
Bankservice auf dem Prüfstand

Der Kunde als Filial-Scout

Die Servicequalität ihrer Filialen lassen Banken meist von professionellen Testkäufern überprüfen. Diese geben sich als Interessenten aus, um die Fachkompetenz, die Beratungsqualität, das Auftreten und den Service der Bankmitarbeiter genau unter die Lupe zu nehmen. Doch Produktabschlüsse oder Prozesse, die eine bestehende Bankverbindung voraussetzen, lassen sich so nicht beurteilen. Diese Lücke können Stammkunden schließen, die als so genannte „Filial-Scouts“ für die Marktforschung eingesetzt werden.

Wie viel König ist der Kunde wirklich? Dafür überprüfen Banken regelmäßig die Servicequalität ihrer Kundenberater vor Ort in den Filialen mit Hilfe von professionellen Testkäufern. Diese treten in den Filialen als Interessenten auf und lassen sich zu vorgegebenen Themen, wie etwa Vermögensanlage, Risikoabsicherung oder Nachfolgeregelung, beraten. Anschließend bewerten die Testkäufer den Filialeindruck sowie das Verhalten und die Beratungskompetenz der Bankmitarbeiter.

Der Vorteil dieser so genannten Mystery-Shopping-Studien: Die Interessentenprofile der Testkäufer sind so standardisiert, dass sich die Ergebnisse für unterschiedliche Filialen und auch für Wettbewerbsbanken gut vergleichen lassen. Daraus werden dann für einzelne Filialen, Vertriebsgebiete oder das gesamte Filialnetz die entsprechenden Service-Indices ermittelt. Diese sollen mögliche Schwachstellen in den einzelnen Filialen aufzeigen und dienen deshalb oft als Basis für die Zielvereinbarungen mit den jeweiligen Filialleitern und -mitarbeitern.

Testkauf: Nur Interessentensicht

Sobald es jedoch um Kontoeröffnungen, Finanzierungsverträge, den Abschluss von Riester-Renten und anderen Vorsorgeprodukten, mehrstufige Anlageberatungen oder Wertpapiertransaktionen geht, stoßen diese Mystery-Studien schnell an ihre Grenzen. Denn die Prozesse, die sich mit Hilfe der Testkäufer überprüfen lassen, sind naturgemäß auf die Interessentenperspektive beschränkt. Die Qualität von Produktabschluss und After-Sales-Prozessen lässt sich so nicht überprüfen.

Ein weiterer Stolperstein von Mystery-Studien im Finanzsektor liegt häufig in dem zentralen Kontaktmanagement, das in immer mehr Banken implementiert ist. Hier speichern die Bankberater in einer zentralen Datenbank ab, mit wem sie zu welchem Thema ein Beratungsgespräch geführt haben. Bei zahlreichen Themen, wie etwa Kredit- oder Kontoanfragen, müssen die Testkäufer jedoch ihre persönliche Identität – etwa für die Schufa-Anfrage – offenlegen. Diese Daten sind dann allerdings auch in der Kontaktdatenbank entsprechend erfasst.

Sucht jetzt ein Testkäufer für eine weitere Untersuchung eine andere Bankfiliale auf, so besteht die Gefahr, dass er enttarnt wird. Der Tester ist also „verbrannt“ und kann nicht noch ein weiteres Mal eingesetzt werden.

Kundenperspektive durch „Filial-Scouts“

Deshalb ist eine ergänzende Methode erforderlich, um diese kundenbezogenen Prozesse im Rahmen von Marktforschungsprojekten zu überprüfen. Dafür bietet es sich an, die eigenen Kunden selbst als so genannte „Filial-Scouts“ zu rekrutieren. Diese Filial-Scouts berichten dann regelmäßig über ihre Kontakte mit der Bank und bewerten ihre jeweiligen Erfahrungen.

Damit lassen sich neben konkreten Produktabschlüssen, wie etwa der eines Riester-Vertrags, folglich auch die vielfältigen Prozesse überprüfen, die nur ein Kunde mit bereits bestehender Bankverbindung erlebt. Dazu zählen außer den typischen regelmäßigen Kurzkontakten, wie etwa Ein- und Auszahlungen, beleghafte Überweisungen oder der Kreditkartenabrechnung, auch ausführlichere Beratungsgespräche, wie sie etwa bei Wertpapiertransaktionen oder neuen Anlagestrategien stattfinden.

Ebenso lässt sich jetzt auch untersuchen, wie kundenorientiert und effizient die Prozesse ablaufen, die mit den typischen Änderungen in bestehenden Vertragsbeziehungen zwischen Kunde und Bank verbunden sind. Hierzu gehören zum Beispiel Modifikationen in den Finanzierungseckdaten, wie etwa die Höhe der zu leistenden Raten, Tilgungsaussetzung oder Umschuldung, genauso wie die Änderung des Dispo-Kredits.

Komplementär zu den bisherigen Marktforschungsmethoden eingesetzt, bringt der Filial-Scout-Ansatz nach Erfahrung von Vocatus zahlreiche Vorteile: Zunächst lässt sich mit Filial-Scouts die tatsächliche Kundenperspektive abbilden. Das bedeutet in erster Linie, dass keine künstlichen Beratungssituationen wie beim Testkauf geschaffen werden, sondern die Kunden ihre realen Kontakte bewerten. Somit kann zusätzlich zu den Standardfällen der Testkäufer das ganze Spektrum realer Beratungen und Kontakterfahrungen aus der Kundenperspektive detailliert abgebildet werden.

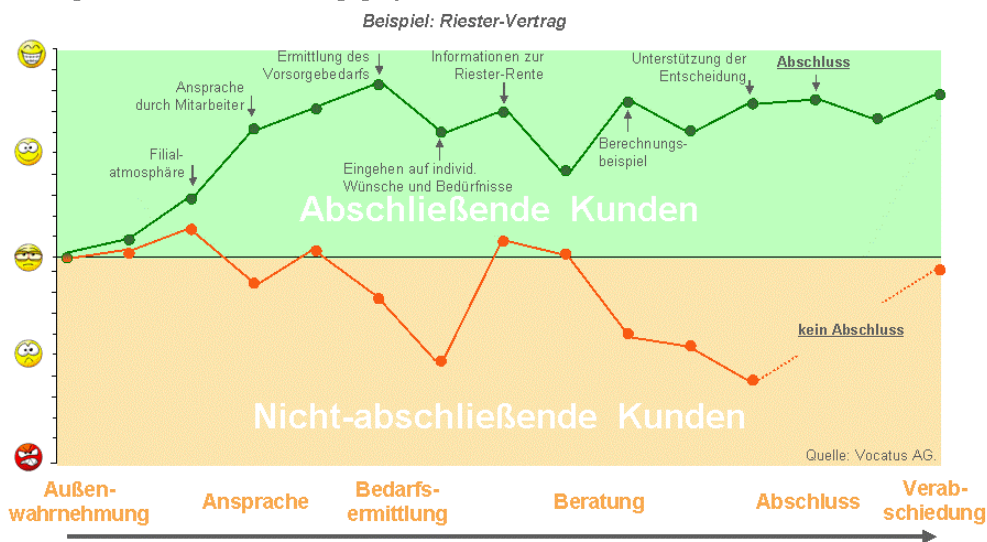
So lässt sich beispielsweise der Verlauf eines Beratungsgesprächs samt seiner jeweiligen Stärken und Schwächen aus der Kundenperspektive visualisieren. Dabei ergeben sich für die Kunden meist typische begeisternde wie auch frusterzeugende Momente während der

Beratung. Die Prozessperspektive ermöglicht es zu ermitteln, wie sich diese Momente dann auf den Erfolg des weiteren Gesprächs auswirken.

Hierbei ist es besonders empfehlenswert, die Kontaktbewertungen von denjenigen Kunden, die aufgrund der Beratung einen Vertrag abschließen, mit denjenigen zu vergleichen, die keinen abschließen. Denn erst durch diese Gegenüberstellung ist es möglich, die neuralgischen Prozessschritte zu identifizieren, die den Erfolg oder auch Misserfolg eines Beratungsgesprächs determinieren. ► (1)

► 1: Prozessperspektive zeigt Stärken und Schwächen im Verlauf

Ein Vergleich von abschließenden und nicht-abschließenden Kunden offenbart dabei die neuralgischen Punkte im Beratungsgespräch



Anders als bei regulären Kundenbefragungen lassen sich durch den Panel-Charakter der Filial-Scout-Methode daneben auch langfristige Prozesse darstellen. Denn statt in regelmäßigen Intervallen immer wieder unterschiedliche Kunden nach ihrer Zufriedenheit mit der Bank zu fragen, wird hier die Service- und Beratungsqualität anhand konkreter Erlebnisse und Kontakterfahrungen auf Filialebene im Längsschnitt verglichen. Einstellungsänderungen, die Entstehung von Zufriedenheiten und Verbundenheit oder der Ablauf von Entscheidungsprozessen lassen sich so viel valider abbilden. Diese Kenntnisse helfen dann wiederum bei der Umsetzung noch effektiverer Marketingmaßnahmen.

Je nach Größe des Filial-Scout-Panels lassen sich dabei in der Auswertung verschiedene Kundensegmente differenzieren. Unterscheidungskriterien können hier die Art der Bankbeziehung (Exklusivkunde vs. Kunden mit Verbindungen zu Wettbewerbsbanken), die Häufigkeit der Bankbesuche, das Einkommen oder Anlagevermögen oder die Affinität zu bestimmten Bankprodukten sein. Daneben lassen sich die Kontakterfahrungen der Bestandskunden aber auch anhand des Kundenlebenszyklusses (Neukunde vs. langjähriger Stammkunde)

oder der Lebensphase (z.B. Berufsstarter, Familiengründer oder Ruhestand) mit ihren jeweils eigenen Bedarfsstrukturen für FDL-Produkten analysieren.

Dies setzt jedoch auch voraus, dass die Filial-Scouts ein repräsentatives Abbild der tatsächlichen Filialbesucher sind. Wie bei jedem Panel scheiden jedoch immer wieder einzelne Teilnehmer – beispielsweise durch Umzug und einen damit verbundenen Bankwechsel – aus. Deshalb müssen kontinuierlich die Aktivität und Repräsentativität der Filial-Scouts überprüft und gegebenenfalls auch entsprechend neue Teilnehmer nachrekrutiert werden. Generell gilt: Je gezielter die Fragestellungen sind, zu denen Kundenbewertung eingeholt werden sollen, desto mehr Kunden müssen anfänglich als mögliche Filial-Scouts angesprochen werden.

Reality Check: Testkauf vs. Filial-Scouts

Besonders empfehlenswert ist es, die individuellen Erwartungen und Zufriedenheiten der Filial-Scouts bei identischen Themen mit den Ergebnissen der klassischen Testkaufuntersuchungen zu spiegeln. Denn eine solche kombinierte Betrachtung bringt nach Erfahrung von Vocatus erhebliche Vorteile: Zunächst lässt sich so überprüfen, inwiefern Unterschiede bei der Beratung von Bestandskunden und Interessenten existieren. Die Verknüpfung ermöglicht aber auch, die einzelnen Prozesse und Beratungsleistungen in größerer Tiefe und Breite (Beratung, Produktabschluss und darüber hinaus) und aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu analysieren.

Auch lassen sich die in den Testkäufen festgestellten Stärken oder Schwächen einer Filiale ob ihrer Relevanz für die Bestandskunden überprüfen. So fühlen sich beispielsweise Kunden vielleicht angesichts des Fachvokabulars und des souveränen Auftretens des Bankmitarbeiters stärker eingeschüchtert und beurteilen folglich auch die Beratungsleistung schlechter und weniger individuell auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten als die erfahrenen Testkäufer.

Oder aber in eher ländlich geprägten Regionen stellt sich etwa heraus, dass die Kundenbindung auf ganz anderen Dimensionen fußt als die objektiv ermittelten Testkaufergebnisse zunächst vermuten lassen. Hier können beispielsweise langjährige Vertrautheit, das ehrenamtliche Engagement oder der Bekanntheitsgrad des Filialleiters die Beurteilung der Serviceleistungen wesentlich beeinflussen.

Ganzheitliche Kundensicht

Doch der besondere Charme der Filial-Scout-Methode liegt in dem ganzheitlichen Blickwinkel. Denn da die Filial-Scouts regelmäßig befragt werden, lassen sich vielfältige Themen in diese Befragung integrieren und so die gesamte Bandbreite der Kundenwirklichkeit, ihrer Kontakte und ihrer Erfahrungen mit Banken abbilden. ► (2)

► 2: Filial-Scouts bringen neue Impulse für Verbesserungsmaßnahmen in Marketing und Vertrieb



Für das Marketing kann so beispielsweise ermittelt werden, mit welchen Maßnahmen und über welche Kanäle sich Kunden und Interessenten besonders effektiv ansprechen lassen. Typische Fragestellung sind hier etwa: Wie wird im Alltag die eigene Bank von den Filial-Scouts wahrgenommen? Aus welchen Gründen suchen sie die Filiale auf? Welche Erwartungen haben sie an den Filialbesuch und wie werden diese erfüllt? Welche anderen Kanäle nutzt der Filial-Scout, um sich über Finanzthemen zu informieren und seine Bankgeschäfte zu tätigen?

Auf diese Weise lässt sich beispielsweise auch leicht die Wirkung von Cross-Selling- und Kundenbindungsmaßnahmen überprüfen. Dafür werden parallel zu Direct Mailings, Image- oder Produktkampagnen entsprechende Fragemodule in das Kontakt-Monitoring integriert. Vor allem jedoch lässt sich hiermit nahezu beiläufig die Effektivität von Wettbewerberkampagnen wie auch das Weiterempfehlungsverhalten der Kunden ermitteln.

Neben diesen Marketing-relevanten Aspekten liefert die Filial-Scout-Methode gleichermaßen wertvollen Input für den Vertrieb: So können beispielweise die Hebel gezielt identifiziert werden, mit denen sich der Entscheidungsprozess während eines Beratungsgesprächs besonders erfolgreich beeinflussen lässt. Zugleich können die anderen Kontakt- und Vertriebskanäle, wie etwa Online oder Telefon, dabei auf ihre Relevanz und Kundenorientierung überprüft werden.

Darüber hinaus lässt sich ebenso herausfinden, bei welchen Produkten oder Themen sich ein Kunde typischerweise von mehreren Banken beraten lässt und wie gut er hier die Beratung der Konkurrenz empfindet. Dies ermöglicht es auch, die Gründe im Detail zu ermitteln,

warum sich Kunden jeweils für die eigene Bank oder einen anderen Anbieter entscheiden und entsprechend die Vertriebsmaßnahmen entsprechend zu optimieren.

Diese Flexibilität in der Ausgestaltung und die vielen Erweiterungsmöglichkeiten (Wettbewerbsbenchmarking, Maßnahmenmonitoring etc.) machen die Filial-Scout-Methode zu einem leistungsstarken Instrument. Ob dabei die Antworten mit Hilfe von telefonischen oder Online-Befragungen, mit halbstandardisierten Fragebögen (Push) oder im Tagebuch-Charakter (Pull) erhoben werden, hängt ebenso von der Erreichbarkeit der Filial-Scouts wie auch von den Zielsetzungen der Befragung ab.

Als „Nebeneffekt“ lassen sich Face-to-Face-Fokusgruppen durch das hohe Involvement der Scouts ebenfalls effizienter durchführen. Denn dies erleichtert die Rekrutierung der Gruppenteilnehmer. So können beispielsweise regionale „Innovationszirkel“ gebildet werden, in denen die Filial-Scouts gemeinsam neue Produktkonzepte, neue Vertriebsformen oder neue Services aus Kundenperspektive diskutieren und bewerten.

Fazit

Die Filial-Scout-Methode ist also mehr als nur eine Ergänzung der bisherigen Testkaufuntersuchungen um die Kundensicht. Neben einer ganzheitlicheren Betrachtung der Servicequalität kann auch ein größeres Spektrum der Beratungsleistungen und kundenbezogenen Prozesse überprüft werden. Dadurch lässt sich auch die Kunden- und Serviceorientierung der Filialen auf einem deutlich breiteren Fundament bewerten.

Filial-Scouts leisten darüber hinaus aber auch einen wesentlichen Beitrag zu mehr Kundennähe wie auch zu wirkungsvolleren Marketingmaßnahmen: Wettbewerbsbenchmarking, Aktionsmonitoring und Innovationszirkel liefern einzigartige Einblicke in die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden. Angesichts langfristig vergleichsweise geringer finanzieller Aufwände für den Aufbau und Betrieb eines solchen Filial-Scout-Panels ist diese Methode umso attraktiver.

Die Autoren:

Hardy C. Koth

Hardy C. Koth verantwortet als Vorstand des Marktforschungsinstituts Vocatus AG den Bereich Consulting/Vertrieb.

Andreas Beckenbach

Andreas Beckenbach betreut als Consultant bei dem Marktforschungsinstitut Vocatus AG vor allem Unternehmen aus der Finanzdienstleistungsbranche.