunden ist dringend notwendig.

Wenn ich in diesen Monaten mit Vertretern von Kreditinstituten über die anstehenden Herausforderungen unserer Branche diskutiere, sind die Themen schnell gefunden:

- tiefes Zinsniveau und die damit verbundenen Schwierigkeiten auf der Ertragsseite,
- ständig komplexer werdende Regularien und deren Implikationen auf die Kosten sowie
- zunehmender Wettbewerb in einem gesättigten Markt.

Das ist schlecht für die Cost Income Ratio: C nimmt zu, I nimmt ab.

Der Kunde gerät dabei oftmals in den Hintergrund. Er hat sein Vertrauen verloren, scheint besser informiert, kritisch und illoyal geworden zu sein. Für das lösungsorientierte Geschäftsmodell eines Finanzdienstleiters, dessen zentrale Erfolgsvoraussetzung eine vertrauensvolle Kunden-Bank-Beziehung ist, ist das schwierig. Es ist jedoch vor allem ein hausgemachtes Problem. Die aktuelle Beziehungskrise zwischen Bank und Kunden ist die logische Konsequenz aus dem jahrelangen „Liebesentzug“ und der systematischen Ignoranz, welche die Banken dem Großteil Ihrer Klientel und deren Bedürfnissen entgegen brachten. Dabei ist die konsequente Ausrichtung auf den Kunden die entscheidende Differenzierungsmöglichkeit in einer reifen Branche, deren Angebote immer vergleichbarer werden. Anstatt sich also weiterhin mit sich selbst zu beschäftigen, bedarf es einer grundlegenden Neuorientierung hin zum Kunden und dessen Bedürfnissen.

Zuverlässigkeit, Kompetenz und Glaubwürdigkeit sind nach einer aktuellen Studie von market-agent.com für Kunden die wichtigsten Kriterien bei der Wahl eines Finanzinstituts. Am wenigsten wichtig ist ihnen, wie modern und innovativ ein Haus ist, ob es über eine lange Tradition verfügt, eine führende Rolle spielt oder international tätig ist. Das ist eine gute Ausgangslage für Regionalbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken, denen man solche Werte am ehesten zuschreiben würde. Die Schwierigkeit dabei ist, dass es permanent gelingen muss, diese Kundenerwartungen mindestens zu erfüllen, idealerweise zu übertreffen.

Die Lösung lautet: „Customer Centricity“. Hierbei geht es um die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf den Kunden. Damit alle Mitarbeitenden der Bank die Kundenbedürfnisse als Ausgangspunkt ihrer Arbeit verstehen, ist ein umfassender Change- und Kommunikationsprozess einzuleiten, der idealtypisch in folgenden Schritten abläuft:

1. Analyse der bestehenden Unternehmenskultur zum Beispiel unter [www.kulturbefragung.de](http://www.kulturbefragung.de) sowie die kritische Beurteilung des aktuellen Leitbildes.
2. Verankerung der Customer Centricity in Leitbild, Strategie, Führungs- und Mitarbeitergrundsätzen.
3. Soll-Ist-Abgleich der normativen, strategischen und operativen Ebenen und Ableitung von Veränderungsbedarf und zentralen Initiativen wie die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen (Strukturen, Prozesse und Systeme) und des Kulturwandels (Markenführung, Leadership, Personalarbeit).

Wenn wir das konsequent und mit genügend langem Atem verfolgen, sind die Ergebnisse beeindruckend: Eine gewisse Bank, die heute den Benchmark in Customer Centricity setzt, ist bereits vor zehn Jahren aufgewacht, schaffte in die-

ser Zeit ein um über 50% höheres Geschäftsvolumen bei gleicher Anzahl Mitarbeiter und ist in diesem Jahr in der Kategorie Banken „Bester Arbeitgeber in der Schweiz“ bei sehr hoher Kundenzufriedenheit und außergewöhnlich guten Weiterempfehlungsquoten.

Und ich bin sicher, diese Bank freut sich schon auf die nächsten schwierigen Zeiten, denn sie ist bestens vorbereitet und wird sich auch zukünftig überdurchschnittlich gut entwickeln.

Warum ich sicher bin? Wegen ihrer konsequenten Kundenausrichtung.



**René Michael Weber**, Dozent an der Hochschule für Wirtschaft in Zürich, der Hochschule in Luzern und der Management-Akademie der Sparkassen-Finanzgruppe. Er gilt als ausgewiesener Experte für Customer Centricity Fragestellungen und berät mit seiner RMW consult AG Finanzinstitute im deutschsprachigen Raum.

