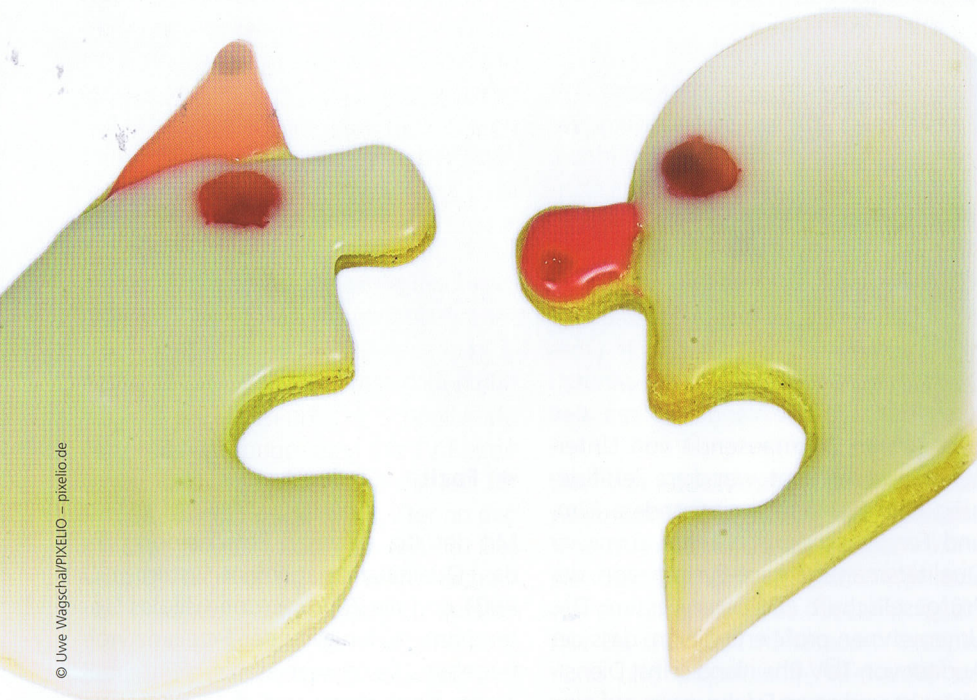


Leonhard Fromm

## Wissen ist Service: Im Dialog mit dem Kunden

**Kunden sind anspruchsvoll. Sie erwarten gute Kommunikation, Service und schnelle Reaktionszeiten ihrer Dienstleister. Wo sie das nicht bekommen, sind sie unzufrieden oder gehen zur Konkurrenz.**



Die Sparda-Bank Baden-Württemberg ist mit 475.000 Mitgliedern und 13,1 Milliarden Euro Bilanzvolumen die größte Genossenschaftsbank in Deutschland. Obwohl der Kampf um den Privatkunden schon längst eröffnet ist, wächst das Finanzinstitut, bei dem jeder Giro- und Kreditkunde auch gleichzeitig Teilhaber ist. Das Wachstum des Kundenvolumens gegenüber 2012 beträgt 3,7 Prozent und wurde von 720 Mitarbeitern in 39 Filialen erwirtschaftet.

### → Ständige Erreichbarkeit und Kompetenz

Dass es bei der Bank ständig aufwärts geht, führt Stefan Bisterfeld, Bereichsleiter Direktvertrieb, auch auf den gelungenen Kundendialog zurück. Er ist zuständig für den telefonischen Kontakt und die Web-Dienste, über die Kunden und Interessenten an die Bank herantreten. Die Genossenschaftsbank beschäftigt zwei Callcenter. „Unser Second-Level ist das hauseigene Beratungscallcenter. Hier

sind die Mitarbeiter meist ausgebildete Banker, mindestens aber langjährige Sparda-Mitarbeiter“, erläutert Bisterfeld. Rund 33.000 Anrufe gehen hier im Monat ein und werden von 38 eigens dafür zuständigen Mitarbeitern entgegengenommen. Im Schnitt haben die Kollegen eine Betriebszugehörigkeit von mehr als zwölf Jahren und viele Kompetenzen. „Die können mit Ihnen in fünf Minuten ein Anliegen klären und dann noch ein Festgeldkonto eröffnen“, erklärt der 38-jährige Bereichsleiter.

Für allgemeine Anfragen beschäftigt das Geldinstitut gemeinsam mit anderen Sparda Banken außerdem ein Service-Callcenter mit 400 Mitarbeitern. Etwa 60.000 Anrufer werden hier monatlich an 24 Stunden am Tag und sieben Tagen in der Woche betreut. „Die Mitarbeiter kennen sich sehr gut mit unseren Produkten und Dienstleistungen aus. Wenn es speziell wird, können sie zum Fachberater durchstellen oder einen persönlichen Termin für den Kunden vereinbaren“, sagt Bisterfeld.

### → Zufriedenheit der Kunden im Mittelpunkt

Ein guter Draht zu den Menschen ist für die Strategie der Sparda Bank besonders wichtig, denn statt auf risikoreiches Investmentbanking setzt sie auf Privatkunden und deren Baufinanzierung. „Wir unterscheiden bewusst nicht zwischen Kunden und Interessenten“, erläutert Bisterfeld den Ansatz der Bank. Beide Gruppen seien gleich wichtig, wobei in Zukunft sogar eher die Mitglieder durch besondere Angebote belohnt werden sollen. Er hält nichts davon, Neukunden mit Lockangeboten zu ködern, die langjährigen Bestandskunden vorenthalten bleiben. Mit dieser Strategie landete die Sparda 2014 zum 22. Mal in Folge auf dem ersten Platz des unabhängigen Kundenmonitors, wenn es um Kundenzufriedenheit und Gebühren geht, und wurde von der Zeitschrift „Focus Money“ zum fairsten Baufinanzierer gewählt.

„Eine gute Kommunikation mit dem Kunden zahlt sich immer aus“, sagt Jürgen Frey. Der Autor des Buchs „Mein Freund, der Kunde“ ist sicher, dass offener und vertrauensvoller Umgang mit dem Käufer der richtige Weg ist. „Der Kunde hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Er ist sehr gut vorinformiert, anspruchsvoll und verlangt kompetente Beratung“, weiß der Vertriebsexperte.

### → Zwischen Kunden und Interessenten unterscheiden

Zu Service-Hotlines vertritt Frey eine klare Meinung: „Es ist sinnvoll, Kunden und Interessenten getrennt zu behandeln.“ Denn die Anliegen sind unterschiedlich. Ein Bestandskunde möchte schnell vorkommen und rasch beraten werden. „Da sollten Firmen auf einen schlanken Prozess achten“, rät Frey. Denn hier bringt es nichts als genervte Kunden, wenn man mit langen Warteschleifen und automatischen Ansagen konfrontiert wird. „Beim Neukunden oder Nicht-Kunden geht es erst einmal darum, einen guten Eindruck zu machen und Vertrauen zu gewinnen“, erläutert der Vertriebsexperte. „Der versprochene Rückruf sollte auch wirklich kommen. Und zwar so schnell wie möglich.“

Ein Callcenter, das nur aus Freundlichkeit besteht und keine Kompetenzen

vorweisen kann, wird in Zukunft nicht mehr funktionieren. „Für Unternehmen ist es wichtig, ihre Service-Mitarbeiter auch inhaltlich zu schulen“, weiß der Buchautor. Als absolutes No-go bezeichnet es der Berater, wenn der Kundendienst nicht richtig zuhört. „Wir kaufen da, wo wir verstanden werden. Wer nicht zuhört, verliert den Kunden“, sagt Frey. Eine Methode jedenfalls wird sich bei der derzeitigen Kundenentwicklung nicht durchsetzen: „Der Verkauf über Druck ist passé. Und auch wer als Bittsteller auftritt, wird in Zukunft keinen Erfolg mehr vorweisen können“, behauptet Frey. Vielmehr gelte es, durch gezielte Maßnahmen eine Sogwirkung zu entfachen, damit die Menschen sich für die Produkte interessieren und selbstständig informieren.

Ein wichtiger Faktor dabei, sich ein interessantes Image aufzubauen, ist die Spezialisierung. „Gerade bei Trainern sehe ich oft, dass diese von Verkaufstraining über Führungskräfteentwicklung auch viele andere Seminare anbieten“, sagt Frey. Wer sich aber zu breit aufstellt, wird weniger wahrgenommen, weiß der Vertriebskenner. Wer eine bestimmte Zielgruppe erreichen will, muss sich auf diese einstellen und passende Angebote machen. „Kunden wollen wie Freunde behandelt werden“, fasst der Buchautor zusammen.

### → Kommunikation auf allen Kanälen

Den Kundendialog in den Mittelpunkt ihres Tuns stellt auch Geschäftsführerin Simone Stargardt. Die 35-Jährige leitet die Weiterbildungsakademie *carriere & more* in Fellbach bei Stuttgart. „Unser Ansatz ist es, die Kommunikation mit unseren Teilnehmern und Interessenten auf allen Kanälen optimal zu gestalten“, sagt Stargardt, die Kurse anbietet, die auf IHK-Abschlüsse vom Industriefachwirt bis zum Technischen Betriebswirt hinführen. Für sie ist ein gelungener Kundendialog heute einer der wichtigsten Wettbewerbsvorteile. „Qualität, Service und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis gehören heute zum Standardrepertoire eines Unternehmens. Durch schnelle Reaktionszeiten und echte Hilfe können Firmen aber positiv auf sich aufmerksam machen“, weiß die Expertin. Das Echtzeit-Prinzip werde, so die Unternehmerin,

als Erfolgsfaktor noch viel zu wenig beachtet.

In ihrer Firma wird sofortiges Reagieren groß geschrieben. Unter der kostenlosen Telefonhotline wird spätestens nach dem dritten Klingeln abgenommen. Anrufer haben dann eine Person am Ohr, die beraten kann, weil sie die Kurse von *carriere & more* kennt. „Die Hotline betreut unser Back-Office in Nürnberg. Die Kollegen wechseln sich ab“, erläutert Stargardt. Ein externes Callcenter zu beschäftigen, kommt für die Unternehmerin nicht in Frage. Dafür ist die Beratung zu den Weiterbildungslehrgängen zu speziell. In der Fellbacher Filiale kommen etwa zehn Kundenanrufe täglich an, in der Firmenzentrale sind es 1000 im Monat. Mehr als die Hälfte aller Gespräche dauert länger als anderthalb Minuten, sodass hier umfangreichere Beratungen stattfinden.

Wer eine E-Mail nach Fellbach schreibt, bekommt binnen weniger Stunden Antwort, wer sich an seinen Dozenten wendet, innerhalb von 24 Stunden. „Unsere Seminarleiter sind freiberuflich, haben aber die Vorgabe, schnell auf Mails zu reagieren“, betont Stargardt. Nachrichten an die Zentrale schwanken zwischen 50 und 150 am Tag. Zu 90 Prozent werden diese direkt durch die Zentrale bearbeitet, speziellere Anfragen werden an die jeweiligen Dozenten oder Standorte weitergeleitet.

Wer mit den Menschen von *carriere & more* persönlich in Kontakt treten möchte, hat dazu ebenfalls Gelegenheit. Alle zwei bis drei Wochen finden kurze Abendveranstaltungen statt. „Wir bieten viele Termine an, damit die Gruppen klein bleiben und Zeit für persönliche Gespräche bleibt.“ Etwa 20 Personen nehmen das Angebot jeweils an. Jeder Interessent bekommt außerdem die Handynummer der Standortleiterin Simone Stargardt: „Ich widme mich den Anfragen unserer Kunden auch gerne persönlich.“

Die Weiterbildungsakademie bietet außerdem betreute Chats an. Zu festgelegten Terminen beantwortet ein Dozent an bis zu vier Abenden in der Woche Fragen zu einem bestimmten Thema. „Hier loggen sich beispielsweise Teilnehmer ein, die gerade auf eine Prüfung lernen und auf Fragen gestoßen sind“, weiß Stargardt. Etwa 20 Perso-

nen beteiligen sich aktiv am elektronischen Dialog, bis zu 200 sind aber online und verfolgen den Verlauf.

### → Verschiedene Kommunikationsmittel nutzen

Der Kanal, auf dem miteinander in Kontakt getreten werde, sei grundsätzlich zweitrangig, sagt Frey. Unternehmen sollten aber in jedem Fall mehrere Mittel nutzen und sie vernetzen. Im Schnitt brauche es sieben Kontakte, bis ein Kunde kauft, deshalb braucht es langfristiges Denken und stetige Kommunikation, um auf sich aufmerksam zu machen. „Heutzutage kann neben all der Präsenz im Internet auch das klassische Postanschreiben wieder wirkungsvoll sein. Einfach deshalb, weil es hochwertig daherkommt und direkt ins Auge sticht.“ Der Verkaufsexperte rechnet zukünftig mit einer Polarisierung bei den Kanälen. Auf der einen Seite stehen die selbständigen Verbraucher, die sich mittels Kunden-Login selbst über den Stand ihrer Bestellung informieren, Produktinformationen sammeln und sich in den sozialen Medien über einen anstehenden Kauf informieren. Auf der anderen Seite stehen die Personen, die in der anonymen Informationsflut einen Menschen suchen, dem sie vertrauen können und der ihnen ihre speziellen Fragen beantwortet.

### → Der Autor



Leonhard Fromm ist Medienberater in Schorndorf. Der gelernte Theologe und Journalist war lange Jahre Lokal- und Wirtschaftsredakteur verschiedener Tageszeitungen und Pressesprecher der Stadt Göppingen. Seit 2002 macht er Pressearbeit und berät Firmen sowie Wirtschaftsverbände, hält Seminare und Workshops zur Öffentlichkeitsarbeit und arbeitet als freier Wirtschaftsjournalist.

✉ [fromm@wissensmanagement.net](mailto:fromm@wissensmanagement.net)